

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE AS ESPECIFICIDADES DOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS E DE SUAS LIDERANÇAS INTRA-EMPREENDEDORAS NA REGIÃO DO VALE DO PARAÍBA ¹

Davi Marques ²
Vera Lúcia Ignácio Molina ³

Resumo

Este estudo pretendeu compreender se o ambiente do Vale do Paraíba é favorável ao comportamento da liderança intra-empresarial, por meio de pesquisa exploratória e, por meio de estudo de caso único, de abordagem quantitativa, descreveu as características de uma população de quatorze sujeitos em três unidades educacionais da região. O estudo fez uso de um questionário, como técnica de pesquisa, para o enfrentamento de campo, a fim de se levantar as percepções dos sujeitos, que forneceram os subsídios aos resultados obtidos. A análise dos dados se deu por meio de estatística descritiva para os questionários. Os principais resultados neste estudo apontam para um favorecimento do ambiente organizacional, das três unidades pesquisadas, ao intra-empresarialismo da região, sendo que a unidade de Taubaté demonstrou sensível variação positiva de 0,2 ponto, obtendo 8,4 pontos, ficando acima da média da região, de 8,2 pontos. A unidade de Guaratinguetá obteve 8,0 pontos e a unidade de São José dos Campos obteve 8,2 pontos. Taubaté, portanto, possui o grupo com maior grau de intra-empresarialismo da região. Conclui-se que, à medida que o sujeito encontra um ambiente propício ao comportamento inovador, sua liderança encontra espaço na organização, fazendo com que sua trajetória profissional seja mais estável e duradoura, a perspectiva de se trabalhar por unidades de negócios torna o ambiente mais favorável ao intra-empresarialismo e; à medida que o sujeito intra-empresarial encontra um ambiente propício ao seu comportamento inovador, o seu desempenho se tornaria mais efetivo e favoreceria, em contrapartida, as lideranças intra-empresariais.

Palavras-chave: Ambiente organizacional; Liderança Intra-empresarial.

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: A STUDY ABOUT THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT SPECIFICITIES AND HIS INTRAPRENEURSHIP LEADERSHIP AT THE VALE DO PARAÍBA REGION

Abstract

This study intended to understand if the Vale do Paraíba environment is favorable to the behavior of intrapreneurship leadership, through exploratory research and unique study of case with quantitative approach, that described the population's characteristics of fourteen subjects in three region's education units. The study used a questionnaire as research technique, in order to arouse the perceptions of the subjects, giving the subsidy to obtained results. The data analysis gave through descriptive statistics for the questionnaires. The main results of this study appear for the environment favorability in aid of the intrapreneurship, and the Taubaté unit showed best performance than others analysed units, Guaratinguetá and São José dos Campos units, with 0,2 points above the media, with 8,4 points. Guaratinguetá unit obtained 8,0 points and São José dos Campos unit obtained 8,2 points. The conclusion is that when the subjects find an environment that be favourable to intrapreneurship his leadership find space at the organization, being his course stable and lasting, the perspective of working for businesses units turns the environment most favorable to the intrapreneurship and; as the intrapreneur finds a favorable environment to his innovative behavior strengthening the intrapreneurship leadership.

Key words: Organizational environment; Leader Intrapreneur.

¹ Contribuição técnica ao 62º Congresso Anual da ABM – Internacional, 23 a 27 de julho de 2007, Vitória – ES, Brasil.

² Administrador de Empresas, mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional pela UNITAU, Taubaté, SP. e-mail: davi.marques@sp.senac.br

³ Doutora em Ciências Sociais, professora do programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da UNITAU. e-mail: vlim@uol.com.br

INTRODUÇÃO

Por ser o intra-empendedorismo considerado a alavanca da inovação nas organizações, este estudo buscou compreender as especificidades dos ambientes organizacionais que mais favorecem ao seu desenvolvimento e de suas lideranças intra-empendedoras. O intra-empendedor, ao ingressar em um ambiente que seja favorável a esta prática ou na própria empresa em que atua, procura por novos caminhos na solução dos desafios corporativos, transformando-os inclusive, em oportunidades de crescimento para ele e para as próprias organizações.

