

# **GESTIÓN DE PERSONAS E INTRAEMPRENDEDORISMO EN LAS ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA: EL CASO DE LA UFSC.**

**SÉRGIO MACHADO WOLF<sup>1</sup>**

**ELIZANDRA MACHADO<sup>2</sup>**

**MICHELE BENCCIVENI FRANZONI FRANTZ<sup>3</sup>**

**ANA MARIA B. FRANZONI<sup>4</sup>**

**FERNANDO OSTUNI GAUTHIER<sup>5</sup>**

## **RESUMEN**

Las organizaciones necesitan de profesionales capacitados y cualificados para llegar al éxito deseado. Para que eso ocurra, es necesaria una excelente gestión de personas con incentivos de formación y desarrollo de intraemprendedores. De la misma manera, las instituciones universitarias, facultades, institutos e centros de educación, también tienen la necesidad, pues son ellas que capacitan y atribuyen competencias a los profesionales para que actúen en el mercado de trabajo. Incentivar y atribuir competencias a los funcionarios para que sean intraemprendedores puede ser una forma de facilitar el camino de la organización hacia el logro de sus objetivos. Lo que se busca responder en este artículo es como la gestión de personas puede entrenar y desarrollar intraemprendedores en organizaciones de educación universitaria. En este presente artículo se cuenta con una investigación aplicada a los colaboradores técnico-administrativos que son servidores de la Universidad Federal de Santa Catarina. Sin embargo, para que esa transformación ocurra, es necesario que la institución busque una mayor valorización de las personas e percepción de estos intraemprendedores, a través de la unión del desarrollo de personas con el

---

<sup>1</sup> Sérgio Machado Wolf: Doutorando do Programa EGC UFSC Brasil [sergio@ead.ufsc.br](mailto:sergio@ead.ufsc.br)

<sup>2</sup> Elizandra Machado; Mestranda do Programa EGC Brasil [elizandra\\_machado@hotmail.com](mailto:elizandra_machado@hotmail.com)

<sup>3</sup> Michele Benciveni Franzoni Frantz: Doutoranda do Programa EGC UFSC Brasil [mbfranzoni@gmail.com](mailto:mbfranzoni@gmail.com)

<sup>4</sup> Ana Maria B. Franzoni; Professora do Programa EGC UFSC Brasil [af Franzoni@egc.ufsc.br](mailto:af Franzoni@egc.ufsc.br)

<sup>5</sup> Fernando Ostuni Gauthier ; Professor do Programa EGC UFSC Brasil [fernando.gauthier@gmail.com](mailto:fernando.gauthier@gmail.com)

emprendedorismo de las universidades. Con eso las instituciones de educación, es decir, universidades podrán contar con profesionales capaces de utilizar la creatividad y fuerza de voluntad de emprender. Esto significa desempeñar sus actividades con responsabilidad, asumiendo desafíos, corriendo riesgos, generando innovación y creación constante en las universidades.

**PALABRAS CLAVES:** Universidad, Intraemprendedor, Gestión de personas.

### **ABSTRACT**

Organizations require trained and qualified professionals to achieve the desired success. For this occurring is necessary an excellent people management which includes training and intrapreneur development incentives. Similarly, the universities, colleges, institutes and education centers, also need it, because these incentives empower workers and assign them competences to act in the labour market.

Encourage and assign responsibilities to employees to be intrapreneur may be a way to ease the path to the organization achieves its objectives. This article seeks to answer how people management can train and develop intrapreneurs in universities. The conclusions from this article are result from a survey applied to technical-administrative collaborators from the Federal University from Santa Catarina (UFSC). However, for this transformation occurs, it's necessary that the institution raise employees appreciation and their intrapreneur perception, by joining people with the university entrepreneurship development. Thus, education institutions, i.e. universities, will be able to count with professionals able to utilize the creativity and willpower to engage. This means to perform their activities with responsibility, assuming challenges and risks, generating innovations and creations in the universities.

**KEY-WORDS:** Universities, intrapreneur; people management.

## **1. INTRODUCCIÓN.**

Actualmente es cada vez más común que las instituciones privadas y públicas tengan el deseo de poseer en su cuadro de colaboradores personas con el perfil de emprendedor. Es el llamado intraemprendedor. En este sentido hay las personas que, por haber nacido con tal perfil o haberlo adquirido antes de haber sido contratadas, ya satisfacen la necesidad, hay aquellos que no tienen el perfil todavía, pero que, por la necesidad de la organización, puede y debe desarrollarse.

Se entiende que los intraemprendedores tienen la capacidad de generar una diferencia para sus empresas. Por ser los mayores conocedores de las actividades que ejecutan diariamente, son ellos los que poseen las mejores condiciones para proponer mejoras. Sin embargo, es necesario capacitar y desarrollar en estas personas el potencial intraemprendedor. Esta necesidad se deriva de las personas que no están acostumbradas a contribuir de forma innovadora, sea por una cuestión de estilo o porque la propia organización no permite. Por tanto, las instituciones privadas o públicas como universidades necesitan establecer etapas de capacitación y desarrollo para que estos intraemprendedores se despierten y que su potencia sea explorada.

