

A IMPLANTAÇÃO DE UMA DIRETORIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS: um caso de intraempreendedorismo em uma organização pública

SÔNIA REGINA GUIMARÃES DA FONSECA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

DANIELA MEIRELLES ANDRADE
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

PRISCILLA OLIVEIRA NASCIMENTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

A IMPLANTAÇÃO DE UMA DIRETORIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS: um caso de intraempreendedorismo em uma organização pública

O cenário de internacionalização do instituto federal de ensino

Em 2015 os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia estavam em franca expansão. No Instituto Federal de Bole-Bole¹, um dos 48 Institutos Federais (IF) do país, o cenário não era diferente. A autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC) buscava implantar 19 unidades até o final 2018. O crescimento de três unidades, em 2008, para 19, em um intervalo de quase 10 anos, sinalizava o ritmo acelerado da expansão. Para dar conta do audacioso plano, a gestão do IF de Bole-Bole estabeleceu, na Reitoria, uma equipe de engenheiros e fiscais de obras dedicados ao acompanhamento da implantação dos novos *campi*.

Ao mesmo tempo em que isso acontecia, os IFs iniciavam as bases para a sua internacionalização. O Ministério da Educação incumbiu a cada unidade a criação de uma estrutura de representação responsável pela área de relações internacionais. Por não existir uma regulamentação que padronizasse a forma como essa unidade deveria estar vinculada à gestão, vários IFs estabeleceram Assessorias de Relações Internacionais, Coordenações de Relações Internacionais, e em outros casos menos comuns, Diretorias de Relações Internacionais.

Naquele ano, apenas três IFs de um total de 48 Institutos, incluindo o IF de Bole-Bole, ainda não tinham unidades incumbidas pelas relações internacionais (RI). À época, o reitor José Augusto foi questionado a esse respeito, durante o Fórum de Relações Internacionais (FORINTER) dos Institutos Federais. Ao voltar de Brasília, local em que o fórum foi promovido, para Bole-Bole, José Augusto dividiu, como de costume, com os participantes do Conselho Diretor do IF de Bole-Bole (CODIR), as últimas novidades das conversas em Brasília. Um ponto ressaltado foi de que, nos próximos dias, tomaria a decisão sobre a organização para a internacionalização do IF de Bole-Bole.

Alguns dias depois, em abril de 2015, José Augusto refletia, em sua sala no Gabinete da Reitoria, a respeito de qual deveria ser o melhor formato para viabilizar uma área para Relações Internacionais no IF de Bole-Bole. O panorama não era muito animador, uma vez que não havia recursos financeiros que pudessem ser destinados, para esse novo departamento, muito menos pessoal para compor uma equipe. Nem mesmo possuía uma sala vaga no disputado prédio da Reitoria que pudesse ser utilizada. Outro ponto crítico era o tipo de estrutura para a área: uma Diretoria, uma Coordenação ou uma Assessoria? E ainda mais: quem seria o futuro ou futura responsável pela unidade?

A esse respeito, José Augusto já havia recebido, um dia após a última reunião do CODIR, uma ligação de um professor que acabara de voltar de seu doutorado, que incluiu período no exterior, apresentando-se como uma opção para assumir um departamento de RI, por já ter vivido uma experiência internacional e ter domínio de outro idioma.

Entretanto, de alguma forma, esse nome não lhe parecia o mais adequado, por alguma razão que não se pudera reconhecer. Naquele momento, alguém bateu à porta, interrompendo suas reflexões e o trazendo para realidade.

- Posso entrar, professor?
- Claro, entre. Como posso te ajudar, Maria Cristina?

O convite para o cargo de Diretora de Relações Internacionais

¹ O nome do Instituto foi modificado para preservar o sigilo da pesquisa, assim como os demais personagens.

Maria Cristina era professora de administração no instituto desde 1986, embora sua carreira profissional contasse com outras experiências. Maria foi Diretora de Crédito, no SICOOB de Bole-Bole, atuou como facilitadora do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de Bole-Bole, nos Programas Sebrae Ideal, Saber Empreender Empretec, Programação Neurolinguística (*Practitioner*) e atendimento ao Cliente. Além disso, entre 2000 e 2011, fundou uma empresa de educação corporativa, na qual trabalhou com a formação de líderes, mediante a oferta de cursos, como programação neurolinguística, oratória, entre outras formações para treinamento e desenvolvimento.

Conciliar várias atividades trouxe à Maria Cristina uma rotina de trabalho agitada. Em meio a viagens, para ministrar treinamentos e cursos, conciliava a carreira empresarial com o dia a dia em sala de aula. Apesar de sentir-se satisfeita com esse ritmo mais acelerado, sentiu que era o momento de mudar, priorizar relacionamentos, sua família e a sua carreira como professora. Em 2011, vendeu sua empresa e voltou a trabalhar exclusivamente no IF de Bole-Bole.

Em 2015, em uma tarde de abril, Maria precisava alinhar com o reitor alguns pontos sobre o programa de formação de líderes para os gestores do instituto, uma iniciativa que vinha desenvolvendo desde 2013, como parte de seu trabalho na comissão de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional da Reitoria. Maria subiu as escadas apressada, pensando se conseguiria encontrar um espaço na apertada agenda do reitor. Ao bater à porta e ouvir a voz do outro lado dizendo que poderia entrar, encontrou o professor José Augusto pensativo, como se estivesse em meio a um conflito interno.

Ao iniciar a conversa sobre a mudança que precisaria fazer na metodologia do programa, o reitor a interrompeu anunciando que tinha um convite a lhe fazer:

- Tenho uma proposta para você, Maria Cristina. Preciso tirar do papel a criação de um departamento que seja responsável pelas Relações Internacionais do IF de Bole-Bole. Devo te advertir de que a situação em relação aos recursos não é animadora. Por hora não temos espaço, equipe ou mesmo um orçamento para ações. Mas se você decidir aceitar garanto que terá o meu apoio e que farei o possível para providenciar a estrutura necessária, futuramente.

Maria Cristina foi pega de surpresa. Um turbilhão de coisas passou em sua cabeça. Mas, ao mesmo tempo, sua vida pessoal estava tranquila. Por que não aceitar um novo desafio?

-Professor, eu aceito, respondeu Maria Cristina.

A criação da Diretoria Sistêmica de Relações Internacionais

Duas semanas após aquela reunião, em que o Reitor decidiu que a estrutura da RI do IF de Bole-Bole seria uma Diretoria ligada ao Gabinete e, com a portaria de nomeação para o cargo publicada, Maria Cristina só tinha uma mesa emprestada, localizada em um departamento que não era o dela. Até então, essa era toda a estrutura que resumia a Diretoria Sistêmica de Relações Internacionais do IF de Bole-Bole (DSRI).

