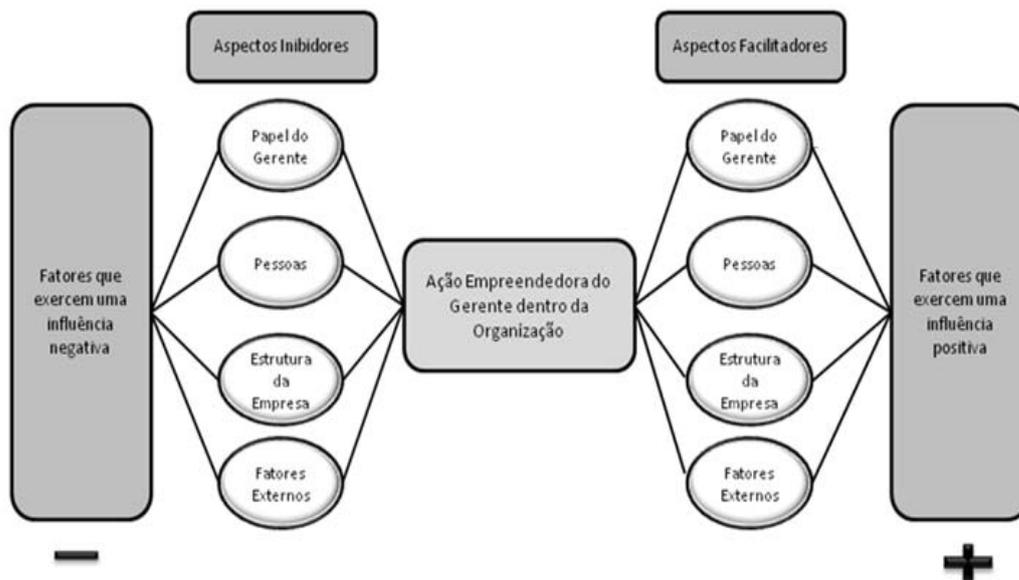


## 5 Conclusão

Este estudo teve como objetivo a análise dos diversos fatores que influenciam tanto de maneira positiva quanto negativa no exercício do papel dos gerentes e também dos elementos que facilitam ou inibem estes profissionais a agirem de maneira empreendedora e promovendo o intra-empendedorismo nas organizações onde atuam. A seguir, apresentam-se as conclusões resultantes da pesquisa qualitativa realizada com 20 profissionais que ocupam posições gerenciais em diferentes tipos de empresas.

Em primeiro lugar, com base no resultado dos itens 4.3.3. e 4.3.4., é possível observar que tanto os fatores que facilitam quanto os que inibem a ação intra-emprededora dos gerentes podem ser analisados em torno do papel do gerente, das questões relativas às pessoas, da estrutura da empresa e dos fatores externos a ela, conforme representado na Figura 3.

FIGURA 3 – Dimensões relativas aos aspectos que inibem ou facilitam a manifestação do intra-empendedorismo



Fonte: Elaborada pelo autor.

Vale observar que tanto os aspectos inibidores quanto os aspectos facilitadores podem manifestar-se em um mesmo momento no cotidiano do gerente. O que vai definir ao certo se o ambiente no qual ele está inserido é propício ou não à ação empreendedora é um peso maior de fatores que exerçam uma influência positiva no seu contexto do que fatores que influenciem de forma negativa.

Com base nos resultados deste estudo é possível, também, extraírem-se conclusões acerca das condições para a criação de um ambiente intra-empresarial, das barreiras ao intra-empresarialismo, das possibilidades existentes para o intra-empresarialismo, dos desafios do intra-empresarialismo na prática, e das características das empresas inovadoras.

### **O ambiente intra-empresarial**

Em relação a este fator, foi possível elencar junto aos profissionais que participaram do estudo, um conjunto de condições que tornam o ambiente interno de uma organização mais propício a manifestações empreendedoras.