La cuestión está en cómo esta Capacitación y desarrollo (T&D) debe ser realizada principalmente en órganos públicos. Es posible hacer que las personas, es decir, a los servidores en intraemprendedores? Para responder a estas preguntas, será presentada una investigación en la institución de educación Universidad Federal Santa Catarina UFSC, relacionando el caso práctico con la teoría, luego, se proponen etapas que el área de gestión de personas puede seguir para trabajar la transformación de su equipo de intraemprendedores, como el T&D cambia para los intraemprendedores.

## **2. GESTIÓN DE PERSONAS.**

La gestión de personas es el resultado de la evaluación de Recursos Humanos (RH) en las organizaciones, donde la gestión de personas es responsable y cumple funciones estratégicas en la organización reconociendo al individuo con diferencial competitivo, incentivando e invirtiendo en el conocimiento y desarrollo de sus profesionales. (GIRARDI, 2009).

De acuerdo con DUTRA (2002), en el Brasil, la evolución de la Gestión de personas fue marcada por características legales y por el referencial taylorista. Durante la década de los 80, algunas empresas fueron acusadas de nuevos conceptos e instrumentos de gestión, pero la molestia con esas cuestiones solo se consolidó en los últimos años de la década de los 90.

Según GIRARDI (2009, p. 22) “Con la globalización de la economía y la tecnología de la información, años 90, el RH paso a asumir una postura más estratégica. A partir de ahí vino la Gestión de Recursos Humanos o Gestión de Personas”. Para GIRARDI (2009) el foco de la gestión de personas paso a ser la capacitación de colaboradores, en conjunto con los resultados organizacionales, existiendo un nuevo modelo en que todos son responsables por sus resultados.

### **3. FORMACIÓN Y DESARROLLO.**

La formación es abordada por los autores CHIAVENATO (2005) e MARRAS (2005) como siendo un proceso por el cual la persona es capacitada para asumir el cargo y desempeñar las tareas específicas del cargo, además de ser un sistema de educación en corto plazo. Este proceso de educación trae al individuo mejoras en su capacidad en la ejecución de el cargo y el desempeño eficaz en las tareas. Otro factor muy importante para la capacitación es que el despierta y mejora los conocimientos, habilidades y actitudes (CHA) de los colaboradores.

Para GIRARDI (2008, p.47) “la capacitación es un factor de inversión en el capital humano y consiste en un proceso sistemático de mejoras del comportamiento de los individuos para alcanzar los objetivos organizacionales”.

Dentro del proceso de capacitación o formación, hay diversos objetivos, tales como los abordados por MARRAS (2005, p.148):

- Formación profesional: tiene como meta alcanzar un grado ideal de capacidad laboral para determinada profesión, transmitiendo todos los conocimientos y prácticas necesarias al buen desempeño de una función.

- Especialización: ofrece al capacitado un campo de conocimiento o practica específica dentro de un área de trabajo para la optimización de los resultados.
- Reciclaje: tiene como finalidad básica revisar conceptos, conocimientos o prácticas de trabajo, renovándolos o actualizándolos de acuerdo con las necesidades.

La identificación de las necesidades de capacitación o formación es fundamental para la ejecución de los procesos, es en este levantamiento que se percibe la dimensión de la formación de acuerdo con las necesidades de cada individuo de la organización. El levantamiento de necesidades de formación (LNT) es definido por MARRAS (2005, p.152) como:

El primer paso en el proceso de sistema de T&D. De él parten las demás acciones del “que” y “como” hacer y es por su intermedio que se conocen y ajustan las carencias existentes entre lo que la empresa necesita y lo que los trabajadores tienen para ofrecer.

Considerándose que la formación sirve para aprovechar el desempeño del colaborador en el cargo requerido, es necesario pasar por todo un proceso de levantamiento de necesidades, en la percepción de carencias entre la empresa y el trabajador.

El proceso de formación es un ciclo compuesto por cuatro etapas, que están representadas en la figura 1. Primeramente se realiza un diagnóstico, cuando se realiza un levantamiento de las necesidades de la formación, luego, se realiza un diseño con una elaboración del programa para atender las necesidades de la formación. En seguida, es realizada la implantación, que es aplicación y conducción del programa, y por último, la evaluación de los resultados obtenidos en la formación.

