

Análise das características intraempreendedoras no perfil do líder Randon

Elisangela Ferrazza
Universidade de Caxias do Sul
elismima@hotmail.com

Vanessa Roveda
Universidade de Caxias do Sul
vanessa@benditainformacao.com.br

Eliana Andrea Severo
Universidade de Caxias do Sul
elianasevero2@hotmail.com

Pelayo Munhoz Olea
Universidade de Caxias do Sul
pelayo.olea@gmail.com

Eric Dorion
Universidade de Caxias do Sul
edorion@ucs.br

RESUMO

Com a globalização as organizações enfrentam um ambiente cada vez mais competitivo, para se manterem no mercado precisam estar cada vez mais atentas, bem como dispostas a desenvolver inovações que lhe forneçam um diferencial competitivo. Neste cenário, precisa-se de profissionais capazes de promover mudanças, de solucionar problemas criativamente e implementar inovações nos processos e produto. Cada vez mais se necessita de profissionais com perfil empreendedor dentro das organizações. Este artigo tem o objetivo de explorar o estudo sobre o empreendedorismo corporativo, a fim de demonstrar suas características e sua importância para as organizações na sociedade contemporânea. Para analisar como o intraempreendedorismo pode ser adotado como uma prática no dia-a-dia das organizações foi realizada uma análise do perfil formalizado dos líderes de um grupo de empresas do setor metalúrgico da Serra Gaúcha, a fim de identificar a existência ou não de características intraempreendedoras. Diversas das características ressaltadas pelos pesquisadores deste campo da ciência foram encontradas nesse perfil. Isso comprova e demonstra como uma organização pode começar a disseminar e implementar de forma simples conceitos intraempreendedores em sua estrutura.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Empreendedorismo corporativo. Setor metalúrgico.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente com o fenômeno da globalização, as empresas enfrentam um ambiente cada vez mais competitivo. A queda das fronteiras fez que, em muitos ramos, empresas deixassem de competir somente regionalmente e passassem a competir mundialmente, tendo

que aprender a lidar com uma nova velocidade e uma nova complexidade nas relações. Para enfrentar essa situação, as empresas precisam estar cada vez mais atentas ao mercado, bem como dispostas a desenvolver inovações que lhe forneçam um diferencial competitivo.

Conforme Dornellas (2003), a organização precisa ser mais ágil, precisa buscar novas oportunidades de negócio de forma mais efetiva, precisa se reestruturar, rever seus processos, incentivar seus funcionários na busca da inovação, a serem mais criativos, a proporem soluções, não ser reativos, fugir da mesmice de outrora. As organizações já estabelecidas começam a entender que precisam ser mais empreendedoras.

Para alcançar esse nível de desenvolvimento as organizações precisam ter estruturas e recursos que lhes permitam promover tais inovações. Neste caso, necessariamente precisamos falar do perfil dos profissionais necessários as organizações com este desafio. Cada vez mais, precisa-se de profissionais capazes de promover mudanças, de solucionar problemas criativamente e implementar inovações nos processos e produtos, cada vez mais se precisa de profissionais com perfil empreendedor dentro das organizações.

O estudo do empreendedorismo dentro das organizações não é uma idéia nova teoricamente, mas na prática a estrutura da maioria das organizações ainda não está preparada para receber este tipo de profissional. Mas as exigências mercadológicas estão começando a impor um ritmo às organizações, onde não faz mais sentido bloquear e desperdiçar o conhecimento dos colaboradores com uma estrutura tradicional e burocrática. As organizações precisam cada vez mais que seus colaboradores inovem processos, trabalhem em equipe, realizem projetos, não há mais como deixar essa tarefa somente para a direção da empresa.

Neste cenário, as estruturas organizacionais caminham para a formulação de uma estrutura que possibilite ao ser humano desempenhar todas as suas habilidades, bem como encontre na empresa e não fora dela, oportunidades de auto-realização, onde possa desempenhar sem restrições suas capacidades.

Tendo em vista tal contexto, este estudo tem como objetivo aprofundar o conhecimento a respeito do empreendedorismo dentro das estruturas das organizações. Para isso, se explorou as principais correntes de estudo sobre esse assunto, como o enfoque econômico e o enfoque comportamentalista, a fim de compreender a essência do termo e entender o estado atual da pesquisa neste campo da ciência. Para tanto, foi realizada a análise do perfil formalizado dos líderes de um grupo de empresas do setor metalúrgico da Serra Gaúcha, a fim de identificar a existência ou não de características intraempreendedoras.

