

## **4**

### **Análise das entrevistas**

Por meio das entrevistas realizadas pessoalmente com indivíduos que desempenham o cargo de gerente, foi possível se chegar a um diagnóstico inspirado nos Quadros 7, 8 e 9, apresentados no Capítulo 3, acerca dos aspectos do cotidiano dos gerentes que influenciam a possibilidade de que eles atuem de maneira intra-empresarial e sejam fomentadores do empreendedorismo corporativo.

A seguir serão apresentadas as observações e análises realizadas em função das informações levantadas por meio das entrevistas, segundo as categorias apontadas no Quadro 8 (Capítulo 3).

#### **4.1.**

##### **O perfil profissional dos gerentes**

Durante a realização das entrevistas, tentou-se adquirir um conhecimento mais detalhado sobre o perfil profissional dos entrevistados, buscando, com isso, explorar a possibilidade de existência de alguma relação entre estas características de perfil profissional e o empreendedorismo corporativo.

Foram abordadas questões como o tempo que o profissional possuía de carreira, como gerente, na empresa aonde atua, e também o tipo de organização e o setor que ele é responsável por gerenciar.

De acordo com Mintzberg (2003), a conjuntura na qual os gerentes estão inseridos e as suas experiências profissionais prévias exercem direta influência na forma como estes irão desenvolver o seu trabalho.

Ao se concluírem as entrevistas, foi possível notar que o tempo de carreira profissional e como gerente não exerce nenhuma influência na detecção de oportunidades intra-empresariais.

O mesmo se aplica ao tempo de empresa do gerente, pois não foi comprovada nenhuma relação desse fator com uma postura mais ou menos empreendedora por parte dos gerentes. Porém é importante destacar que os profissionais, ao conhecerem melhor a organização, estão mais propícios a

identificar possíveis oportunidades de inovação e criação de novas formas de negócios, conforme se verá mais adiante.

## **4.2.**

### **Condições que impactam o trabalho do gerente como intra-empresendedor**

Conforme indicado no Quadro 6, foram elaboradas perguntas para o roteiro que possibilitassem realizar o levantamento de como se caracteriza o cotidiano no qual os profissionais entrevistados estão imersos e como este exerce influência na manifestação do empreendedorismo corporativo. Na análise a seguir, abordam-se as diferentes categorias apontadas naquele quadro, a saber: relacionamento nas equipes de trabalho, metas, treinamento, critérios de avaliação utilizados, fatores de motivação, satisfação por exercer o cargo de gerente na empresa, reconhecimento pelo trabalho executado, segurança para propor novas idéias, autonomia para agir, aceitação das idéias e sugestões que são apresentadas pelo empregado e a implantação das inovações sugeridas.

#### **4.2.1.**

##### **Relacionamento nas equipes de trabalho**

Wunderer (1999) afirma que o intra-empresendedorismo necessita como requisitos, de alguns elementos essenciais para uma organização que pretende promovê-lo. Um deles é a viabilização de um contexto de trabalho favorável, o que inclui a promoção de um ambiente harmonioso em que todos os membros da equipe possuam um bom relacionamento.

Já Mills (1979) propõe outra perspectiva, ao observar que um dos papéis mais importantes do gerente é o de assegurar a existência de um bom relacionamento entre os membros da equipe. Além disso, Carter (1985) e Silva (2004) ressaltam também o papel de mediador do gerente, não somente entre os membros da equipe (o que inclui o próprio gerente), como também entre a equipe e as instâncias superiores da organização. Silva (2004) ressalta, inclusive, o quanto esse papel de mediação representa um desafio para os gerentes, no atual contexto de mudanças que as organizações enfrentam, uma vez que eles precisam lidar, simultaneamente, com as demandas e ansiedades do topo e da base organizacional.

Leite (1999) observa, por sua vez, que saber trabalhar em equipe é uma das características essenciais de um empreendedor. Também segundo Uriarte (2000), o intra-empendedor precisa ser capaz de poder influenciar os seus colaboradores, de forma que estes adotem essa idéia e a apoiem. O autor afirma, ainda, que o intra-empendedor não deve exercer apenas uma posição de liderança de equipe em relação aos demais, e sim assumir uma posição de guia que vai conduzi-los por novos desafios e oportunidades de desenvolvimento.

Todas essas contribuições da literatura apontam para a importância de que, para exercer o seu papel de promotor do intra-empendedorismo, o gerente precisa ser capaz de fomentar o espírito de equipe, ao mesmo tempo em que ele depende da existência de um ambiente de bom relacionamento em equipe, para que possa exercer satisfatoriamente esse papel.

Nas entrevistas, os gerentes parecem mostrar uma consciência clara desse papel como responsáveis pelo ambiente interno da equipe. Alguns enfatizam que essa é uma condição essencial para o desempenho e a qualidade do trabalho e, conseqüentemente, para os resultados alcançados:

*“O relacionamento da equipe tem que ser muito bom para que o trabalho seja produtivo e eficiente, sem ocasionar retrabalhos por causa de pequenos atritos internos” (Entrevistado 16).*

*“Uma equipe motivada e satisfeita consegue render mais e realizar o trabalho com melhor qualidade” (Entrevistado 4).*

*“O trabalho em uma empresa é diretamente proporcional ao relacionamento da equipe. Se você tem um bom relacionamento da equipe, você consegue atingir suas metas. Se esse relacionamento não é bom, você tem muito mais dificuldade para atingir resultados” (Entrevistado 6).*

*“Para uma equipe ter um bom desempenho é fundamental que ela seja coesa e saiba administrar bem os conflitos que surgem” (Entrevistado 18).*

