

# **DESENVOLVIMENTO DO ESPÍRITO EMPREENDEDOR POR MEIO DO INTRAEMPREENDEDORISMO E DO EMPOWERMENT**

## **Antonio Costa Gomes Filho**

Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Programa EGC/UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina – Estado de Santa Catarina – Brasil). Docente do Curso de Administração DEADM/UNICENTRO (Universidade Estadual do Centro-Oeste – Estado do Paraná-Brasil)

Cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina – Brasil

E-mail: [ACGFilho@unicentro.br](mailto:ACGFilho@unicentro.br)  
[antoniocostapg@ig.com.br](mailto:antoniocostapg@ig.com.br)

Telefone: (xxx48) 32 22 65 27

## **Astrid Honesko**

Mestre em Biblioteconomia e Ciência da Informação, PUC-CAMPINAS (Pontifícia Universidade Católica de Campinas). Chefe do Setor de Aquisição e docente da disciplina de Empreendedorismo em cursos de formação específica na UEPG (Universidade Estadual de Ponta Grossa – Estado do Paraná-Brasil)

Cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná – Brasil

e-mail [ahonesko@uepg.br](mailto:ahonesko@uepg.br)  
[ahonesko@uol.com.br](mailto:ahonesko@uol.com.br)

Telefone (xxx42) 32 23 31 00

## **Empowerment**

### **RESUMO**

Varios factores pueden influir en el éxito empresarial, entre ellos la necesidad de crear nuevos entornos en los que los administradores y los empleados avanza juntos para lograr los objetivos de la organización y los objetivos. Es titular de los administradores a crear un clima de trabajo participativo, porque el personal es necesario para poder la iniciativa de proponer nuevos proyectos que promueve la innovación. En este estudio, el concepto de intraempreendedorismo y la gestión de la tecnología llamado empoderamiento se presentan como opciones para el desarrollo del espíritu empresarial dentro de las organizaciones. En el modelo de gestión defendido por los autores, el concepto y la tecnología son complementarias, facilitando el proceso de cambio organizacional. Los autores sostienen que la creatividad y la innovación se puede mejorar y aplicarse desde el desarrollo del concepto de intraempreendedorismo y que el poder de innovar se puede lograr por la potenciación y, en conjunto, estos elementos pueden fomentar proyectos innovadores en el entorno empresarial. Se presentan los resultados de la investigación realizada en la Universidad de la Centro-Occidental estado de Paraná, Brasil, con los estudiantes de la disciplina Emancipación, llevado a cabo a nivel de cursos de postgrado Lato Sensu en la gestión contemporánea de las personas (2003-2004) y Gestión Orientada para las personas (2006-2007). El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario que mide el perfil de los encuestados la empresa y el nivel de empoderamiento se encuentran en las organizaciones donde tienen empleo. Los resultados obtenidos después de analizar los datos muestran que un total de diez características empresariales, tres de ellos (la independencia y la confianza en sí mismos, riesgos calculados y la persuasión) son puntos débiles en ambas clases y que examinó un total de ocho temas analizados en el clima ideal necesarios para la habilitación, se constató que el medio ambiente no es propicio para cualquiera de las dos muestras. Las conclusiones finales hacen hincapié en la necesidad de profundizar en el estudio de la asignatura de estudios de caso en específico y nutrir el desafío de cambio cultural hacia una gestión empresarial.

**Palabras clave:** empoderamiento; intraempreendedorismo; creatividad; descentralización – poder; gestión empresarial.

## **Development of Entrepreneurship through the Intrapreneurship and Empowerment**

### **ABSTRACT**

Several factors can influence on the managerial success, among them the need to create new atmospheres in that managers and collaborators walk together to reach goals and objectives of organizations. It competes to the managers the creation of a climate of participative work, already to the collaborators the demanded competence is the initiative to propose new projects that propitiate the innovation. In this study, the *intrapreneurship* concept and the technology of administration denominated *empowerment* showed as options for the development of the enterprising spirit in the organizations. In the protected administration model for the authors, concept and technology are complemented, facilitating the processes of organizational change. The authors defend that the creativity and the innovation can be gotten better and applied starting from the development of the *intrapreneurship* concept and that the power to innovate can be gotten by the empowerment and, together, those elements can foment innovative projects in managerial environment. Results of the research are presented, that made in the State University of the Center-west, state of Paraná, Brazil, with students of the Empowerment discipline, supplied in level of Broad masters' degree Sensu in the courses of Contemporary Management of People (2003-2004) and Management Guided for People (2006-2007). The instrument of collection of data was a questionnaire that measures the enterprising profile of those researched and the empowerment level was found in the organizations in that the same ones work. The results gotten after the analysis of the data they demonstrate that of a total of ten enterprising characteristics, three of them (independence and solemnity-trust, calculated risks and persuasion) they are weak points in the two analyzed groups and that of a total of eight items analyzed on the necessary ideal climate to the empowerment, it was verified that the environment is not favorable in none of the two analyzed samples. The final conclusions point out the need of more studies of the theme in specific case studies and open possibilities to cultural changes heading for an Enterprising Management.

**Key-Words:** empowerment; entrepreneurship; creativity; decentralization - power; enterprising management.

## **1. INTRODUÇÃO**

A época é de mudança. As novas tecnologias afetaram o ritmo das organizações de forma radical quebrando paradigmas e exigindo das pessoas soluções criativas para os problemas atuais.

Segundo Araújo (2001) a realidade do início do século XXI sugere aos executivos, líderes ou gestores, a necessidade de compreensão das novas tecnologias – Arquitetura Organizacional, Terceirização, Gestão pela Qualidade Total, Benchmarking, Empowerment, Empreendedorismo e outras para aprimoramento e excelência de processos, estruturas, produtos e serviços, de forma a permitir incrementos organizacionais relevantes. Nesse cenário, é fundamental preparar as pessoas para aprenderem a agir e a pensar por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar seu espaço no mercado.