Além desta seção introdutória, este artigo está organizado nas seguintes seções: revisão bibliográfica acerca dos temas empreendedorismo; estudo comportamentalista; empreendedorismo corporativo; ambiente intraempreendedor; características do intraempreendedor; metodologia empregada; resultados e discussões e considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO

Embora o empreendedorismo ainda seja um campo de pesquisa recente, possui fundamentos que já foram abordados por áreas bem antigas e estabelecidas há muitos anos, como a economia, a psicologia e a sociologia. No entanto, cada área abordava o assunto empreendedorismo com um foco diferente. A economia estava interessada em entender os aspectos econômicos, tecnológicos e sociais em que o empreendedor operava, bem como, os reflexos de sua atuação no ambiente. Já a psicologia e a sociologia se dedicavam a estudar o campo comportamental do empreendedor, tentando entender suas características, habilidades

e motivações. Considera-se, que ambas as abordagens são importantes e complementares, iremos explorar alguns conceitos de cada uma delas.

Os autores pioneiros no campo do empreendedorismo foram Cantillon (1755) e Say (1803; 1815; 1816; 1839) apud Filion (1999), mas o autor que mais se aprofundou no estudo deste tema com o enfoque econômico foi Joseph A. Schumpeter. Cantillon e Say abordaram que os empreendedores eram pessoas que corriam riscos, basicamente porque investiam seu próprio dinheiro, ou seja, aproveitavam as oportunidades com a perspectiva de obterem lucros, assumindo os riscos inerentes. Já Schumpeter (1961), explorou o processo de inovação presente no empreendedorismo e sua importância para o desenvolvimento econômico da sociedade. Devido à importância de sua teoria se explorará brevemente alguns conceitos abordados por ele.

Em sua obra “Teoria do desenvolvimento econômico” Schumpeter (1961) ressalta a ligação entre o termo empreendedorismo e a inovação, quando aborda que: a essência do empreendedorismo está na percepção e no aprimoramento das novas oportunidades no âmbito dos negócios, tem a ver como criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações. Conforme ele traz a lógica natural seria que os consumidores apresentassem novos desejos e os produtores os atendessem, mas diversas vezes são os produtores que criam produtos ou serviços novos que passam a ser desejados pelos clientes, é como se os produtores ensinasse os clientes a desejar coisas novas. Eis aí o grande poder de inovação dos indivíduos empreendedores. Ainda segundo Schumpeter, o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais, o que o autor chamou de destruição criativa (SCHUMPETER, 1942; 1949).

A de se ressaltar a importância dos estudos desenvolvidos pelos economistas para o campo do empreendedorismo, pois os mesmos mostraram o seu efeito e sua importância macro-ambiental, demonstrando como o empreendedorismo é importante para o desenvolvimento social e econômico de uma região. Através dos estudos dos economistas, foi possível identificar o empreendedorismo como um dos principais fatores de crescimento e desenvolvimento econômico, pois gera riquezas e implementa inovações promovendo mudanças na estrutura social e de negócios (SCHUMPETER, 1961). Isso com certeza deu força aos estudos subsequentes.

2.2 ESTUDO COMPORTAMENTALISTA

Em seqüência, os estudos que ganharam força foram os conduzidos por profissionais da área de comportamento humano, que tinham como principal fim entender o perfil dos empreendedores. Aqui ganham destaque os estudos conduzidos por McClelland (1987), o autor através de suas pesquisas identificou um fator psicológico importante que diferenciava os empreendedores dos outros indivíduos, que era a motivação de realização. De acordo com este autor, a necessidade de realização faz com que o empreendedor execute da melhor forma possível aquilo a que se propõe e atinja os seus objetivos. Dentro de sua teoria destacou três atributos principais dos empreendedores: responsabilidade individual para resolver problemas, estabelecer metas e atingi-las através de seu próprio esforço; aceitação de riscos moderados; e conhecimento dos resultados da realização da tarefa. Hisrich e Peters (2004)

Outro ponto interessante abordado por McClelland (1987) foi que o ser humano é um produto social e tende a reproduzir os modelos que conhece. Sendo assim, quanto mais empreendedores uma sociedade tiver e quanto mais valor for dado a eles, maior será a quantidade de indivíduos que tenderam a imitá-los, criando assim uma cultura empreendedora.

A partir daí, começaram a surgir diversas listas de características que o empreendedor costuma ter. Como o foco deste trabalho reside no fato de entender melhor como uma organização pode incentivar o intraempreendedorismo dentro de sua cultura, acredita-se que seja bem importante analisar essas características que são base para as características intraempreendedoras. No entanto para não se estender demasiada no assunto, se abordará as características através de um quadro resumo elaborado por Homaday (1982); Meredith, Nelson e Neck (1982); Timmons (1978) apud Filion (1999) que traz a lista de características mais freqüentemente atribuída aos empreendedores pelos pesquisadores comportamentalistas, conforme quadro 1.

| Características dos Empreendedores | | |
|---|------------------------------------|--------------------------------------|
| Inovação | Otimismo | Tolerância à ambigüidade e incerteza |
| Liderança | Orientação para resultados | Iniciativa |
| Riscos moderados | Flexibilidade | Capacidade de aprendizagem |
| Independência | Habilidade para conduzir situações | Habilidade na utilização de recursos |
| Criatividade | Necessidade de realização | Sensibilidade a outros |
| Energia | Autoconsciência | Agressividade |
| Tenacidade | Autoconfiança | Tendência a confiar nas pessoas |
| Originalidade | Envolvimento a longo prazo | Dinheiro como medida de desempenho |

Quadro1. Características mais freqüentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas
Fonte: Homaday (1982); Meredith, Nelson e Neck (1982); Timmons (1978) apud Filion (1999).