Na semana seguinte após sua nomeação, Maria Cristina agendou reuniões com a coordenação de RI do CONIF e a Secretaria de RI da Universidade Federal de Bole-Bole. Seu objetivo era inteirar-se do panorama da internacionalização nessas organizações e identificar possíveis parceiros internacionais para o futuro.

Após as conversas, entendeu que seria preciso estabelecer um primeiro contato com a comunidade do instituto, buscando entender quais eram as expectativas desse público. Assim, elaborou um formulário contendo 10 perguntas, o qual enviou por malote para os 19 *campi*. Além disso, Maria Cristina também decidiu realizar reuniões *on-line* com todos os diretores

gerais dos campi e suas respectivas equipes, para apresentar a DSRI e entender a realidade do campus de cada diretor.

À medida que as reuniões com os diretores foram acontecendo, Maria Cristina percebeu que o estabelecimento da área de RI seria mais difícil que havia pensado. Por vezes notava que os participantes das reuniões não estavam realmente interessados na conversa, o que lhe trazia algum desânimo. Até mesmo chegou a ouvir de um professor que “não existe a necessidade de uma área internacional, em uma instituição pública como o IF de Bole-Bole, cada campus pode ficar responsável pelas suas próprias ações, caso queira realizar algo nesse sentido”.

Após o término da pesquisa e com os dados tabulados, Maria Cristina percebeu que a maioria dos respondentes não sabia a finalidade de uma diretoria dedicada às RIs. Logo um evento, para dessensibilizar e aproximar a comunidade da perspectiva da internacionalização, parecia à Maria Cristina o melhor a se fazer. A partir disso, foi dado o início ao planejamento do primeiro Fórum de Relações Internacionais do IF de Bole-Bole. Sem equipe e sem orçamento, Maria teve de recorrer à rede de contatos que havia estabelecido, nos anos de trabalho no setor privado, bem como dos colegas do próprio IF de Bole-Bole, em busca de parcerias que viabilizassem recursos necessários para o fórum, particularmente um local, estrutura audiovisual, equipe de apoio, *coffee break* e brindes para sorteios.

Em julho de 2015, o Fórum ocorreu, no auditório da Federação das Indústrias de Bole-Bole, somando a participação de 300 pessoas. Uma presença relevante foi a dos representantes das embaixadas dos Estados Unidos, Finlândia, Canadá, bem como de universidades estrangeiras, como a Universidade do Porto, Portugal e a universidade espanhola de Salamanca.

O IF de Bole-Bole, após um esforço de convencimento por parte de Maria Cristina, pois não havia recurso previsto para tanto, disponibilizou diárias e passagens a palestrantes, intérpretes de libras vinculados aos campi e emissão de certificado para os voluntários. O Fórum contou com 22 alunos e servidores voluntários do IF de Bole-Bole de outro campus, provenientes das áreas de Tecnologia da Informação, Técnico em Eventos e Bacharelado em Secretariado Executivo. Auxiliaram na estrutura de transmissão ao vivo, recepção dos participantes e convidados, assim como na confecção dos certificados de participação no evento, sorteio de brindes e com a avaliação de satisfação com o evento.

No último dia do evento, Maria Cristina aproveitou uma oportunidade valiosa. Marta, coordenadora da América Latina do EducationUSA (EduUSA), participante do evento. Maria mais que rapidamente marcou uma conversa. O EduUSA é o órgão ligado ao governo americano responsável por promover a ligação entre países estrangeiros e o setor educacional dos Estados Unidos. Maria Cristina havia tomado conhecimento de que a coordenadora da América Latina estava investigando possíveis locais, no Brasil, para abrigarem novos escritórios do EduUSA. Como já tinha o não, nada custava demonstrar seu interesse.

- Marta, sei que seu tempo está limitado, então vou direto ao assunto. O que o IF de Bole-Bole necessita para conseguir trazer o escritório EducationUSA?

Marta explicou o processo de implantação de um escritório. Era preciso um local específico, com espaço para alocação de *banners*, televisão, aparato de mesa e cadeiras para atendimento ao público, além de uma pessoa que pudesse atuar como Adviser, um cargo destinado ao representante do escritório na instituição hospedeira. Era obrigatório que o representante fosse a sede regional do EduUSA, no Brasil, no Rio de Janeiro, para realizar um treinamento de dois dias, ministrado em língua inglesa, além de ter disponibilidade para participar dos eventos internacionais que aconteciam fora do país. Marta ainda ressaltou que não havia registro de um escritório, em uma instituição pública de ensino no Brasil, deixando claro que as possibilidades seriam pequenas, uma vez e mesmo que tivesse, a prioridade em

Bole-Bole seria a UF de Bole-Bole, que, à época, tinha uma estrutura mais consolidada no mérito das Relações Internacionais. Ao final, completou:

- Maria Cristina, vocês ainda nem têm uma sala para a DSRI, quanto mais para a estrutura do EducationUSA.

- *Não temos ainda!* Completou Maria Cristina, um tanto aflita.

Da realização do fórum em diante a situação começou a mudar. O evento trouxe novos contatos para a DSRI, conversas sobre assinatura de acordos de cooperação foram iniciadas e reuniões com potenciais parceiros internacionais vinham ocorrendo com mais frequência. Com essas possibilidades em mente, Maria Cristina aproveitou para refletir, a respeito dos próximos passos, pois sua visão, em longo prazo, era “internacionalizar o IF de Bole-Bole”. Para isso, precisaria materializar um plano com objetivos e metas a serem alcançados no curto, médio e longo prazo, assim como quais seriam as ações necessárias para tanto.

A criação de um material que apresentasse a DSRI a um possível novo colaborador, também lhe pareceu adequado. Futuramente, caso recebesse um servidor, para compor a equipe, o manual de integração lhe pouparia tempo. No manual, Maria descreveu a estrutura que desejava para a DSRI por meio de um organograma, contando com pelo menos quatro servidores compondo a equipe, as atribuições e responsabilidades que cada servidor ocuparia, assim como os fluxos das atividades da Diretoria.

Em dezembro de 2015, os esforços de Maria Cristina, para alavancar as ações de cunho internacional, mesmo que ainda de forma introdutória, foram reconhecidos pela Gestão. O que estava somente no papel começou a tomar forma. A DSRI finalizou o ano com uma sala própria, além de uma servidora e uma estagiária na, até então, “equipe”. No início de 2016, durante a participação no FORINTER, Maria Cristina vislumbrou oportunidades para o IF de Bole-Bole, principalmente quanto ao recebimento de professores e estudantes estrangeiros, assim como a possibilidade de aplicação dos testes de proficiência em idiomas, reconhecidos em todo o mundo, o TOEFL e o TOEIC. Os testes estavam sendo adquiridos pelo MEC e, em breve, seriam disponibilizados para estudantes e professores.

Além dessas novidades encontradas no FORINTER daquele ano, no primeiro semestre de 2016, foi estabelecido o segundo acordo de cooperação com uma universidade estrangeira, o Instituto Politécnico do Porto (IPP), em Portugal. O acordo buscou oferecer capacitação aos servidores do IF de Bole-Bole, a partir do mestrado em Administração ou Contabilidade, no Instituto Superior Contabilidade e Administração do IPP.