Nas palavras de Cottam (1989) um *entrepreneur* é aquele que organiza, gerencia e assume os riscos de um negócio ou empresa por meio da inovação, torna-se então necessário o estabelecimento de uma política nas organizações para delegar autoridade, encorajar e facilitar a obtenção de inovação criativa e sucesso aplicando o conceito de *entrepreneurship* na organização.

As pessoas desejam veemente o poder. Em pesquisa sobre clima organizacional realizada junto a uma empresa de telecomunicações, Gomes (2002, p. 101) afirma que “o clima dominante percebido na organização é direcionado pelo motivo/necessidade de poder”.

Conhecer em profundidade os consumidores, identificar as necessidades e gerar produtos e serviços que os clientes e o mercado valorizam, mas que nunca foram solicitados, identificar aqueles clientes potenciais ou aqueles que deixaram de utilizar os serviços da organização são ações que permitem identificar novos nichos de mercado a serem explorados. Para que isso se torne realidade, a participação do empreendedor interno torna-se essencial. Neste contexto, o *empowerment* permite a delegação para a linha de frente do atendimento. Para Shiozawa (1993, p.111) “cada um dos funcionários que atende está significando, aos olhos do cliente, a empresa, seus produtos e serviços. A organização para a qualidade precisa responsabilizar e dar autoridade a cada um desses funcionários”.

Sendo assim, as organizações que desejam manter-se competitivas devem inovar constantemente. Dessa maneira, o *intraempreendedorismo* e o *empowerment* podem ser especialmente úteis quando utilizados em conjunto.

Este artigo tem por objetivo defender que o espírito empreendedor pode ser desenvolvido por meio do *intraempreendedorismo* e que o poder para inovar pode ser implementado pelo *empowerment*.

O texto está dividido em: introdução, referencial teórico, método, resultados e conclusões, além do resumo, palavras-chave e referências.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Intrapreneurship versus entrepreneurship**

O conceito de gestão a partir do *intrapreneurship* (empreendedorismo interno) dentro das organizações é, quase sempre, sinônimo de inovação iniciada e implementada por empregados, e tem sido sugerido como modelo de gestão para estimular a inovação usando a energia criativa dos empregados dando a eles os recursos e independência de que necessitam para inovar dentro da organização.

Pinchot III (1989) faz uma distinção entre o trabalho *entrepreneur* e *intrapreneur*: o *intrapreneurship* é a tomada de incumbência de uma inovação por um empregado ou outro indivíduo trabalhando sob o controle da empresa, enquanto o *entrepreneurship* é inovação feita por um dono de seu próprio negócio. Em outras palavras, o *intrapreneur* é o *entrepreneur* que trabalha para alguém.

Filion (1999), usando uma síntese das várias teorias da literatura define o empreendedor como “*uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões*”.

Para Champion (1988), *intrapreneurs* são pessoas criativas e inovadoras que desenvolvem suas idéias dentro da organização, usando recursos corporativos e o tempo da empresa, não para obter lucro pessoal, mas para o progresso da organização. Precisam de liberdade para pensar e criar, dinheiro e suporte institucional para tornar as suas idéias uma realidade.

Qualquer pessoa pode ser inovadora, e a maioria dos produtos inovadores teve por origem a idéia de indivíduos que só queriam achar uma maneira mais prática de resolver um problema ou transformar a própria vida e a vida dos outros.

A definição das dez características que são universalmente comuns aos empreendedores de sucesso compreende que eles são levados pela necessidade de realização. São utilizadas pelo Programa para Empresários e Futuros Empreendedores (EMPRETEC - SEBRAE) e definidas em:

1. busca de oportunidade e iniciativa;
2. persistência;
3. correr riscos calculados;
4. exigência de qualidade e eficiência;
5. comprometimento;
6. busca de informações;
7. estabelecimento de metas e
8. planejamento e monitoramento sistemáticos;
9. persuasão e rede de contatos e;
10. independência e autoconfiança.

Na interpretação de Dolabela (1999) empreendedores não nascem feitos, mas é possível formá-los em moldes diferentes do ensino tradicional, ou seja, o ambiente do empreendedor é o próprio mercado, pois ele aprende pelo processo interativo de tentativa e erro.

Presume-se, portanto, que aquele que possui características empreendedoras tem mais chances de se tornar empreendedor. Dificilmente alguém reúne todas essas características em perfeito equilíbrio. O indivíduo poderá desenvolvê-las ou estabelecer parcerias com alguém que tenha características complementares formando uma equipe empreendedora.

O conhecimento advindo das habilidades empreendedoras e do mercado é, pois, condição essencial. Pinchot III (1989) destaca os pontos fundamentais para se tornar empreendedor: confiança em si mesmo, elaboração de um plano de negócios, conhecimento do empreendimento em que pretende inovar, estar pronto para fazer qualquer trabalho

necessário, montar uma equipe para vender sua idéia e ouvir a dos outros e encontrar um padrinho protetor do empreendimento.

Em revisão de literatura feita por Castro, Dutra e Hermann (2005) no período de 2000-2005 em alguns dos principais periódicos nacionais (RAC, RAE, RAUSP e Organizações & Sociedade) e dois principais eventos (ENANPAD e ENEO) da área de Administração no Brasil, foi identificado que existe muita pouca atenção a estudos sobre empreendedorismo corporativo ou *intraempreendedorismo* no Brasil, onde os autores identificam essa área como um fértil campo para a pesquisa científica nesse país.

Formar empreendedores é equipar aqueles que visam transformar a sua realidade e encontrar o seu talento. Prepará-los para a realização de seus projetos e a descoberta de novos caminhos. Em todos os setores, onde as oportunidades se referem àqueles que desejam não apenas montar o seu próprio negócio, mas definir a sua própria trajetória profissional. O sucesso organizacional reside, antes de tudo, nas atitudes empreendedoras.

## **2.2 O poder e o seu significado no perfil do gestor moderno**

O Dicionário de Ciências Sociais (1986, p.907) define poder como:

1. a capacidade de produzir determinada ocorrência ou;
2. a influência intencionalmente exercida por uma pessoa ou um grupo, através de qualquer meio, sobre a conduta alheia. Nesta acepção o termo corresponde à influência efetivamente exercida, não bastando, como no item “1”, apenas a capacidade para tal.