Hoje diversos autores já perceberam que as abordagens econômicas e comportamentalistas sobre o empreendedorismo são complementares. Numa tentativa de unificação dessas abordagens do empreendedorismo Filion (1999) traz que, o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor. Resumindo nos aspectos essenciais: um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões (FILION, 1999).

Baron (2007) também corrobora dessa unificação, para o autor, as oportunidades, são geradas por condições econômicas, tecnológicas e sociais em mudanças; mas nada acontece em relação a essas oportunidades até que um ou mais indivíduos determinados e altamente motivados as reconheça e acha que vale a pena desenvolvê-la.

Consoante isso se percebe que muito já foi construído através das pesquisas da área da economia e das áreas do estudo do comportamento, e a união destas diferenciadas abordagens produz um terreno fértil e complexo para o desenvolvimento do empreendedorismo como campo de pesquisa.

2.3 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Dornellas (2003) baseado no estudo desenvolvido por Sharma e Chrisman traz que o intraempreendedorismo e o *corporate venturing* são duas modalidades de um conceito maior chamado empreendedorismo corporativo. E traz a definição para o termo, sendo este o processo pelo qual o indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente. Conforme Dornellas (2003), a conotação que o nome já traz,

empreendedorismo corporativo é a aplicação do processo de empreender dentro das organizações, como o termo empreendedorismo é caracterizado por ser um processo criativo, que analisa as oportunidades existentes e baseado nelas propõe novas soluções de negócios ou práticas e a criação de um valor, logo o empreendedorismo corporativo é a aplicação desse conjunto de práticas ao interior das estruturas organizacionais.

Shumpeter (1961) já mencionava a possibilidade do empreendedorismo corporativo na sua Teoria do Desenvolvimento Econômico, que em primeiro lugar, chamamos empreendedores não só aqueles homens de negócios independentes, de uma economia mercantil, que são geralmente assim designados, como também todos os que, realmente, preenchem aquela função que definimos, ainda que, como está sendo a regra, sejam empregados dependentes de uma companhia, como gerentes, membros da junta de administração e assim por diante, ou mesmo que seu verdadeiro poder de desempenho da função empreendedora apresente qualquer fundamento, tal como o controle da maioria de ações.

Dentro deste conceito mais amplo de empreendedorismo corporativo, o termo *corporate venturing* refere-se à criação de um negócio novo gerado dentro de uma organização, bem como o intraempreendedorismo à prática do empreendedorismo dentro dos limites organizacionais gerando a inovação nos produtos e processos. A figura 1 demonstra claramente essa diferença.

