

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**REDES DE COLABORAÇÃO: A ANÁLISE DE UMA PROPOSTA
EMPREENDEDORA NA GESTÃO PÚBLICA**

**COLLABORATIVE NETWORKS: ANALYSIS OF A PROPOSAL IN
ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT PUBLIC**

Marcelo da Silva Schuster, Valéria da Veiga Dias, Luciana Flores Battistella e Bruno Milani

RESUMO

O objetivo principal do presente artigo consiste em descrever de que forma ocorreu a implantação de uma unidade do Subsistema de Atenção a Saúde dos Servidores na Universidade Federal de Santa Maria e suas particularidades a partir do entendimento das ações empreendedoras, considerando processos, estrutura e pessoas. Para isso considerou-se a abordagem do empreendedorismo sob a estrutura de rede na qual se organizou a unidade estudada, bem como o entendimento do papel das pessoas nas organizações públicas e da importância do incentivo as ações empreendedoras. Para inferir as devidas análises ao final deste estudo, no entanto fez-se necessário um levantamento bibliográfico sobre saúde no serviço público, o empreendedorismo e as redes organizacionais. A metodologia escolhida para o alcance deste objetivo foi a de pesquisa qualitativo a partir da estratégia de estudo de caso. Fica evidente nos resultados apresentados que a estrutura do serviço público reforça as falhas da proposta burocrática, no entanto o desenvolvimento de um novo projeto é possível desde que haja incentivo ao perfil empreendedor e ações empreendedoras como característica do grupo para solucionar questões que possam aparecer ao longo das etapas.

Palavras-chave: empreendedorismo, redes, gestão pública

ABSTRACT

The main objective of this article is to describe how was the implementation of a unit of the Health Care Subsystem Servers at the Federal University of Santa Maria and its peculiarities from the understanding of entrepreneurial actions, considering processes, structure and people. For this we considered the approach to entrepreneurship in the network structure in which organized the study unit, as well as understanding the role of people in public organizations and the importance of encouraging the entrepreneurial actions. To infer the appropriate analyzes at the end of this study, however it was necessary a bibliographical survey on health in public service, entrepreneurship and organizational networks. The methodology chosen to achieve this goal was the qualitative research strategy from the case study. Is evident from the results presented that the structure of the public service reinforces the proposal bureaucratic failures, however development of a new project is possible since there is incentive and entrepreneurial actions entrepreneurial characteristic of the group to resolve issues that may arise over the steps.

Keywords: entrepreneurship, networks, public management

1. INTRODUÇÃO

As organizações públicas diferem em muitos aspectos das organizações privadas. A administração pública tem seus princípios pautados no artigo 37 da constituição federal (BRASIL, 1988), segundo Matias-Pereira (2012) sua gestão evoluiu através de três modelos o patrimonialista (o aparelho do estado funciona como uma extensão do poder do soberano), a burocrática (princípios orientados para a profissionalização, idéia de carreira, hierarquia, impessoalidade, formalismo, o poder racional legal) e a Pública Gerencial (voltada para a eficiência no setor público, reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços prestados pelo estado). A administração pública brasileira ainda não conseguiu evoluir completamente para a administração pública gerencial, apresentando muitos aspectos da burocrática e até mesmo da patrimonialista, o que configura um lócus de controle externo, porém seu ambiente pode ser o mesmo quando se trata de pessoas e impactos, todos os anseios, problemas relacionados ao comportamento organizacional são encontrados na mesma medida nas organizações publicas e privadas.

Para Trapp (2011) a gestão pública orientada para resultados, tem como objetivo à satisfação das partes interessadas (*stakeholders*) na prestação de serviços e deve melhorar o processo de interação com os stakeholders para propiciar melhorias constantes no planejamento, execução e controle das ações governamentais.

Tais melhorias podem muitas vezes ser bloqueadas pelas características burocráticas da administração pública, sendo necessária a busca de alternativas para atender aos anseios, uma dessas alternativas configura-se pelos empreendedores que para STONER; FREEMAN (1999) são pessoas que vêem as necessidades e então buscam reunir os recursos necessários para atender essas necessidade e alcançar uma melhora nas organizações.

Outra alternativa, segundo Powell e Brantley (1992 *apud* Powell; Koput; Smithdoerr, 1996) são as redes que proporcionam uma vantagem competitiva através do compartilhamento do conhecimento, que pode proporcionar lócus da inovação, utilizando da melhor forma as pessoas e suas capacidades para gerir conhecimento e propiciar incremento nos resultados.

O presente artigo se propõe à descrever o processo de implantação de uma unidade e suas particularidades a partir do entendimento das ações empreendedoras, considerando processos, estrutura e pessoas. Para tanto fez-se necessário um levantamento bibliográfico sobre saúde no serviço público, o empreendedorismo e as redes organizacionais. O presente artigo está estruturado em seis seções, a introdução, referencial teórico, método do estudo, resultados obtidos, as considerações finais e as Referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do estudo aborda três questões significativas para compreensão de um processo de implantação do SIASS, são eles: empreendedorismo, redes e serviço de saúde.

2.1. Empreendedorismo

O tema empreendedorismo não é novo, segundo Alvarez e Busenitz (2001) o impulso para a investigação substancial sobre o assunto foi na década de 1960 e 1970, onde se emitiu a noção de que as características dos empreendedores apresentam-se as mais heterogêneas do resto da população. Hirsch e Peters (2004) afirmam que escrever sobre o conceito de empreendedorismo é tratar de um tema amplo, mas é possível refiná-lo quando considerados princípios e termos de uma perspectiva empresarial, administrativa e pessoal.