No segundo semestre de 2016, por meio do relacionamento com a área de RI do governo do estado, foi apresentada a oportunidade de o IF de Bole-Bole participar de uma missão de 22 dias na China, fruto de uma parceria do estado com a embaixada chinesa. Com as despesas arcadas pelo país anfitrião, a missão na China proporcionou a participação da Diretoria de RI no Seminário de Empreendedorismo, promovido pelo Governo Chinês. Maria Cristina retornou da missão com resultados. Foram negociadas cinco vagas para servidores do IF de Bole-Bole participarem do mesmo evento, no ano seguinte, além de duas parcerias com instituições chinesas. Os primeiros meses deram à Maria um olhar mais otimista com o futuro das RIs no IF de Bole-Bole.

A DSRI precisa crescer!

Esse era o pensamento que rondava a mente de Maria Cristina, com a chegada do segundo semestre de 2016. Muitos objetivos ainda não haviam sido tirados do papel, sendo um deles o Escritório EduUSA. Tendo em mente que a vinda do escritório do governo americano possibilitaria um relacionamento mais próximo com a embaixada, além de possibilitar oportunidades de bolsas de estudos no exterior e recebimento de membros da

comunidade internacional para visitas técnicas, Maria Cristina decidiu marcar uma reunião, para a próxima semana, com a alta gerência da organização do IF de Bole-Bole.

A fala da Diretora na reunião foi sucinta, já que sua ideia era demonstrar, para a alta gestão, a importância do escritório. Com a presença do Escritório EduUSA, o IF de Bole-Bole se tornaria um pólo de atração a instituições internacionais e nacionais interessadas em desenvolver ações direcionadas, de alguma forma, ao estudo nos Estados Unidos.

Contudo nem todos se mostraram animados com a possibilidade. Mais uma vez a fala que *“instituição pública não é lugar pra isso”* veio à tona. Entretanto o reitor, apostando na visão de Maria Cristina, abraçou a causa e determinou que uma pequena sala anexa ao gabinete fosse cedida, para alocar o escritório e que mais um servidor fosse remanejado para a DSRI. Com o aval do reitor, agora cabia-lhe convencer Marta de que o IF de Bole-Bole era o lugar certo para o escritório.

Várias conversas entre a diretora da DSRI e Marta foram necessárias até que ela aceitasse a proposta. Todavia o desafio seria maior. Para que o reitor assinasse o projeto de implantação do escritório, o documento deveria passar pelo aval da Procuradoria Federal. Esse processo demandaria documentos do EduUSA. Por exemplo, seria necessário o comprovante da competência legal do responsável pela assinatura, uma carta manifestando o interesse na parceria com o IF de Bole-Bole, entre outros.

Dias se passaram, depois semanas e, então um mês, sem que nenhuma manifestação da procuradoria fosse emitida. Como justificativa, os processos eram analisados, em ordem de chegada e, por se tratar de um setor responsável por analisar processos jurídicos de todo IF de Bole-Bole, existia uma fila considerável. Um mês depois, o parecer chegou, contendo apontamentos e solicitações de que mais cláusulas fossem adicionadas à minuta. Ao receber a resposta, Maria Cristina sentiu como se um balde de água fria caísse sobre a sua cabeça. Marta acostumada a trabalhar com instituições brasileiras de ensino privado e instituições internacionais, perguntava à Maria as razões de tantos trâmites, para um termo simples de parceria, que sequer envolvia qualquer tipo de repasse financeiro entre as partes. Maria Cristina compartilhava do mesmo pensamento de Marta, mas, no fim, não havia muito a ser feito. “Os procedimentos administrativos precisam ser seguidos”, dizia o representante da Procuradoria. Finalmente, ao final de 2016, o documento foi assinado e o escritório inaugurado. Era o primeiro em uma instituição pública no Brasil.

Com o escritório dando seus primeiros passos e início de um novo ano, Maria Cristina seguiu para o próximo objetivo: aproximar a diretoria dos campi do IF de Bole-Bole. Por vezes, sentia que as informações não chegavam até a ponta e, quando chegavam, o retorno demorava muito mais que o tempo esperado. Em meio a uma reunião semanal de alinhamento com a equipe, ao compartilhar essa frustração com os colegas, surgiu, por parte da Diretora, a ideia de adotar um representante da DSRI em cada campus. O representante deveria participar de um treinamento sobre a área internacional com duração de dois dias. A ideia era de que essa pessoa atuasse como um replicador das informações e como um braço da diretoria em seu campus.

Feita a convocação pelo gabinete do reitor e acatada pelos diretores gerais, ao todo, 19 pessoas participaram da reunião como representantes de seu respectivo campus. Um apanhado sobre as ações realizadas até o momento e as possibilidades para o futuro foi apresentado por Maria, que aproveitou a oportunidade, para compartilhar a pretensão da DSRI em ter uma representação de RI, em cada campus, no entanto faltaria orçamento, o que obrigaria cada representante a atuar de forma voluntária. Ao final do segundo dia de treinamento, Maria Cristina lançou uma proposta aos participantes:

- Voltem aos campi e reflitam sobre o que viram, nesses dois dias, principalmente sobre as oportunidades, para estudantes e servidores, que poderíamos trabalhar juntos para a

viabilização. Se decidirem se juntarem à Diretoria, serão nomeados para exercer voluntariamente o papel de representante de RI em sua unidade.

Os servidores que participaram do treinamento pareceram entusiasmados com as possibilidades, mas, ao mesmo tempo, receosos com a responsabilidade e o desafio de apresentar algo ainda novo, o movimento de internacionalização do IF de Bole-Bole. Decorrida uma semana da reunião, as manifestações positivas chegaram e, então, o grupo de Embaixadores de Relações Internacionais entrou em ação, podendo contar com as reuniões mensais de alinhamento com a equipe da DSRI, além de feedbacks constantes.

Com o suporte dos embaixadores, testes internacionais começaram a ser aplicados no IF de Bole-Bole, no segundo semestre de 2017. Ao todo, foram aplicados 500 testes entre os 19 campi e a reitoria. Essa ação foi possível, a partir de parcerias com o Rotary Club e a *American Field Service*. A convivência de estudantes e servidores com intercambistas foi um dos fatores-chave, para que a comunidade compreendesse os benefícios da internacionalização.

O amadurecimento da DSRI

O ano de 2018 indicou uma nova fase para a DSRI. À época, a equipe contava com quatro servidores e uma estagiária, além de Maria Cristina. A estrutura física também era outra. O setor mudou para um espaço mais amplo, que contava com uma sala separada, para a diretora, uma sala de reuniões, um espaço específico para o EduUSA e até um ambiente de convivência para a equipe. Na primeira semana do mês de fevereiro de 2018, durante uma reunião com a Coordenadora da América Latina do EduUSA, Maria Cristina ficou sabendo que uma feira itinerante, com representantes de universidades americanas, seria realizada, em breve, no Brasil. Os representantes de instituições educacionais americanas percorriam as cidades brasileiras hospedeiras do escritório EduSA para esclarecer dúvidas sobre como funcionava o sistema educacional americano.