Segundo Schumpeter,⁽¹⁾ o grande economista que, no início do século XX, já apregoava que a inovação “eleva socialmente, tanto o empreendedor, como também sua família”, gerando, com isto, o desenvolvimento local e regional.

A liderança é uma das características presentes e marcantes nos intra-empendedores, pelo fato de, segundo Daft,⁽²⁾ ser a habilidade de influenciar pessoas para a superação de metas “conseguindo reconhecer claramente a necessidade de mudanças”, fazendo-as acontecer nas organizações.

Percebe-se então que o empreendedor, seja ele corporativo ou não, é possuidor de especificidades marcantes que, segundo Schumpeter⁽¹⁾ possibilita a formação de empreendimentos, gerando lucro para as organizações em que atuam.

Cabe às empresas e organizações, proporcionar as condições favoráveis ao desenvolvimento do intra-empendedorismo, fazendo com que a inovação surja de forma quase que espontânea, por meio de seus colaboradores intra-empendedores.

OBJETIVOS

Compreender as especificidades dos ambientes organizacionais de três unidades educacionais localizadas no Vale do Paraíba que favoreçam ao desenvolvimento de comportamentos e práticas do intra-empendedorismo.

Identificar se os gerentes e coordenadores educacionais e administrativos se reconhecem como intra-empendedores e como a estrutura e a organização da unidade educacional em que se encontram, participam deste processo.

Identificar o perfil e os papéis desempenhados pelos gerentes e coordenadores educacionais e administrativos, líderes na condução e desenvolvimento dos intra-empendedores sob sua coordenação, em cada uma das unidades educacionais do Vale do Paraíba, bem como suas características intra-empendedoras, particulares a cada uma das três unidades educacionais;

REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção são apresentadas, em primeiro lugar, as teorias de médio alcance no sentido de compreender os conceitos de comportamento organizacional e de ambiente organizacional. Em seguida, se apresenta as teorias referentes ao intra-empendedorismo e sua característica de liderança, buscando elementos teóricos que possam contribuir com o desenvolvimento regional, por meio de estudos do ambiente organizacional e do intra-empendedorismo no Vale do Paraíba.

Comportamento Organizacional

O estudo do comportamento organizacional é dividido em três níveis de análise. Para Hollenbeck e Wagner III,⁽³⁾ estes níveis integram-se, dentro de uma organização, pelo comportamento micro-organizacional, ou seja, o comportamento de apenas um indivíduo na empresa; pelo comportamento meso-organizacional, que é o comportamento das pessoas que trabalham em equipes ou em grupos dentro de uma organização e, por fim, pelo comportamento macro-organizacional, sendo este o comportamento da organização por meio de todos os seus indivíduos.

De acordo com estes autores, o comportamento organizacional é “um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”,⁽³⁾ sendo que, para eles, este estudo “ocupa-se principalmente do comportamento do indivíduo ao trabalhar sozinho” ou em grupo, de determinada organização social ou mesmo uma organização empresarial.

Soto⁽⁴⁾ ressalta a diferença encontrada nas características de cada indivíduo, considerando, é claro, que apesar das pessoas apresentarem muitas características em comum, que “uma empresa conseguirá uma motivação mais notável entre os empregados tratando-os também de forma diferente”, ou seja, com um tratamento desigual a pessoas que também têm suas desigualdades de características.

Sendo, que para o autor, o comportamento de uma pessoa ou de um indivíduo na sociedade, em determinada situação dependerá, tanto de sua história de vida como também das características de sua personalidade, visto que seus conhecimentos, habilidades e atitudes é que determinam sua motivação, seu espírito empreendedor e sua liderança.

E, se de acordo com Soto,⁽⁴⁾ as empresas conseguem notáveis motivações individuais, tratando cada empregado de forma diferenciada, Hollenbeck e Wagner III⁽³⁾ ressaltam que o “trabalho monótono pode estar reduzindo a motivação dos empregados” e afirmam também que “a ausência de objetivos claros e desafiadores é uma ameaça ainda maior à motivação e à produtividade”, o que afetaria, conseqüentemente, sua liderança.