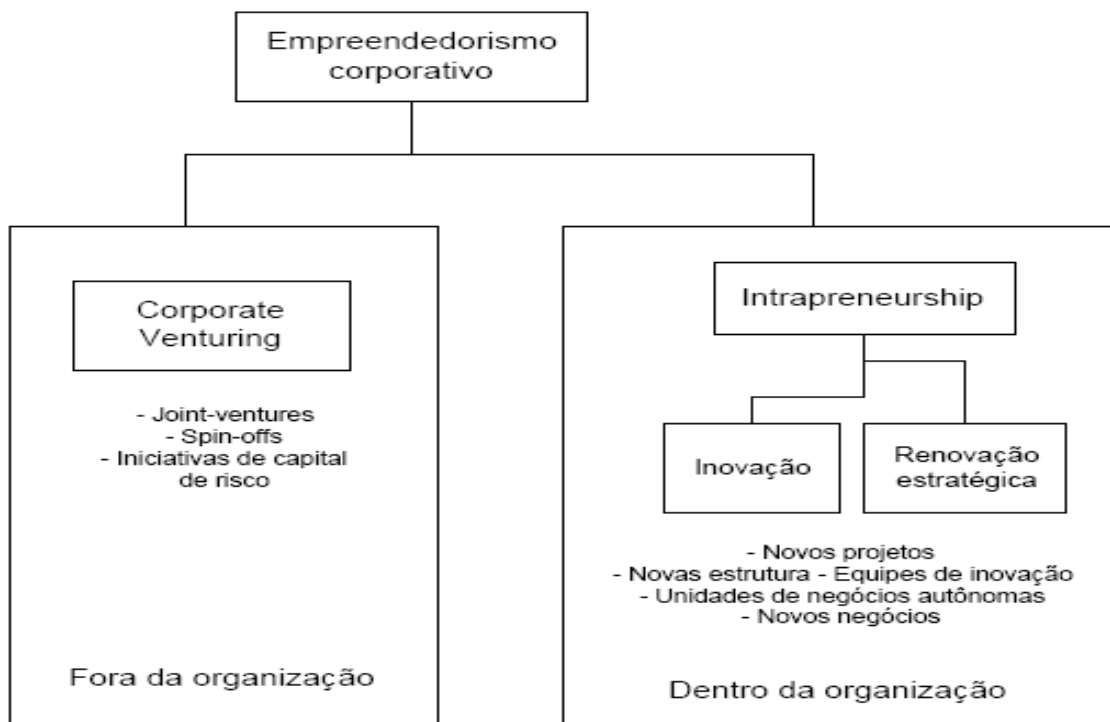


Figura 1. Diferenças entre empreendedorismo corporativo e *corporate venturing*.
Fonte: Dornellas (2003).

2.4 AMBIENTE INTRAEMPREENDEDOR

O primeiro passo para o surgimento do empreendedorismo dentro das organizações é criação de um ambiente fértil para isso. Um ambiente que possibilite a seus profissionais reverem processos, analisarem novas oportunidades, propor e implementar idéias. Neste

sentido, Pinchot e Pinchot (1994) faz uma profunda reflexão em seu livro o “Poder das Pessoas”, questionando a prática da estrutura burocrática dentro das organizações, mostrando que essa estrutura muitas vezes impede o pensamento criativo e a inovação. De acordo com esses autores, a estrutura burocrática é caracterizada por uma forte estrutura hierárquica; especialização por função, cada funcionário é responsável por um conjunto bem definido de tarefas; regras e políticas uniformes formalizadas; definição de cada serviço mediante processos padronizados; processos fixos que descrevem como cada funcionário deve desenvolver determinada tarefa; a carreira profissional é vista como ascensão na estrutura hierárquica; as relações são impessoais, os sentimentos não devem participar das relações profissionais; a divisão de trabalho vem dos níveis superiores da hierarquia. Esse tipo de estrutura é excelente para a prática de tarefas repetitivas, no entanto é incapaz de lidar com o processo de inovação de uma forma eficiente.

A estrutura burocrática limita o potencial humano e por este motivo impede a prática do empreendedorismo corporativo, como exploraremos mais a frente o profissional intraempreendedor possui uma alta necessidade de auto-realização e por este motivo precisa de liberdade para tocar seus projetos, desenvolver coisas novas e muitas vezes a burocracia pela sua estrutura impede isso. Conforme traz Pinchot e Pinchot (1994), a dedicação, como a inovação, precisa vir de dentro: não podemos mandar as pessoas inovarem ou serem dedicadas. Tampouco podemos mandar as pessoas utilizarem a inteligência; elas aplicam a inteligência quando vêm razões para se dedicar, quando fazem parte de algo maior que elas e reconhecem que seus interesses mais amplos são atendidos pelo trabalho disponível. A burocracia é autocrática e reguladora demais para motivar e gerir a inteligência trazida para a inovação e a dedicação.

Dornellas (2003; 2005) traz alguns mecanismos (quadro 2) que podem ser adotados pelas organizações para busca de ambiente propício ao desenvolvimento dos empreendedores, sendo eles:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- A empresa deve ter uma visão empreendedora claramente definida e reforçada constantemente;- Deve haver um sistema de recompensas e reconhecimento aos funcionários, incluindo participação nos resultados, <i>stock options</i> (opção de compra de ações da empresa) etc;- Incentivar a melhoria de performance, assumindo riscos calculados, sem penalidades ou punições por falhas (a menos que sejam repetidas);- Reduzir os níveis hierárquicos e as segmentações de unidades organizacionais;- Possuir pequenas unidades organizacionais com equipes multifuncionais;- Estabelecer papéis variados às pessoas, encorajar/estimular a iniciativa e a experimentação;- Possibilitar altos níveis de <i>empowerment</i>;- Possibilitar acesso irrestrito à informação;- Implementar fundos corporativos para investimento nos novos negócios;- Trazer para dentro da empresa (em todos os níveis) a voz do consumidor. |
|--|

Quadro 2. Mecanismos organizacionais que os líderes podem usar para estimular um ambiente empreendedor.

Fonte: Dornellas (2003; 2005).