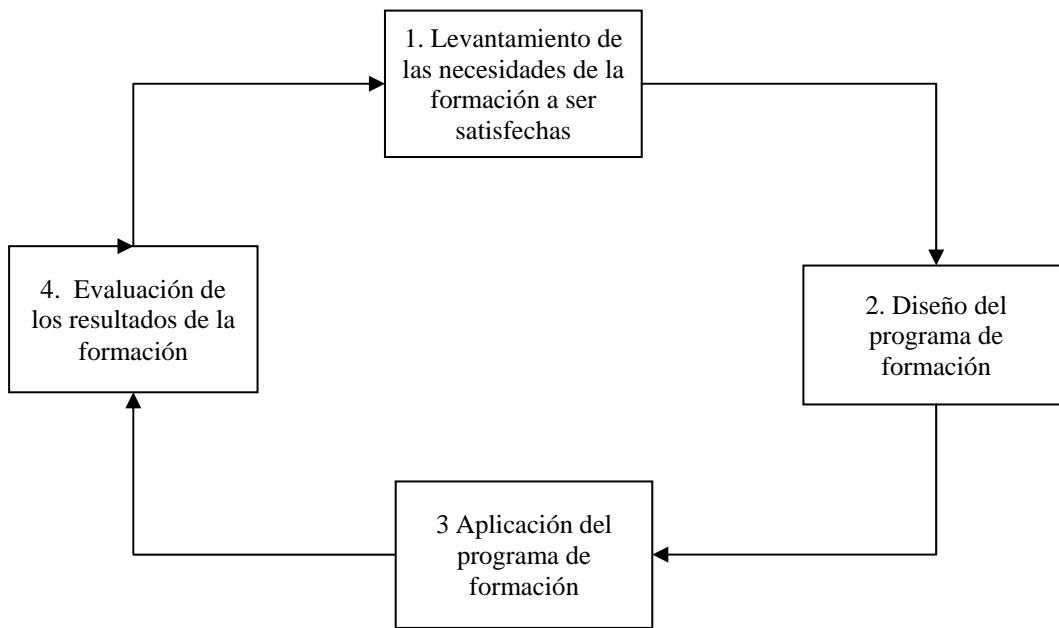


Figura 1 – Las cuatro etapas del proceso de formación.

Fuente: CHIAVENATO (2005, p.340)

Después de las etapas del proceso de formación, son destacados los cuatro tipos de mudanzas de comportamientos a través de la formación, el que es ilustrado en la figura 2. La formación es transmitida a través de informaciones de la organización, tales como la política y directrices de la empresa, planeamiento estratégico con sus creencias, valores y hábitos, productos, clientes y la concurrencia.

En lo que se refiere a formación, es necesario la mejora de habilidades, es decir, desarrollo de las mismas. Este proceso tiene por objetivo permitir a la persona la utilización de recursos como máquinas, computadores y otras herramientas sobre el cargo a desempeñar.

Otro factor muy importante para la formación es el desarrollo de actitudes, es decir, modificar comportamientos requeridos por el cargo y por la organización. La modificación de comportamientos y actitudes es más compleja, porque, se trata de una aceptación del individuos.

Con base en estos tres procesos abordados, con sus características y mejoras propuestas para el individuo, existe una cuarta, el desarrollo de conceptos. Este es dependiendo de la rama en que la empresa actúa, para adaptar sus funcionarios a pensar y actuar en el clima organizacional y global.