*“Considero que a influência do relacionamento entre as pessoas é direta e constante por isso o bom relacionamento entre os profissionais que compõem a gerencia da qual faço parte é fundamenta. Portanto trabalhamos sempre buscando a manutenção desse estado se harmonia entre a nossa equipe” (Entrevistado 15).*

Para eles, o bom relacionamento da equipe representa uma fonte de motivação, além de ser, ao mesmo tempo, condição e medida da eficácia de seu próprio trabalho como gerente:

*“Um bom relacionamento entre a equipe facilita o acesso do gerente às pessoas, facilita a divisão dos trabalhos e os trabalhos em conjunto, necessários em tarefas que requerem trabalho colaborativo. Além de ajudar em manter uma boa ambiência, refletindo em satisfação do empregado, o que sugere melhor envolvimento e comprometimento no trabalho demandado pelo gerente” (Entrevistado 8).*

*“O trabalho em equipe forma gerências de sucesso e isso influencia muito o relacionamento, o qual eu considero super aberto. Deixo claro para minha equipe que estou disposta a ouvir e ajudar. Acho que são duas ferramentas que aliadas melhoram muito o desempenho e o relacionamento de um grupo de trabalho” (Entrevistado 11).*

*“Você se sente estimulado quando trabalha com pessoas competentes, de alto astral e bem-resolvidas, enquanto o extremo oposto ocorre quando se está trabalhando com pessoas de energia ruim e de má vontade e não comprometidas para realizar o seu trabalho” (Entrevistado 10).*

Observa-se que a visão dos entrevistados sobre o ambiente de trabalho dentro de suas próprias equipes tende a ser, em geral, muito positiva e que eles atribuem esse bom clima à sua capacidade de promover um bom diálogo com os seus funcionários:

*“Acredito que o relacionamento entre o superior imediato e os subordinados é imprescindível para o bom funcionamento do trabalho. Procuo conversar sempre com os funcionários, esclarecendo dúvidas, ajudando no aprimoramento de seus trabalhos” (Entrevistado 14).*

*“Dentro da minha equipe eu considero o relacionamento ótimo, pois todos estão constantemente motivados a realizar um trabalho de elevado nível de qualidade e quando situações adversas ocorrem, estas são sempre resolvidas da forma mais harmoniosa possível entre os membros da equipe” (Entrevistado 3).*

*“Em todos os projetos em que trabalhei o relacionamento entre o superior imediato e os subordinados foi o melhor possível. Nos casos de eventuais discussões, elas sempre foram superadas com base em conversas com as pessoas da equipe” (Entrevistado 9).*

A maioria considera também que, nas empresas em que atuam, há um esforço de se manter um diálogo aberto entre os diferentes níveis hierárquicos, seja entre o gerente e seus superiores ou entre ele e os subordinados:

*“Todos têm total liberdade para chegar e conversar diretamente com o superior. Não há nenhuma barreira nesse sentido” (Entrevistado 4).*

*“Bom, os superiores nos tratam com cordialidade e procuram nos auxiliar da melhor maneira possível em como proceder em determinadas situações, e é dessa forma que procuro agir em relação às pessoas que estão sob meu comando e que exerço alguma forma de liderança sobre elas” (Entrevistado 20).*

Pelo menos um dos entrevistados aponta, porém, que a existência de um bom relacionamento talvez dependa também de outras variáveis que não somente o bom relacionamento dos gerentes com suas equipes:

*“O turn over da empresa é extremamente baixo, então as pessoas se conhecem por muito tempo, existe um clima de amizade e “família”, mesmo fora da empresa” (Entrevistado 6).*

Além disso, quando citam dificuldades de relacionamento na empresa, raramente tendem a atribuí-las à sua própria forma de atuação. Em geral, elas são observadas como desvios na atuação de outros gerentes ou como dificuldades que eles mesmos encontram no diálogo com os seus superiores:

*“Existem ataques de crise de hierarquia, por exemplo, pessoas que se acham privilegiadas sócio-economicamente que não conseguem respeitar profissionalmente e hierarquicamente pessoas com nível sócio-econômico teoricamente inferior. Isso, para te dizer a verdade, é algo que me irrita demais. Acho que mais do que hierarquia, respeito é um pilar que não guarda proporção alguma com nível sócio-econômico-cultural. Pessoas têm que ser respeitadas, sempre” (Entrevistado 2).*

*“Com grande parte da minha equipe tenho um relacionamento bem aberto, tento fazer com que eles vejam que o trabalho e relacionamento é uma via de mão dupla. Já com o meu superior, não é tão aberto, por ser uma pessoa mais fechada, ele não se mostra tão acessível para discutir certas questões” (Entrevistado 11).*

Conforme abordado no início deste tópico, essa visão predominantemente positiva sobre o ambiente de trabalho de suas equipes pode revelar que tais gerentes possuem uma consciência da importância dessa dimensão para o sucesso das organizações de hoje e, principalmente, sobre o seu papel nesse processo. É possível, no entanto, que tais discursos revelem uma visão muito mais positiva sobre eles próprios, talvez na tentativa de preservar sua auto-imagem como gerentes, o que não necessariamente poderia ser compartilhado pelas opiniões de todos os funcionários de suas equipes. Um exemplo disso é que nem sempre a visão sobre a forma de atuação de seus pares e superiores é tão favorável. De qualquer forma, percebe-se que o senso de equipe é um valor que eles sentem necessidade de afirmar, seja como forma de obter legitimidade, seja como reflexo de uma visão que é também valorizada pela organização como um todo. Em qualquer das duas hipóteses, depreende-se que essa é uma dimensão que tende a ser valorizada nas organizações atuais e cuja responsabilidade tende a ser atribuída, em grande parte, ao trabalho do gerente.