Hisrich e Peters (2004) demonstram claramente como a estrutura corporativa tradicional difere da estrutura corporativa empreendedora, mostrando que a estrutura intraempreendedora possui diretrizes bem diferenciadas como desenvolver perspectivas, sugerir, tentar, experimentar, criar e desenvolver em qualquer área, assumir responsabilidade. Eles trazem também algumas características fundamentais para esse ambiente intraempreendedor como: a organização deve operar nas fronteiras da tecnologia, incentivando a pesquisa e desenvolvimento que são fontes chaves para o sucesso de idéias e de novos produtos; as novas idéias devem ser encorajadas, a tentativa e o erro devem ser estimulados;

fracassos são permitidos; não há parâmetros para a oportunidade, ou seja, não se deve inibir a criatividade no desenvolvimento de um produto; os recursos têm que estar disponíveis e acessíveis, a que se tentar buscar uma abordagem de equipe multidisciplinar, participação de pessoas de diferentes setores em um projeto; analisar projetos a longo prazo; a ação intraempreendedora é voluntária, não deve ser forçada entre as pessoas; ter um sistema de compensações apropriado, recompensar a energia, esforço e riscos despendidos na criação dos novos projetos ou empreendimentos, criar patrocinadores e defensores para o intraempreendedorismo e ter apoio da alta administração.

2.5 CARACTERÍSTICAS DO INTRAEMPREENDEDOR

As características do intraempreendedor são muito semelhantes ao do empreendedor, com pequenas adaptações já que este profissional precisa agir dentro de certas estruturas estabelecidas. Neste sentido, Pinchot (1989) traz algumas características especiais do intraempreendedor, diferenciando-o dos gerentes e empreendedores tradicionais, conforme é possível visualizar na figura 2:

| | Gerentes Tradicionais | Empreendedores Tradicionais | Intraempreendedores |
|--------------------------------------|---|---|---|
| Motivos Principais | Quer promoções e outras recompensas corporativas Motivados pelo poder. | Quer liberdade. Orientado para metas, autoconfiante e automotivado. | Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientado para metas e automotivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação. |
| Ação | Delega ação. Supervisão e relatórios consomem a maior parte da energia. | Põe a “mão na massa”. Pode a aborrecer os empregados fazendo de repente o trabalho deles. | Põe a “mão na massa”. Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito. |
| Coragem e Destino | Vê o outro como responsável pelo seu destino. Pode ser vigoroso e ambicioso, mas pode temer a capacidade dos outros em prejudicá-lo | Autoconfiante, otimista e corajoso. | Autoconfiante e corajoso. Muitos intraempreendedores são cínicos a respeito do sistema, mas otimistas quanto à sua capacidade de superá-lo. |
| Risco | Cuidadoso | Gosta de riscos moderados. Investe pesado, mas espera ter sucesso. | Gosta de riscos moderados. Em geral não teme ser demitido, portanto, vê pouco risco pessoal. |
| Status | Importa-se com símbolos e status. | Fica feliz de sentar em um caixote, se o trabalho estiver sendo feito. | Considera os símbolos de status tradicionais uma piada – prefere símbolos de liberdade. |
| Decisões | Concorda com aqueles no poder. Adia decisões até sentir o que o chefe quer. | Segue sua visão particular. Decisivo, orientado para a ação. | Gosta de fazer os outros concordarem com a sua visão. Algo mais paciente e disposto a compromissos, |
| A Quem Serve | Agrada aos outros. | Agrada a si mesmo e aos clientes. | Agrada a si mesmo, aos clientes e patrocinadores. |
| Atitude em Relação ao Sistema | Vê o sistema como nutriente e protetor, busca proteção nele. | Pode avançar rapidamente em um sistema; então, quando frustrado, rejeita o sistema e forma o seu próprio. | Não gosta do sistema, mas aprende a manipulá-lo. |
| Estilo de Solução de | Hierarquia como relacionamento | Transações e acordos com relacionamento básico. | Transações dentro da hierarquia. |

| | | | |
|--|--|--|----------------------------------|
| Problemas | básico. | | |
| Relacioname nto com os Outros | Hierarquia como relacionamento básico. | Transações e acordos como relacionamento básico. | Transações dentro da hierarquia. |

Figura 2. Quem é o intraempreendedor?
Fonte: Adaptado de Pinchot (1989, p. 44).

3. METODOLOGIA EMPREGADA

3.1 AMBIENTE EM ESTUDO

O Grupo Randon atua no setor metal-mecânico de Caxias do Sul a cerca de 60 anos. Atualmente o conglomerado conta com oito empresas e possui cerca de 9000 colaboradores. O faturamento total do grupo no ano de 2007 foi de R\$ 3.182 bilhões. Trata-se de uma empresa familiar, porém em 1982 passou por uma grande crise, bem como alguns anos depois, em 1992, resolveu abrir seu capital, tornando-se uma S/A. A partir deste momento, seu desenvolvimento se tornou uma crescente, tanto na empresa original quanto nas joint-ventures que se formaram a partir dela. Vale ressaltar que hoje, essas empresas possuem diversos valores compartilhados, e apresentam claramente algumas atividades intraempreendedoras nos seus processos.