Este é o significado de *poder* no sentido amplo da palavra. Entretanto, como nesta pesquisa está sendo abordada a questão da relação *empowerment – intrapreneurship*, é preciso conceituar este termo dentro desta realidade. Assim sendo, dentro deste aspecto, Srour (1998, p.137) afirma que poder é:

O mando, e por extensão, o poder consiste em ter a capacidade de decidir e de obter a docilidade de outrem, de ditar ordens e de vê-las cumpridas. Mas é também a faculdade de resistir e de sabotar. Retrata o confronto entre forças sociais, cada qual brandindo o seu cacife e exibindo seus músculos. Inclui a dialética da obediência e da resistência, os pólos de domínio e da constatação, a potência para sujeitar e o potencial para rebelar-se.

Todavia, Fleury e Fischer (1992, p.38) afirmam que: “poder é elemento fundamental para que a face controladora da organização se manifeste, e esta face nem sempre é percebida como bela e agradável”.

Contudo, é preciso fazer uma observação de que o poder adquirido pelo gerente, dentro da organização, no primeiro momento é dado pela própria organização para que ele possa desempenhar sua função de forma eficiente. Nesse sentido, Montana (2003, p.247) divide este poder em vários tipos: o poder carismático, o poder legítimo, o poder de referência, o poder coercitivo, de especialização, premiador ou de informação, ou ainda, uma combinação dessas formas, explica que o poder normalmente vem acompanhado do compromisso de seu uso na intenção de atingir objetivos organizacionais.

Portanto, mesmo que o poder seja dado ao gerente pela organização, bem como o espaço para ele o conquistar é preciso que seja utilizado de forma adequada. Diante disso, Botelho (1991, p.156) alerta que administrar e conviver com o poder tem uma conotação de difícil prática, uma vez que, aquilo que se vê com mais frequência é o uso do poder para satisfazer o ego pessoal ao invés de utilizá-lo para obter resultados empresariais.

Em síntese, o gerente recebe o poder para exercer as atribuições pertinentes ao seu cargo, porém está nas mãos deste gerente a forma de administrar este poder. Se o gerente não agir com transparência, deixando claro o uso do poder em questões éticas, poderá quebrar a confiança de seus colaboradores de forma irrecuperável. É importante destacar que não havendo transparência no uso do poder, geralmente, a primeira consequência é a existência de jogos de poder dentro da empresa, visando sempre a auto-satisfação, já que a ética deixa de ser aplicada.

Acredita-se que as organizações com esse perfil e com gerentes que têm esta postura tenderão a perder seu espaço dentro do mundo organizacional, pois com o passar dos anos a tendência é que cada vez mais este comportamento seja intolerável pelas organizações. Elas estarão descobrindo, na prática (se é que não descobriram ainda), o quão maléfico é permitir tal conduta.

Assim, ética, transparência e poder são extremamente importantes para entender o *empowerment* e a sua aplicação na prática das organizações, o que implica em uma reversão dos modelos mentais dos líderes e da estrutura de organização do trabalho.

Para Scoth e Jaffe (1998) o *empowerment* não é um conjunto de técnicas, mas uma forma fundamental diferente de trabalhar juntos, a partir da construção de uma compreensão interna do relacionamento entre gestores e subordinados, em que, cada um encontra a sua identidade a partir de atitudes, crenças e valores louváveis, necessitando, para sua implementação, consolidar-se no comportamento e na predisposição de toda a empresa, a começar pelo gerente e depois pelos empregados.

Já para Araújo (2001) o *empowerment* é a criação ou o fortalecimento do poder decisório nas mãos das pessoas da organização, consistindo, então, em conceder às pessoas oportunidades de participar ativamente do processo de tomada de decisão.

Tracy (1994) apresenta tecnologia para implementação do *empowerment* através de dez passos:

1. o poder através da responsabilidade;
2. o poder através da autoridade;
3. o poder através dos padrões de excelência;
4. o poder através do treinamento e do desenvolvimento;
5. o poder através do conhecimento e da informação;
6. o poder através do *feedback*;
7. o poder através do reconhecimento;
8. o poder através da confiança;
9. o poder através da permissão para errar e
10. o poder através do respeito.

E ainda, afirma que “o poder supremo não provém da intimidação das pessoas pela força bruta, mas da libertação delas de modo que sejam tudo que podem ser”.

Gomes Filho e Honesko (2004) alertam para o problema da estrutura organizacional, afirmando que o *empowerment* implica em redução de níveis gerenciais, e que justamente os gerentes que tem o poder para mudar, são os que se utilizam da estrutura para manter este poder, como concebido pela forma tradicional, e, em muitos casos, defendem a realidade atual como a mais conveniente para sua atuação profissional, permanecendo o círculo vicioso.

Em relação ao clima favorável ao *empowerment*, observa-se que a ruptura da estrutura tradicional hierarquizada, ao sofrer fortes influências das Tecnologias da Informação

e Comunicação (TICs) está levando as organizações para um formato mais descentralizado, e que essa mudança exigirá profissionais empreendedores. Apoiados no paradigma da organização virtual, Gomes Filho, Rados e Bastos (2007) propõem que o ensino de Empreendedorismo e de Administração de Projetos utilizem-se das TICs como instrumentos de apoio para desenvolver habilidades que permitam ao aluno egresso formar e gerenciar equipes virtuais.

Nesse contexto, o novo profissional precisará, então, contar com uma gerência capaz de implementar o *empowerment*, pois os *intraempreendedores* necessitam de suporte gerencial para implementar suas idéias.