E assim, criando uma considerável e almejada vantagem competitiva, por meio do comportamento do indivíduo, que torna o comportamento do ambiente organizacional fundamental para a melhoria dos resultados das empresas, o intra-empreendedorismo utiliza-se deste comportamento para gerar inovações, negócios e conseqüentemente lucros para as empresas.

Ambiente Organizacional

No contexto deste estudo, iniciou-se com a busca dos principais elementos que nos elucidem quais são os ambientes organizacionais em que se encontram os gerentes, coordenadores e demais colaboradores, intra-empreendedores ou não, e como estes ambientes agem em suas decisões e em seu desenvolvimento, tanto pessoal como profissional.

Sabe-se, por meio de Pinchot,⁽⁵⁾ que os gerentes tradicionais recebem sua autoridade de cima, sendo que “a hierarquia lhes concede o direito e a responsabilidade para operar uma porção de um negócio existente”, sendo que os intra-empreendedores, contudo, iniciam suas atividades em um ambiente

organizacional sem uma base natural de poder. “Sua fonte de autoridade é a visão do que virá a ser a sua habilidade em fazer com que os demais colaboradores nele acreditem e sigam essa visão”.

Para Bom Ângelo,⁽⁶⁾ “as empresas dinâmicas podem se valer de talentos para buscar negócios e desenvolver novos e lucrativos produtos. Em paralelo, oferecem um cardápio de fascinantes tarefas a homens e mulheres interessados em intra-empreender”.

David⁽⁷⁾ reforça este pensamento quando menciona que “as organizações em aprendizagem permitem o surgimento do empreendedorismo corporativo, pois, através da sua prática, fornecem ao indivíduo um equilíbrio entre as suas atividades na organização e o seu desenvolvimento pessoal, incentivando a criatividade e a inovação”.

A presença ou ausência de favorabilidade dos ambientes internos é que geram e determinam a eficácia dos intra-empreendedores em sua cultura corporativa. Sendo que, para Pinchot,⁽⁵⁾ a “dedicação suficiente e um bom patrocinador podem construir um micro clima mais propício” para que cada vez mais pessoas possam ter uma carreira intra-empreendedora dentro de uma organização.

Ainda, para este autor, na expansão de novos mercados, as empresas “estão dividindo os negócios em unidades menores, liberando unidades desnecessárias de controles e delegando aos intra-empreendedores, poderes para agir”, pois, segundo este autor, os intra-empreendedores precisam desta liberdade para criar e gerenciar novos negócios e não apenas de “maiores responsabilidades para continuar a gerenciar velhas idéias”.

Pinchot⁽⁵⁾ considera que o incentivo à colaboração por parte do grupo de trabalho está presente na organização que aprende, em que se estimula também o aprendizado de seus colaboradores, pois, ainda segundo este autor, “um só fracasso, em uma corporação avessa a fracassos, pode marcar alguém como um perdedor e obstruir sua carreira”. Não é de se surpreender, portanto, que falem intra-empreendedores nas organizações que são avessas a fracassos.

Intra-empreendedorismo e Liderança

A definição dada por Pinchot⁽⁵⁾ é que intra-empreendedores são “todos os ‘sonhadores que realizam’. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização”.

De acordo com Bom Ângelo,⁽⁶⁾ este conceito ainda não foi suficientemente difundido no Brasil, pelo menos com essa nomenclatura, pois para ele “o intra-empreendedorismo ainda se constitui em termo desconhecido da maior parte dos profissionais. Outros já leram a respeito, mas ainda não construíram claros conceitos sobre este tipo de iniciativa”.

David⁽⁷⁾ salienta que há “um paradoxo e um dilema” no fenômeno do intra-empreendedorismo, pois “O que as organizações brasileiras contemporâneas esperam de seus funcionários é que sejam pessoas ativas, que vivam profundamente suas metas, que assumam a responsabilidade pessoal de implementar novas idéias e transformá-las em sucesso”.

A liderança, portanto, para o intra-empreendedor, se faz bastante pertinente, pelo fato dele conduzir equipes ou por fazer parte de grupos de trabalho e neste sentido, espera-se dele, que seja um líder facilitador do convívio nos ambientes organizacionais.