Para Teece (2007) escrever sobre empreendedorismo é enfatizar a descoberta de oportunidades e de criação que se originam das capacidades do indivíduo(s) a partir das cognitivas e criativas ("lado direito do cérebro"). Alvarez e Busenitz (2001) propõe que uma das razões fundamentais para o fascínio com os empreendedores e as invenções que eles desenvolvem, gira em torno do porquê e como eles vêem e criam novas oportunidades.

Teece (2007) argumenta sobre esse processo, colocando que pode emergir além do processo de criatividade individual, pelos processos organizacionais, tais como atividade de pesquisa e desenvolvimento. Ampliando a análise do empreendedorismo além das capacidades HITT et al. (2001) afirma que empreendedorismo envolve identificar e explorar oportunidades empresariais, mas para criar o máximo de valor os empreendedores também precisa agir estrategicamente. Corroborando com essa idéia Sousa, Junior e Lira (2011) propõe o sentido de empreendedorismo ligado a elementos pertinentes a investimentos, riscos financeiros e planejamento, oriundos do ambiente econômico-mercantil.

Hisrich e Peters (2004) oferecem uma visão aliando as características pessoais e empresariais, colocando que o empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior que antes. Sendo assim o empreendedorismo é um processo dinâmico de busca de oportunidades para a criação de valor. Shapero (1975 apud HISRICH; PETERS (2004) coloca que há um consenso nas definições sobre o comportamento dos empreendedores, incluindo sempre a relação de tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceitar o risco ou o fracasso.

Corroborando com esse pensamento Hitt et al. (2001) coloca a necessidade de associar a ação empreendedora com a ação estratégica para formar o empreendedorismo estratégico, ou seja, a integração do empreendedor (o comportamento de busca de oportunidade) e estratégicos (a busca de vantagem) perspectivas no desenvolvimento e tomar ações para criar riqueza.

A busca de novas oportunidades associadas a estratégia e levando em consideração o perfil dos envolvidos nos traz uma subdivisão dos empreendedores definida por Parker (2011) em Intra-empreendedores, também conhecido como empreendedores corporativos e pode ser definido pela prática de desenvolvimento de um novo empreendimento dentro de uma organização existente, para explorar uma nova oportunidade e criar valor econômico e social.

Já o empreendedor envolve o desenvolvimento de um novo empreendimento fora de uma organização existente, tendem a alavancar suas habilidades, conhecimentos, experiências, capacidades financeiras e laços sociais para organizar empreendimentos que vendem diretamente aos clientes. Tanto o empreendedor quanto o intraempreendedor são de importância econômica e social fundamental para as organizações e a sociedade (PARKER, 2011).

Sendo assim Alvarez e Busenitz (2001), coloca que os empreendedores parece ganhar uma vantagem competitiva devido a sua aprendizagem rápida sobre as novas configurações, alterações e quais as implicações dessas mudanças para o desenvolvimento das oportunidades específicas.

Riquelme e Rickards (1992) acrescentam que as características mais comuns dos empreendedores são a sua capacidade de esforço sustentado, a liderança demonstrada, histórico relevante para o empreendimento, a reação ao risco e capacidade de articular o empreendimento bem.

Goel e Karri (2006) parte para a análise de características externas ao empreendedor, afirmando que a probabilidade de sucesso de um empreendedor é aumentada pela sua rede de relacionamentos, pois proporciona o acesso a recursos e aproveita a força dos parceiros e essas relações são fundamentais na criação e gestão de novos empreendimentos.

Considerando tais perspectivas é possível entender a relevância da participação ativa de pessoas dotadas de potencial empreendedor também dentro das organizações, podendo desenvolver processos e propostas empreendedoras, auxiliando a organização a potencializar seus melhores resultados e adotar uma postura mais proativa na resolução de problemas.

2.2. Redes

As redes têm sido amplamente reconhecida por estudiosos e profissionais como uma importante forma de multi-organizacional de governança (PROVAN, KEITH G.; KENIS, 2008). Vista como uma nova forma de aprimorar a oferta de serviços para a sociedade as redes, segundo Provan e Milward (2001) tornaram-se um mecanismo comum para a prestação de serviços públicos, o desenvolvimento e utilização dessas redes tem sido um foco de estudiosos de políticas organizacionais e de público desde a década de 1960.

O princípio central que define a rede é a visão de que a estrutura das relações sociais seus atores são incorporados, afetando seu comportamento e acarretando em efeitos no nível individual, organizacional e até mesmo nacional na busca de seus objetivos (MIZRUCHI; MARQUIS, 2006).

As redes ainda podem ser definidas como grupos interdependentes de duas ou mais organizações que, conscientemente, se juntam para colaborar e cooperar entre si, se tornando mais eficazes na prestação de um conjunto complexo de serviços (ALTER; HAGE, 1993 apud PROVAN; MILWARD, 2001). As Redes interorganizacionais influenciam no desempenho de uma organização, visto que consistem em diferentes tipos de laços e diferentes características estruturais, refletindo elementos que permitem às organizações se beneficiarem do potencial de redes (DE WEVER; MARTENS; VANDENBEMPT, 2005).

As organizações que trabalham a partir do modelo de rede pode trazer muitas vantagens para os envolvidos, algumas delas tanto no setor público quanto no privado, tais como, a aprendizagem avançada, o uso mais eficiente dos recursos, o aumento da capacidade de planejar e resolver problemas complexos, maior competitividade e melhores serviços para os clientes (ALTER; HAGE, 1993, BRONZE et al 2004; HUXHAM; VANGEN 2005 apud PROVAN, KEITH; KENIS, 2008). De Wever et al. (2005) corrobora com esta idéia acrescentando que as redes interorganizacionais proporcionam grande potencial na busca das organizações para a obtenção de vantagem competitiva.