#### 4.2.2. Metas

Para Wunderer (1999) é de extrema importância que os gerentes tenham um constante alinhamento das suas metas com a organização, a fim de estimular a manifestação de uma ação intra-empresarial.

Em função disto, buscou-se levantar a percepção que os gerentes têm sobre as metas que lhe são atribuídas e também como eles se sentem em relação a elas.

Grande parte dos profissionais mostrou-se confortável com as suas metas, pois declararam que acreditam que elas sejam adequadas ao seu contexto de trabalho, promovendo desafios realistas.

Para alguns destes profissionais, estas metas são pertinentes ao seu papel de gerente, por terem sido diretamente estabelecidas em conjunto com os seus superiores, levando em consideração os recursos que são disponibilizados e as atividades que são desempenhadas. Isso sugere que há um bom relacionamento entre as equipes e a possibilidade de o gerente atuar de forma impactante no seu contexto de atuação.

*“Sim (são adequadas), já que tenho a liberdade de estabelecer junto aos meus superiores algumas metas próprias” (Entrevistado 15).*

*“Sim (são adequadas), muitas delas eu tenho a liberdade inclusive de optar junto aos meus superiores durante o seu estabelecimento” (Entrevistado 18).*

*“A meu ver são adequadas ao que me é disponibilizado de insumos para a realização do meu trabalho” (Entrevistado 7).*

*“São (adequadas). Minhas metas estão diretamente ligadas às atividades da minha área” (Entrevistado 18).*

Outro ponto que foi levantado como sendo crucial para que as metas estejam alinhadas ao contexto de trabalho do profissional foi o fato de elas serem, em grande parte do tempo, desafiadoras, estimulando o aprendizado, a superação e o desenvolvimento profissional dos gerentes entrevistados. Ao mesmo tempo, elas estão alinhadas ao desenvolvimento das atividades inerentes ao papel do gerente, estimulando, desta forma, uma postura exploradora e criativa do profissional na busca de novas idéias e solução de negócio. Essa é uma condição ideal para a manifestação do empreendedorismo corporativo, conforme o discurso de Bateman (1998) que defende que a organização deve estimular o surgimento de novas idéias e alternativas de

atuação que possibilitem a flexibilização da organização e a criação ou manutenção de vantagens competitivas.

*“São metas sempre desafiadoras, que estimulam o nosso aprendizado, superação e com isso o atingimento do desenvolvimento profissional” (Entrevistado 3).*

*“Sim (são adequadas). Procura-se sempre definir metas desafiadoras, mas não ousadas ao extremo, para que possam ser sempre possíveis de serem atingidas e com possibilidades razoáveis de superação” (Entrevistado 8).*

*“Acredito que sim (são adequadas), pois apesar de serem desafiadoras são todas pertinentes e plenamente alcançáveis” (Entrevistado 9).*

*“Sim (são adequadas). Acho que os desafios devem fazer parte das metas que devem ser possíveis de serem atingidas, mas deve haver uma dose de esforço extra de todos” (Entrevistado 17).*

Por outro lado, existe um grupo reduzido de profissionais que não vêem as metas que lhes são atribuídas como estando de acordo com o contexto profissional do qual fazem parte, demonstrando certa insatisfação com elas.

Para estes profissionais as metas que lhes são conferidas estão completamente fora do seu contexto de gerente, por serem estabelecidas e impostas por pessoas que estão alheias e distantes da realidade gerencial e também por serem mal estimadas, em função de um orçamento desorganizado da empresa. Isso acaba acarretando, em muitos casos, metas demasiadamente rígidas e agressivas, e que pouco provavelmente poderão ser alcançadas pelos gerentes e suas equipes, além de prejudicarem a forma de trabalho destes profissionais.

*“Não (as metas não são adequadas), pois estas metas são estabelecidas por pessoas que estão muito distantes da realidade que eu vivencio e em muitos casos estipulam metas completamente fora de contexto” (Entrevistado 16).*

*“Não (as metas não são adequadas). O orçamento ainda não é muito parametrizado, acarretando muitas distorções em grande parte das metas, o que dificulta o atingimento de muitas das nossas metas anuais”(Entrevistado 1).*

*“As metas geralmente são bem mais rígidas do que podemos cumprir por serem excessivamente agressivas” (Entrevistado 2).*

### 4.2.3. Treinamento

Filion (1999) observa que é fundamental que os gerentes busquem o seu contínuo desenvolvimento profissional. Para que isto se concretize é de extrema importância que eles estejam constantemente adquirindo conhecimento, tanto teórico quanto prático, e se aprimorando na sua área de atuação na empresa.

Wunderer (1999) diz que o treinamento é um dos elementos essenciais para uma organização que pretende promover o empreendedorismo corporativo, pois, através dele, consegue-se o desenvolvimento de competências-chave e adquirem-se ferramentas fundamentais para um bom desempenho gerencial. Para o autor, as empresas que desejam possuir funcionários aptos a serem intra-empresendedores devem tratá-los como parceiros e não apenas recursos, investindo neles, portanto, a confiança e o treinamento necessários.

Jansen e van Wees (1994) afirmam que o intra-empresendedor, para ser bem sucedido, deve estar munido de um bem desenvolvido ferramental gerencial, pois, para os autores, é fundamental a construção de uma sólida plataforma gerencial, dotada de instrumentos de gestão e ricas experiências como gerente para ser um profissional bem sucedido. Isso justifica a oferta de treinamentos e qualificações extras no intuito de capacitar cada vez mais estes profissionais.