Para Bom Ângelo,⁽⁶⁾ “liderança é a capacidade de alinhar e arrebanhar pessoas”, além de motivá-las para a geração de idéias e sendo também “o empreendedor interno, obrigatoriamente um líder”, que preenche o ambiente organizacional de novas idéias, novas metas e processos, gerando impactos positivos na relação com clientes, fornecedores, acionistas, assim como com os demais *stakeholders*.

Ainda, segundo Daft,⁽²⁾ este é o “líder transformacional”, caracterizado por sua capacidade de gerar mudança, inovação e, portanto, empreendedorismo, quer seja corporativo ou não.

Bom Ângelo⁽⁶⁾ também menciona que “para exercer real liderança é preciso um comportamento transformacional, carregado de ética e integridade, que busque resultados de longo prazo e traga significado para os liderados”.

Pinchot⁽⁵⁾ considera que “as ferramentas analíticas se tornarão subordinadas à coragem, à intuição e à capacidade de depositar confiança com sabedoria”. Para ele, a alta cúpula da empresa “irá enfrentar a formidável tarefa de integrar os esforços de um grande número de líderes visionários”.

Pois, conforme Bom Ângelo,⁽⁶⁾ “o verdadeiro líder energiza, conduz e motiva os liderados para um objetivo comum, quaisquer que sejam suas atribuições no grupo [...] sabe que é necessário ter resultados consistentes”, de tal forma que atenda às demandas de curto e de longo prazo para a continuidade da organização.

MATERIAIS E MÉTODOS

O estudo sobre o comportamento organizacional e as especificidades do ambiente e de suas lideranças empreendedoras na Região do Vale do Paraíba foi realizado por meio de pesquisa exploratória, por ser, segundo Vergara (8), “aplicada em uma área do conhecimento que ainda não tenha sido muito explorada”, sendo este o caso do tema apresentado, na região.

O espaço de análise deste estudo de caso tem sua ancoragem em três ambientes organizacionais do Vale do Paraíba, de uma empresa considerada intra-empresarial por um conceituado instituto brasileiro que trata sobre o tema.

Neste estudo de caso, por meio da técnica do questionário, se verificou as especificidades locais das três unidades educacionais desta empresa na região, que se localizam nas cidades de Taubaté, Guaratinguetá e São José dos Campos.

Este estudo possibilitou também, ao retratar o ambiente desta empresa em cada cidade separadamente, conhecer as especificidades locais e, conseqüentemente, obter o perfil do ambiente organizacional bem como das lideranças intra-empresariais na região.

Estudo de Caso Único

O estudo de caso que este trabalho tratou foi sobre o comportamento organizacional, o qual trouxe suas particularidades e contextualizações por meio do estudo do comportamento dos intra-empresariais de uma importante instituição educacional do Estado de São Paulo.

De acordo com Yin,⁽⁹⁾ a utilização de estudos de casos se faz em diversas situações, sendo que ele se torna uma das estratégias mais apropriadas quando se verifica acontecimentos contemporâneos, entre eles, o que se propôs neste estudo.

Por se tratar de um único tema, este estudo de caso foi considerado único, mesmo tendo sido pesquisadas três unidades educacionais, uma vez que se optou

por estudar todo o universo da empresa, por meio de suas unidades localizadas no Vale do Paraíba, pois, segundo Yin,⁽⁹⁾ o estudo de caso único “considera perspectivas alternativas e o engajamento dos sujeitos”, o que demonstrou o máximo de evidências ao se pesquisar uma população alvo finita, a fim de se alcançar o objetivo proposto de uma pesquisa.

Nesta perspectiva de trabalho, este estudo de caso único, de abordagem quantitativa, trouxe maior expressividade à compreensão do ambiente organizacional e do comportamento do intra-empresário do Vale do Paraíba.

Técnica de Pesquisa

O presente estudo fez uso da técnica do questionário para o enfrentamento de campo, que resultou do uso do roteiro organizado por Pinchot,⁽⁵⁾ com uma seqüência de doze questões elaboradas por este autor, as quais identificam se o sujeito é ou não um intra-empresário e se o ambiente organizacional estudado favorece ao comportamento e à prática do intra-empresariamento.