Contudo, na rodada de 2018, estavam escalados somente os escritórios da região dos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Maria Cristina percebeu que aquela poderia ser a chance para que a comunidade do IF de Bole-Bole tivesse contato direto com os diretores de admissão das universidades e representantes de diversos programas dos EUA. Maria Cristina precisava que a alta gestão do instituto abraçasse essa ideia de Bole-Bole fazer parte do circuito. A diretora levou a pauta para o Conselho Diretor do instituto. Ao apresentar a ação ao CODIR, mais uma vez, Maria Cristina precisou enfrentar posicionamentos contrários, particularmente relacionados ao dispêndio financeiro, ainda que reduzido, que o instituto deveria arcar. Alguns diretores, defensores da causa por estarem vivenciando os frutos da internacionalização, em seu campus, com o recebimento de intercambistas, saíram em defesa da DSRI. O Diretor do Campus ponderou:

- Por mais que estejamos vivendo um momento de aperto orçamentário e ações de internacionalização não sejam a maior prioridade nesse cenário, acredito que seria interessante nos esforçarmos para fazer esse evento acontecer. A vinda de universidades internacionais pode abrir portas futuras para o instituto e o estado!

O CODIR seguiu com mais algumas falas em defesa e outras em contraposição à proposta. No final, a decisão foi pela realização do evento. Mas ainda faltava o principal: convencer Marta de que o instituto e o estado tinham condições de hospedar a Feira EducationUSA 2018. Foi necessária uma boa argumentação para que Marta concordasse com a ideia. O evento deveria ser realizado, em abril daquele ano, no salão de eventos de um luxuoso hotel da capital. Um total 13 universidades e mais a adida da embaixada americana no Brasil, representando o governo americano, participaram do evento. Sem contar a comunidade interna do instituto e o público externo.

Os desdobramentos da feira vieram nos meses seguintes, materializando-se na assinatura de acordos de cooperação e recebimento de professores estrangeiros e workshops para comunidade do instituto. A vinda de estudantes internacionais para o instituto também estava aumentando. Ações locais lideradas por embaixadores, com a participação de intercambistas e a comunidade do campus, estavam em pleno vapor. A aplicação de testes internacionais também avançava. O instituto já era a 3ª instituição da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, que mais aplicava os exames de TOEFL e TOEIC.

Naquela tarde, no último encontro do CODIR de 2018, Maria Cristina percebeu que algo parecia estar mudando. Dessa vez, ao apresentar as propostas para 2019, os posicionamentos contrários foram em números menores. No mês de fevereiro de 2019, logo no começo daquela reunião convocada de última hora, realizada no gabinete do Reitor, Maria Cristina teve a notícia mais esperada desde que assumira a liderança do departamento de RI. A DSRI finalmente teria o seu primeiro orçamento próprio para investir em ações de internacionalização. O valor não era alto, se comparado com os orçamentos das pró-reitorias ou demais diretorias, mas já era muito melhor que ficar esperando sobras orçamentárias, que raramente aconteciam.

De volta à DSRI, não conseguindo disfarçar tamanha felicidade, Maria Cristina chamou toda a equipe para dividir a novidade. Após socializar o que o Reitor havia lhe dito, a diretora de RI perguntou aos demais servidores qual era a sua visão para a utilização do recurso, pois muito havia a se fazer, mas não era possível abraçar tudo. Uma componente da equipe, Glória, relembra sobre a maior demanda da comunidade disse:

- Bom, eu acho que seria legal investirmos em vagas para intercâmbio internacional. Nós sabemos que a realidade dos alunos de uma instituição pública, como a nossa, não é de grandes posses e fortunas, raras são as famílias que têm condição de proporcionar essa oportunidade para o seu filho. E, por mais que já tenhamos enviado alguns alunos, com bolsa, por meio de oportunidades captadas junto ao âmbito nacional da Rede Federal, seria legal termos o primeiro edital de seleção exclusivo para alunos do instituto.

Maria Cristina e os demais, concordando com a ideia da colega, assentiram positivamente. Agora, os próximos passos seriam: identificar, entre os parceiros internacionais, qual seria o melhor programa, em termos de custo-benefício, para a realização da ação, assim como pensar numa forma de avaliar os alunos, escrever o edital e acompanhar os tramites do processo de seleção. Por ser a primeira vez que viabilizavam uma ação com repasse financeiro entre as partes, o processo até finalizar a seleção demorou muito mais que Maria Cristina havia pensado. Mas, apesar das dificuldades de ordem jurídica, pedagógica e administrativa, no fim deu tudo certo.

Fechando o 1º semestre do ano de 2019, o primeiro intercambista com fomento financeiro do IF de Bole-Bole chegou aos EUA para participar em um curso de verão de três semanas, em uma universidade americana. No 2º semestre do mesmo ano, agora já por dentro de como as coisas deveriam acontecer, administrativamente falando, a seleção de um estudante, para intercâmbio na Espanha, ocorreu de forma célere. A ação foi tão bem recebida que outros dois Diretores Gerais do instituto, que contavam com alunos de seus campi classificados na seleção, decidiram realizar um aporte financeiro para que esses alunos também participassem da ação. Ao todo, três alunos, sendo dois do ensino técnico integrado e um de ensino superior participaram de uma formação em língua espanhola e conhecimentos interculturais na universidade de Salamanca.

Com a meta para intercâmbios, no planejamento estratégico da DSRI do ano de 2019, marcada como “concluída”, Maria Cristina decidiu que era o momento de começar uma movimentação para viabilizar um centro de idiomas no IF de Bole-Bole. Logo pensou que o primeiro passo seria fazer um levantamento do nível de inglês da comunidade, por ser o idioma franco no âmbito internacional. Para isso, seria necessário fazer uma aplicação em

massa dos testes internacionais que a SETEC/MEC havia disponibilizado para a rede federal. Seria preciso organizar uma força tarefa entre a equipe da DSRI e os embaixadores do instituto, mas Maria Cristina já havia demonstrado que não corria de um bom desafio.

Depois de três meses, em meio a revezamentos da equipe da DSRI, nas viagens, para apoio e aplicação de testes, juntamente com os embaixadores, 10.000 provas haviam sido aplicadas. Embora nem todos os campis tenham entrado no circuito, faltando quatro dos 19, em razão das grandes distâncias dentro do estado, o resultado alcançado já propiciava que uma média do nível de inglês do instituto fosse traçada.