Para Peter Senge (1994) a capacitação individual e do conjunto de profissionais é um requisito necessário para que a “organização que aprende” esteja apta a enfrentar os constantes desafios e “quebras” gerados pela dinâmica do intra-empresendedorismo. Filion (1999) apresenta um pensamento que dá suporte a Senge, ao dizer que é de grande importância que os profissionais procurem estar constantemente aprimorando o seu perfil profissional.

Já Schell (1995) diz que o aprendizado gerencial é de grande necessidade para os empresenedores que desejam estabelecer um “negócio” bem sucedido, seja ele próprio ou um projeto dentro da empresa em que trabalha.

Enquanto isso, para Kliksberg (1993) os gerentes devem usar o que há de estado da arte para gerar valor para a organização.

Para Kautz (1998), a organização deve se responsabilizar por proporcionar o ambiente favorável para que o empreendedorismo corporativo se manifeste, visando com isso usufruir de inovações que tragam resultados práticos e benéficos para a organização. O autor fala especificamente sobre o



desenvolvimento profissional dos recursos, onde pode incluir-se o treinamento como sendo uma forma de se proporcionar condições favoráveis para que os profissionais passem a contar com mais instrumentos que os auxiliem a atuarem como intra-empresendedores.

Independente do ponto de vista que se tenha sobre a melhor forma de aprendizado e capacitação profissional, é de senso comum que o treinamento é uma forma de reforçar o aprendizado junto ao público-alvo. Para isso buscou-se levantar também se os treinamentos recebidos pelos gerentes estão de acordo com as suas expectativas, em função das tarefas que são desempenhadas no exercício do seu cargo.

Grande parte dos profissionais se mostrou bastante satisfeita com a preocupação da sua empresa em investir na formação dos seus funcionários e em estar comprometida com o investimento no seu crescimento profissional.

Possivelmente, esse investimento se dá pelo fato de as empresas terem plena consciência de que obterão um retorno financeiro sobre isso, sob a forma de um melhor desempenho dos seus funcionários.

Isso pode ser comprovado pelo fato de grande parte das justificativas citadas pelos entrevistados abordar dois tópicos diretamente relacionados a este tema: o investimento em cursos de desempenho gerencial e também um forte incentivo para que os profissionais estejam envolvidos em cursos de aperfeiçoamento profissional, em áreas relacionadas ao seu campo de atuação e às suas responsabilidades.

*“Somos extremamente preparados. Todo ano temos um treinamento para todos os gerentes, além dos treinamentos específicos que são fornecidos de acordo com a área de atuação de cada um” (Entrevistado 9).*

*“A empresa promove cursos para aperfeiçoar o nível profissional de sua equipe e procura sempre incentivar o funcionário a buscar um algo a mais através de estudos acadêmicos na sua área de atuação” (Entrevistado 20).*

Além disso, outros fatores que foram citados por alguns gerentes foram a abertura das empresas para disponibilizar consideráveis verbas para a realização de cursos que os próprios profissionais sugerem que sejam feitos, por acreditar que a sua realização irá agregar no desenvolvimento do seu papel de gerente, e também, disponibilizar a oportunidade dos gerentes utilizarem a sua rotina do seu dia-a-dia como um campo de aprendizado, trazendo lições e aprendizados das suas experiências gerenciais.

Este retrato mostra-se alinhado com o discurso de Drucker (1986) que diz que as oportunidades de inovações e criação de novos negócios estão mais visíveis para os profissionais que estão envolvidos com a realidade de um determinado setor, pois as organizações ao confiarem a eles a possibilidade de utilizarem o seu dia-a-dia como fonte de aprendizado, faz uma forte afirmação de que estes profissionais são os mais aptos a mudar a realidade de negócios da organização.

Provavelmente, as empresas ao possibilitarem esse tipo de abertura aos seus gerentes, dando-lhes este nível de confiança, crêem que isto irá colaborar fortemente para o desenvolvimento destes profissionais, que pode ser visto como uma fonte de valor renovável para a organização, já que estimula novas idéias e formas de execução de tarefas.

Porém, uma parcela dos entrevistados, muitos deles pertencentes a empresas públicas de grande porte, relatou que desempenha o seu papel gerencial sem estar aportada por uma base de treinamento adequada ao seu papel.

Para muitos deles, oferecer treinamentos, sejam internos ou externos, aos funcionários, não faz parte da filosofia da empresa na qual trabalham e a empresa não estimula de nenhuma forma esse tipo de atividade. Ou seja, se o profissional busca aprimorar a sua formação, isso deve ser realizado fora da empresa e por sua conta.

*“Não recebi e tenho consciência de que este é um dos pontos fracos da minha empresa, mas vou tentar compensá-lo através de treinamentos externos, para não ficar defasada em relação ao mercado” (Entrevistado 7).*

Já outros gerentes acreditam que falta uma preparação especificamente desenhada para o gerenciamento e também para as atividades específicas que são desempenhadas na empresa.

*“Nunca recebi nenhum treinamento voltado ao gerenciamento de pessoas ou de uma área da empresa. Apenas treinamentos na minha área de atuação, mas, mesmo assim, nada muito além do básico necessário” (Entrevistado 12).*

Existe também outro grupo que crê que a organização da qual faz parte oferece treinamentos apenas em casos de extrema necessidade, onde seja vital a correção ou pelo menos a redução de hiatos nas competências dos seus gerentes. Eles acreditam que a sua empresa não é adepta do investimento na

formação do seu pessoal, e sim na captação externa no mercado de profissionais já desenvolvidos.