Provan, Isett e Milward (2004) esclarece que nem tudo são benefícios nas redes criadas e que quando as organizações enfrentam diferentes pressões institucionais os benefícios podem não serem percebidos. Portanto as redes podem trazer benefícios ou complicações aos envolvidos, suas características podem ser influenciadas pela complexidade das organizações impactando nos resultados gerando a necessidade de administrá-las da melhor forma possível.

2.3. Saúde dos Servidores Públicos

A complexidade organizacional faz-se cada vez mais parte do cotidiano das organizações, novas tecnologias, ambientes mais competitivos, menores prazos, recursos escassos, maior controle social estruturam a nova realidade. Arie de Geus (1988: 74, apud CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011) em seu ensaio destacava que “a única vantagem competitiva que a empresa do futuro terá é a capacidade de seus administradores de aprender mais rápido que seus concorrentes”.

Essa realidade está presente em organizações de diversos tipos, mas predomina naquelas que melhor se posicionam no mercado, associando as capacidades de seus colaboradores, com empreendedorismo, inovação as mudanças ambientais tanto internas

quanto externas. Essa capacidade de diferenciação almejada através das pessoas também requer uma contrapartida por parte das organizações, o ambiente organizacional tem que proporcionar o aprendizado, bem-estar, capacidade de inovar.

Lima (2006) afirma que quando comparadas a administração pública e a privada geralmente estabelecem-se pontos de referencia específicos, omitindo as características essenciais de cada uma, porém referente ao comportamento organizacional essa realidade não difere entre elas, uma vez que como empregador as organizações públicas também tem suas obrigações com seus colaboradores. Uma dessas obrigações é o cuidado com a saúde e segurança ocupacional, definida por Clegg et al. (2011) como o cumprimento da legislação, políticas, decretos referentes as práticas e processos que tem por objetivo a proteção de todos os trabalhadores de dano físicos e/ou mentais ou morte no local de trabalho.

As organizações públicas apresentam em suas características um “apego” às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, pois para o servidor público só é permitido fazer o que está na lei, o que muitas vezes pode dificultar a execução de políticas voltadas aos colaboradores.

Para atender adequadamente as necessidades da comunidade, os servidores públicos precisam seguir princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Para trabalhar considerando tais princípios Feger, Fischer e Nodari (2009) verificou por meio de um levantamento, que as competências a serem desenvolvidas pela gestão pública devem ser - atuar em rede, comunicação, pluralidade, assumir responsabilidades, tomar iniciativa e inovar (ZARIFAN, 2001); criatividade, visão aberta, gestão estratégica, gestão do entorno político (MOORE, 2002); competências partidárias, representatividade, confiança técnica, competência de direção (PACHECO, 2002); capacidade de formular e implementar políticas públicas, capacidade de decidir, inteligência estratégica, equidade (MARTINS, 2004), gerenciar a incerteza, humanizar e dirigir a mudança, coordenação e foco nos recursos humanos (NOGUEIRA, 2003).

Essas características são necessárias aos servidores públicos no desenvolvimento de suas atividades, pois como exemplo as políticas de atenção a saúde dos servidores são unificadas a todas as instituições federais e regidas por legislação específica. A base das obrigações trabalhistas do poder público com seus servidores estão contidos na lei 8112/90 (estatuto do servidor Público)(BRASIL, 1990), em suas seções IV, V e VI, a lei 8112/90 e abordam em seus artigos 202 a 214, os direitos referentes aos cuidados da saúde dos servidores, abordando as licenças para tratamento de saúde dos servidores e das licenças de acidentes de trabalho (BRASIL, 1990).

Contudo a aplicação dessas seções difere em cada órgão, devido as estruturas, recursos e localizações disponíveis, o que muitas vezes apresenta disparidades entre órgãos. Essas deficiências levaram preocupações para o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), que buscou desenvolver ações conjuntas nos campos de segurança e de saúde dos servidores da Administração Pública Federal.

Em 2003 foi criada a Coordenação-Geral de Seguridade Social e Benefícios do Servidor da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, buscando a sistematização de uma política de saúde para o servidor público, com o objetivo de atender três pilares: 1) promoção adequada das condições ambientais; 2) controle dos fatores causadores de doenças e; 3) prevenção, redução e eliminação das causas prejudiciais a saúde dos trabalhadores (BRASIL, 2011)

Para alcançar os objetivos descritos acima foi estruturado o Subsistema de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS). O desenvolvimento deste subsistema na UFSM foi descrito na seção de resultados, no entanto para melhor entendimento destes uma subseção explica o que é o SIASS. Com uma proposta de gestão integrada em forma de rede de colaboração, o SIASS vem trabalhando na tentativa de gestão das ações de saúde para o servidor.

2.3.1. SIASS

Com o objetivo de atender e padronizar a política de atenção à saúde e segurança do trabalho e após debates entre os dirigentes públicos o governo federal em 2009, através do Decreto nº 6.833 de 29 de abril de 2009 foi criado o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS)(BRASIL, 2009a). Em seu 2º artigo:

Art. 2º O SIASS tem por objetivo coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional, de acordo com a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, estabelecida pelo Governo.