O primeiro passo para análise da situação passa pela sondagem do clima organizacional, ou seja, se este favorece ou não a aplicação do *empowerment*. Para Scott e Jaffe (1998, p. 23) “ainda não existe uma maneira estabelecida para medi-lo precisamente”. No entanto, os autores complementam afirmando que para melhorar o clima em relação ao *empowerment*, os itens seguintes têm sido listados constantemente em pesquisas sobre o tema:

1. clareza de propósito;
2. estado de ânimo;
3. justiça;
4. reconhecimento;
5. trabalho em equipe;
6. participação;
7. comunicação e
8. ambiente saudável.

Portanto, se por um lado, o *intraempreendedorismo*, também chamado de “empreendedorismo corporativo” é uma postura do próprio colaborador, o *empowerment* ou o “dar poder” ao colaborador é uma ação que deve vir por iniciativa do gestor da empresa.

## **2 MÉTODO**

A pesquisa que foi realizada caracteriza-se como do tipo exploratória/descritiva, uma vez que procura explorar e descrever o fenômeno do *empreendedorismo* e do *empowerment* em uma realidade observável, sendo esta realidade composta por alunos da disciplina

“Empowerment”, ministrada em nível de pós-graduação Lato Sensu nos cursos de Gestão Contemporânea de Pessoas (2003-2004) e no curso de Gestão Orientada para Pessoas (2006-2007), ambos oferecidos pela Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO, localizada no estado do Paraná – Brasil.

Para a definição da população alvo do estudo, realizou-se um levantamento do número total de alunos por turma. A amostra é do tipo não-probabilística, acidental, determinada de acordo com o índice de retorno dos questionários, que foi de 6 (21,4%) do total de 28 (100%) dos questionários distribuídos (turma 2003-2004), e 10 (50%) para a turma de 2006-2007 considerando que foram distribuídos 20 (100%) dos questionários.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado e dividido em cinco partes:

Parte 1 - caracterização dos pesquisados.

Parte 2 - identifica as características pessoais inerentes aos empreendedores de sucesso predominantes nos profissionais pesquisados. Utiliza como parâmetro as dez características usadas pelo Programa Empretec do SEBRAE (2004) para treinamento de empreendedores;

Parte 3 - investiga a opinião dos respondentes sobre o empreendedorismo de uma forma geral e no seu ambiente de trabalho, sua importância como forma de gestão e, ainda, o que os respondentes entendem por ação empreendedora em suas empresas;

Parte 4 - investiga o ambiente de trabalho e o que é considerado como essencial e como barreira à implantação do empreendedorismo.

Parte 5 - investiga se o clima organizacional é favorável à implementação do *empowerment*. Utiliza o modelo de Scott e Jaffe (1998) testando oito itens componentes do clima organizacional.

Os dados coletados foram tabulados por procedimentos estatísticos do Programa Microsoft Office Excel 7.0 e refletem os resultados consolidados no ano de 2007.

Nas partes um e quatro, as alternativas já constavam do questionário de modo estruturado e os resultados foram tratados por intermédio de frequências e porcentagens.

Na parte dois, a média ponderada foi calculada estabelecendo-se pesos para as alternativas de *nunca* a *sempre*. Em cada questão foram obtidas frequências de ocorrência de

resposta para cada alternativa que, multiplicada pelo peso que lhe foi atribuído e dividido pelo número de respondentes, resultou na média ponderada. Todas as características foram representadas por mais de uma questão. A média geral de cada característica foi obtida pela média aritmética das médias ponderadas de cada questão. A média aritmética final de todas as características foi obtida somando-se a média geral de cada característica e dividindo-se pelo número de características. Para a transformação das médias das características em percentuais foi dividida a média geral de cada característica pelo peso máximo de 3, que equivale a 100% (conforme escala estabelecida de (3) a (-3) para atribuir os pesos às alternativas em cada questão). Em seguida este valor foi transformado em percentuais melhorando a análise dos pontos fracos e fortes. Por fim, os resultados das questões fechadas foram tratados por intermédio das médias ponderadas conforme as frequências das respostas para cada uma das alternativas e o respectivo peso atribuído. Para tanto, foi usada uma escala tipo Likert, composta por sete níveis.

Na parte três, as questões abertas, com respostas livres foram categorizadas e os resultados foram, também, tratados pela frequência e porcentagens. Na parte cinco foi utilizada a média simples, conforme modelo do próprio questionário utilizado.

### **3 RESULTADOS**

O Perfil dos entrevistados foi dividido por turma e é analisado abaixo quanto ao ramo de atividade, à área de formação e ao cargo que ocupa.

Quanto ao ramo de atividade: na turma 2003-2004 a predominância da amostra (cinco respondentes) atua no ramo de serviços e apenas um respondente atua no ramo industrial. Já na turma de 2006-2007, dois respondentes atuam na área de serviços, dois atuam no comércio e seis atuam em outras organizações, tais como cooperativas, organizações sem fins lucrativos (as chamadas organizações do terceiro setor). Em linhas gerais, o perfil geral da amostra é composto, em sua maioria, por respondentes que atuam nos setores comercial, de serviços, com apenas um respondente (em um total de dezesseis) atuando no setor industrial. Quanto ao porte da empresa a predominância é de pequenas e médias, aceitando-se que no ramo comercial e de serviços, considera-se pequena empresa aquela que possui entre 11 e 50 funcionários, e média empresa aquela que possui entre 51 e 250 funcionários, já no ramo industrial uma pequena empresa possui entre 21 e 100 funcionários e uma média possui entre

101 e 500 funcionários. Esse critério é adotado pelo SEBRAE e utilizado também pela ACIG <http://www.acig.com.br>.

Quanto à escolaridade e áreas de formação: na turma 2003-2004, não há predominância quanto à área de formação, onde os respondentes afirmaram ser formados em Turismo, Pedagogia, Economia, Gestão da Informação, Administração e um deles afirmando já possuir uma pós-graduação Lato Sensu em Gestão de Negócios. Já na turma de 2006-2007 houve predominância de alunos formados em Administração (sete em um total de dez respondentes); os outros três afirmaram possuir suas graduações em Psicologia, Jornalismo e Serviço Social.