*“A capacitação gerencial praticamente inexistente na Empresa, não havendo consciência técnica da sua importância. A proposta na Política de RH é de treinamentos compulsórios para os executivos para minimizar os seus hiatos nas competências comportamentais e capacitá-los para gerir adequadamente os seus subordinados” (Entrevistado 5).*

*“A empresa investe muito pouco na formação dos seus funcionários, apesar de valorizar bastante funcionários que possuam uma formação acadêmica sólida” (Entrevistado 16).*

Por fim, foi dito por alguns gerentes que as suas empresas não investem em treinamentos para os seus funcionários por acreditarem que o melhor aprendizado se dá na prática e que, portanto, a evolução do profissional ocorre em função do tempo em que ele vai desempenhando o seu papel e adquirindo experiência no negócio.

#### **4.2.4. Critérios de avaliação utilizados**

Para Wunderer (1999) os profissionais devem ser constantemente avaliados no intuito de se estabelecer um sistema de bonificação atrelado a determinados patamares pré-estabelecidos de desempenho, visando, assim, a estimular os profissionais a buscarem um melhor desempenho.

Dos profissionais que foram entrevistados, a grande maioria mostrou concordar com os critérios de avaliação que são utilizados pela empresa para medir o desempenho dos seus profissionais.

Para muitos deles, os critérios pelos quais são avaliados estão de acordo, pois estão alinhados com o seu escopo de trabalho, tendo em vista que as suas metas são previamente estabelecidas em conjunto com a direção da empresa e, ao final de um determinado período, eles são cobrados em função do atingimento delas ou não.

*“Eu acho esse critério justo, porque todas as metas são estabelecidas em negociação com a alta direção. Existe, é óbvio, uma pressão muito grande, vindo da corporação para o atingimento de metas, extremamente difíceis, mas que são necessárias para o crescimento da empresa” (Entrevistado 6).*

*“Acho eles adequados, pois refletem as metas que nos são passadas. Portanto se trabalhamos bem e atingimos as metas, certamente seremos bem avaliados, caso contrário acontece o oposto” (Entrevistado 14).*

Isso mostra que, ao estar trabalhando em conjunto com os seus gerentes, a direção da empresa consegue estabelecer metas mais adequadas à realidade gerencial e que também sirvam de motivação para os funcionários desempenharem o seu papel da melhor forma possível.

Outro ponto levantado como sendo de extrema relevância, foi o fato de muitas empresas atualmente promoverem um sistema de avaliação de 360º, em que todos são avaliados tanto pelos seus superiores quanto pelos seus subordinados, o que se acredita que seja uma forma de avaliação muito mais justa para todos que têm o seu desempenho medido.

Além disso, esta forma de avaliação transmite aos profissionais envolvidos uma maior credibilidade, pelo fato de que os critérios utilizados se tornam mais justos e menos dependentes da visão de um único gerente ou de resultados de um único tipo de meta, conforme foi citado por alguns gerentes de empresas privadas de grande porte:

*“Acredito que os critérios de avaliação são justos, pois os critérios utilizados refletem de forma fiel a realidade do nosso trabalho. Além disso, é extremamente positiva a possibilidade que temos de sermos avaliados tanto por nossos subordinados, como por nossos superiores, a chamada avaliação 360º” (Entrevistado 10).*

Alguns gerentes entrevistados mencionaram também que o processo de avaliação realizado nas empresas são interativos, em que os funcionários têm total liberdade de expor as suas opiniões e insatisfações aos seus superiores, para que estes, desta maneira, cheguem, em conjunto, a um consenso sobre a avaliação final de cada um.

Este tipo de avaliação mostra uma transparência muito maior para quem é avaliado, além de promover um envolvimento dos participantes, fazendo com que o processo de avaliação de desempenho deixe de ser algo tão impessoal e distante para tornar-se uma oportunidade de interação dos funcionários.

*“Me sinto confortável, pois as pessoas têm liberdade para falar o que pensam sobre o seu contexto de trabalho durante o processo de avaliação, tendo em vista que é um processo interativo entre avaliador e avaliado. Acho importante saber o que as pessoas estão achando da sua liderança, e isso serve tanto para mim e meus subordinados quanto para mim e meus chefes” (Entrevistado 3).*

Foi colocado por um gerente que o que possibilita que os critérios de avaliação utilizados na sua empresa sejam justos, tanto para o profissional avaliado quanto para o profissional avaliador, é o fato de se contar com critérios de análise claramente definidos e conhecidos por todos, calcados em métricas

bastante difundidas e que mensuram fielmente o tipo de trabalho que é desenvolvido.

Existe, porém, um grupo de gerentes que discorda da forma como é avaliado, por acreditar, por diferentes motivos, que os critérios utilizados não estão de acordo com o seu contexto gerencial.

Foi colocado que os critérios utilizados para a avaliação dos profissionais em uma determinada empresa privada de grande porte, são extremamente subjetivos e pouco difundidos, além de serem diretamente influenciados por diferenças pessoais entre avaliador e avaliado.

*“Existem muitas ferramentas de avaliação de desempenho e gestão de pessoas, nelas, as metas são traçadas, cobradas e avaliadas. Porém sente-se que as avaliações são muito mais pessoais e subjetivas. Não são usadas as ferramentas de avaliação de desempenho, mas sim a avaliação pessoal do superior imediato e demais parceiros. Estas sim são mais utilizadas para avaliação e premiação” (Entrevistado 8).*

Isto gera uma deturpação no resultado final das avaliações, além de gerar um forte descontentamento por parte de quem é avaliado, pois este profissional, de uma forma ou de outra, acaba tomando conhecimento de que não foi avaliado de forma honesta, gerando, assim, um profundo descontentamento e uma forte desmotivação para o profissional.