Foram estabelecidos também os objetivos das unidades que seriam criadas, tais como segue e pode ser conferido na figura 1:



Figura 1: Áreas a serem atendidas pelo SIASS
Fonte: Batista (2011)

Para o início das atividades o Governo federal optou pela a área de perícia oficial em saúde, com o módulo de Perícia Oficial em Saúde, o segundo passo estabelecido é o módulo de exames periódicos, posteriormente seguirá aos módulos de promoção à saúde, vigilância e Investidura em Cargo Público, como demonstrado na figura 1.

Em 22 de março de 2010, o governo federal editou a Portaria Normativa No- 2, onde ficaram estabelecidas as operacionalizações para a firmação de Acordos de Cooperação Técnica para a criação das unidades SIASS, permitindo assim que acordos fossem firmados para a criação das unidades que executam os pilares da saúde e segurança dos servidores públicos (SCHUSTER, 2011).

3. MÉTODO DO ESTUDO

O presente artigo propõe descrever o processo de implantação de uma unidade e suas particularidades considerando três aspectos básicos dentro de uma organização: 1) estrutura, 2) processos e 3) pessoas. Estes foram escolhidos porque todo sistema é composto por estrutura, processos e pessoas. Configurando-se como uma pesquisa de campo, que segundo Moreira (2002), é uma investigação em uma situação real em que o pesquisador se faz presente, sendo também classificado como uma pesquisa qualitativa, buscando identificar as características de um fenômeno sem quantificá-la. A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso. Na seção subsequente serão descritas e analisadas as etapas de implantação de uma unidade SIASS.

Os resultados foram descritos e analisados sobre três enfoques: estrutura, pessoas e processos. Como o foco inicial de implantação das unidades SIASS foi o Serviço de Perícia Oficial em Saúde, pela forma como o mesmo encontrar-se estruturado, neste estudo foi dada ênfase a esta área, as demais áreas nos anos de análise (2011 a 2012) não foram desenvolvidas em âmbito dos órgãos participantes, sendo assim serão desconsideradas.

Destaca-se que apesar das normativas que regulam as unidades SIASS, a gestão das unidades é responsabilidade de cada órgão gestor, sendo assim abaixo é descrito o que foi realizado nos anos referenciados. Cabe destacar dentro da proposta deste estudo que a não existência de um modelo de gestão exigiu ainda mais empenho e trabalho empreendedor dos envolvidos visando, dentro da proposta SIASS elaborar uma forma eficiente de gerir as rotinas de trabalho, recursos e trabalho humano.

4. RESULTADOS

4.1 Estrutura

Organizações empreendedoras criam, definem, descobrem e exploram as oportunidades frequentemente antes de seus rivais (HAMEL; PRAHALAD, 1994; MILLER, 1983; SATHE, 2003 apud ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Com essa estratégia, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), em conjunto com a Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS/SRIII), Receita Federal RF – (SAMF/RS), Instituto Federal Farroupilha (IFF), Polícia Rodoviária Federal (PRF - 9ª SRPRF/RS) e a Polícia Federal (PF - DPF/RS) criaram um grupo de trabalho para a discussão e formalização de uma Unidade SIASS.

Para Yiu e Lau (2008) a estruturação de redes fornece informações sobre seu negócio forma uma base de confiança com os públicos envolvidos (stakeholders), gerando um capital social, proporcionado baixar os custos, melhores informações, além das influências sobre as estratégias das organizações.

Tais vantagens incentivaram a estruturação da unidade SIASS – UFSM que foi inaugurada em 01 de dezembro de 2010 e iniciou suas atividades em março de 2011, por meio do acordo de cooperação técnica entre os supracitados, com base no artigo 7º do Decreto nº 6.833/09 (BRASIL, 2009a), e considerando a estrutura da Figura 2 a seguir:

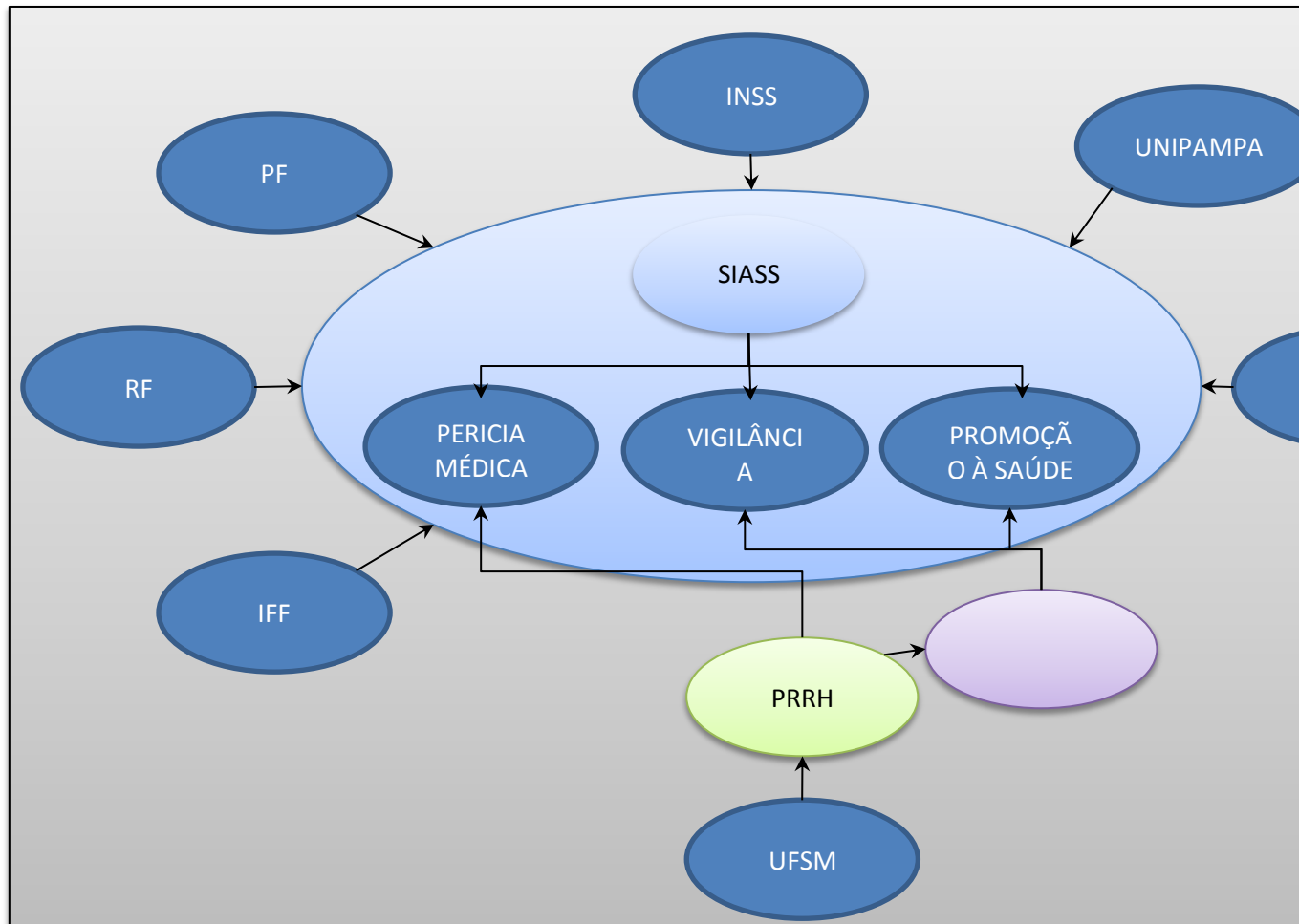


Figura 2 – Unidade SIASS UFSM código 20
Fonte: Elaborado pelo autor

O organograma da figura 2 foi organizado na unidade para descrever a estrutura e influências sobre a Unidade SIASS. A Unidade localizada no campus da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, em Santa Maria RS atua em três áreas distintas, sendo, Perícia Oficial em Saúde, Promoção de Saúde e Vigilância dos Ambientes de Trabalho (SCHUSTER, 2011).

A idéia de propor um desenho das interfaces veio da necessidade de entendimento das relações existentes e da necessidade do trabalho em rede por parte dos envolvidos e foi apresentada por meio de um relatório. A unidade SIASS foi estruturada fisicamente em Consultórios Médicos para realização das perícias; Consultórios Odontológicos; Salas de Serviço Social; Sala de Recepção; Sala de Raios-X Odontológico; Sala de Esterilização de Materiais Odontológicos; Banheiros; Auditório; Salas para a Administração, sala para a equipe de vigilância e segurança do Trabalho e uma sala para o arquivo.

Quando da assinatura do acordo técnico, a unidade passou a abranger um universo de 7384 servidores, pertencentes aos órgãos filiados. Com todo processo de implantação e desenvolvimento, problemas surgiram, a estrutura mostrou-se inadequada para comportar todos os profissionais da unidade, poucas salas administrativas, a secretária da perícia médica ficou junto aos arquivos das pastas prontuários e os equipamentos para a unidade mostram-se obsoletos (foram usados os que já pertenciam ao setor de perícia médica também ligada a UFSM).

Como o serviço público estabelecidos em regras, lei, para o bom desenvolvimento da unidade fez-se necessário o intra-empendedorismo, que Burgelman (1984 apud STONER; FREEMAN, 1999) definem como o processo de expandir da organização em termos de competências e oportunidades através da combinação de recursos gerados internamente, sendo utilizados para a solução ou minimização dos problemas elencados.

Como soluções para o problema foram analisadas e reorganizadas questões de estrutura, pessoas (tratada com mais detalhes na subseção posterior) e processos diferenciados. Na organização algumas dessas questões emergiram da análise das possibilidades por meio dos servidores da unidade, o layout da unidade foi alterado, resultando na divisão de salas entre dois ou mais peritos, organizadas conforme suas agendas, organização do layout da secretária para a organização dos computadores, arquivos, impressoras e pessoas que trabalham no setor além de solicitação junto ao ministério do planejamento de recursos para compra de equipamentos faltantes para o desenvolvimento das atividades.

4.2 Processos

Para Yiu e Lau (2008) organizações que possuem estruturas enraizadas para formar a base do desempenho precisam desenvolver novas capacidades para criar novos recursos, sendo possível por racionalização das operações, reorganização, reposicionamento estratégico e desenvolvimento de novos processos e serviços.

O serviço de perícia médica da UFSM gerenciava seus prontuários através do sistema de gestão interno SIE, com a construção da unidade SIASS, alterações nos processos foram necessárias, levando os servidores a capacidade de empreender, que segundo Antoncic e Hisrich (2001) é visto como sendo benéfica para a revitalização e desempenho das organizações, pequenas, médias empresas ou grandes.

Essa capacidade foi necessária devido às transformações que foram surgindo, como a adoção de um sistema de gerenciamento dos laudos médicos em nível nacional, o SIAPE-Saúde. Como os sistemas de perícia médica e o sistema de gerenciamento de pessoal não se comunicavam e os dados não estavam sendo lançado, novo empreendimento foi necessário visando solucionar a questão. Foi estruturado um fluxo de informações, para alimentar o sistema SIAPE, que é composto dos subsistemas SIAPE, para calculo das informações que possam ter impactos financeiros para os servidores e SIAPECad, para acompanhamento da vida funcional do servidor. Além disso, o SIE continuou sendo alimentado, além dos módulos do SIAPE-Saúde.