3.2 TIPO DE ESTUDO, OBJETIVO E TÉCNICAS ADOTADAS

A fim de entender e divulgar como algumas organizações desenvolvem a atividade intraempreendedora na prática, foi realizado um estudo no conglomerado de empresas do Grupo Randon, onde se analisou o perfil formalizado dos líderes, a fim de identificar a existência ou não de características intraempreendedoras. Visto o Grupo ter apresentado altos índices de crescimento em seu faturamento e resultados nos últimos anos.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. A metodologia adotada para este estudo foi o estudo de caso, o qual, segundo Yin (2005, p. 32), trata-se de uma “investigação empírica”, que visa investigar um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto, especialmente quando “os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, como no caso em questão.

A coleta dos dados se deu através da declaração formalizada, documento que apresenta as diretrizes de como deve ser o líder desta organização, bem como foi observado se a organização busca o perfil de líder intraempreendedor. Neste contexto, as características do líder dessa organização integram quatro grandes grupos:

- 1) Enxergando o todo e apontando a direção;
- 2) Entregando resultados sustentáveis;
- 3) Potencializando o melhor das pessoas;
- 4) Fazendo do jeito certo.

Nestes quatro grandes grupos já podemos perceber a busca por uma visão abrangente, o foco em resultados, o desenvolvimento e utilização de todo o potencial humano, a busca pela ética e poder legítimo. Esses grupos são explorados em oito diretrizes principais.

Para análise e interpretação dos dados, o método utilizado se deu de acordo com a Análise de Conteúdo, pois, segundo (BARDIN, 2004), consiste em elementos que permitem a apreciação das comunicações e fornecem informações suplementares.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 GRUPO I: ENXERGANDO O TODO E APONTANDO A DIREÇÃO

a) Visão sistêmica e ação estratégica: capaz de compartilhar seu conhecimento sobre a Cadeia de Valor da empresa e de expandir seu foco para a interdependência de todas as áreas da organização. Considera as variáveis de mercado e da indústria, além das fronteiras nacionais e sua relação com os processos internos. Consegue o comprometimento à Visão, Propósito e Metas comunicando-se de forma clara e inspiradora. Constrói cenários e antecipa tendências e mudanças para definir visões otimistas e planos competitivos. Traduz a visão estratégica da organização em metas e prioridades de ação para seus liderados.

Interpretando essa declaração, percebe-se claramente algumas características que esta organização acredita serem necessárias em seu líder: capacidade de compartilhamento do conhecimento; visão abrangente e sistêmica; habilidade de comunicação e persuasão; capacidade de análise das oportunidades e competência para elaboração de um plano de ação.

Através da figura 3, pode-se fazer um comparativo entre habilidades empreendedoras citadas por Gibb, Pati, Fillion, Dornelas e Leite apud David (2004), e as habilidades empreendedoras mencionadas na declaração da empresa. Neste contexto, percebe-se que das 16 habilidades mencionadas pelos autores, encontra-se 05 habilidades no líder Randon.

| Habilidades Empreendedoras | Habilidades do líder Randon |
|--|-----------------------------|
| Capacidade de aprendizagem | X |
| Negociação | |
| Identificação de novas oportunidades | X |
| Orientação para resultados | |
| Mover-se por metas específicas | X |
| Habilidade para pesquisar | |
| Capacidade de assumir riscos | |
| Flexibilidade | |
| Comunicação persuasiva | X |
| Conhecimento de como lidar, conseguir, dar e receber crédito | |
| Senso de organização | |
| Habilidade para conduzir situações | |
| Capacidade gerencial | X |
| Criar valor para a sociedade | |
| Disposição de trabalho | |
| Habilidade na utilização de recursos | |

Figura 3. Habilidades Empreendedoras

Fonte: Dados da empresa.

4.2 GRUPO II: ENTREGANDO RESULTADOS SUSTENTÁVEIS

a) Orientação para resultados: a empresa prioriza as ações e decisões com maior potencial de gerar resultados sustentáveis a longo prazo, que atinjam ou superem as metas previstas no Plano Estratégico. Revela nesta orientação: flexibilidade para mudar de rota; perseverança diante de obstáculos; disposição para assumir desafios; correr riscos calculados e assumir as conseqüências de suas decisões.

Neste cenário, fica claro a orientação para resultado, uma característica muito destacada no perfil empreendedor de diversos autores, bem como se destaca a questão da flexibilidade. Foram citadas duas habilidades discutidas pelos comportamentalistas, sendo elas: disposição para correr riscos moderados e enfrentar desafios. Outra característica

interessante destacada é a perseverança diante dos obstáculos, no entanto, só tem perseverança diante dos obstáculos os profissionais realmente comprometidos com suas idéias e projetos, isso coincide com o argumento de Pinchot e Pinchot (1994) quando tratam a questão da dedicação.

b) Foco no cliente interno e externo: capacidade de criar e manter redes de relacionamentos, inspirando confiança e o respeito de clientes internos e externos, mediante o ouvir atento de necessidades e *feedbacks*, bem como uma comunicação transparente e aberta para fornecer-lhes produtos e serviços geradores de valor, que atendam ou superem suas necessidades e expectativas.