O questionário foi adotado por ser uma técnica que permite obter um conjunto de informações relevantes sobre o ambiente em que atuam, sobre os papéis que assumem no desempenho de seus cargos e também, quanto ao grau de intra-empresariamento que possuem.

Definido o delineamento da pesquisa, partiu-se para a coleta de dados, que foi assumida pelo próprio pesquisador.

Buscou-se com a utilização dessa técnica de pesquisa, a possibilidade de quantificar determinadas situações, as quais podem ocorrer em maior ou menor intensidade em cada uma das unidades pesquisadas na região.

No trabalho de campo e coleta dos dados este estudo utilizou-se de questionário fechado, aplicados a 14 colaboradores das três unidades educacionais instaladas na Região do Vale do Paraíba, sendo eles os gerentes e coordenadores administrativos e educacionais da empresa.

Foi firmado entre os respondentes e o pesquisador, o prazo de uma semana para a devolução do envelope com o questionário, o qual foi retirado pessoalmente, também pelo pesquisador. Este prazo foi considerado adequado entre as partes para que as perguntas pudessem ser entendidas e respondidas com total tranquilidade.

Concluída a retirada dos questionários, suas respostas foram digitadas em planilha eletrônica para mensuração e consolidação dos dados, possibilitando, assim, identificar os papéis desempenhados pelos gerentes e coordenadores pesquisados.

Sujeitos da Pesquisa

Para a definição do sujeito de pesquisa, este estudo teve grande relevância por utilizar todo o corpo gerencial e todos os coordenadores, educacionais e administrativos, das três unidades educacionais de uma empresa instalada no Vale do Paraíba.

No caso deste estudo, a população alvo não foi tida por amostragem, compondo todo o universo de gestores da instituição.

Portanto, considera-se que este estudo trará uma significativa contribuição para a elucidação de comportamentos organizacionais, tanto dos ambientes como

das características deste grupo de colaboradores da empresa, sendo que ao todo, foram pesquisados quatorze sujeitos.

Análise dos Dados

A análise dos dados se deu pelos questionários, que, foi avaliada quanto ao nível de intra-empresendedorismo dos pesquisados, sendo que a pontuação de cada sujeito foi obtida, à medida que o respondente assinalou 'sim' a cada questão, o que correspondeu a um ponto. Ao assinalar 'não' o respondente não pontuou na questão.

Pinchot⁽⁵⁾ não sugere nenhum cálculo matemático ou estatístico para identificar se o sujeito participante é ou não um intra-empresendedor, assim sendo, adotou-se a estatística descritiva - a média simples e o desvio padrão - para definir o grau médio de intra-empresendedorismo da população pesquisada. Levin e Fox (10) destacam que, "sem dúvida, a média aritmética é a medida de tendência central mais utilizada", permitindo, assim, identificar qual o grau de intra-empresendedorismo e sua percepção do ambiente de análise.

Por conseguinte, avaliou-se o conjunto de respostas em cada unidade pesquisada, o que demonstrou a percepção coletiva de cada grupo de respondentes.

RESULTADOS ALCANÇADOS

Os resultados obtidos no estudo do comportamento organizacional dos intra-empresendedores e do ambiente organizacional da Região do Vale do Paraíba, são apresentados por meio dos quatorze questionários aplicados à população alvo deste estudo.

A pontuação de cada sujeito foi obtida, à medida que o respondente assinalou 'sim' ou 'não' a cada questão, sendo que cada resposta positiva correspondeu a um ponto e as respostas negativas não pontuaram. Considerando, portanto, as 12 questões deste instrumento de pesquisa, cada participante poderia obter o máximo de 12 pontos. A Tabela um apresenta a pontuação dos sujeitos, nas três unidades pesquisadas.