A situação do instituto, como já esperado, era o nível básico. Assim, Maria Cristina estava planejando realizar uma apresentação, na próxima reunião do CODIR, dali a uma semana. Ao iniciar o preparo do material, que iria levar para essa reunião, Maria Cristina decidiu fazer um resgate do que já havia sido feito desde o nascimento da diretoria, em maio de 2015, até o momento presente, em dezembro de 2019.

Ao todo, 21 acordos de cooperação foram assinados, com mais de cinco países diferentes. 12 alunos internacionais recebidos para estudo e vivência no instituto, sendo a maioria advinda da Itália. Quatro alunos do instituto, enviados para intercâmbio internacional, com bolsa de estudos ofertada pelo CONIF ou pelo próprio instituto e, por fim, 14 professores/pesquisadores estrangeiros haviam realizado visitas técnicas nas unidades do instituto. Muito ainda havia a ser feito, mas relembrar os caminhos percorridos até ali trouxeram à Maria Cristina uma sensação de que o dever estava sendo cumprido.

Um adeus à DSRI?

Em fevereiro de 2020, Maria Cristina foi convidada, para fazer uma apresentação no Fórum de Relações Internacionais da rede federal, para apresentar a DSRI. Alguns assessores de RI de outros institutos diziam que o crescimento da DSRI, nesses quase cinco anos de vida, era um fato impressionante.

Após finalizar a explanação sobre a área internacional do IF de Bole-Bole, Maria Cristina foi chamada por Rita para uma conversa. Rita era coordenadora-geral de planejamento e avaliação da educação profissional e tecnológica, na SETEC/MEC e estava reestruturando sua equipe de trabalho. Rita virou-se para a Diretora de RI do instituto e disse:

- Há um tempo que venho observando o trabalho que você está desenvolvendo no IF de Bole-Bole, Maria Cristina e tenho gostado do que tenho visto. Acho que você tem o perfil que o meu setor precisa. Gostaria de lhe oferecer o cargo de assessora especial do Núcleo Estruturante da Política de Inovação (NEPI), em Brasília. Você aceita?

Sem palavras, Maria Cristina pediu um tempo para pensar e decidir qual seria a sua resposta. Dias depois, de volta à sua sala na DSRI, a Diretora se perguntava qual deveria ser a sua resposta para a proposta. Deveria continuar o trabalho que já vinha fazendo na área de RI do instituto ou aceitar começar de novo em um ambiente ainda desconhecido?

Notas de ensino

Objetivos de aprendizagem

Espera-se que os estudantes compreendam como ações e competências intraempreendedoras são executadas por indivíduos em instituições públicas, assim como possam refletir acerca de como uma cultura organizacional aberta ao intraempreendedorismo pode impactar no serviço público prestado ao cidadão. Os objetivos de aprendizagem para o presente caso são:

- a) Compreender o processo intraempreendedor a partir da lógica de ações, experiências e competências intraempreendedoras;
- b) Analisar como o indivíduo intraempreendedor pode contribuir para a cultura organizacional intraempreendedora;
- c) Discutir sobre possíveis soluções para o dilema com base em características intraempreendedoras.

Utilização recomendada

O caso foi elaborado para a aplicação, em nível de graduação em administração e cursos correlatos, preferencialmente em disciplinas de empreendedorismo, gestão pública ou estratégias organizacionais.

Base teórica sugerida

Intraempreendedorismo

O termo intraempreendedorismo surgiu, no final da década de 1970, por meio do pesquisador Gifford Pinchot e foi caracterizado como o incentivo ao desenvolvimento da empresa, por meio da inovação, salientando a aplicação dessa prática em empresas já atuantes (PINCHOT; PELLMAN, 2004). Para autores como Antoncic e Hisrich (2003) e Hashimoto (2009), o intraempreendedorismo pode ser entendido como uma subárea do empreendedorismo, uma vez que ambos os conceitos se assemelham e se complementam em sentido e função.

Isto é, o sujeito empreendedor é aquele que, individualmente ou de forma coletiva, idealiza, fomenta, produz, executa ou coordena a inovação (EMMENDOERFER, 2019). Já o intraempreendedor é aquele indivíduo com perfil empreendedor que atua dentro de uma organização já existente empreendendo ações mesmo sem possuir os recursos necessários (STEVERNISON; JARILO, 1990).

Nesse sentido, Antoncic e Hisrich (2003) ao aprofundar no mérito do intraempreendedorismo como um empreendedorismo em nível organizacional, classifica a concepção em três vertentes distintas, mas também correlatas. A primeira é o foco no indivíduo intraempreendedor (características individuais do ser); a segunda é voltada para a criação de novos ramos de negócios dentro da organização; já a terceira trata da organização empreendedora ou empreendedorismo corporativo, com foco nas características organizacionais.

Pinchot e Pellman (2004), defendem que o intraempreendedorismo é um conjunto de competências inovadoras a serem desenvolvidas, que leva em consideração a capacidade do indivíduo colaborador da organização, para criar novas alternativas e produtos que agregam maior competitividade para a empresa. Ressaltando assim, a importância de companhias apoiarem o desenvolvimento das competências intraempreendedoras em seus colaboradores, tendo em vista que organizações que adotam e investem no intraempreendedorismo estão investindo no seu sucesso no mercado, pois geram inovações contínuas que trazem inúmeras vantagens competitivas (HARTMANN, 2006).

Trazendo para o âmbito público, Lapolli e Gomes (2017) ressaltam que o intraempreendedorismo na administração pública envolve ações realizadas por funcionários que nela atuam, para melhorar o panorama organizacional da instituição. Entretanto, essa temática de empreendedorismo nesses órgãos públicos ainda é um assunto em construção (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015). Principalmente, quando se leva em consideração características particulares da Administração Pública, como leis, normas,

decretos e entre outros, que podem corroborar para que o despontar do comportamento intraempreendedor de agentes públicos seja menor (SILVA *et al.*, 2008).

Nesse mesmo passo, autores como Silva (2016) e Marques (2017) mencionam que o tema empreendedorismo tem sido moderadamente pesquisado no setor público, enquanto no setor privado tem sido extensivamente estudado (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015). Todavia, se considerado que tanto em organizações públicas quanto privadas, os intraempreendedores atuam como “motores de inovação e renovação estratégica dentro das empresas” (LAPOLLI; GOMES, 2017, p. 128), se faz relevante que competências que promovam a inovação, a criatividade e a busca de soluções que garantam eficiência nas atividades desenvolvidas nas organizações, independente da esfera de atuação, sejam fomentadas (NEESSEN *et al.*, 2019). Pois, o empreendedorismo no âmbito do serviço público “representa para a sociedade um papel inovador, um meio de auxiliar a implantação de políticas públicas aprimoradas que visem uma melhor qualidade de vida para a população” (SILVA *et al.*, 2018, p. 72).