Outro ponto levantado como sendo fonte de discordância em relação aos critérios de avaliação utilizados é que os usados pela empresa são demasiadamente intangíveis e defasados e que, portanto, não são capazes de avaliar fielmente o exercício do papel do gerente, gerando frustrações e revoltas por parte dos profissionais que são avaliados segundo este modelo.

*“Insatisfeito, porque sou avaliado segundo critérios mal-definidos, totalmente intangíveis e que dizem pouca coisa na prática, pois não refletem a realidade do dia-a-dia” (Entrevistado 12).*

Foi mencionado também por um gerente que ferramentas de avaliação de desempenho não são utilizadas na sua empresa, apesar de existirem e serem baseadas em questões que estão bastante de acordo com o dia-a-dia gerencial, o que gera total descrença por parte do gerente avaliado e também o desmotiva a atingir as suas metas, pois ele tem conhecimento de que no fim, será avaliado segundo critérios subjetivos e sem qualquer embasamento prático.

Em uma empresa do setor público, na qual um dos gerentes entrevistados atua, sequer existem critérios de avaliação de desempenho, e os profissionais não têm a sua performance avaliada de forma alguma o que faz com que muitos se acomodem, pelo fato de serem concursados e terem o seu emprego garantido e também por saberem que não existe nenhuma forma de acompanhamento do trabalho que realizam.

Por último, uma causa de descontentamento em relação aos critérios de avaliação utilizados, mencionada por gerar grande insatisfação aos avaliados, é o fato de a empresa se balizar apenas no resultado final atingido pela equipe do gerente, deixando de lado qualquer tipo de análise do processo e das variáveis - tanto internas quanto externas - que incidem sobre ele, fazendo, assim, uma avaliação incompleta e distante da realidade do gerente.

Todos estas diferentes fontes de descontentamento, mencionadas pelos entrevistados, exercem uma influência claramente inibidora sobre a atuação intra-empresarial dos gerentes e na ação destes como promotores do empreendedorismo corporativo, pois são grandes fontes de desmotivação.

#### **4.2.5. Fatores de motivação**

Por mais que tenham expressado, durante as entrevistas, alguns pontos de insatisfação em relação à empresa aonde atuam, praticamente todos os gerentes entrevistados citaram pontos que consideram como sendo fatores de motivação dentro das suas empresas.

Para facilitar a análise dos mais relevantes fatores de motivação citados, foi realizado um agrupamento destes nos seguintes blocos: salários e benefícios, relacionamento, oportunidades profissionais, reconhecimento e estabilidade no emprego.

##### **4.2.5.1. Salários e benefícios**

Para Kuratko (2001), os empregados só estariam dispostos a se empenhar em novos e desafiadores projetos, com uma postura empreendedora, se lhes fossem oferecidas recompensas motivadoras sob o seu ponto de vista.

Salários e benefícios foram dois dos aspectos mais citados pelos entrevistados, independente do tipo de empresa em que atuam ou do seu porte, possivelmente por serem aspectos de fácil percepção por parte dos

profissionais. Portanto, uma diferenciação em relação às práticas do mercado é logo percebida e valorizada por parte deles.

Dentro desse aspecto, foram mencionados pelos entrevistados salários e benefícios trabalhistas compatíveis ou superiores aos praticados pelo mercado, participação dos funcionários nos lucros da empresa e também, em alguns casos, a existência de uma política de bonificação por desempenho.

*“O principal fator de motivação é o fato da empresa buscar o tempo todo a modernização e também a participação de todos os funcionários nos lucros da empresa” (Entrevistado 1).*

*“Os principais fatores de motivação que a nossa empresa fornece aos funcionários são três: benefícios profissionais; remuneração compatível com o mercado e também um ambiente de trabalho agradável” (Entrevistado 15).*

#### **4.2.5.2. Relacionamento**

Tanto para Mills (1979) como para Mintzberg (2003), os gerentes intermediários devem estabelecer uma boa relação tanto com os seus superiores quanto com os seus subordinados. Silva (2004) reforça este ponto de vista, ao dizer que o apoio de toda a equipe é extremamente necessário e importante para o gerente desenvolver o seu papel da melhor maneira.

O ambiente de trabalho que a empresa proporciona e todas as variáveis inseridas nele, como um bom relacionamento entre os componentes da equipe, o bom espírito de equipe, a colaboração entre os funcionários, o fluxo de informação constante e transparente, e também a liberdade de comunicação entre superior e subordinado foram bastante citados pelos entrevistados como sendo fatores de alta relevância para a execução do seu trabalho como gerentes e na sua atuação como intra-empresendedores, pois, na prática, são grandes facilitadores de um bom desempenho gerencial, como é defendido por Wunderer (1999).

*“Com certeza o relacionamento entre os membros da equipe e o espírito de equipe entre todos nós” (Entrevistado 3).*

*“Um bom relacionamento entre todos. Liberdade de comunicação” (Entrevistado 4).*

### 4.2.5.3. Oportunidades profissionais

Este tópico é provavelmente o mais crucial entre todos os avaliados. Fundamentalmente, porque ele influencia diretamente no rumo da carreira profissional dos gerentes e também exerce impacto direto no seu sucesso ou não.

Este assunto foi o que teve maior variedade de fatores citados e sobre o qual praticamente todos os profissionais mencionaram algo.

Muitos entrevistados citaram o fato de a empresa proporcionar-lhes um plano de carreira com estabilidade e segurança, como sendo fundamental para se sentirem motivados em desempenharem o seu papel da melhor maneira possível.