Nesta diretriz são destacadas as *networks*, outro ponto abordado por McClelland (1987). Investir nas relações a fim de transmitir confiança gerando assim cooperação das outras partes. Esse aspecto se torna cada vez mais importante nas organizações, a atenção ao relacionamento e as necessidades dos clientes internos e externos.

c) Pessoas inovadoras: visualizar o futuro com cenários alternativos. Antecipa mudanças e gera idéias, como forma de superar os paradigmas convencionais de solução de problemas e produção de novas oportunidades que transcendam a melhoria contínua. Facilita a sinergia grupal para gerar inovações de impacto no negócio, mediante estímulo e valorização da postura questionadora e flexível de encarar as mudanças.

Analisando esta diretriz, fica claramente ressaltada a busca pela inovação, tendo a necessidade de pessoas criativas, que busquem formas diferenciadas de resolver as situações, a atenção à etapa de geração de idéias do processo de inovação. Aqui se conecta a velha ligação entre empreendedorismo e inovação do pensamento economista.

4.3 GRUPO III: POTENCIALIZANDO O MELHOR DAS PESSOAS

a) Trabalhando juntos: capacidade de criar e manter o espírito de equipe em suas relações, bem como na liderança de sua equipe compartilhando informações e recursos, articulando alianças, com uma comunicação clara e transparente, visando ao atendimento das metas organizacionais, dentro de um ambiente positivo e de confiança. Demonstração de diplomacia e empatia na consideração do ponto de vista de pessoas em todos os níveis. Respeito a diferenças, estimulando a busca ativa do consenso e priorizando os interesses da organização como um todo.

Nesta diretriz percebe-se a importância de o líder promover e praticar o conceito das multidisciplinares, onde as pessoas compartilham conhecimentos e informações a fim de chegar às melhores soluções possíveis.

b) Gestão e desenvolvimento de talentos: capacidade de atrair e reter os melhores talentos e de alavancar o desenvolvimento de seu potencial de crescimento. Gestão eficaz do desempenho por meio de *feedbacks* (positivos e negativos) e mecanismos de reconhecimento e recompensas, agindo como exemplo dos comportamentos preconizados. Favorece o desenvolvimento contínuo, mediante delegação de projetos desafiantes, aconselhamento (*coaching*) e outras atividades de treinamento e desenvolvimento, dentro de um clima de motivação e produtividade.

Analisando esta diretriz percebe-se que além de o líder ter um perfil empreendedor ele deve promover esse perfil em seus funcionários, buscando o potencial máximo das pessoas de sua equipe. Fica claro também um ponto ressaltado por Hisrich e Peters (2004), que trata de ter mecanismos de recompensa aos funcionários que bem desempenham o perfil desejado. Ressalta-se, a permissão de o funcionário desenvolver um projeto desafiador e relevante o que vai de encontro à necessidade de auto-realização dos intraempreendedores.

3.4 GRUPO IV: FAZENDO DO JEITO CERTO

a) Integridade e transparência nas ações: capacidade de viver segundo os Princípios e aplicar o Guia de Conduta Ética da organização, tanto em situações agradáveis quanto nas difíceis. Lidera pelo exemplo e pratica aquilo que prega. Age conforme o combinado e é transparente e direto quando não concorda com algum ponto de vista ou proposta, usando diplomacia e respeito na forma de se expressar. Possui coragem gerencial para falar e agir quando os interesses da organização estão ameaçados.

Nesta diretriz é destacado um ponto muito importante que aparece claramente na tabela com comparativo dos gerentes tradicionais e os intraempreendedores apresentada por Pinchot e Pinchot (1994), onde mostra que o intraempreendedor muitas vezes precisa enfrentar com diplomacia o contraste daquilo que é necessário ser feito e daquilo que a estrutura permite que seja realizado.

b) Autodesenvolvimento: conhecer suas necessidades de desenvolvimento técnico e comportamental e procurar alavancar e desenvolver seu desempenho e potencial, por meio da busca e resposta ativas a *feedbacks e coaching*. Atualiza-se continuamente quanto às competências técnicas e sobre o negócio da empresa. Busca expandir seus horizontes e conhecimentos sobre culturas diferentes. Demonstra mobilidade para outras geografias, funções e áreas da empresa, como um meio de incrementar sua empregabilidade e perspectiva de crescimento.

Percebe-se que essa é uma característica muito ressaltada, onde o empreendedor está em busca por desafios constantes, fazendo com este profissional sempre se sinta motivado a querer e saber mais.