Quanto ao cargo que ocupa: observou-se que tanto nas duas turmas analisadas, há uma predominância para o cargo de Auxiliar Administrativo, com aproximadamente 30% afirmando exercer esse cargo, com tempo de serviço variando entre quatro e trinta e seis meses. Outros cargos citados foram: Caixa, Bibliotecária, Funcionário Público, Orientador de Atividades, Assistente Social, Jornalista, Assessor de Vendas, Assessora de Telemarketing, Psicóloga, Assistente Administrativo e Autônomo.

Os resultados referentes às dez características pessoais inerentes aos empreendedores de sucesso são apresentados abaixo. Essas características são utilizadas pelo SEBRAE no Brasil para treinamento de empreendedores no Programa Empretec PROGRAMA Empretec (2004). Esse programa é uma extensão do GEM no Brasil, cujo representante é o SEBRAE e tem qualificado muitos empreendedores, sendo que um dos entrevistados, inclusive, já havia participado desse programa em anos anteriores.

Baseando-se em estudos de Mello (apud O CAMINHO, 1996), que considera como pontos fortes as características com percentual acima de 50%, são avaliadas as atitudes e opiniões dos respondentes revelando seus pontos fracos e fortes, conforme mostra o gráfico 1.

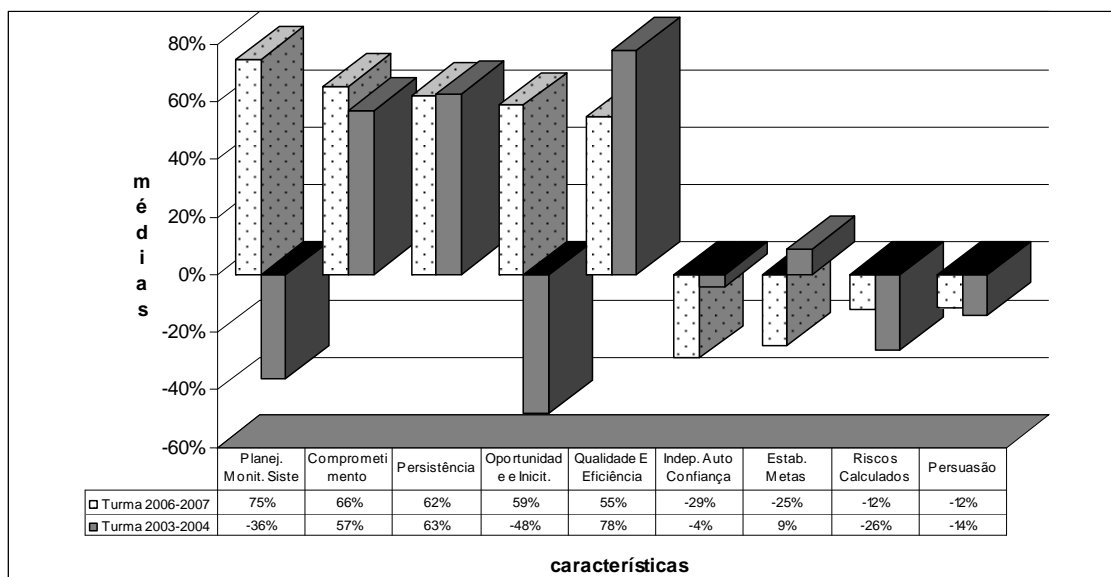


GRÁFICO 1- CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS (PONTOS FORTES E FRACOS) DOS ALUNOS DA DISCIPLINA EMPOWERMENT – ANÁLISE COMPARADA

FONTE: Banco de dados da pesquisa

NOTAS: - Características com percentual acima de 50% são consideradas como ponto forte.

- A característica busca de informações não está representada no gráfico por não ter sido tratada com a mesma metodologia de Likert.

A busca de informações, que no entender de Felipe (1997, p.12), é a busca da melhoria contínua por meio de treinamento, cursos e desenvolvimento de comportamentos adequados de liderança, atendimento ao cliente, comunicação, criatividade e melhora nos processos, levando ao grau de comprometimento desejado não foi avaliada pela escala de Likert. Nos resultados da pesquisa, a característica busca de informações pode ser considerada como ponto forte, tendo em vista que os respondentes têm mostrado interesse em se atualizar para exercer suas funções, uma vez que conhecimento é matéria-prima das novas idéias. E novas idéias são responsáveis pela inovação. Os meios para se conseguir esta atualização se configuram na forma de cursos na área de administração, treinamentos, eventos, leituras técnicas, leituras gerais e contatos com pares da área.

Constatou-se que quase a totalidade dos respondentes, (93,75%) tem procurado se atualizar, enquanto apenas 6,25% afirmam não estar se atualizando. O foco de interesse recaiu principalmente sobre o item cursos na área de administração, embora os fatores treinamento, eventos, leituras técnicas e troca de informações com pares da área (acima de 80% respondendo que se atualizam dessa forma) também tenham sido destacados.

Na análise do gráfico 1, pode-se verificar que a característica “Planejamento e Monitoramento Sistemático” foi identificada como positiva na turma de 2006-2007, e como negativa na turma 2003-2004. Planejamento e monitoramento sistemáticos implica em antecipar situações e preparar-se para elas, tendo capacidade de observação (DOLABELA, 1999, p.48). Tomar decisões rápidas na ausência de dados adequados fica mais fácil quando barreiras são previstas e planejadas e, juntamente com elas, as maneiras de contorná-las, antes de ficarem bloqueados por situações insolúveis. Pinchot III (1989, p.60) afirma que o *intrapreneur* é intolerante com atrasos e procura corrigir problemas de forma decisiva, de modo que não ocorram novamente.

A mesma tendência de resposta positiva na turma de 2006-2007 foi observada nas características “Busca de Oportunidade e Iniciativa”; oportunidade para Filion (1999, p.11), quase sempre consiste em ocupar um segmento que ninguém tenha pensado em ocupar desta maneira antes. Iniciativa para Somoggi (2000, p.68) é possuir a atitude oposta àqueles que têm a chamada “síndrome de empregado”, ou seja, seguem apenas o que é estabelecido ou resolvem só os problemas identificados.