*“A possibilidade de fazer carreira em uma empresa de grande porte no nosso ramo de atuação” (Entrevistado 18).*

*“A estabilidade que a empresa proporciona aos seus funcionários” (Entrevistado 12).*

Alguns gerentes expuseram também que as suas reais motivações concentravam-se em fazer parte de uma equipe que contribuísse para o atingimento da missão da empresa, superando os diversos desafios e contratempos inerentes ao seu negócio de atuação.

*“Contribuir para a crescente importância da Empresa como formuladora e financiadora do desenvolvimento econômico do país e fortalecê-la para manter a sua Missão de forma apartidária, pois o projeto principal é o Brasil” (Entrevistado 5).*

*“Os desafios que são propostos aos funcionários da empresa (são a maior motivação)” (Entrevistado 9).*

Outra fonte de motivação mencionada foi a possibilidade de evolução e aprimoramento na formação do profissional, seja ela através de treinamentos que a empresa promove, da chance que é dada a alguns gerentes de utilizar a própria prática do dia-a-dia como aprendizado, sem profundas cobranças, ou também de um intercâmbio de trabalho que algumas empresas promovem entre as suas diversas unidades, seja no próprio Brasil, seja em unidades no exterior.



*“Com certeza o principal fator de motivação para os funcionários hoje é a possibilidade de obter um conhecimento específico bastante reconhecido e valorizado pelo mercado. Os treinamentos também são uma motivação muito grande, assim como os benefícios extras que recebemos por sermos gerentes. Além disso, a possibilidade de fazer um intercâmbio de trabalho” (Entrevistado 10).*

Esta forma de incentivo é muito benéfica tanto para a empresa quanto para o funcionário, tendo em vista que a empresa investe em um funcionário que já conhece o perfil e está adaptado à cultura organizacional da empresa, motivando-o a envolver-se cada vez mais com o negócio. Fillion (1999) defende essa idéia, ao afirmar que é fundamental que os gerentes estejam constantemente adquirindo know-how na sua área de atuação e busquem o constante o seu desenvolvimento profissional.

Para o profissional, é interessante do ponto de vista da possibilidade de evolução na sua formação e também na sensação de estabilidade que lhe é transmitida, levando-se em consideração que normalmente as empresas que investem em seus funcionários buscam estabelecer uma relação de trabalho de longo prazo com eles. Kliksberg (1993) reforça este ponto, ao dizer que o gerente deve utilizar o que há de estado da arte para gerar valor para a organização em que atua.

Por fim, um fator citado por um gerente, como sendo responsável pela motivação de todos os funcionários, é o fato de que sua empresa está passando por um completo processo de reestruturação das suas atividades, o que possibilita que diversas oportunidades de crescimento profissional surjam para os profissionais que se mostrarem aptos e capazes. Isto estimula estes profissionais a desempenharem um bom trabalho e a atuarem como intra-empREENDEDORES e promotores do empreendedORISMO corporativo.

Alinhados a este contexto, Antoncic e Hisrich (2003) apontam que diversos destes fatores mencionados pelos entrevistados, como, por exemplo, o incentivo à evolução profissional e a segurança para desempenhar o seu papel gerencial, colaboram diretamente para o estabelecimento de um ambiente propício à manifestação do empreendedORISMO corporativo e à atuação intra-empREENDEDORA dos gerentes.

#### **4.2.5.4. Reconhecimento**

Para Wunderer (1999), o reconhecimento pelo trabalho desempenhado pelo profissional é um dos alicerces que sustentam as condições ideais em uma organização para que o empreendedorismo corporativo se manifeste.

O próprio reconhecimento que o exercício de um cargo de nível gerencial na empresa em que trabalham dá aos gerentes, foi mencionado, por alguns profissionais, como sendo um fator que os motivava na sua empresa.

*“A motivação é o reconhecimento por estar ocupando essa posição no mercado de trabalho” (Entrevistado 14).*

Este reconhecimento pode ser interpretado como sendo tanto um reconhecimento do alcance do sucesso profissional, como também um reconhecimento social, por se estar ocupando um cargo importante em uma empresa e sendo bem remunerado por isso.

Apesar de praticamente todos os gerentes terem citado algum fator que os motivava, foi dito por uma profissional que atua no setor privado que a sua empresa não possuía nenhuma fonte de motivação para os seus funcionários.

*“A empresa precisa, urgentemente, refletir sobre a motivação dos funcionários. As pessoas, de um modo geral, estão insatisfeitas com vários fatores, como por exemplo: baixa remuneração, excesso de trabalho, falta de qualidade de vida e regras diferenciadas para funcionários. Injustiças e preferências ainda são largamente utilizadas” (Entrevistado 2).*

#### **4.2.5.5. Estabilidade do emprego**

Foi possível notar que o grupo de entrevistados mostrou-se bem dividido em relação a este ponto. Alguns entrevistados se mostraram bastante seguros com o seu posto de trabalho, enquanto outros expressaram a sua total incerteza e insegurança em relação ao seu futuro profissional na sua atual empresa.

O grupo de gerentes que afirmou ter estabilidade no emprego é, em sua maioria, formado por profissionais que atuam no setor público, onde, por serem aprovados em concurso público, têm a sua permanência na empresa garantida.

*“A estabilidade, embora sejamos contratados pelo regime da CLT, é total. É preciso você aprontar muito para ser demitido depois de ter sido aprovado em um Concurso Público” (Entrevistado 5).*

Outro grupo de funcionários que atuam em empresas do setor privado também compartilha desse sentimento, pois se consideram seguros na sua posição, tendo em vista que na sua empresa existem poucos casos de demissão e a rotatividade de funcionários é muito baixa.

