**CASE 07**

**CASE DE INTRAEMPREENDEDORISMO NA EMBRAPA**

[**http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S0103-40142017**](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017) **000200127**

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, foi fundada em 1973 com o objetivo de impulsionar o desenvolvimento agrícola nacional, de forma sustentável, por meio da geração de conhecimento e soluções tecnológicas que levassem o Brasil à autossuficiência na produção de alimentos e fibras e alavancassem seu potencial exportador .

**Apresentação e discussão dos dados**

Apresentamos aqui as práticas i**ntraempreendedoras** que são utilizadas pela **Embrapa Suínos e Aves** e que têm garantido sua posição de destaque como uma organização de pesquisa inovadora e de excelência. Tem ainda o intuito de apresentar quais dificuldades foram apontadas pelos entrevistados para se ter e manter uma cultura que incentive o **intraempreendedorismo** como protagonista da inovação e criatividade na organização.

**Práticas intraempreendedoras na Embrapa**

**• Estímulo ao comportamento intraempreendedor através de exemplos e desafios, recompensando o comportamento diferenciado**

O empreendedor é movido por desafios e, além de contagiar o ambiente, é contagiado por ele. Ao serem questionados sobre como seria possível estimular o comportamento empreendedor e se isso ocorria na empresa, todos os entrevistados afirmaram ser possível esse estímulo.

* **E6** Eu acho que é possível estimular com exemplos. [...]. Além disso, a humildade e fazer as coisas em vez de só falar [...]. Então o negócio é fazer e dar o exemplo. Além disso, eu acho que as chefias têm que apoiar o comportamento diferenciado do funcionário, porque isso dá mais motivação.
* **E8** Eu acredito que é possível estimular através do reconhecimento pessoal e financeiro. [...] Agora o que eu acho que também incentiva bastante é o fato de a gente ser movido por desafios. Eu gosto de ter um desafio.

Ainda acerca do reconhecimento, todos os entrevistados afirmaram que são reconhecidos pelo seu trabalho, mas percebe-se que a recompensa almejada e recebida pelos funcionários é a recompensa psíquica, não pecuniária.

* **E4** Eu acho que valorização é a pessoa ser convidada para fazer uma função fora da empresa, representando ela. Eu por exemplo, fui valorizado pelo convite da chefe-geral para desempenhar essa função. [...] Então, eu acho que sim, sou valorizado.

**• Apoio à ação intraempreendedora na instituição**Quando questionados se a organização apoiava as iniciativas empreendedoras, todos os entrevistados informaram que possuem apoio para inovar, sendo isso uma característica fundamental em uma empresa de pesquisas.

* **E3** Eu acho que porque nós somos uma empresa de inovação, a gente é incentivado constantemente a fazer isso.
* **E5** Nós temos uma gestão que estimula muito isso. Temos reuniões periódicas para colocar as ideias e dificuldades que estamos tendo no trabalho e aceitamos sugestões inovadoras para os problemas.

**• Estímulo à autonomia dos colaboradores**

A autonomia para tomar iniciativas é um fator muito importante para os **intraempreendedores**. Dessa forma, quando questionados sobre o tema, os entrevistados foram enfáticos ao afirmar que a autonomia não só existe como é cobrada pelos seus superiores.

* **E1** Temos bastante autonomia e isso é fundamental. O nosso presidente, quando eu assumi, fez questão de me dizer que eu não deveria ficar no dia a dia, e sim que eu devia pensar estrategicamente. E isso pra mim foi muito libertador.
* **E2** Temos bastante autonomia para criar, mas claro que isso passa por um processo interno de convencimento dos pares. Percebe-se, portanto, que a autonomia deve ser estimulada, pois não existe inovação sem risco e, para se correr risco, os servidores precisam ter autonomia para tomar decisões.

**• Política de permanência limitada nos cargos**

A política de rotação dos cargos foi citada na Embrapa como uma prática que auxilia a inovação e o empreendedorismo. Lá existe um processo para escolha do chefe geral das unidades a cada três anos.

* **E1** Aqui na Embrapa essa oxigenação eu acho que ajudou muito, justamente pela mudança, trazendo um pensamento diferente, uma nova forma de lidar com os problemas, além de uma participação diferente dos funcionários.
* **E18** A rotação de cargos é bem importante porque ela ajuda a evitar os vícios. Ter sempre cabeças novas com ideias novas ajuda a ter outros olhares no processo.

**• Reuniões periódicas abertas com grupos de servidores**

Quando se tratou acerca da comunicação, o ruído foi lembrado como algo natural e possível de se corrigir. Nesse contexto, uma das entrevistadas lembrou que o canal de comunicação aberto pela chefia geral, que realiza reuniões periódicas com os servidores, é um exemplo de transparência e que contribui para a eliminação de ruídos.

* **E6** Nós temos muita liberdade de conversar com os colegas e com as chefias. [...] A comunicação é algo importante. [...] Aqui a chefia inovou e agora nos temos reuniões com grupos de funcionários para ver como que tá a situação, se tem havido problemas e tal. Isso eu acho muito legal, ter um contato mais direto.