Na análise geral das características e considerando as duas turmas, verifica-se que de um total de dez características, ambas mostraram a existência de quatro características identificadas como pontos fracos, ainda que diferentes por turma analisada. Essas características mostram quais pontos devem ser melhorados, pois que nunca existirá situação em que todas as características serão definidas como pontos fortes.

A constatação de que os profissionais pesquisados têm, no nível grupal, grau positivo favorável de *empreendedorismo* - possuindo 60% de características empreendedoras pessoais positivas sugere que os mesmos podem auxiliar na inovação da empresa se os gestores criarem um ambiente favorável ao *intraempreendedorismo*. Vale lembrar que as características fracas podem ser aperfeiçoadas, individualmente ou em grupo, formando-se assim, uma equipe empreendedora.

Na parte três, que investigou a opinião dos respondentes sobre o empreendedorismo de uma forma geral e no seu ambiente de trabalho, sua importância como forma de gestão e, ainda, o que os respondentes entendem por ação empreendedora em suas empresas foram obtidos os seguintes resultados qualitativos:

Quanto ao entendimento do que seja o empreendedorismo: verifica-se que os respondentes relacionam empreendedorismo à criação de algo inovador, arriscando-se para colocar em prática suas idéias (67%). Os fatores resiliência, iniciativa e aproveitamento de oportunidades obtiveram menor índice de respostas variando em torno de 17%. Na turma 2006-2007 - o fator criatividade obteve o maior percentual (60%) entre os respondentes. Os demais fatores, (visão, aprender com erros, mudanças, ousadia) citados com menor frequência não parecem ser, na opinião dos respondentes, representativos do conceito de empreendedorismo, para ambas as turmas. Para Chér (2008), a pessoa criativa “tende a ser mais cética em face das idéias aceitas e suspeita menos das idéias novas. O ceticismo liberta a pessoa criadora das crenças convencionais, ao passo que sua credulidade em relação a novas idéias a predispõe aos riscos intelectuais da descoberta criadora”.

Quanto ao intraempreendedor no ambiente da empresa em que trabalha: nesse item, os respondentes entenderam que o empreendedor nas empresas é a pessoa visionária, inovadora, com iniciativa, que cria novas formas de atendimento. Os respondentes interpretam ainda como a criatividade para trabalhar com recursos escassos, afirmam que o intraempreendedor necessita possuir visão de futuro, melhorar os processos, lutar pelas idéias, buscar soluções inovadoras, desenvolver projetos, preservar tendências e “por a mão na massa”.

Quanto a considerar o empreendedorismo importante como forma de gestão: todos os respondentes foram unânimes em afirmar a importância da gestão empreendedora em suas empresas. Esse modelo de gestão oferece respaldo no sentido de poderem arriscar suas idéias, ajudar a empresa a arriscar estimulando a geração de novos negócios e novas idéias para inovação.

Quanto ao entendimento do que sejam ações empreendedoras nas empresas em que trabalham: não foi encontrado nada de concreto nas respostas. Como o consenso maior foi de respostas que não atendem ao objetivo da questão, entende-se que talvez os respondentes tenham tido dúvida do que possa vir a ser uma ação empreendedora no contexto deste estudo. A maioria das respostas dadas se relaciona mais a um processo natural de evolução da tecnologia e do próprio ambiente de trabalho do que a ações empreendedoras. Considera-se como ação empreendedora as realizações humanas construídas pelas pessoas cuja capacidade

de agir torna realidade os seus sonhos. Na maioria das vezes esse sonho é o de se demitir e montar um novo negócio. Por certo, essa ação empreendedora não inventará nada, entretanto, segundo Drucker (1987, p.29) ao aplicar o conceito de técnicas gerenciais e de administração cria-se um novo mercado e um novo consumidor, isto é, o novo empreendimento.

Torna-se importante, dessa forma, incutir idéias de inovação, havendo de culminar esse esforço na sensibilização institucional ambicionando o desenvolvimento da empresa e do próprio profissional, para que paradigmas ultrapassados possam ser revistos e questionados.

Na parte quatro analisa-se a classificação do ambiente de trabalho, os fatores necessários e as barreiras para a implantação de um ambiente empreendedor.

Os resultados da parte quatro foram que o ambiente é extremamente burocrático, afirmação esta que está presente em 68% das respostas e pode transparecer um ambiente no qual o empreendedorismo jamais floresceria, a não ser mudando a mentalidade dos gestores para um processo de desburocratização, o que levaria um bom tempo. Na análise desses dados da pesquisa tudo indica que as empresas que dão espaço a pessoas criativas são em menor número àqueles que o oferecem.

O empreendedorismo está ligado com a inovação e a criatividade, portanto é plenamente compreensível a necessidade de conhecimento e identificação da demanda para a criação de novos produtos e serviços. Reconhece-se também a necessidade de unir o planejamento estratégico à visão empreendedora dos negócios. O fator - ambiente propicio ao risco e à mudança - também obteve significativo índice de respostas, já que sem mudanças não ocorre inovação. E toda inovação incorre em riscos, que podem ser tanto negativos quanto positivos.

Nas barreiras à criação de um ambiente empreendedor identificados na pesquisa, os fatores burocracia e punição por pequenos erros aparecem na turma 2003-2004. A literatura explica que provavelmente o principal fator de entrave à aplicação dos princípios do empreendedorismo seria mesmo a burocracia. Segundo Carbone (1996, p.99) o empreendedor não gosta de burocracia que atravanque seu caminho, quer autonomia, liberdade, quer poder ousar. Já na turma 2006-2007 há uma mudança nas variáveis que, na opinião dos respondentes, afetam a implantação do empreendedorismo nas empresas, sendo que estes identificam com maior porcentagem os fatores relacionados à falta de liberdade para criar e

punição por pequenos erros. Para Pinchot III (1989 a, p. 274), qualquer coisa que o homem queira fazer, “a liberdade traz novas maneiras de fazê-la melhor” Há o consenso entre as duas turmas com relação ao fator punição por pequenos erros, entendendo que o empreendedor evolui através do processo de tentativa e erro.