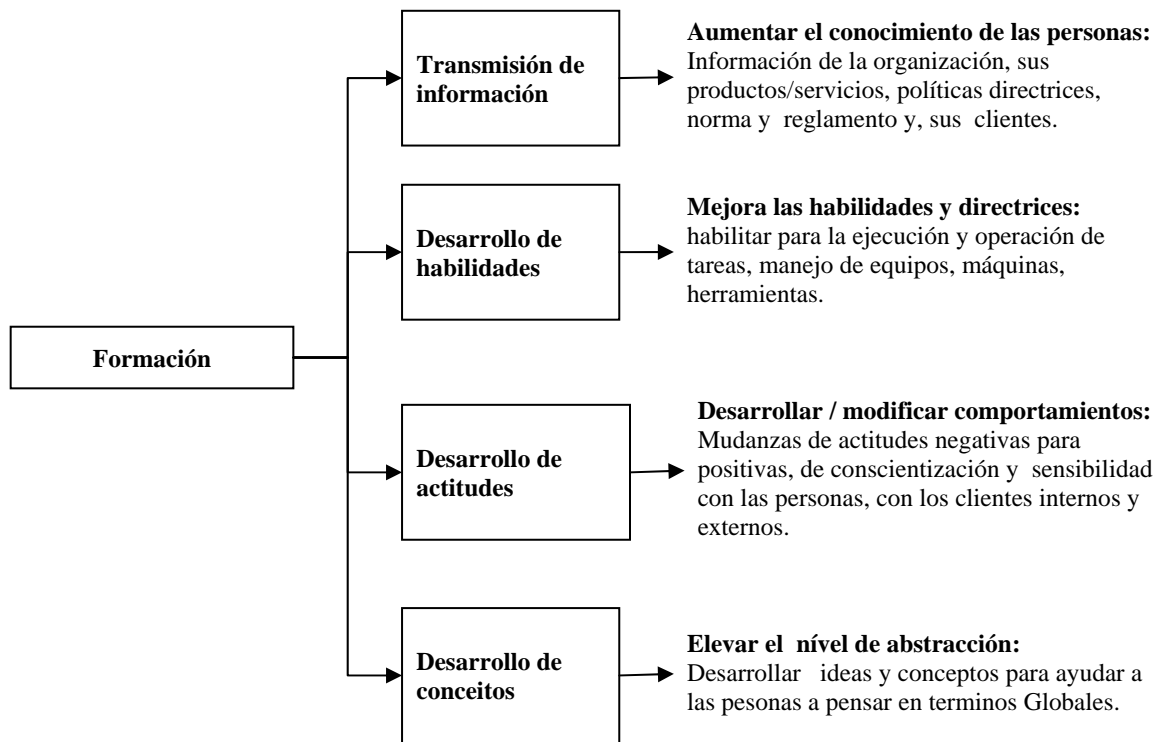


Figura 2. Los cuatro tipos de mudanzas de comportamientos a través de la formación. Fuente: CHIAVENATO (2005, p.340).

De esta forma, se puede decir que la formación hace que el colaborador detecte sus habilidades y conocimientos, para que el mismo venga a tener actitudes que traigan un resultado eficaz, de acuerdo con las necesidades de la organización. Cada gestor de la empresa debe percibir el potencial de cada uno. Al realizar el proceso de Desarrollo.

El proceso de formación y desarrollo de personas debe ser algo continuo dentro de las empresas. Sin embargo, es preciso destacar que cuando se habla de intraemprendorismo, es importante establecer algunos criterios que puedan facilitar su desarrollo, una vez que se trabaja con características diferentes, en que no todas las personas son involucradas.

Para esto se propone un modelo para la formación y desarrollo de intraemprendedores, conforme se muestra a continuación.

#### **4. EL EMPRENDEDOR.**

El emprendedorismo es abordado por diversos autores, la mayoría destacando que emprendedores son personas valientes, que asumen riesgos calculados y saben gerenciar esos riesgos, son líderes y son admirados por los funcionarios por el modelo adoptado de emprender, después ellos saben valorizar y recompensar y estimular al equipo.

De acuerdo con DORNELAS (2005, p.39) “el emprendedor es aquel que detecta una oportunidad y crea un negocio para capitalizar sobre el, asumiendo riesgos calculados”.

Para FILLION (1991):

Emprendedor es una persona creativa, marcada por la capacidad de establecer y lograr objetivos que mantengan un alto nivel de consciencia del ambiente en que vive usándolo para detectar oportunidades de negocio. Un emprendedor que mantiene lo aprendido visualizando posibles oportunidades de negocios y al tomar decisiones moderadamente arriesgadas que son objeto de innovación, seguir desempeñando un papel emprendedor.

Crear algo nuevo puede significar crear un producto totalmente nuevo. Pero en algunos casos puede significar apenas producir resultados semejantes con recursos diferentes. Independiente de la situación, se debe crear algo de valor para el cliente y para el propietario emprendedor. Para el cliente es necesario que él perciba una diferencia entre lo que recibía y lo que está recibiendo. Para el emprendedor es necesario que él alcance sus objetivos personales, sean estos ligados al dinero o a la profesión.

Este profesional emprendedor que actúa dentro de empresas en que no es el propietario es llamado de intraemprendedor. Este es un tipo de profesional muy valorizado por las empresas, pero que estas todavía no se desarrollan con grande eficiencia.

#### **5. EL INTRAEMPRENDEDOR.**

El concepto de intraemprendedorismo viene de la palabra francesa *intrapreneur*, que es conceptualizada por PINCHOT (1989, p.xi) como:

Todos los “sonadores que realizan”. Aquellos que asumen la responsabilidad por la creación de innovación de cualquier especie dentro de una organización. El *intrapreneur* puede ser creador o el inventor, pero es siempre el soñador que concibe como transformar una idea en realidad lucrativa.



Para DORNELAS (2003, p.18) “el (intra) emprendedor va junto con las tareas normalmente relacionadas a los administradores, tienen una visión más amplia y no se contenta en apenas hacer lo que debe ser realizado. El quiere mas y busca hacer más”. Otro factor diferente del intraemprendedor no se basa solamente en lo que se requiere, el va además de sus tareas delegadas a buscar siempre algo nuevo, es decir, crea e innova.

Se entiende que este estilo profesional es motivado tanto por la libertad de acción como por el acceso a los recursos organizacionales, pero sensibles a las recompensas organizacionales. En cuanto a las actividades, él puede delegarlas, pero también se activa cuando es necesario. En lo que se refiere a competencias él es parecido con el emprendedor, pero utiliza cierta habilidad política. El se interesa por todo lo que acontece dentro y fuera de la empresa y comprende las necesidades del mercad (DOLABELA, 1999).