Neste cenário, na análise do perfil do líder desta organização, diversas características empreendedoras são requeridas, sendo possível perceber também que essas características não são somente necessárias ao líder, mas também as equipes dos mesmos. Isso prova que a semente do intraempreendedorismo está plantada nessa organização. Possivelmente ela ainda possui diversos entraves para a prática intraempreendedora, devido a sua estrutura hierárquica tradicional, bem como a outros comportamentos de empresas tradicionais, mas está entre as habilidades dos intraempreendedores saberem lidar com esses entraves e irem transformando aos poucos essa realidade. Afinal a grande maioria das empresas ainda apresenta muitos resquícios da estrutura burocrática, mas aos poucos ações que vão procurando criar um ambiente mais propício à inovação vão alterando essa estrutura.

c) Treinando funcionários para serem intraempreendedores: além desta declaração, a organização possui um programa de modelo de sucessão das para cargos de lideranças, a fim de identificar e desenvolver os profissionais com potencial. O programa possui a seguinte sistemática: os funcionários interessados se inscrevem no programa e passam por uma avaliação para verificação de seus conhecimentos e habilidades em cima do perfil do líder apresentado neste artigo. Após passar por essa avaliação, os funcionários ficam sabendo de sua pontuação e das habilidades que ainda necessitam ser desenvolvidas. Neste contexto, os funcionários que são percebidos pela empresa com o perfil adequado já vão passando por treinamentos para desenvolver as características necessárias.

O programa tem como objetivos principais: identificar profissionais com potencial e capacitação compatíveis com as necessidades da organização, suprimindo as demandas existentes para cargos de gestão; contar com pessoas prontas para assumir os cargos de gestão; instrumentalizar as empresas com um sistema de gestão de potenciais; promover um meio de motivação e adequação das pessoas às funções; e assegurar que os profissionais estejam alinhados às exigências atuais e futuras do negócio, para ocuparem cargos de gestão.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo envolve a identificação de uma nova oportunidade, a paixão, a vontade de transformar o meio social, e todas as funções, atividades e ações associadas à criação de novas empresas. Para que se tenha inovação dentro das organizações, se faz necessário o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo, que possui uma ampla gama de aplicações. É difícil afirmar categoricamente que uma empresa é, ou não, intraempreendedora.

O conceito não se resume unicamente à criação e desenvolvimento de novos produtos, ele indica qualquer forma de rede direta de relacionamentos da organização que, de alguma forma, se traduz em aumento de valor para o cliente ou para o acionista. Nesse sentido, órgãos tradicionalmente conhecidos como staff, incluindo RH, Informática, Financeiro, Contabilidade, Jurídico, Manutenção, entre outros, podem promover o empreendedorismo interno.

Neste cenário, foi possível perceber no caso analisado, que as organizações podem criar ferramentas e práticas simples para começar a difundir os princípios do intraempreendedorismo em sua estrutura. Porém, não está se afirmando que somente práticas como as apresentadas, transformarão a cultura organizacional de tradicional para intraempreendedora. A mudança de cultura é um processo lento, que precisa de diversos reforços para realmente acontecer. O que se pretendeu neste estudo, foi demonstrar que as empresas precisam urgentemente começar a se preocupar em criar organizações mais eficientes e inovadoras, assim como a criação de um ambiente empreendedor pode auxiliar muito nisso. Neste contexto, para dar início a essa transformação, algumas práticas simples como as desenvolvidas pelo grupo empresarial analisado, podem servir como um ponto de partida para outras organizações que tenham o mesmo intuito dos princípios de intraempreendedorismo.

Por fim, destacam-se as limitações deste estudo no que se refere a sua capacidade de generalização, visto que foi explorado apenas o perfil formalizado dos líderes de um conglomerado de empresas, a respeito das características intraempreendedoras. Sugere-se ainda a realização de estudos complementares que contribuam com o intraempreendedorismo, demonstrando sua importância na obtenção do diferencial competitivo. Bem como, uma análise mais abrangente, analisando diretamente outras empresas da região da serra gaúcha. E, finalizando, estudos que enfoquem a comparação entre o perfil líder de regiões, setores e cadeias produtivas.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. Análise de conteúdo. 3. ed. Lisboa, Edições 70, 2004.
- BARON, R.A. Empreendedorismo: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- DAVID, D.E.H. Intraempreendedorismo social: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações. Tese de doutorado de 2004. Disponível em: http://www.unioeste.br/projetos/casulo/files/tese_denise_david.pdf. Acesso em jul. de 2008.
- DORNELAS, J.C.A. Empreendedorismo transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DORNELLAS, J.C.A. Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerente de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo V. 34, n.2, abril/junho 1999.

HISRICH, R.D.; PETERS, M.P. Empreendedorismo. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

McCLELLAND, D.C. Human Motivation. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

PINCHOT III, G. Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor. São Paulo: Harbra Ltda., 1989.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SCHUMPETER, J.A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper and Row, 1942.

SCHUMPETER, J.A. Economic history and entrepreneurial history. In: CLEMENCE, R. (ed.), Essays: Joseph Schumpeter. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1949.

SCHUMPETER, J.A. Teoria do Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura S.A., 1961.

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Bookman, Porto Alegre, 2005.