Tabela 1 - Grau de Intra-empresendedorismo

Pontuação Obtida	Taubaté	Guaratinguetá	São José dos Campos
	N	N	N
7 pontos	1	1	1
8 pontos	1	1	3
9 pontos	3	1	2
Médias	8,4	8,0	8,2
Média do Grupo = 8,2 pontos		Desvio Padrão = 0,8 ponto	
	Alto Grau	Acima de 9,0 pontos	
	Médio Grau	De 7,4 a 9,0 pontos	
	Baixo Grau	Abaixo de 7,4 pontos	

A média obtida pelo grupo foi de 8,2 pontos, que indica a medida de tendência central dos pontos obtidos pelos pesquisados das três unidades educacionais. Por meio também, da equação do desvio padrão pôde-se estabelecer a pontuação necessária, demonstrada na Tabela um, para que o sujeito fosse classificado com alto, médio ou baixo grau de intra-empendedorismo.

Constatou-se, portanto, que dos 14 sujeitos pesquisados, onze apresentaram médio grau de intra-empendedorismo, ficando com sua pontuação entre 7,4 e 9,0 pontos, três dos sujeitos apresentaram baixo grau, com sua pontuação ficando em 7,0 pontos e nenhum deles apresentou alto grau de intra-empendedorismo, com pontuação acima de 9,0 pontos.

Ao se avaliar cada unidade educacional separadamente, por meio da Tabela um, pôde-se observar que em cada uma das três unidades, há um sujeito que apresenta baixo grau de intra-empendedorismo e que, em nenhuma delas se observou sujeitos com alto grau de intra-empendedorismo. Constatou-se também, que apesar de todas as unidades se situarem na média em relação ao grau de intra-empendedorismo, a unidade de Taubaté apresentou uma média de 8,4 pontos, levemente superior à unidade de São José dos Campos, a qual apresentou média de 8,2 pontos e superior também à unidade de Guaratinguetá, que apresentou média de 8,0 pontos.

Por meio da Tabela dois, o ambiente organizacional pôde ser avaliado pelas respostas a este questionário, uma vez que, cada questão respondida, está relacionada a um tema que recebe influência do ambiente organizacional.

A unidade de Taubaté tem os líderes mais ousados, por excederem a autoridade, demonstrado na questão cinco, enquanto as demais unidades não o fazem com a mesma intensidade.

Tabela 2 - Grau de Intra-empendedorismo da População

QUESTÕES	TAU		GUA		SJC		Total	
	N = 5 sujeitos		N = 3 sujeitos		N = 6 sujeitos		N = 14 sujeitos	
Temas abordados	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
1 - Desejo de Inovar	4	1	2	1	4	2	10	4
2 - Entusiasmo	5	0	3	0	6	0	14	0
3 - Gerar inovações	4	1	3	0	6	0	13	1
4 - Visualizar etapas	4	1	3	0	6	0	13	1
5 - Excesso de autoridade	3	2	1	2	2	4	6	8
6 - Ocultar idéias novas	0	5	0	3	1	5	1	13
7 - Sucesso nas incertezas	5	0	3	0	6	0	14	0
8 - Admiradores e críticos	2	3	1	2	2	4	5	9
9 - Rede de amigos	5	0	3	0	5	1	13	1
10 - Aborrecimento	1	4	1	2	3	3	5	9
11 - Compartilhar idéias	4	1	2	1	2	4	8	6
12 - Abrir mão de salário	5	0	2	1	6	0	13	1

O ambiente da unidade de São José dos Campos também pode ser considerado menos favorável ao intra-empendedor, pois eles discordam das demais unidades ao apresentar um sujeito que oculta suas idéias (questão 6), ter um sujeito que considera não possuir uma rede de amigos em que possa confiar (questão 9) e predominância de sujeitos que não compartilham idéias (questão 11), frente às demais unidades de análise.

Para uma melhor visualização das respostas dos sujeitos, considerou-se que se todos os respondentes assinalassem 'sim', esta questão será representada no Gráfico um como 100,0%.