Para permitir que o funcionário possa cometer pequenos erros, nada mais natural do que atribuir-lhe responsabilidades. O *empowerment* é a tecnologia gerencial capaz de favorecer a inovação no ambiente empresarial, pois significa que as gerências delegarão poder não somente para seus chefes imediatos, mas também para os funcionários que estão na linha de frente do atendimento. Criteriosamente implementado, o *empowerment* possibilita o fornecimento do poder necessário para que todos os níveis gerenciais possam se tornar *intraempreendedores*.

Na parte cinco, o trabalho investiga se o clima organizacional é favorável à implementação do *empowerment*. O gráfico 2 mostra se as condições de clima organizacional possibilitam a implementação do *empowerment* nas organizações pesquisadas, bem como os itens a serem trabalhados para melhora desse clima organizacional.

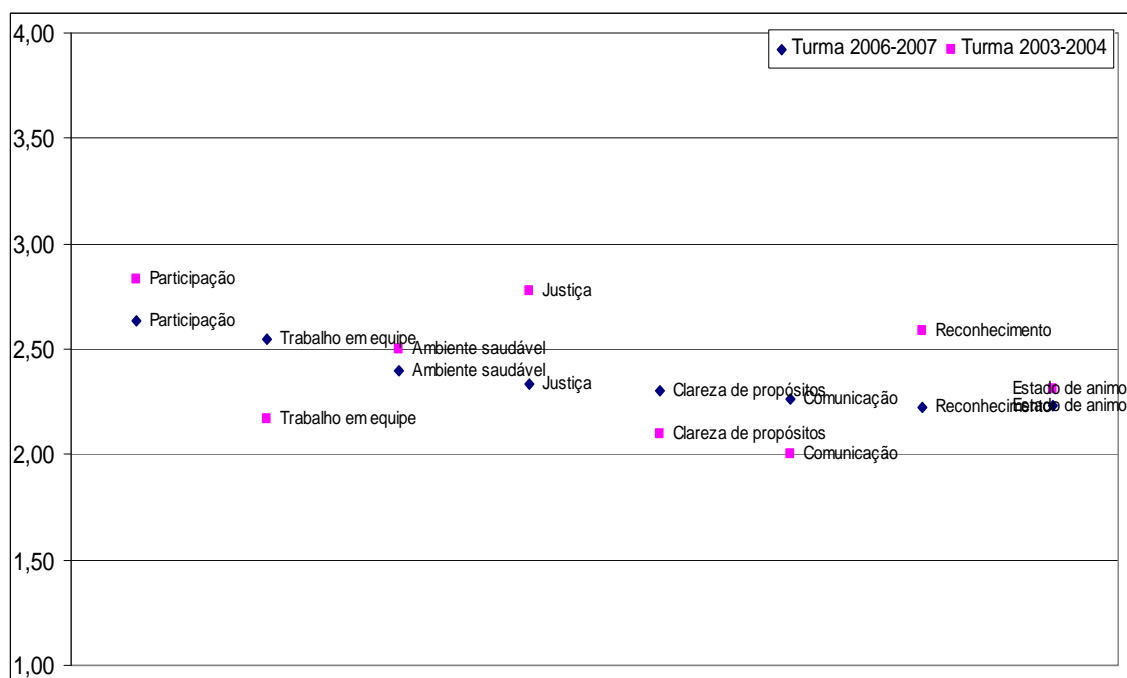


GRÁFICO 2 - ITENS DO CLIMA ORGANIZACIONAL QUE FAVORECEM OU DIFICULTAM A IMPLEMENTAÇÃO DO EMPOWERMENT NAS ORGANIZAÇÕES DOS ALUNOS DA DISCIPLINA EMPOWERMENT – ANÁLISE COMPARADA

FONTE: Banco de dados da pesquisa

A interpretação desses dados, segundo Scott e Jaffe (1998) é de que quanto mais próximo de dois (2,00) melhor é o clima no item analisado. Na escala utilizada por esses autores, a resposta em grau um (1,00) é considerada *muito verdadeira*, grau dois (2,00) é considerada *parcialmente verdadeira*, grau três (3,00) *parcialmente incorreta* e grau quatro (4,00) *muito incorreta*.

Dessa forma, evidenciam-se, a partir do gráfico 2 que os únicos itens favoráveis são a *comunicação* (2,00) e a *clareza de propósitos*, ainda assim apenas na turma 2003-2004. Para Scott e Jaffe (1998) *clareza de propósito* é a transparência no discurso da organização; *comunicação* é a soma das informações repassadas pela empresa para as ações diárias.

Já os itens: *justiça*, ou seja, a percepção de que a empresa está sendo justa com os pesquisados, *participação*, que corresponde ao compartilhamento de problemas organizacionais e opiniões com relação a soluções, *ambiente saudável*, que nada mais é do que a pressão que a empresa faz para obter resultados foram os itens negativos que não favorecem a implementação do *empowerment* nas organizações pesquisadas, também encontrados na turma 2003-2004.

Já na turma 2006-2007, nenhum item foi visto como favorável à implantação do *empowerment* segundo a percepção dos pesquisados.

Fazendo um cruzamento dos dados encontrados no gráfico 2 com a característica empreendedora *oportunidade e iniciativa* no gráfico 1, é possível verificar que o conflito *iniciativa empreendedora do colaborador versus ambiente propício ao empowerment* é maior na turma 2006-2007 e que na turma 2003-2004, apesar da existência de um ambiente com dois itens favoráveis ao *empowerment* (clareza de propósitos e comunicação), a barreira fica no ponto fraco da característica empreendedora (oportunidade e iniciativa).

Então, se de um lado existem pessoas dispostas e com iniciativa para inovar, de outro lado deveria haver um clima favorável para que a estas fosse dado o poder para propor projetos inovadores.

