

# 1

## O problema

Esta dissertação de mestrado se dedica a discutir questões referentes ao intra-empendedorismo, um conceito cada vez mais difundido nas organizações, nos últimos tempos. Segundo Micheletti (2003), o intra-empendedorismo é a versão em português do termo francês *"intrapreneur"*, que significa empreendedor interno.

Aborda-se também a realidade enfrentada pelos gerentes de nível intermediário no atual contexto das organizações, analisando as expectativas e cobranças que recaem sobre eles, tendo em vista que esse ambiente, entre outras responsabilidades, os coloca em uma posição de articulação de grande parte da dinâmica da inovação organizacional, de modo que novas idéias e projetos possam transformar-se em realidade, principalmente em situações de turbulência e de iminência de mudanças. Tais profissionais tendem a ser citados, assim, como atores importantes na geração de diferenciais competitivos e de valor agregado para as organizações das quais fazem parte.

Neste capítulo, apresenta-se o problema que é tratado na dissertação, relativo às dificuldades e condições que impactam as possibilidades de os gerentes intermediários assumirem o papel de empreendedores internos ou corporativos e de fomentadores de atitudes empreendedoras de seus subordinados. Após a introdução, são apresentados, neste capítulo, os objetivos, a delimitação e a relevância do estudo.

### 1.1. Introdução

O conceito de intra-empendedorismo começou a se popularizar há pouco mais de duas décadas. Porém as empresas, naquela ocasião, talvez ainda não estivessem sensibilizadas para delegar aos seus empregados a liberdade para criar, empreender e, conseqüentemente, errar em alguns momentos. Além disso, talvez não estivessem abertas a lhes oferecer um orçamento para financiar e dar suporte a tais inovações e mudanças, nem dispostas a arcar com os custos dos erros que inevitavelmente iriam ocorrer durante esse percurso. No entanto, é

possível notar que esse conceito, apesar de ainda pouco trabalhado e explorado, vem se tornando cada vez mais difundido e valorizado nas organizações contemporâneas.

A concorrência cada vez mais acirrada nos mercados está demonstrando, tanto no país quanto no exterior que, se as empresas não se prepararem para a renovação e para a atuação em um ambiente de contínua mudança, perderão competitividade. A inovação é um dos temas que mais mobilizam as discussões sobre a gestão neste novo século e percebe-se, ainda, que são muitos os requisitos que as organizações mais tradicionais precisam desenvolver para que se tornem inovadoras.

Uma das condições mais citadas para que uma organização possa lidar com o desafio da inovação é a de que ela possa contar com pessoas que, individual e coletivamente, estejam preparadas e motivadas para a criação e aproveitamento de novos conhecimentos (NONAKA, 2000), de modo a que possam explorar, de forma bem sucedida, as oportunidades que aparecem nos ambientes organizacionais em constante mutação. Em função do reconhecimento da importância da inovação no contexto atual e da percepção de que as regras de competitividade nos diferentes setores e mercados tornam-se cada vez mais dinâmicas, a pesquisa em Administração tem intensificado o seu interesse pela temática do empreendedorismo, um assunto que em outras áreas como a economia, a psicologia e as ciências sociais, há muito já se constituía como importante objeto de estudos.

Nas últimas décadas, assiste-se a um número crescente de trabalhos na área de Administração que procuram entender o perfil do empreendedor e o processo de empreendedorismo. Observa-se, entretanto, que o foco principal ainda é o da criação e desenvolvimento de novas empresas com fins lucrativos, havendo ainda espaço considerável para estudos que analisem outras formas de empreendedorismo, como o voltado para atividades no terceiro setor, ou para a criação e desenvolvimento de novos negócios em empresas já existentes. Conforme observa Fillion (2000), ainda se fazem, por exemplo, distinções significativas entre o perfil do empreendedor e dos gerentes corporativos.

Segundo as idéias expostas por Uriarte (2000, p. 10), o intra-empREENDEDOR é o profissional que:

“a partir de uma idéia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalha, dedica-se entusiasticamente em transformá-la em um produto de sucesso. Não é necessário deixar a empresa onde trabalha, como faria o empreendedor, para vivenciar as emoções, riscos e gratificações de uma idéia transformada em realidade”.

Nesse contexto, pode-se notar que os profissionais com perfil empreendedor são importantes não apenas na criação de novas empresas, mas também nas organizações já existentes e que têm suas operações já consolidadas, tendo em vista que esses profissionais proporcionam inovações e possibilitam que novas idéias e projetos se tornem realidade.

Além disso, nas organizações modernas, é possível observar como os gerentes dos níveis intermediários são levados a ter um desempenho profissional dotado de diversas características empreendedoras, tendo em vista que eles são constantemente posicionados como agentes das mudanças organizacionais. Trata-se, porém, de um dos perfis profissionais que mais têm sido afetados pela dinâmica de transformação dos ambientes corporativos (DENHAM, ACKERS, e TRAVERS, 1997; MORGAN, 2001; THOMAS e LINSTED, 2002; YOUNG, 2000), fazendo com que eles precisem lidar com inúmeros dilemas, mudanças, cobranças e expectativas que diferem em muito dos desafios tradicionais dos gerentes na lógica das organizações tayloristas-fordistas.