Para PINCHOT (1989, p.17) existen diez mandamientos para el intraemprendedor: Va para el trabajo cada día dispuesto a ser despedido; Evite cualquier orden que fuera a interrumpir su sueño; Ejecutar cualquier tarea necesaria haciendo su proyecto funcionar, a pesar de su descripción de cargo; Encuentre personas para ayudarlo; Siga su instinto al respecto de las personas que elige y trabaje solamente con las mejores; Trabaje de forma clandestina lo máximo que pueda la publicidad activa el mecanismo de inmunidad de la corporación; Nunca apueste en una Carrera, a menos que este corriendo en ella; Recuérdese de que es más fácil pedir perdón que pedir permiso; Sea leal a sus metas, más realista acerca de la forma de lograrlas; y honre sus patrocinadores.

De los mandamientos expuestos es posible extraer algunas características, como la determinación de trabajar, el comprometimiento, sueño, honra, lealtad, amor y el respeto al trabajo y a toda la empresa. Estos son factores que contribuyen para que el profesional genere mejores resultados para la empresa. Otro factor que contribuye para el intraemprendedor es la lideranza y la capacidad de recompensarlas, para tener su equipo de personas a su favor en las metas delegadas.

A pesar de este tipo de profesionales puede contribuir efectivamente para el alcance de las metas empresariales, la mayoría de las organizaciones aún no han desarrollado una

forma desarrollar. Hay un verdadero cuestionamiento si ellas nacen listas o pueden ser desarrolladas.

PINCHOT (1989, p.82) resalta este cuestionamiento:

A menudo nos preguntamos: “intraemprendedores son fabricados o nacen listos?” la mayoría de ellos son fabricados o contruidos, aunque la predisposición innata ejerce un papel importante. Es común encontrar personas que aparentemente no presentan la menor señal de una personalidad intraemprendedora y que se torne intraemprendedores bien exitosos. Esto ocurre cuando son dominados por la pasión y las circunstancias no dejan otra opción para el éxito.

Según PINCHOT (1989, p.28) “las personas se tornan intraemprendedoras cuando las circunstancias las lleven a un acto de voluntad: la decisión de transformar un concepto de negocios en realidad dentro de la empresa en que trabajan, a pesar de las barreras y de los riesgos”. Para saber identificar estas personas es necesario hacer un análisis del individuo desde su origen en la empresa. Su comprometimiento, liderazgo, honra en sus metas, creatividad, habilidad, actitud y otras más, generalmente son facetas de ser percibidas. Pero, otra manera puede ser la aplicación de cuestionarios y entrevistas con los individuos.

Cuestionario de PINCHOT (1989, p.25) sugiere las siguientes preguntas: Su deseo de hacer que las cosas funcionen mejor ocupa tanto su tiempo cuanto el cumplimiento del deber de mantenerlas como son? Usted se entusiasma con lo que está haciendo en el trabajo? Usted piensa al respecto de nuevas ideas de negocios cuando está dirigiendo para el trabajo o tomando baño? Usted puede visualizar etapas concretas de acción, cuando considera maneras para hacer una nueva idea acontecer? Usted enfrenta problemas, de tiempo en tiempos, para hacer cosas que excedan su autoridad? Usted es capaz de mantener sus ideas ocultas, venciendo su voluntad de contarlas a todos, hasta que las haya evaluado y desarrollado un plan para su implementación? Usted ya avanzo con éxito en tiempos inciertos, cuando algo en que trabajaba parecía que no iba a ser correcto? Usted tiene, en el trabajo, una red de amigos con que puede contar para ayudarlo? Usted se aburre fácilmente con las propuestas incompletas de los otros para ejecutar partes de sus ideas? Usted puede pensar em intentar vencer una propuesta natural perfeccionista de hacer todo usted mismo y dividir con un equipo la responsabilidad por sus ideas? ¿Usted estaría dispuesta a donar una parte de su salario a cambio de una oportunidad de intentar su idea de negocio, si las recompensar por el éxito fuese adecuada?

Si la respuesta fuera más veces sí que no, es probable que el individuo ya este comportándose como un intraempresario. El intraempresarismo es una oportunidad

Tanto para la empresa como para los funcionarios. Estos pueden destacarse, contribuyendo para la organización. La empresa puede captar lo mejor que las personas tiene a ofrecer al mismo tiempo en que las tornan satisfechas en el ambiente de trabajo.

En relación a la empresa, PINCHOT (1989, p.13) sugiere las siguientes acciones: Declare con claridad su visión del futuro de innovación que este directamente relacionado a la estrategia de la empresa; Busque intraempresarios con ideas en todos los niveles, no solo por las ideas: una idea sin alguien apasionado por ella es estéril; Substituya la burocracia por la responsabilidad; Recompense los intraempresarios con nuevos planos de Carrera, que atiendan a sus necesidades; y Avise a los gerentes que, en el juego causado por la eliminación innecesario de gerencia, la seguridad es las mayores oportunidades están en si se convierte en un intraempresario.