Comportamento Intraempreendedor

Segundo Coelho (2010) e Dornelas (2009), o intraempreendedorismo tem promovido o desenvolvimento de capacidades empreendedoras internas tanto na perspectiva organizacional, como individual para alavancar as atividades das organizações, uma vez que as competências são aplicadas na prestação de serviços e em prol da qualidade em geral. Dessa forma, assim como no comportamento empreendedor, o comportamento intraempreendedor, segundo Wennekers (2006), também engloba ações, habilidades, competências e atitudes de indivíduos. Sendo estas empreendidas, geralmente, diante de desafios, dificuldades e a necessidade de mudanças (HASHIMOTO, 2009), a fim de que a organização tenha um diferencial.

De acordo com Mohedano-Suanes e Benítez (2018) essas características comportamentais desses sujeitos são caracterizadas principalmente pela busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos. Logo, as ações intraempreendedoras são todas as atividades exercidas por um colaborador, no âmbito da organização, que gere mudanças ou melhorias incrementais na entrega dessa instituição (HASHIMOTO, 2006). Essas ações despontam como novas ou aprimoradas práticas que podem alterar a forma como uma organização realiza algo (ANTONCIC; HISRIC, 2003).

No âmbito do indivíduo intraempreendedor, embora o constructo de Man e Lau (2000) traga a nomenclatura de “competências empreendedoras”, o mesmo também pode ser utilizado na perspectiva intra, conforme demonstra o estudo de Nassif, Andreassi e Simões (2011). No referido estudo, os autores identificaram tanto competências, para empreendedores quanto para os intraempreendedores, a partir do que estabelece Man e Lau (2000). Portanto, partindo do pressuposto de que as competências – aqui denominadas de competências intraempreendedoras pelo contexto a que se refere, são advindas dos comportamentos dos indivíduos intraempreendedores (MAN; LAU, 2000). Divididas em seis áreas e representadas por conjuntos de comportamentos, as competências são representadas no Quadro 1.

Quadro 1. Áreas de competência e seu foco comportamental

Área de Competência	Comportamento
Competências de Oportunidades	Reconhecimento de oportunidades por vários meios
Competências de Relacionamentos	Relacionar-se com interações individuais ou em grupos
Competências Conceituais	Relacionadas com diferentes habilidades conceituais que são refletidas nos comportamentos do empreendedor

Competências Administrativas	Relacionadas com a organização de diferentes processos internos e recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos externos
Competências Estratégicas	Competências relacionadas com a definição, avaliação e implementação de estratégias da firma
Competências de Comprometimento	Competências que impulsionam o empreendedor a avançar com os Negócios

Fonte: Man e Lau (2000, p. 237).

Concomitantemente, Pinchot (1989) relata que a liberdade, incentivo gerencial e acesso aos recursos necessários também são variáveis que impactam diretamente no desenvolvimento e êxito de ações intraempreendedoras (PRYOR; SHAYS, 1993) nas organizações. Pois, a ausência desses aspectos constituintes de um ambiente favorável para o desenvolvimento de habilidades, para gerir e aproveitar oportunidades de negócios, desenvolver e aperfeiçoar processos de modo isolado ou coletivamente, com tolerância ao erro e sistema de reconhecimento, o comportamento intraempreendedor não tem sustentação (DRUCKER, 1987).

Cultura Intraempreendedora

Para Hashimoto (2006, p. 123) a organização intraempreendedora é “aquela que recupera o espírito empreendedor [...], é mais criativa, dinâmica, ágil, flexível, proativa e obstinada”. Nesse sentido, para atingir esse estado, segundo Silva *et al.* (2018), às práticas que promovem e/ou que estimulam o intraempreendedorismo no setor público perpassam pela cultura da organização, uma vez que a forma pela qual os membros são tratados, assim como as relações profissionais e as atividades acontecem se relacionam diretamente com a dinâmica de cultura organizacional (HIRISH; PETERS, 2004). Para os autores Paula e Almeida (2008), a implementação de uma cultura intraempreendedora demonstra aos colaboradores que estes têm o poder e habilidade para inovar dentro do seu ambiente de trabalho.

Porém, uma característica que por vezes ainda pode ser observada no setor público é a resistência das práticas intraempreendedoras, que, muitas vezes, são atreladas à iniciativa privada por parte dos servidores públicos, seja pelo desconhecimento da aplicabilidade ou por questão cultural (COELHO, 2010). Outro aspecto potencializador dessa condição está relacionado à burocratização excessiva, a falta de flexibilidade e eficiência, sendo estes fatores que podem inibir a cultura empreendedora no setor público (MASSUANGANHE, 2018).

Nesse contexto, para que o estímulo ao intraempreendedorismo nas organizações públicas, Gomes (2017) relata a necessidade de que os diferentes níveis governamentais promovam e apoiem uma perspectiva de mudanças e melhorias, tendo em vista que, segundo a Matias-Pereira (2014, p. 275), “o esforço para criar uma cultura empreendedora na Administração Pública se apresenta como um fator-chave para a elevação da gestão pública no Brasil, em termos de resultados e qualidade dos serviços públicos ofertados”.

Para tanto, se fazem necessárias ações como: treinamento e a capacitação, liberdade para ação, reconhecimento, fomento para a criatividade, comunicação e tolerância. O treinamento e a capacitação promovem novas habilidades, o que pode gerar melhorias dos serviços públicos. Além disso, promovem a troca de conhecimento e incrementa o estoque de saberes institucional e proporcionar uma possível rede de relacionamento com os participantes de cursos e oficinas (MORAIS *et al.*, 2015; SOUZA; FRACASSO; LOPEZ, 2010; TEIXEIRA *et al.*, 2019).

A tolerância aos erros é um importante elemento para o fortalecimento dos intraempreendedores no setor público. De acordo com Lapolli e Gomes (2017), não existe inovação sem correr riscos. Neste sentido, Emmendoerfer (2019) advoga que são necessários

espaços para que os empreendedores públicos possam errar, como por exemplo, os ambientes de experimentação que permitam um espaço para testar as ideias, a fim de solucionar problemas públicos. Os resultados desses experimentos, podem gerar novos conhecimentos e/ou produtos públicos produzindo valor público para os cidadãos.

Sugestão de plano de ensino

Como sugestão para a compreensão e análise do caso pelo professor, para que se possa orientar a discussão em sala de aula, aconselham-se os seguintes passos:

- a) Preparação individual com leitura prévia dos alunos antes do momento de aula;
- b) Recomenda-se que o professor disponibilize um período de 15 a 20 minutos, para que os alunos discutam o caso, em grupos menores, com, no máximo cinco alunos, durante a sala de aula;
- c) Discussão orientada pelo professor com apresentação do que foi discutido nos grupos (1h30min);

Fechamento da discussão do caso pelo docente (15 minutos).

As seguintes questões são sugeridas para estimular a etapa de discussão do caso:

- a) Quais são as ações e competências intraempreendedoras apresentadas pela personagem principal do caso?
- b) Como o comportamento intraempreendedor repercutiu na cultura da organização?
- c) Se você estivesse no lugar da personagem principal, qual decisão tomaria? Utilize as informações apresentadas no caso para embasar sua justificativa.