Altinay (2004) afirma que intraempreendedores são necessários, pois o resultado de seus esforços são soluções inovadoras para os problemas das organizações, novos e imaginativos meios para lidar com as mudanças em seu ambiente.

Notou-se ainda uma necessidade premente durante a implantação que seria a definição das tarefas e rotinas de trabalho bem como de um plano a partir de metas delineadas de forma estratégica. Dessa forma seria possível formalizar indicadores que orientassem a evolução do setor. A partir desta idéia e diante da realidade apresentada na unidade, fez-se necessário o mapeamento dos fluxos de processos, a padronizações das informações.

A padronização foi proposta pelo Administrador envolvido e amparada pela coordenação da unidade SIASS. Após a padronização surgiu à necessidade da gestão da informação, para acompanhamento e fornecimento de dados para demais áreas. Esses dados proporcionam a criação de programas de treinamento, prevenção e promoção, por meio de relatórios mensais para acompanhamento das ocorrências, número de pessoas e dias de afastamentos, Código Internacional de Doenças (CID) mais incidentes na unidade além de outros relatórios para auxiliar a gestão da unidade.

No presente ano foram realizadas 133 horas de juntas, consumindo um total de 400 horas dos médicos peritos, as demais licenças de saúde contabilizaram um total de 2866 ocorrências. Além das perícias são realizados também os exames admissionais e em meados de 2011 começaram a serem realizados os exames periódicos (somente servidores da UFSM) juntamente com o setor de vigilância a saúde do servidor, sendo que no ano de 2011 foram realizados 513 ingressos na instituição, abrangendo o ingresso dos servidores da UFSM e outros órgãos vinculados a unidade SIASS.

Além dessas atividades pertinentes a uma unidade SIASS são realizados serviços periciais dos estudantes da UFSM, perícias em servidores aposentados e pensionistas para fins de isenção de imposto de renda e para avaliação de invalidez para pensão.

Com a organização interna, partiu-se para o processo de comunicação dos fluxos e normas vigentes na unidade aos servidores, para isso foi criado o Manual de Procedimentos do Serviço de Perícia Oficial em Saúde, com orientações sobre as licenças, procedimentos e legislação vigente, além dos telefones para contatos e formas de agendamento das perícias. (SCHUSTER, 2011).

Essas foram às atividades desenvolvidas na primeira etapa de implantação da unidade SIASS, conforme o programado, o desenvolvimento dos outros módulos conforme Figura 1 começa a ser estudado.

4.3 Pessoas

Um dos principais ganhos na estruturação de redes são os relacionamentos entre os diversos agentes, que para Hoang e Antoncic (2003) fornecem acesso a informação e aconselhamento, possibilitando a troca de conhecimentos, conselhos e resolução de problemas, possibilitando até mesmo o melhoramento da imagem da organização.

Na Unidade SIASS UFSM essa troca de conhecimento foi possibilitada por dois aspectos, o grupo de trabalho para a discussão da estrutura e próximos passos a serem implementados na unidade SIASS e como serão implementados em cada órgão e a troca de experiência entre os peritos e demais profissionais da unidade.

O outro fator foi a estruturação da rede, definida por Hoang e Antoncic (2003) como o padrão de laços diretos e indiretos entre os atores pode ser constatada através do relacionamento entre os profissionais dos órgãos envolvidos, o INSS, disponibilizou quatro médicos de suas unidades, sendo 01 médico com uma carga horária de 40 horas, 02 com 16 horas e 01 médico perito com 04 horas semanais para atendimento no SIASS.

Já o IFF colaborou com 01 médica com 08 horas semanais para atendimento na Unidade e a UNIPAMPA, para a estruturação da unidade disponibilizou 01 administrador, para atendimento na Unidade SIASS, a PF e a PRF disponibilizam um servidor que atua como administrativo da Unidade SIASS, em seus órgãos. Além desses profissionais a estrutura com os servidores que já trabalhavam no setor de perícia médica da UFSM.

Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) afirmam que a literatura sobre as capacidades dinâmicas e seu papel do empreendedor na criação de valor é cheio de inconsistências, sobrepondo definições e contradições, e por o desenvolvimento envolver pessoas, podem ser necessários ajustes nas estratégias planejadas.

Corroborando com essa afirmativa, na unidade analisada foram encontrados problemas na estrutura e processos divergentes, apresentados anteriormente, questões burocráticas e diferenças nas carreiras, o que envolvia servidores de diferentes órgãos, sendo necessária a utilização da capacidade empreendedora e de trabalho em conjunto para conseguir encontrar a melhor solução. Devido a falta de uma estruturação clara, bem como de modelos de gestão e

estruturas de carreira diferentes sugeriram incompatibilidade dentro da equipe inicialmente estruturada.

Para a solução destas questões, foram definidas novas responsabilidades dos peritos envolvidos e criada uma extensão da unidade, levando a solução do problema de estrutura e deslocamento dos peritos do INSS para esta extensão, focando seu trabalho no atendimento em sua unidade.

O quadro de peritos da unidade ficou composto de cinco Médicos Peritos, sendo quatro do quadro de servidores da UFSM, dois com carga horária de 40 horas semanais e dois com carga horária de 20 horas semanais e uma médica perita do IFF, o que influencia na montagem de juntas médicas e disponibilizações para a realização de perícias. Para a realização das perícias é necessário um médico perito conforme 8.112/90 (BRASIL, 1990) e o decreto 7003/09 (BRASIL, 2009) e demais legislações vigentes.