En este contexto de libertad e incentivos a los talentos humanos, la área de gestión de personas (GP) esta cada vez mas desarrollada para entender y comprender los individuos en las organizaciones.

Para LAPOLLI & FRANZONI (2009, p.62):

El gestor de personas como empresario corporativo es aquel capaz de promover un ambiente favorable a la participación de los colaboradores en los destinos de la empresa, además de contribuir para la realización del trabajo de forma más digna.

Está hace que sea necesario que la Gestión de Personas tengan una atención especial en lo que se refiere a las capacidades intelectuales de cada colaborador e invertir en la formación de intraempresarios a través de una formación y desarrollo diferente, sea en empresas o instituciones de educación. A seguir destacandose las instituciones de educación.

## 6. LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL BRASIL.

A través del decreto nº 5.773/96, las instituciones de educación superior, de acuerdo con su organización y respectivas interrogantes académicas, serán acreditadas como: I - facultades; II - centros universitarios; y III - universidades.

Conforme dispone la nueva Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional (LDBN – Ley nº 9.394, de 23/12/96), las universidades son instituciones pluridisciplinarias de formación de los cuadros profesionales de nivel superior, de investigación, de extensión y de dominio y cultivo del saber humano, que se caracteriza por:

I - producción intelectual institucionalizada mediante el estudio sistemático de los temas y problemas más relevantes, tanto del punto de vista científico y cultural, cuanto regional y nacional;

II - un tercio del cuerpo docente, por lo menos, con titulación académica de maestría o doctorado;

III - un tercio del cuerpo docente en régimen de tiempo integral.

Por las directrices del Plan Nacional de Educación (PNE – Ley nº 10.172, de 9/01/2001), específicamente cuanto la educación superior, encontramos la finalidad de la universidad que es producir y difundir el conocimiento:

La importancia que se debe dar a las Instituciones de Educación Superior (IES), especialmente a las universidades y a los centros de investigación, erige-se sobre a constatación de que la producción de conocimiento, hoy más que nunca tiende a ser cada vez más la base del desarrollo científico y tecnológico y que este es que está creando el dinamismo de las sociedades actuales. [...] Las universidades constituyan, a partir de la reflexión y de la investigación, el principal instrumento de transmisión de la experiencia cultural y científica acumulada por la humanidad. En estas instituciones se apropia el patrimonio del saber humano que debe ser aplicado al conocimiento y desarrollado del País y de la sociedad brasileira. La universidad es, simultáneamente, depositaria y creadora de conocimientos.

Las universidades federales que componen el Sistema Federal de Educación Superior (SESu), del Ministerio de Educación (MEC), a través de la Ley nº 5.540/68, están estructuradas em Órganos Deliberativos Centrales, Órganos Ejecutivos Centrales y Órganos Deliberativos Sectoriales.

La participación de todas las personas, es decir, intraemprendedores de la institución em la administración universitaria reventará para un trabajo de cooperación, con motivación y actitud, logrando los resultados esperados, de esta forma se destaca T&D de intraemprendedores.

## **7. FORMACIÓN & DESARROLLO DE INTRAEMPRENDEDORES EN LAS ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA.**

Con base en lo que propone la formación y desarrollo convencional de personas y el que es necesario para que sean formados intraemprendedores en las empresas, es posible desarrollar un nuevo modelo de T & D tomando como base la gestión de personas y el emprendedorismo en organizaciones de educación universitario.

Para que el desarrollo de intraemprendedores sea facilitado, es importante que algunos pre requisitos sean observados y atendidos.

- Declarar la visión de futuro de instituciones de educación, de forma que sus intraemprendedores, es decir, servidores puedan trabajar en la creación e innovación de forma directamente relacionada con la estrategia de la empresa.
- Sustituir las burocracias y normas innecesarias y atribuir responsabilidades al individuo.
- Recompensar los intraemprendedores con nuevos planes de Carreras, que atiendan a sus necesidades.
- Hacer análisis de las personas que tengan intereses profesionales en la organización, a través de las percepciones sobre el compromiso ante la universidad.
- Crear para estas personas, principalmente, incentivos, tales como recompensas, feedback en cuanto al desempeño para que ambos puedan tener cada vez mas interés intraemprendedor.
- Hacer constantemente un levantamiento de las necesidades T&D para los intraemprendedores.

Analizándose el pre requisitos citados anteriormente y también de acuerdo con el referente teórico demostrado anteriormente, se propone un conjunto de cinco etapas:

- i) Auto-concientización de la dirección en relación a la importancia del intraemprendedorismo;
- ii) Identificar las funciones donde son necesarios los intraemprendedores;
- iii) Identificar las personas que van hacer involucradas;
- iv) Ofrecer la formación intraemprendedor;

- v) Implantar un sistema de remuneración que incentive el intraemprededorismo;
- vi) Evaluar constantemente las personas y toda la estructura.