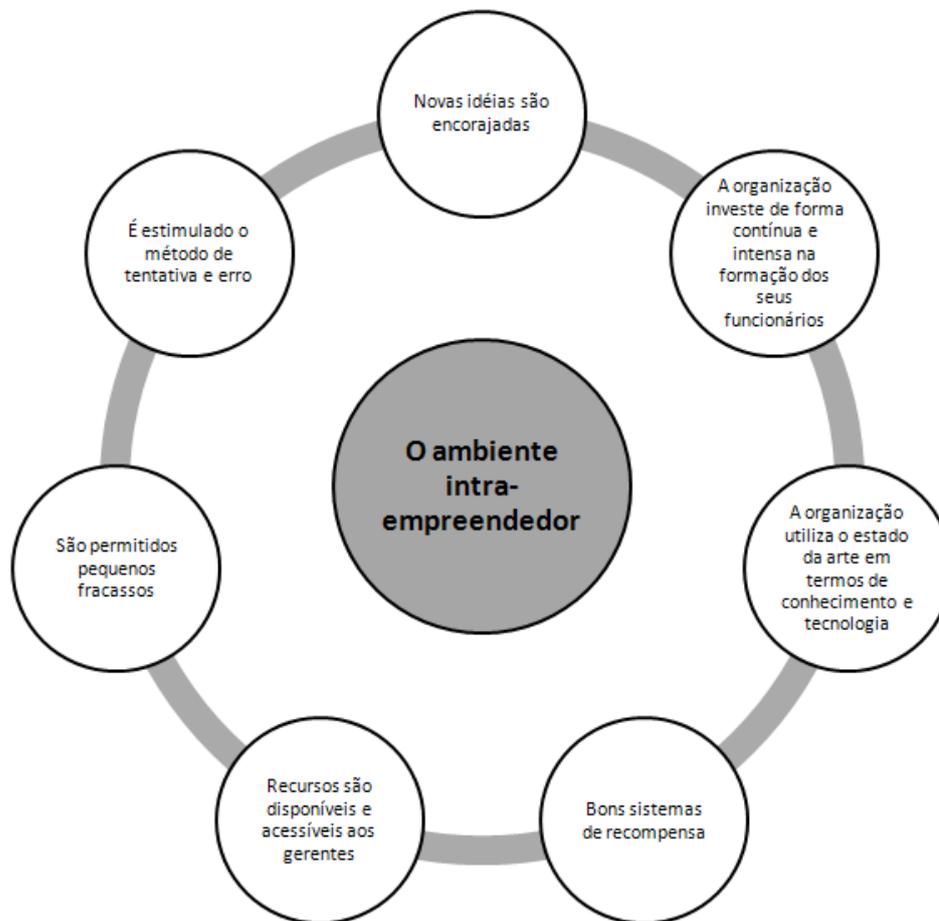
Estas condições estão em grande parte das vezes ligadas à abertura que as empresas dão aos seus funcionários para atuarem e também ao incentivo que elas oferecem para que estes tenham uma postura empreendedora e também sejam promotores do empreendedorismo corporativo, como é observado no modelo da Figura 4. Observa-se que os aspectos apresentados na figura, identificados a partir da fala dos entrevistados deste estudo, confirmam a lista de requisitos para o intra-empresarialismo apresentada por autores como Antoncic e Hisrich (2003), Rodrigues (1998) e Wunderer (1999).

Neste modelo estão inseridos os fatores expostos pelos gerentes como sendo os que mais exercem influência positiva para que existam condições que permitam a eles serem empreendedores dentro do seu papel gerencial, buscando sempre inovar e trazer melhores práticas para o seu contexto.

Uma organização que investe de forma sólida e continuada na formação profissional dos funcionários, seja através de cursos técnicos, acadêmicos, intercâmbios ou cursos de extensão é tida pelos gerentes como sendo uma grande incentivadora do empreendedorismo, pois possibilita que estes tenham contato com novos conceitos e novas formas de pensar o que faz com que estes profissionais tornem-se mais abertos a pensar de forma diferenciada, ideal para

que eles venham a atuar como intra-empresendedores e promotores do empreendedorismo corporativo.