#### 4 CONCLUSÕES

Ainda não se chegou ao nível de poder avaliar uma pessoa e então, com certeza, afirmar se ela vai ou não ser bem-sucedida como empreendedora. Entretanto, pode-se dizer se ela tem ou não as características e aptidões mais comumente encontradas em *entrepreneurs* de sucesso, que permite aos empreendedores em potencial e aos empreendedores de fato identificarem as características que devem ser aperfeiçoadas para a obtenção do sucesso.

As pessoas ou equipes que se destacaram em suas atividades conseguiram fazer uso de sua criatividade e inovação, foram capazes de quebrar paradigmas, superando rotinas. No entanto, nos dias atuais, aquele que alcança realce e destaque, precisa ser, além de tudo, criativo e inovador.

Por outro lado, o *intraempreendedorismo* só será viável se os ambientes organizacionais forem favoráveis e crenças que estes profissionais são criadores e geradores de novas idéias e de novas oportunidades.

Na pesquisa efetuada, ficou constatado que há uma predominância positiva de 60% das características inovadoras na amostra geral selecionada, ainda que as características não sejam as mesmas nos extratos analisados. Isso implica dizer que, em análise geral existem elementos propícios ao desenvolvimento do *intraempreendedorismo*.

No entanto, a existência de barreiras à criação de um ambiente empreendedor, sendo identificadas a burocracia na turma 2003-2004 e a falta de liberdade na turma 2006-2007 identifica um modelo de organização não flexível e um estilo de gestão mais voltado para autoritário ou coercitivo. Esse cenário fica mais evidente quando nas duas turmas foi identificado que a punição para pequenos erros também é identificada como uma das principais barreiras.

E na análise do clima favorável à implementação do *empowerment*, foi identificado que, de oito itens analisados, apenas um item foi identificado como favorável, ainda assim, apenas na turma 2003-2004. Em síntese, não há um clima organizacional propício ao *empowerment*, o que corrobora as afirmações do parágrafo anterior.

Portanto, o desafio dos gestores é melhorar os aspectos do clima organizacional, delegando poder e permitindo que os seus colaboradores possam desenvolver suas características empreendedoras. O sistema atual deve formar empregados parceiros da

organização. A gestão do órgão, setor ou organização deve oferecer oportunidades para os funcionários que apresentaram características empreendedoras colocarem suas idéias em prática, proporcionar um ambiente de amparo no caso de falhas, e a oportunidade de desenvolverem-se profissionalmente.

É com base nesses argumentos que o *intraempreendedorismo* e o *empowerment* apresentam-se como elementos principais de um modelo de Administração Empreendedora. Esse modelo de gestão somente será possível se der liberdade ao colaborador, ou seja, se o mesmo possuir *poder*, inclusive para cometer erros e corrigi-lo depois. O aprofundamento do estudo do tema poderá advir de estudos de caso específicos, onde o desafio a mudanças culturais rumo a uma Administração Empreendedora seja a principal premissa.

O *intraempreendedor* de hoje é o *empreendedor* de amanhã, que se não conseguir espaço para concretizar seus projetos na empresa, pede demissão e monta seu próprio negócio, normalmente passando a ser concorrente da empresa em que trabalhava.

À inquietude dos *intraempreendedores*, os gestores de empresas não têm outra saída senão dar-lhes “espaço para trabalhar”, o que implica em torná-los parceiros nos negócios.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOTELHO, E. F. **Do gerente ao líder: a evolução do profissional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- O CAMINHO do sucesso: foco nítido nos clientes e no mercado, valorização do capital humano e estratégia empreendedora dão a dianteira aos que formam equipes e criam valores. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, São Paulo, v.10, n.115, p.42-47, ago. 1998.
- CASTRO, M.; DUTRA, I. S.; HERMANN, C. Empreendedorismo Corporativo: um fértil campo para a pesquisa científica no Brasil. In: SOUZA, O. A.; ROMANO, M. A.; SIMIONATO, M. M.; WEIDE, D. F. (Org.). **Universidade: Pesquisa, Sociedade e Tecnologia**. Guarapuava: Unicentro, 2005, v. 1, p. 389-398
- CARBONE, P. P. Os heróis do setor público: a teia cultural engolindo o empreendedor. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v...30. n.3, p.93-102, maio/jun. 1996.

CHÉR, R. **Empreendedorismo na veia**: um aprendizado constante. Rio de Janeiro: Elsevier/Sebrae, 2008.

CHAMPION, B. Intrapreneuring and the spirit of innovation in libraries. **Journal of Library Administration**, New York, v. 9, n. 2, p. 35-43, Summer 1988.

COTTAM, K. M. The impact of the library “intrapreneur” on technology. **Library Trends**, v. 37, n. 4, p. 521-531, Spring 1989.

DICIONÁRIO de Ciências Sociais. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: práticas e princípios. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FELIPPE, M. I. Empreendedorismo: buscando o sucesso empresarial. **Sala do Empresário**, São Paulo, v.4, n.16, p.10-20, dez. 1997.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.

GOMES, F. R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração de Empresas-RAE**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 95-103, abr./jun. 2002.

GOMES FILHO, A. C.; HONESKO, A. **Qualidade e empreendedorismo em unidades de informação**: uma proposta integrada. Guarapuava: UNICENTRO, 2004.

GOMES FILHO, A. C.; RADOS, G. J. V.; BASTOS, R. C. Tecnologias de Informação e Comunicação no apoio ao ensino de empreendedorismo e projetos. **Revista Gestão Industrial (Online)**, v. 3, n.4, p. 01-02, 2007.

MONTANA, P. J.; CHARNOV B. H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PROGRAMA Empretec: programa para empresários e futuros empreendedores. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 27 maio 2004.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D. **Empowerment**: um guia prático para o sucesso. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SHIOZAWA, R. S. C. **Qualidade no atendimento e tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

SOMOGGI, L. Quebre as regras: as empresas valorizam cada vez mais os funcionários empreendedores – aqueles que fogem dos padrões, criam, inovam. **Você S.A.**, São Paulo, v.3, n.20, p.62-69, fev. 2000.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRACY, D. **10 passos para o empowerment**: um guia sensato para a gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.