### **7.1. El caso de la UFSC: Intraemprededorismo en instituciones de educación pública.**

Esta investigación se centro en la aplicación de un cuestionario en dos grupos de curso de capacitación de servidores técnicos - administrativos de la Universidad Federal de Santa Catarina, Módulo: Intraemprededorismo en el Sector Público, administrado por Sergio Machado Wolf, desarrolladas en el mes de mayo y septiembre del 2010.

Las cuestiones aplicadas, en el momento inicial y final del curso, fueron las siguientes:

¿Qué entiende usted por intraemprededorismo?

¿Cuáles son sus expectativas con el curso?

Después del contenido administrado, ¿qué usted entendió por intraemprededorismo?

¿Cuál es la aplicación en sus actividades?

En su opinión, ¿qué limitaciones la UFSC impone a los colaboradores con perfil emprendedor?

Al analizar las preguntas del formulario inicial, lo que usted entiende por intraemprededorismo, se destaca las siguientes respuestas:

*“Planeamiento y acciones que visualicen el desenvolvimiento de la institución, buscando la actualización y crecimiento de la institución y de los recursos humanos”*

*“Comportamientos pro-activo, de observación y capacitación de oportunidades que puedan ser implementadas en la rutina profesional, optimizando e innovando en los procesos, tareas y proyectos.”*

*“Intraemprededor – hace algo nuevo, crea, desarrolla acciones que sean una mejor universidad.”*

*“Capacitar al servidor a desarrollar estrategias de emprendimiento en diversas áreas competitivas con servicio público.”*

*“Habilidad emprendedor, en el caso de una institución pública como la UFSC, tal vez sería como mejor utilizar los recursos, optimizando las mejores maneras posible, tener una visión emprendedora.”*

---

Memorias XXI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. ISBN: 978-958-8357-45-4

*“Tener iniciativas para proponer y desarrollar actividades que contribuyan para un mejor funcionamiento de la institución.”*

*“Entiendo que emprendedor es aquella persona que a partir de una situación consigue pensar y efectuar una idea, alguien creativo, innovador, “oportunista”, que subvenciona ideas a favor de un objetivo a ser realizado. Em este sentido, intraemprendedorismo la práctica de estos conceptos dentro de la universidad.”*

Entre otras respuestas, los más discutidos: ideas innovadoras, estudiar ideas, aplicar conocimientos, creatividad, credibilidad, planeamiento, motivación, mejoras en las actividades, espíritu emprendedor dentro de las instituciones, desarrollo de capacidades creativo. En las respuestas de las preguntas “¿Cuáles son sus expectativas con el curso?” y “¿Cuál es la aplicación en sus actividades?”

Las respuestas de las preguntas demostró un fuerte interés por el curso, por tratarse de intraemprendedorismo, de acuerdo con los que dieron respuesta se destacó que el asunto tiene gran importancia y aplicabilidad en sus prácticas diarias, habían informado hacer mejoras en el sector público con los conocimientos adquiridos. Los mismos poseen interés en adquirir conocimiento y aplicarlo en sus prácticas, por eso la universidad debe invertir cada vez más en la capacitación y desarrollo de estas personas. Tratar de desarrollar intraemprendedores no es una tarea difícil, pero requiere cierto esfuerzo, con monitoriamente constante e identificar las competencias de cada servidor, con eso capacitar, entrenar y desarrollar.

Al analizar otra pregunta: “¿En su opinión, que limitaciones la UFSC impone a los colaboradores con perfil emprendedor?”

*“1. No hay valorización profesional que contemple el perfil intraemprendedor del trabajador; 2. Los jefes no son preparados para reconocer este perfil y, cuando reconocen, no valorizan para no perder el poder; 3. El cambio de grupo de poder cada 4 años no permite la continuación de algunos proyectos”.*

*“Y el emprendedor de la UFSC tiene que ser persistente. No puede desanimarse. La desmotivación es muy común. Por eso debemos, ahora más que nunca ser creativos, con auto motivación y entusiasmo. Solo así será posible romper algunas barreras que la UFSC nos impone”.*

*“Creo que las limitaciones están en la propia persona que lucha en aquello que acredita”.*

Otros testimonios de forma general: discontinuidad administrativa, exceso de burocracia y estructura organizacional dura, los supervisores tienen afinidad con el tema, falta de oportunidad, un mejor reconocimiento, gran resistencia a la mudanza, normas y procedimientos.

Otra respuesta destacada en el cuestionario fue que la USFC debería dar más espacios / oportunidad para los departamentos y sectores para que expongan sus ideas, mediante esta respuesta se percibe que el intraempresario tiene la capacidad de incurrir en nuevas ideas, cabe la universidad dar espacios para que ellos colaboren, los servidores están en las actividades y rutinas del día a día y son ellos que poseen el conocimiento técnico de las funciones de cada sector.