**• Prática de tolerância a erros**

A tolerância a erros é uma importante prática que incentiva o i**ntraempreendedorismo**, de modo que, ainda que haja erro, as informações devem fluir de forma normal na organização. Assim, na Embrapa, percebeu-se que a tolerância a erros é realmente um fator que auxilia o processo de pesquisa. Todos os entrevistados fizeram a resalva de que, às vezes, erram porque correm riscos e, sem risco, não há inovação nem pesquisa, conforme eles explicitaram através de algumas de suas falas:

* **E4** Temos tolerância, porque eu acho que tem que fazer as coisas, porque o pior é não fazer, e só não erra quem não faz.
* **E5** Temos tolerância e isso te ajuda a arriscar. [..] E na pesquisa é muito as sim. É claro que a gente tem que fazer as coisas de acordo com os métodos científicos, de modo a evitar erros e apontar quais as possíveis dificuldades e como contorná-las.

**• Parcerias com a iniciativa privada**

As entrevistas também revelaram um fator importante no sentido de inserir o empreendedorismo e a inovação na organização. Trata-se do novo marco legal de ciência e tecnologia, [1](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142017000200127&script=sci_arttext#fn01) que foi citado pelos entrevistados como uma forma muito eficiente para atrair empreendedores para o serviço público.

**E1** Eu acredito que o novo marco legal de ciência e tecnologia vai fazer uma revolução para nós, porque ele vai facilitar muito a nossa participação como incubadora de empresas.

* **E2** Agora nós temos um novo marco legal de ciência e tecnologia que é um exemplo de que a gente pode atrair empreendedores para o ambiente interno.

**Dificuldades para o intraempreendedorismo na Embrapa**

Foram mencionadas várias dificuldades e barreiras para a introdução de uma cultura i**ntraempreendedora** no serviço público. Na Embrapa, embora seja uma instituição intimamente ligada à pesquisa e à inovação, fatores intrínsecos ao empreendedorismo, essas dificuldades também aparecem.

A burocracia excessiva, por exemplo, foi apontada como um dos principais desafios para se ter uma cultura que favoreça o i**ntraempreendedorismo** em organizações do setor púbico:

* **E2** Eu vejo que são as amarras burocráticas, pois elas inibem essa cultura empreendedora, porque as pessoas vão desistindo com as experiências que elas têm, de não conseguir fazer as coisas.
* **E3** A estrutura mais rígida de uma empresa pública faz com que nós tenhamos o desafio de nos reinventarmos. Eu vejo que hoje o que mais está na pauta é como dar um mínimo de autonomia e de flexibilidade nos trabalhos.

Também houve a reclamação de que a burocracia e o apego às normas e regulamentos desestimulam a cultura empreendedora, de modo que somente com muita persistência, característica fundamental de um intraempreendedor**, é possível se destacar e fazer algo diferente e inovador.**

* **E3** Eu acho que as amarras institucionais, sobretudo de licitações e do grau de liberdade com que você pode negociar alguma parceria impedem um maior empreendedorismo. Isso do ponto de vista do arcabouço institucional. Já com relação à cultura, eu acho que esse arcabouço determinou uma cultura mais burocrática, mais de zona de conforto.

Outra questão bastante comentada como um desafio na Embrapa foi a de fazer as pessoas se sentirem participantes e conhecedoras do negócio principal da organização. Para os entrevistados, a resolução desse problema poderia alavancar o intraempreendedorismo na empresa.

* **E6** Eu acho que tem fazer com que as pessoas participem, fazer com que elas saibam porque elas estão fazendo aquilo e se sentirem parte do processo.
* **E7** Temos que fazer com que as pessoas se enxerguem dentro do processo produtivo.

Já acerca do processo de contratação de servidores, houve posicionamentos afirmando que deveria haver mudanças na forma de acesso por concurso público, uma vez que atualmente é muito difícil aferir o nível do perfil intraempreendedor através das provas, devido ao caráter subjetivo que este tipo de aferição poderia trazer.

* **E5** O concurso público é uma loteria. Pode ter gente excelente tecnicamente e impossíveis de trabalhar junto..

Na Embrapa há também um consenso de que, embora necessária e importante para evitar fraudes, a Lei n.8.666 (lei de licitações e contratos) representa um entrave nas atividades do serviço público.

* **E3** Eu acho fundamental rever a lei de licitações para a pesquisa.
* **E7** A lei de licitações é um problema sério. Ela diz que traz economia, mas quem tá fora não tem noção do quanto é custoso. Você tem um setor específico para licitações, um volume de papel, a qualidade dos produtos que às vezes, devido ao menor preço, acaba deixando a desejar.

Por fim, a resistência dos sindicatos ao **intraempreendedorismo** também foi citada como barreira a ser transposta pela organização.

* **E3** Há muitas resistências, não só do sindicato, mas daquelas pessoas que, por ventura, seriam afetadas.
* **E8** Eu acho que o intraempreendedorismo influenciaria diretamente e positivamente, mas eu acho que o sindicato não permitiria e lutaria contra isso.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A burocracia e suas disfunções, todavia, obtiveram papel de destaque, de modo que as seguintes sugestões foram apresentadas para tentar diminuir arcabouço burocrático: **mapear e redesenhar os processos de forma a eliminar etapas de cunho puramente burocrático; automatizar os processos de forma a eliminar necessidade de assinaturas, carimbos e impressões, tornando os documentos totalmente digitais; descentralizar o processo decisório, dando mais autonomia às gerências de médio porte.**

De qualquer forma, a despeito do fato de que as organizações públicas sejam reconhecidas como muito burocráticas percebe –se , que o caso da Embrapa, com seus resultados, se mostra um exemplo a ser seguido.