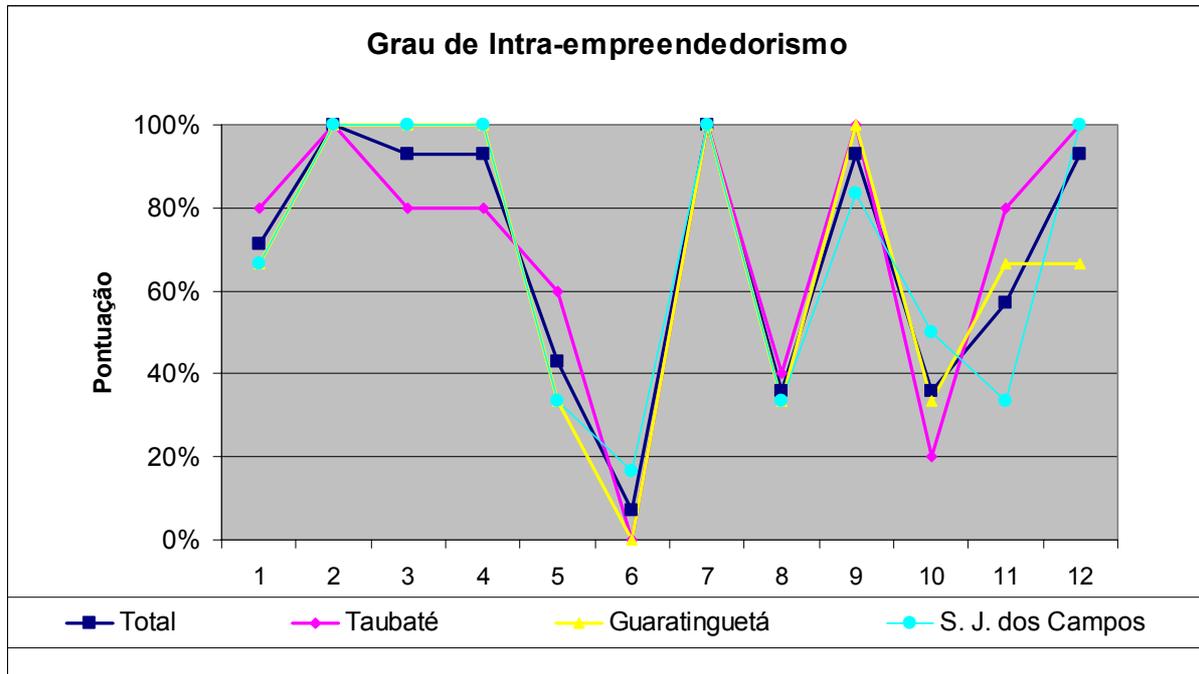


Figura 1 – Grau de intra-empendedorismo

DISCUSSÃO

O perfil do grupo pesquisado em relação ao seu ambiente organizacional foi analisado pelo grau de intra-empendedorismo e pelas características do intra-empendedor, sendo que as questões que influenciaram negativamente no grau de intra-empendedorismo do grupo pesquisado e, conseqüentemente, na sua percepção de qualidade de seu ambiente organizacional, dizem respeito ao excesso de autoridade, ocultar e não compartilhar idéias e pela falta de uma rede de amigos em quem o sujeito possa confiar.

A pouca liderança exercida pelo sujeito em seu meio organizacional, fica evidenciada neste estudo, uma vez que grande parte não considera ter um número acima do normal de admiradores e críticos, impactando negativamente de forma considerável no grau de intra-empendedorismo, em todas as unidades pesquisadas. Visto que, tanto Daft⁽²⁾ como Bom Ângelo⁽⁶⁾ consideram que a liderança é exercida à medida que o sujeito precisa “demonstrar através de sua coragem, determinação e sacrifício [...], o que trará a confiança necessária na condução de seus liderados”⁽²⁾ e também da “capacidade de alinhar e arrebanhar pessoas”,⁽⁶⁾ o que trará naturalmente a admiração dos seus liderados. Para David,⁽⁷⁾ no entanto, a liderança está relacionada à “necessidade de poder”, sendo que para a autora, esta necessidade “é aquela que o empreendedor tem de influenciar outras pessoas, de obter sucesso nas suas atividades e de estar sempre em evidência”, o que poderá provocar no grupo ou em parte dele, muitas críticas.