## **7.2. Identificar a las personas a ser capacitadas y desarrolladas.**

Todas las personas pueden volverse intraempresarios, dependiendo a penas de su deseo e iniciativa de la empresa. Pero, cada organización debe identificar las personas claves para que se desarrollen para las áreas de mayor necesidad de la empresa.

En caso que existan opciones para ser elegidos entre varias personas, se sugiere que el equipo de gestión de personas realice un análisis o aplique actividades para esta evaluación, de acuerdo con las cuestiones sugeridas por PINCHOT (1998). Es recomendable hacer este análisis de acuerdo con las preguntas o añadir incluso otras tareas, con desafíos relacionados al cargo. Y si fuera necesario, se aplica el cuestionario al individuo. Esta elección es sugerida porque en diversas áreas de la empresa presenta necesidades distintas al grado de emprendedorismo que cada individuo aplica en su función, optimizando las actividades principales.

## **7.3. Formación y desarrollo del intraempresario en el sector público.**

La base para el intraempresario son las características del emprendedorismo, aplicadas a la realidad de la empresa. Por tanto, la universidad, al aplicar esta capacitación y desarrollo, deberá tomar las características emprendedoras y transformarlas para la condición de la institución pública.



#### **7.4. Sistema de remuneración de intraemprendedores en el sector público.**

Las cuestiones financieras es algo bastante sensible en la esfera del servicio público y, de la misma manera, se aplica al sistema universitario. La ausencia de herramientas para retribuir el dinamismo de los servidores puede comprometer el sistema, pues es necesario un conjunto de estímulos para que las personas sientan el deseo de comprometerse con las organizaciones.

Autonomía, libertad y responsabilidad son puntos que deben venir junto con la remuneración. Hay intraemprendedores que dan más valor a estos puntos que al dinero.

#### **7.5. Evaluación de los intraemprendedores.**

En el contexto de órganos públicos hay una serie de desafíos a ser enfrentados, tanto los servidores y sus líderes precisan ser evaluados, es necesario evaluar el ambiente intraemprendedor constantemente. En este deberá ser verificado si las personas están atendiendo los resultados esperados, si están satisfechos, si las habilidades desarrolladas están siendo puestas en práctica, etc.

Para saber si las personas están colocando en práctica lo que capacitado y desarrollado, es necesario conferir si los resultados están siendo alcanzados con éxito. Para esto, es necesario que el contexto sea también evaluado antes de iniciar el proceso de formación y desarrollo.

### **8. CONSIDERACIONES FINALES.**

El intraemprendedorismo es una característica que puede ser formada y desarrollada en los colaboradores de las instituciones privadas y públicas, incluyendo las universidades, donde este proceso debe haber venido acompañado de un programa apoyado por la dirección, en el caso específico de la UFSC, por la Rectoría y órganos relacionados, una vez que, relaciona compromisos de todos los involucrados en la institución. Las posibilidades de ganancia son visibles, pues se trata de desenvolvimiento de una

característica en los profesionales, es decir, servidores que buscan constantemente general algo mejor para la institución.

Este artículo relato conceptos y características de servidores intraemprendedores, además de destacar la importancia de la formación y desarrollo para los mismos.

El presente artículo conto con una investigación aplicada a los colaboradores técnico – administrativo que son servidores de la Universidad federal de Santa Catarina, posibilitando durante la investigación proponer una manera eficaz de formación y desarrollo de intraemprendedores. Esta propuesta fue generada a partir de la experiencia práctica y de la revisión literaria y análisis de los cuestionarios de los colaboradores de la institución.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- CHIAVENTO, Idelberto. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Elsevier, 2005.
- DOLABELA, Fernando. *A Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo transformando ideias em negócio*: Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DUTRA, Joel S. *Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectiva*. 2002.
- FILLION, L. J. *Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-gerentes de Pequenos Negócios*. HEC, The University of Montreal Business School, 1991.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. – São Paulo: Atlas, 2009.
- GERBER, M. E. *O Mito Empreendedor*. Saraiva, 1ª edição, 1996.
- GIRARDI, Dante. *Da Seção de Pessoal para à Gestão de Estratégica de Pessoas: Consultoria Interna de Recurso Humanos*. Editora Pandoim. Florianópolis 2009.

- GIRARDI, Dante. Gestão de Recursos Humanos: Teoria e casos práticos. Volume 1 Editora Pandoin. Florianópolis 2008.
- HISRICH, R. D. e PETERES, M. P. Empreendedorismo: Porto Alegre. Bookmann. 5ª Edição. 2004.
- LAPOLLI, Édis Mafra & FRANZONI, Ana Maria Benciveni. Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras. Pandion editora volume 3, Florianópolis 2009.
- MARRAS, Jean P. Administração de Recursos Humanos. Editora Futura 2005.
- PINCHOT, Gifford. PELLMAN, Ron. Intra-empendedorismo na Prática. Intrapreneuring in action – Um Guia de inovação nos negócios . Editora campos. 2004.