Discussão do caso e análise

Questão de discussão 1: Quais são as ações e competências intraempreendedoras apresentadas pela personagem principal do caso?

O decorrer do caso de ensino possibilita a identificação de comportamentos convergentes com um perfil intraempreendedor na personagem principal, uma vez que “o comportamento empreendedor refere-se àquelas atividades em que o servidor público utiliza combinações inovadoras de recursos a fim de criar valor” (MORAIS *et al.*, 2015, p. 36), assim como, também corresponde a capacidade de identificar as oportunidades e buscar melhorias mesmo em meio há uma organização com uma hierarquia e práticas já estabelecidas (CAMELO-ORDAZ; RUIZ-NAVARRO, 2011).

Nesse sentido, a perspectiva de busca e reconhecimento de oportunidades desponta, especialmente, no comportamento da personagem ao utilizar de sua rede de contatos e relacionamento advindas de trabalhos anteriores no setor privado e até mesmo de sua experiência de empreendimento próprio, em benefício do serviço público. A esse respeito Eyal (2008) ressalta que, no âmbito da educação pública, a network apresenta-se como um importante fator para reconhecimento de oportunidades empreendedoras que podem ser aproveitadas. Ademais, experiências pessoais ou experiências anteriores de gestão, liderança ou até mesmo experiências empreendedoras, podem ser trazidas para a realidade intraempreendedora do indivíduo a fim de que possa alcançar melhores resultados (GUERRERO; PENÃ-LEGAZKUE, 2013).

No mesmo passo, em meio a adversidades de ordem financeira (ausência de orçamento para ser destinado ao setor), pessoal (indisponibilidade de servidores a serem realocados para DSRI), física (ausência de espaço físico na Reitoria para o departamento), é possível identificar a utilização da criatividade, proatividade, habilidades de negociação e

comunicação como forma de driblar as dificuldades. Da mesma forma, Morais *et al.*, (2015) entende que ao servidor público que desempenha um papel intraempreendedor em sua organização, cabe apresentar iniciativa para resolução de problemas, perseverança em meio a desafios e a busca por ações e objetivos que acarretem benefícios para sociedade.

Com relação as competências e ações intraempreendedoras demonstradas pela personagem principal do caso, estas coadunam com a ótica de Man e Lau (2008) e Hashimoto (2006). Assim, a título de corroborar para uma melhor identificação e compreensão das mesmas, estas foram concatenadas no quadro a seguir, de acordo com os autores acima citados:

Competência apresentada pela personagem	Ações realizadas pela personagem
Competências de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento da oportunidade de trazer o Escritório EducationUSA para o instituto, durante a participação da representante no 1º Fórum de Relações Internacionais; - Realização da Feira Internacional do EducationUSA, sediada pelo IF de Bole-Bole; - Estabelecimento de parcerias com órgãos internacionais para recebimento de intercambistas, professores estrangeiros e aplicação de testes internacionais; - Obtenção de 5 vagas para servidores do IF de Bole-Bole participarem do Seminário de Empreendedorismo, promovido pelo Governo Chinês, com todas as despesas pagas por estes.
Competências de relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de parcerias interinstitucionais com órgãos como SEBRAE e FIEMT, assim como outros campi do IF de Bole-Bole. - Mobilização da comunidade interna e externa para trabalho voluntário; - Visita a todos os campi do instituto para estreitar os laços com a comunidade e fortalecer o papel do Embaixador de RI; - Participação nos fóruns nacionais para manutenção e aumento do networking.
Competências conceituais	<ul style="list-style-type: none"> - Criação da função voluntária “Embaixador de Relações Internacionais” para solucionar o problema de recursos humanos. - Gerenciamento de aplicação de testes internacionais em grande escala (10.000 provas aplicadas); - Realização de reuniões mensais de alinhamento e feedback; Treinamento, liderança e desenvolvimento de pessoas.
Competências Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> - Tratativas com a alta gestão para angariar recursos financeiros, estrutura física, equipe, suporte logístico, concessão de diárias e passagens; - Criação do manual de integração da DSRI (estabelecimento de organograma e fluxograma para o setor); - Elaboração de formulário para conhecer as expectativas da comunidade do instituto para com a área internacional;
Competências estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de planejamento estratégico para DSRI e para cada representação de RI nos Campi (estabelecimento de objetivos e metas a serem alcançados no curto, médio e longo prazo); - Captação de recursos externos para financiamento das ações e oferta de bolsas para intercâmbio; - Realização de pesquisas de satisfação após eventos para identificar pontos a serem melhorados. - Acompanhamento das ações planejadas por meio de painel de gestão a vista. - Utilização de relacionamentos e experiências anteriores.
Competências de comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> - Persistência e entusiasmo frente as dificuldades, buscando atingir a visão de longo prazo de internacionalizar o IF de Bole-Bole.

Fonte: Dados do caso

Questão de discussão 2: Como o comportamento intraempreendedor repercutiu na cultura da organização?

No contexto do presente caso de ensino, é possível perceber que, no início e durante grande parte da jornada da personagem, dificuldades em níveis burocráticos, jurídicos e até mesmo de ordem de resistência ao novo por parte da comunidade do instituto, foram enfrentados. A exemplo, o excesso de burocracia para o firmamento da parceria com o Escritório EducationUSA, reforçando a rigidez hierárquica e falta de flexibilização que ainda predomina no setor público (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Outro comportamento a ser destacado é o de servidores que relacionavam o movimento de internacionalização com uma tentativa de trazer o setor privado para dentro da instituição, o que corrobora com a visão de Cadar e Badulescu (2015) de que uma cultura engessada e avessa a mudanças atua como um dos maiores obstáculos para o desenvolvimento do comportamento intraempreendedor na organização.

Da mesma forma, Sadler (2000) ressalta que processos burocráticos; falta de concorrência; falta de controle de recursos; regulação e prestação de contas em massa; medição dos insumos em vez de entregas; multiplicidade e ambiguidade de metas; necessidade permanente de consulta com as partes interessadas, antes da tomada de decisão e intromissão política na gestão, são aspectos que também inibem a ação do intraempreendedor público.

Entretanto, com o passar do tempo, a persistência do comportamento intraempreendedor da personagem principal do caso começou a surtir influência no comportamento da comunidade do instituto, tendo em vista que a avaliação positiva desse comportamento afeta as percepções individuais e leva a um maior engajamento futuro no intraempreendedorismo (BLANCA, 2019). Assim, a demonstração de uma mudança nesse sentido fica visível na conduta de Diretores Gerais no CODIR, onde alguns passaram a advogar a favor de que as ações de internacionalização também fossem priorizadas na alocação orçamentária. Isto é, a atmosfera gerada pelas ações de intraempreendedorismo afetam o comportamento humano (GUERRERO; PEÑA-LEGAZKUE, 2013). Da mesma forma, tem-se o surgimento de outros indivíduos intraempreendedores, a exemplo, os Embaixadores de Relações Internacionais, servidores de várias unidades do instituto que exerciam esse papel de forma voluntária, sem receber bonificações em troca.