Já as juntas médicas, que são compostas de três médicos peritos, com um período estipulado de 40 minutos para a realização desta, sempre que necessárias conforme estabelecido na lei 8.112/90 (BRASIL, 1990) e o decreto 7003/09 (BRASIL, 2009) e demais legislações vigentes.

Alpkan et al. (2010) define que um ambiente organizacional adequado para os intraempreendedores é aquele que apresenta apoio organizacional e onde recursos necessários organização e as condições para desenvolver e implementar idéias e projetos inovadores são disponibilizados. Na parte administrativa da unidade SIASS, são realizadas as atividades de apoio aos peritos, tais como atendimentos aos servidores (atestados de curta duração), agendamento das perícias, alimentação dos quatro sistemas utilizados, gerenciamento das informações providas destas, estruturação de programas, contato com os servidores, manutenção da estrutura administrativa da unidade e demais atividades relacionadas. No desenvolvimento das atividades a equipe composta por 02 assistentes em administração e 01 auxiliar em administração do quadro de pessoal da UFSM e 01 Administrador vindo da UNIPAMPA, contou com apoio da coordenadora da unidade.

Dadas as condições da unidade e as atribuições que esta exerce, fica evidente a necessidade empreendedora dos servidores, em número reduzido, para desempenhar todas as atividades estabelecidas da melhor forma possível e fazer a unidade SIASS prosperar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baron (2004) afirma que empreendedores podem ser mais hábeis do que outras pessoas no uso de pensamentos criativos para desenvolver estratégias de aperfeiçoamento das tarefas. Os empreendedores são importantes nas organizações, pois eles podem ser melhores planejadores, processando rápido e fácil as informações e ficando atentos a necessidade de mudança, podendo ser mais hábeis em evitar várias armadilhas cognitivas.

Essas características fizeram-se necessárias na implantação da unidade SIASS – UFSM, que foi estruturada sobre uma rede entre 7 órgãos que proporcionou a troca de conhecimentos, estrutura e pessoas, facilitando a busca do objetivo de atender as obrigações trabalhistas do governo com seus servidores. Em termos de análise da estrutura verificou-se que o fato de estar organizado como uma rede colaborativa trouxe ao Siass a vantagem de um imenso intercâmbio de conhecimentos e aumento das competências e habilidades disponíveis para prestação de serviço aos usuários. No entanto, o fato de inserir-se uma “estrutura maior” dentro de uma única instituição gerou uma sobrecarga física e operacional que resultou em problemas de ordem prática e administrativa, além de necessidades de treinamento e gestão de pessoas.

No que tange aos processos ficou clara a dificuldade de adequação das pessoas para a não existência de previsão na mudança dos processos e incorporação das mudanças advindas

do novo sistema. Houve problemas no entendimento das rotinas de trabalho, funções e responsabilidades, já que a estrutura não estava consolidada. O paliativo que em longo prazo configura-se como medida de planejamento e gestão, foi proposta de um colaborador e incentivo ao intra-empendedorismo no processo, promovido pela gestora. Iniciou-se o desenho dos processos e padronização das rotinas, bem como melhor arranjo físico e estrutural.

Em relação as pessoas, além da vantagem dos conhecimentos disponíveis e da colaboração verificou-se devido a falta de uma estruturação clara e planejamento para as demandas físicas e humanas(capacitação, carreira, etc) de implantação, sugeriram incompatibilidade dentro da equipe inicialmente estruturada. A falta de cuidado nesse sentido ficou evidente também ao evidenciar-se que as pessoas que estariam ali envolvidas não foram treinadas para novas funções e necessidades deste sistema que funciona como rede, o que envolveu uma necessidade de empreender na gestão e na participação de cada um. Apesar a característica de regramentos e burocracia nos sistemas públicos, foi de vital importância a figura do gestor como fomentador do ambiente de desenvolvimento e da atitude empreendedora mesmo considerando a existência de barreiras nas disfunções burocráticas e na cultura existente na organização incorporando essas práticas.

Fica a contribuição das características dos servidores públicos para o desenvolvimento de um novo projeto que deve englobar características empreendedoras para solucionar questões que possam aparecer ao longo das etapas. Devido as disfunções da burocracia, os processos muitas vezes podem emperrar, necessitando de soluções alternativas para não deixar o trabalho parar. Não se trata de burlar regras ou pular etapas, mas de vislumbrar novas soluções para problemas antigos com uso da habilidade individual durante uma crise ou quebra de paradigma.

O estudo tem como restrição a descrição de somente uma unidade sobre a perspectiva de um pesquisador, para futuros estudos fica a sugestão de analisar um numero maior de unidades e a possibilidade de utilização de outros métodos para proporcionar o melhor entendimento e contribuir com os gestores.

6 REFERÊNCIAS

ALPKAN, L. et al. Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. **Management Decision**, v. 48, n. 5-6, p. 732-755, 2010. ISSN 0025-1747. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000280439100005 >.

ALTINAY, L. Implementing international franchising: the role of intrapreneurship. **International Journal of Service Industry Management**, v. 15, n. 5, p. 426-443, 2004. ISSN 0956-4233. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000224976400001 >.

ALVAREZ, S. A.; BUSENITZ, L. W. The entrepreneurship of resource-based theory. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, 2001. ISSN 0149-2063. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000172894200009 >.