FIGURA 4 - Condições que tornam o ambiente interno de uma organização mais propício a manifestações empreendedoras.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Os gerentes consideram que uma empresa proporciona um melhor ambiente para o empreendedorismo quando: estimula a geração de novas idéias; o aprendizado via tentativa e erro é possível, desde que estes erros sempre sejam utilizados como fonte de informação sobre os aspectos que devam ser aprimorados; permite até mesmo que ocorram pequenos fracassos dos seus gerentes, sem puní-los de forma severa. Assim, os profissionais se sentem seguros de que podem buscar novas idéias e práticas sem medo de serem prejudicados profissionalmente, ou, ao contrário disso, vislumbrando a possibilidade de obter reconhecimento e evolução na sua carreira.

No contexto gerencial, a disponibilidade de recursos e o seu acesso facilitado são tidos como grandes impulsionadores na geração de novas idéias, tendo em vista que, em muitas situações, é necessário um suporte, seja ele financeiro ou de insumos, especialmente na fase inicial, para que uma inovação prospere.

Já uma organização que conta com bons sistemas de recompensa para os funcionários que se comprometam a elaborar propostas de melhorias - que sejam viáveis e que possam realmente trazer bons resultados na prática para a organização - é vista como incentivadora para que os gerentes busquem exercitar uma postura voltada para o empreendedorismo corporativo.

Para esses profissionais, o fato de a organização contar com o que existe de mais avançado em termos de conhecimento e tecnologia na sua área colabora bastante para que eles tenham o suporte de um conhecimento de vanguarda nas suas tentativas de inovar e de propor novas formas de realização de negócios.

Portanto, o ambiente intra-empendedor mostra-se de grande relevância dentro deste estudo, pois sem a estruturação de um ambiente que propicie este fenômeno, dificilmente os profissionais terão condições de atuar de forma diferenciada.

### **Barreiras ao intra-empendedorismo**

Durante a elaboração deste estudo foram levantados junto aos gerentes alguns pontos existentes atualmente nas organizações em que atuam que representam fatores de inibição ao exercício do intra-empendedorismo.

Estes fatores inibidores estão diretamente ligados à existência de uma cultura conservadora e resistente à mudança, além de uma estrutura burocratizada e com uma hierarquia altamente complexa.

Dentre as barreiras para a manifestação do intra-empendedorismo nas organizações, apontam-se, ainda, os seguintes fatores:

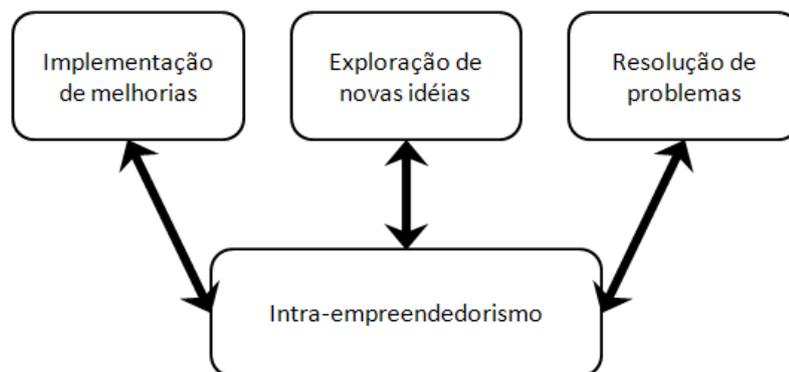
- falta de recursos suficientes para apoiar a criação e o desenvolvimento de novas idéias;
- falta de uma estrutura adequada que possibilite aos gerentes o desenvolvimento de um trabalho com foco empreendedor;
- falta de conhecimento por parte dos executivos do topo da organização, acerca dos benefícios de uma postura intra-empendedorista dos seus gerentes;
- falta de profissionais qualificados e experientes o suficiente para detectar oportunidades de inovação e melhorias na organização.