Para Daft,⁽²⁾ Moscovici apud David⁽⁷⁾ e Pinchot⁽⁵⁾ a motivação e o entusiasmo encontrados no grupo, quer seja pelo seu desejo de inovar, obter sucesso na organização mesmo em tempos de incerteza, e até mesmo em abrir mão

de parte do salário para pôr em prática alguma idéia inovadora, são características dos intra-empresendedores, uma vez que os fatores motivadores “influenciam a satisfação no trabalho, baseada na realização das necessidades de alto nível, como realização, reconhecimento, responsabilidade e oportunidade de crescimento”,⁽²⁾ sendo que o sujeito “é um todo organizado e integrado. O indivíduo como um todo se motiva”.⁽⁷⁾

Outro ponto que se levanta é, conforme Pinchot, (5) que “um dos mais poderosos incentivos para se obter a cooperação entusiástica dos outros é dar-lhes liberdade para ajudar a criar a nova visão”, sendo ainda que, pela dimensão dos “motivos principais” deste autor, o intra-empresendedor “é motivado e entusiasmado com sua atividade profissional”, particularmente, por serem comprometidos com suas responsabilidades.

CONCLUSÕES PRELIMINARES

O estudo sobre o ambiente organizacional da Região do Vale do Paraíba buscou compreender as especificidades locais e regionais que mais favoreçam ao desenvolvimento de comportamentos e práticas do intra-empresendedorismo, sendo que o primordial, conforme apontado nos resultados deste estudo, é que o ambiente deva ser propício ao desenvolvimento e retenção de uma cultura intra-empresendedora nas organizações.

Os resultados e discussões permitiram concluir que:

- À medida que o sujeito encontra um ambiente propício ao comportamento inovador, sua liderança encontra espaço na organização, fazendo com que sua trajetória profissional seja mais estável e duradoura, com conseqüente reconhecimento profissional, maior participação em atividades estratégicas, possibilidade de promoção e, conseqüentemente, a devida recompensa financeira.
- O desempenho dos intra-empresendedores se tornaria mais efetivo à medida que o ambiente organizacional favorecesse de forma mais ativa e sistemática a estes atores, com a adoção de uma agenda de planejamento estratégico, para atuação no curto e médio prazo, envolvendo seus gerentes e coordenadores, tanto administrativos como educacionais.
- Tendo, num primeiro momento, avaliado o ambiente organizacional e o comportamento da empresa em relação ao favorecimento do intra-empresendedorismo, percebeu-se que o grupo considerou a empresa com alto grau de favorecimento ao ambiente intra-empresendedor.
- Com um programa de treinamento e desenvolvimento voltados para o desenvolvimento pessoal e profissional, para que o ambiente torne-se ideal à prática do intra-empresendedorismo, faz-se necessária apenas uma complementação, por meio de um programa voltado especificamente para o empresendedorismo corporativo de seus colaboradores.

Mediante, portanto, a interpretação dos resultados do estudo do ambiente organizacional da Região do Vale do Paraíba, em favorecimento ao comportamento e à prática do intra-empresendedorismo, pode-se sugerir como recomendação aos ambientes organizacionais com interesse em inovação e empresendedorismo corporativo, que haja incentivo ao aprendizado constante dos colaboradores, como princípio norteador e fator relevante de estímulo ao processo criativo e motivador do intra-empresendedor, cada vez mais, atuante na busca de inovações.

REFERÊNCIAS

- 1 SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. 1ª ed., Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.
- 2 DAFT, R. L. **Teoria e Projeto das Organizações**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.
- 3 HOLLENBECK, J. R.; WAGNER III, J. A. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.
- 4 SOTO, E. **Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções**. São Paulo: Editora Thomson, 2002.
- 5 PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Editora Harbra, 1989.
- 6 BOM ÂNGELO, E. **Empreendedor Corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- 7 DAVID, D. E. H. **Intra-empendedorismo Social: Perspectivas para o Desenvolvimento Social nas Organizações**. Santa Catarina: 2004. 204p. Tese de Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.
- 8 VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- 9 YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª. ed., Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.
- 10 LEVIN, J.; FOX, J. A. **Estatística para Ciências Humanas**. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2004.