ANTONCIC, B.; HISRIC, R. D. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 495-527, Sep 2001. ISSN 0883-9026. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000167462600004 >.

BARON, R. A. The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 2, Mar 2004. ISSN 0883-9026. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000189382600005 > .

BATISTA, C. C. S. Saúde e Qualidade de Vida na perspectiva da gestão de pessoas (apresentação ppt). **IN: II Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.**, 16.11.11 2011. Disponível em: < https://portalsipec.planejamento.gov.br/clientes/sipec/sipec/eventos/ii-encontro-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoas/arquivos/oficinas/arquivo.2011-11-29.0478049862/at_download >. Acesso em: 01.10.12.

BRASIL. Constituição da república Federativa do Brasil. **Diário Oficial da União**, 1988. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm > .

_____. LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990. **Diário Oficial da União**, 1990. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm >. Acesso em: 03.10.2012.

_____. DECRETO Nº 6.833, DE 29 DE ABRIL DE 2009. **Diário Oficial da União**, 2009a. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6833.htm >. Acesso em: 03.10.2012.

_____. DECRETO Nº 7.003, DE 9 DE NOVEMBRO DE 2009. **Diário Oficial da União**, 2009b. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D7003.htm >. Acesso em: 03.10.2012.

CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. **Administração e Organizações - Uma Introdução à Teoria e à Prática**. Porto Alegre/RS: Bookman, 2011.

DE WEVER, S.; MARTENS, R.; VANDENBEMPT, K. The impact of trust on strategic resource acquisition through interorganizational networks: **Towards a conceptual model. Human Relations**, v. 58, n. 12, Dec 2005. ISSN 0018-7267. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000234490300003 > .

FEGER, J. E.; FISCHER, A.; NODARI, T. M. D. S. Características empreendedoras de gestores públicos municipais: uma análise comparativa entre secretários e servidores. **Race - Revista De Administração, Contabilidade E Economia**, v. 8, n. 2, 2009. Disponível em: < <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/276> > .

GOEL, S.; KARRI, R. Entrepreneurs, effectual logic, and over-trust. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 4, p. 477-493, Jul 2006. ISSN 1042-2587. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000239061700002 > .

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. BOOKMAN. Porto Alegre, 2004. ISBN 9788577803460. Disponível em: < <http://books.google.com.br/books?id=bx82UcnigUEC> > .

HITT, M. A. et al. Guest editors' introduction to the special issue - Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic Management**

Journal, v. 22, n. 6-7, Jun-Jul 2001. ISSN 0143-2095. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000169356000001 >.

HOANG, H.; ANTONCIC, B. Network-based research in entrepreneurship - A critical review. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 2, Mar 2003. ISSN 0883-9026. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000182345400002 >.

LIMA, C. A. N. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elviesier, n. 3 ed., 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. Atlas, São Paulo, 2012.

MIZRUCHI, M. S.; MARQUIS, C. Egocentric, sociocentric, or dyadic? Identifying the appropriate level of analysis in the study of organizational networks. **Social Networks**, v. 28, n. 3, Jul 2006. ISSN 0378-8733. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000238117100001 >.

MOREIRA, D. A. **Método Fenomenológico na Pesquisa**. Thomson Pioneira, 2002. ISBN 9788522102624. Disponível em: < <http://books.google.com.br/books?id=W6KgFEGDXOkC> >.

PARKER, S. C. Intrapreneurship or entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 1, Jan 2011. ISSN 0883-9026. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000284666400002 >.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITHDOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 116-145, Mar 1996. ISSN 0001-8392. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:A1996UM25300005 >.

PROVAN, K. G.; ISETT, K. R.; MILWARD, H. B. Cooperation and compromise: A network response to conflicting institutional pressures in community mental health. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 33, n. 3, Sep 2004. ISSN 0899-7640. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000223151000006 >.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. In: (Ed.). **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.18, 2008. ISBN 1053-1858 r, Reprint Author.

PROVAN, K. G.; MILWARD, H. B. Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. **Public Administration Review**, v. 61, n. 4, Jul-Aug 2001. ISSN 0033-3352. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000170177100004 >.

RIQUELME, H.; RICKARDS, T. HYBRID CONJOINT-ANALYSIS - AN ESTIMATION PROBE IN NEW VENTURE DECISIONS. **Journal of Business Venturing**, v. 7, n. 6, p. 505-518, Nov 1992. ISSN 0883-9026. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:A1992JU23800005 >.

SCHUSTER, M. S. **Manual de Procedimentos do Serviço de Perícia Oficial em Saúde** Unidade SIASS UFSM., 2011. Disponível em: < http://w3.ufsm.br/prrh/ciaper/manual_siass.pdf >. Acesso em: 03.10.2012.

SOUSA, J. L. D.; JUNIOR, F. G. D. P.; LIRA, Z. B. A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: O caso da ação empreendedora da fundação joaquim nabuco. **Gestão & Planejamento**, v. 11 nº 2, 2011. Disponível em: < <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewArticle/1135> >.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5ª edição. Editora LTC, Rio de Janeiro, 1999.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, Dec 2007. ISSN 0143-2095. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000251021800003 >.

TRAPP, C. T. **A influência das especificidades das organizações públicas na implementação da gestão de processos**. bibliotecadigital.fgv.br, 2011. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8636> >.

YIU, D. W.; LAU, C.-M. Corporate entrepreneurship as resource capital configuration in emerging market firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 1, Jan 2008. ISSN 1042-2587. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000251629700003 >.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, Jun 2006. ISSN 0022-2380. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000237929400010 >.