Portanto, pode-se perceber que mesmo na competitiva e inconstante realidade que grande parte das empresas vivencia atualmente, muitas delas ainda resistem a atuar de forma dinâmica, estimulando a inovação.

### Possibilidades existentes para o intra-empendedorismo

Foram também levantados junto aos gerentes os principais tipos de situações de seu cotidiano que requerem uma manifestação intra-emprededora. As situações identificadas são apresentadas na Figura 5:

FIGURA 5 – Situações da atuação do cotidiano dos gerentes que envolvem a ação intra-emprededora



Fonte: Elaborada pelo autor.

Todos esses três tipos de atuação mostram-se fundamentais na busca pela alavancagem dos negócios e na geração de valor para a organização. Isso proporciona fortes oportunidades de crescimento e desenvolvimento tanto para os indivíduos quanto para as empresas das quais fazem parte.

### Observações finais

É importante ressaltar que a perspectiva apresentada pelos profissionais entrevistados pode não necessariamente representar uma visão crítica sobre a sua realidade e a forma como interagem com o meio no qual estão inseridos.

Isto pode ocorrer pelo fato de que, por serem eles próprios agentes da mobilização da ação organizacional, eles se sintam co-responsáveis pelas características da própria organização.

Em outras palavras, criticar as condições da organização da qual fazem parte pode representar, para eles, uma forma de criticar o seu próprio trabalho como gerentes e assumir dessa maneira que não estão desenvolvendo um bom papel como gerente.

Em função disso, é possível que os profissionais tenham descrito um panorama que conte com um conjunto de condições que estes acreditem como sendo as ideais para a existência de um ambiente harmônico e que propicie as condições adequadas para a manifestação do empreendedorismo corporativo.

Outro fato que merece destaque é a atribuição a terceiros pela responsabilidade da não existência de algumas dessas condições ideais para um ambiente que propicie o intra-empreendedorismo ou então da existência de fatores que atuem como inibidores desta manifestação.

Independente da motivação dos gerentes entrevistados em apresentarem tais perspectivas, é importante observar que estes demonstram ter um bom conhecimento e entendimento das melhores práticas a serem adotadas por uma organização que deseja ser inovadora e promotora do intra-empreendedorismo entre os seus funcionários.

### **Sugestões para futuros estudos**

Após a realização deste trabalho fica clara a necessidade de futuros estudos e aprofundamentos em algumas áreas relacionadas ao estudo do empreendedorismo corporativo.

Seria interessante a elaboração de um trabalho relacionado à perspectiva das pessoas que atuam na base sobre o fenômeno do intra-empreendedorismo. Outro foco de estudo que merece atenção é a identificação de práticas desenvolvidas pelas empresas que visem especificamente a promoção do intra-empreendedorismo.

Um trabalho analisando a visão dos executivos sobre o intra-empreendedorismo também se mostra como um tema interessante a ser explorado, tendo em vista a clara condição destes profissionais como potenciais promotores e incentivadores do empreendedorismo corporativo em função do impacto que as suas atuações exercem na realidade organizacional.

Outra sugestão para um estudo futuro é a de investigar as intenções dos gerentes com relação ao papel de intra-empreendedor. No presente estudo, focalizaram-se apenas as condições para que eles possam exercer esse papel.

Não se questionou, portanto, se eles reconhecem, de fato, esse papel como parte das suas atribuições, nem se eles demonstram o desejo de exercê-lo.

Por fim, a análise do processo intra-empendedor seria um significativo tópico a ser explorado, pois existem poucos estudos nesta área referentes ao tema, já que grande parte dos autores focaliza a análise do processo empreendedor voltado para a criação de uma nova organização.