Essa perspectiva converge com o que trata Coelho (2010, p. 242), principalmente quando este relata que “apesar dos alegados entraves e limitações, o intraempreendedorismo se faz presente nas organizações públicas e vem crescentemente sendo adotado pelas chefias ou por funcionários sem nenhum tipo de função comissionada”.

Questão de discussão 3: Se você estivesse no lugar da personagem principal, qual decisão tomaria? Utilize as informações apresentadas no caso para embasar sua justificativa.

Não existem respostas certas ou erradas para a pergunta, o que se pode hipotetizar é que quanto à aceitação da proposta para assumir um novo cargo no MEC/SETEC, Maria Cristina demonstra ter um vasto *know-how* na área de gestão e um forte comportamento intraempreendedor frente ao serviço público, contando com as capacidades para negociação, boa comunicação, pré-disposição para assumir riscos e proatividade (BRITO, 2013). Além disso, a equipe da DSRI e os Embaixadores fizeram parte da realização de ações intraempreendedoras no decorrer da implementação da área internacional, o que defende um entendimento de que estes adquiriram a experiência nessa perspectiva (GUERRERO; PEÑA-

LEGAZKUE, 2013), de forma a estarem instruídos para continuidade no movimento de internacionalização do IF de Bole-Bole.

Com relação à recusa da proposta, algumas justificativas poderiam ser, em razão de que o orçamento disponibilizado no ano de 2019 não significava, necessariamente, que o mesmo ocorreria nos anos seguintes. Dessa forma, a Diretoria precisaria retornar a realizar ações, majoritariamente, com base na colaboração com parceiros externos. Entretanto, por se tratar de uma rede de contatos ligada a pessoa de Maria Cristina e não necessariamente ao instituto, a DSRI recairia no dilema de limitações orçamentárias e regulamentações burocráticas (SILVA *et al.*, 2018). Ademais, Eyal (2008) ressalta que, cada vez mais, instituições públicas de ensino que buscam atingir a condição de escolas públicas empreendedoras devem buscar autonomia em relação a networks.

Ademais, como sugestão para dinamizar a atividade, coloca-se a presente proposição: após a leitura e discussão em grupo, realizar um pequeno levantamento de quantos estudantes seriam a favor da personagem aceitar a proposta e quantos seriam contra. Feita a sondagem, a plenária deveria ocorrer da forma já esperada. Ao final, antes do fechamento, sugere-se que o professor repita o mesmo passo e refaça o levantamento, solicitando que um estudante que porventura mudou de opinião, explicasse o motivo do novo posicionamento.

Desfecho do caso

A pessoa, a quem a personagem Maria Cristina representa, decidiu por aceitar a proposta feita e assumir o cargo de assessora especial do Núcleo Estruturante da Política de Inovação (NEPI), no MEC/SETEC, em Brasília. Porém, no final de 2020, por motivos pessoais, pediu exoneração e retornou a ministrar aulas no IF Bole-Bole. Decorridos dois anos do acontecido, no começo do ano de 2023, a servidora recebeu um convite para novamente assumir a posição de Diretora Sistêmica de Relações Internacionais do IF de Bole-Bole, tendo em vista as dificuldades que o setor vinha enfrentando, assim como o período de pandemia vivido mundialmente, o que acarretou a perda do nível de efetividade e celeridade das ações empreendidas pela Diretoria.

Considerações finais

O objetivo desse caso de ensino foi apoiar o processo de ensino aprendizagem na perspectiva do intraempreendedorismo no setor público. Nesse sentido, infere-se que a proposição foi alcançada, uma vez que a discussão e análise do caso proporciona a compreensão do processo intraempreendedor a partir da lógica de ações, experiências e competências intraempreendedoras, bem como concede reflexões acerca de como o indivíduo intraempreendedor pode contribuir para o surgimento de uma cultura organizacional intraempreendedora. Ademais, também demonstra um caminho possível para que outros gestores de Relações Internacionais de Instituições Públicas Federais possam trilhar algo semelhante no que se refere a estruturação de um departamento de relações internacionais.

O caso também evidenciou que a aplicabilidade do intraempreendedorismo na administração pública ainda sofre resistência por parte da própria comunidade do setor público, seja pelo desconhecimento do uso correto, ou por questão cultural, de que práticas intraempreendedoras estejam atreladas à iniciativa privada. Por outro lado, demonstrou como os servidores públicos intraempreendedores extrapolam as funções regulares dos cargos que ocupam e a mera execução de tarefas em busca de inovações organizacional, para o melhor emprego de talentos e contribuição para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora.

Como principais contribuições, para além do apoio a formação de estudantes, ressalta-se que o caso também pode contribuir para suprir uma carência eminente de exemplos de práticas a nível do sujeito intraempreendedor no setor público educacional. Já no que se refere as limitações, o caso de ensino limitou-se a realidade do Instituto Federal de Bole-Bole, cabendo a estudos futuros a expansão do escopo de pesquisa e comparação entre diferentes realidades, tendo em vista a pluralidade e capilaridade dos Institutos Federais no Brasil.

Referências Bibliográficas

- ANTONCIC, B.; HISRIC, R. D. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bingley, v. 10, n. 1, p. 7-24, 2003.
- COELHO, M. L. G. M. M. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 61, n. 3, p. 36-42, 2010.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GOMES, R. K. **Melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública: um estudo de multicasos**. 2017. 87 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- HASHIMOTO, M. **Organizações intra-empendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior**. 2009. 122 f. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.
- LAPOLLI, E. M.; GOMES, R. K. Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 31, n. 90, p. 1-9, 2017.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, Singapura, v. 8, n. 3, p. 235-254, 2000.
- MASSUANGANHE, I. J. **Empreendedorismo público e a reinstitucionalização da administração pública**. 2018.
- NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 33-54, 2011.
- NEESSEN, P. *et al.* The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. **International Entrepreneurship and Management Journal**, Sussex, v. 15, n. 2, p. 545-571, 2019.
- PAULA, R. M.; ALMEIDA, F. L. B. G. O intraempreendedorismo como ferramenta para o crescimento e a competitividade das organizações. *In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA*, 12.; *ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO*, 8., 2008, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2008. p. 42.
- PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- SADLER, R. J. Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon. **Australian Journal of Public Administration**, Sydney, v. 59, n. 2, p. 25-43, 2000.
- SILVA, M. V. G. da *et al.* Intraempreendedorismo no setor público: análise do comportamento empreendedor de gestores públicos municipais por meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI). **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 67-114, 2018.
- VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. A incorporação do empreendedorismo no setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciência da Administração**, Florianópolis, v. 17, n. 41, p. 1-9, 2015.