Portanto, ao relacionarmos a questão do intra-empreendedorismo com a realidade vivida pelos gerentes de nível intermediário no atual contexto das organizações, muitas questões e dúvidas podem ser levantadas, como, por exemplo:

- quais são as condições ambientais necessárias para que esses profissionais manifestem suas características empreendedoras na organização?
- qual é a visão dos gerentes de nível intermediário na hierarquia das empresas, acerca do conceito de intra-empreendedorismo e do seu papel nesse processo?
- quais são as dificuldades, dúvidas e dilemas vividos por esses profissionais, como decorrência das cobranças para que sejam agentes empreendedores nas organizações?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo final**

Este estudo tem como principal objetivo identificar como gerentes de nível intermediário, nas organizações atuais, vêem o seu papel como intra-empresendedores e fomentadores do empreendedorismo corporativo, em termos das condições, dilemas e dificuldades que encontram para que possam exercer esse papel, contribuindo, desse modo, para a geração de vantagens competitivas para as empresas em que atuam, bem como para o fortalecimento de suas carreiras profissionais.

### **1.2.2. Objetivos intermediários**

Com o intuito de compreender como a dinâmica do cotidiano atual dos gerentes intermediários pode vir a propiciar que estes demonstrem características pessoais intra-empresendedoras na organização, foram estabelecidos os seguintes objetivos intermediários:

- com base na literatura referente ao tema, identificar e categorizar as fontes de oportunidades que permitem aos gerentes intermediários visualizar novas possibilidades e idéias para os negócios já existentes;
- identificar as situações do cotidiano do gerente intermediário, que mais oferecem oportunidades para que os profissionais com características intra-empresendedoras exerçam seu perfil;
- identificar os principais tipos de desafios que os gerentes de nível intermediário na hierarquia das organizações enfrentam no atual contexto e como esses desafios interferem no seu papel como intra-empresendedor;

Esta pesquisa visa a identificar como os profissionais que ocupam cargos de nível gerencial médio podem vir a agir como intra-empresendedoras no processo de detecção e tratamento de oportunidades, para a criação de novos projetos e idéias que possam ser úteis no aumento da competitividade de empresas já estabelecidas. Para isso, é de fundamental importância que se entendam as dificuldades para que eles exerçam esse papel nas organizações. Acredita-se que, dessa forma, contribui-se também para o reconhecimento e a valorização desse tipo de profissional, como sendo de suma importância como

agente de mudança e também como fonte de geração de valor em uma organização.

Em termos conceituais, as expressões “intra-empreendedorismo” e “empreendedorismo corporativo” são utilizadas como sinônimos neste trabalho.

### **1.3.**

#### **Delimitação do estudo**

Este estudo tem como delimitação o foco em profissionais que tenham desempenhado ou que estejam desempenhando atualmente o papel de gerente de nível intermediário nas organizações das quais fazem ou fizeram parte. Não há, nesse sentido, uma delimitação temporal estabelecida claramente, uma vez que se espera que os indivíduos consultados no estudo avaliem suas experiências variadas como gerentes e que se reconhece que tais experiências podem ter ocorrido em diferentes organizações nos últimos anos. O estudo também não se delimita a um único tipo de organização ou indústria, procurando, ao contrário, conhecer realidades diversas, em termos da atuação dos gerentes de nível intermediário.

Como definição de gerente de nível intermediário, assumiu-se uma gama ampla de perfis de indivíduos que exercem cargos de liderança de equipes estabelecidos formalmente. O limite inferior da faixa de interesse do estudo são os das funções de coordenação de equipes operacionais. O limite superior é o nível gerencial posicionado imediatamente abaixo da diretoria executiva na hierarquia da organização.

Conforme definido no objetivo, o foco de atenção do estudo é o do papel do gerente como empreendedor e fomentador do empreendedorismo corporativo. Na discussão sobre esse papel, é possível que outros temas relativos ao perfil de atuação dos gerentes sejam tangenciados, tais como a liderança, a gestão de conflitos e o trabalho em equipe, mas esses temas não se constituem em objetos das principais discussões deste estudo.

Tampouco é objetivo deste estudo analisar elementos relativos à cultura, ao clima ou à estrutura de gestão das organizações às quais os gerentes estão vinculados, embora tais elementos estejam relacionados com as percepções desses indivíduos sobre as possibilidades de atuação como intra-empresendedores.

#### **1.4. Relevância**

O empreendedorismo é uma manifestação da capacidade humana que tem conquistado a dedicação de estudiosos e pesquisadores da Administração, não só pelo seu impacto social, mas também por sua importância econômica. (BARINI, 2003).

Aprofundando-se mais especificamente no tema em questão, o intra-empreendedorismo, o estudo mostra-se útil para que se entendam as possibilidades de atuação dos intra-empreendedores, no que diz respeito ao planejamento, gerenciamento, execução e implantação de novas idéias e projetos nas organizações que exigem e dependem cada vez mais de um elevado nível de desempenho dos seus profissionais de nível gerencial.

O trabalho pode ser de grande importância para organizações que visem a possibilitar aos seus profissionais condições plenas de exercer seu perfil empreendedor. Condições que propiciem a ação intra-empreendedora são vitais para as organizações contemporâneas que desejam ser bem sucedidas em um contexto onde as mudanças são cada vez mais acentuadas e impactantes.

O estudo é relevante também em termos acadêmicos, dado que o intra-empreendedorismo é um tema que tem se popularizado nas últimas décadas, havendo ainda, no entanto, poucos trabalhos na literatura que abordem esse tema de forma mais específica, se comparado com o número de estudos que focalizam o empreendedorismo relacionado à criação de novas empresas.

Finalmente, o estudo é relevante para os próprios indivíduos que ocupam posições gerenciais nas empresas contemporâneas, pois pode ajudá-los a refletir sobre o conceito de intra-empreendedorismo e sobre o seu papel na implementação desse conceito.