*“Bem (estável). A empresa tem um turnover baixo e uma estabilidade interessante para uma empresa privada” (Entrevistado 17).*

Este é um ponto que deve ser muito bem administrado pelas organizações, levando-se em consideração que, apesar de servir de fonte de incentivo para os funcionários se sentirem seguros e permanecerem motivados, isto pode servir de fonte de acomodação, pois como foi até mesmo mencionado por alguns entrevistados, alguns profissionais se aproveitam dessa situação para criar a sua zona de conforto e não fazerem muito esforço no trabalho.

*“100% estável. O que às vezes gera uma acomodação das pessoas comprometendo muito o trabalho desenvolvido” (Entrevistado 11).*

Portanto, não necessariamente este é um aspecto que os incentive a agir de forma a buscar novos tipos de negócios e idéias para aprimorar a execução do seu escopo de tarefas.

Já outros profissionais consideram-se seguros na sua atual posição profissional porque as suas empresas buscam passar a sensação de estabilidade aos seus funcionários através de investimentos na sua formação e ofertando um bom pacote de incentivos como salários e benefícios, realizando, em grande parte dos casos, uma valorização desses funcionários acima da praticada pelo resto mercado e oferecendo, assim, algumas das condições ideais para a manifestação do intra-empendedorismo, conforme colocado anteriormente por Wunderer (1999).

*“Em comparação com o mercado somos extremamente valorizados em termos de salários e benefícios e nos sentimos extremamente seguros por este fato” (Entrevistado 15).*

Este fator está diretamente ligado à motivação e à satisfação dos funcionários, conforme foi levantado e já mencionado anteriormente, e interferindo assim profundamente no desempenho dos profissionais.

Por último, há profissionais que acreditam ter estabilidade, por serem profissionais com uma profunda e valiosa experiência, além de se sentirem bastante protegidos, pelo fato de terem conhecimento de que existe uma oferta

reduzida de profissionais qualificados e disponíveis na sua área de atuação, o que deixa estes profissionais valorizados e seguros da sua empregabilidade.

*“Sinto-me extremamente confortável em relação à estabilidade no meu emprego, pois é de conhecimento geral que existem poucos profissionais no mercado aptos a desempenhar as tarefas que uma empresa de auditoria do porte da nossa exige do seu corpo funcional” (Entrevistado 10).*

Existe também um outro grupo de profissionais que afirma não perceber nenhuma forma de estabilidade no seu emprego atual, por acreditar que não exista nada que os faça ter uma certeza concreta sobre a continuidade da sua relação de trabalho com a empresa, o que faz com que eles busquem um aprimoramento contínuo para que possam estar permanentemente fornecendo à organização um elevado nível de performance.

*“O mercado financeiro é muito instável, o que gera muita insegurança em quem trabalha na área, independente da empresa, você tem que provar que é bom todo dia para assegurar o seu lugar” (Entrevistado 14).*

Estes profissionais mostraram-se também bastante inseguros por se sentirem inteiramente sujeitos às instabilidades do mercado, o que em diversas situações acarreta em reduções de postos de trabalho em função da redução de custos.

*“Não muito seguras, pois esta indústria na qual atuamos é muito dinâmica, e as empresas buscam constantemente a redução de custos, muitas vezes em função da redução de postos de trabalhos” (Entrevistado 15).*

#### **4.2.6.**

#### **Satisfação por exercer o cargo de gerente na empresa**

Ao analisar o que foi dito pelos entrevistados em relação à sua satisfação ou não de estar ocupando o seu cargo de gerente, foi possível notar que muitos dos fatores anteriormente citados como fontes de motivação, foram mencionados também como sendo os responsáveis pela satisfação dos gerentes no exercício do seu cargo, portanto ambos passaram a ser analisados em conjuntos neste segmento.

Um dos pontos que apareceu como sendo extremamente valorizado pelos gerentes foi o reconhecimento que o exercício do seu cargo os atribui, seja dentro da empresa ou no círculo social do qual o profissional faz parte.

*“Me sinto bastante feliz, pois conquistei, através de muito esforço e dedicação, o reconhecimento e a credibilidade que hoje tenho na empresa e isso me satisfaz bastante” (Entrevistado 3).*

*“Sinto-me reconhecida pelo trabalho que desempenho. Não é fácil vir a ser gerente em minha empresa, o que me deixa muito realizada” (Entrevistado 14).*

Este reconhecimento se dá através de credibilidade, respeito e responsabilidade por parte da empresa e de respeito, destaque e admiração dos círculos sociais.

Outros profissionais disseram estar muito satisfeitos por usufruir de uma excelente oportunidade profissional à qual poucas pessoas têm acesso e, em função disso, terem as condições ideais de desenvolver uma carreira profissional bem sucedida.

*“Sinto que estou traçando um rumo vitorioso na minha carreira profissional, mas que ainda tenho muitos desafios a serem superados e que me desenvolver bastante se desejo continuar prosperando e sendo uma profissional bem sucedida” (Entrevistado 19).*

Aqui se pode perceber uma forte ligação com as motivações dos gerentes em desempenhar o seu papel na empresa, pois um ambiente propício para o desenvolvimento das suas atividades gerenciais é muito valorizado pelos profissionais e foi fortemente citado como fonte de motivação.

Por último, a liberdade de atuação, que inclui a possibilidade de implantar inovações e desenvolvimentos nos processos já existentes, foi também levantada como sendo uma fonte representativa de satisfação para os gerentes, pois assim, estes têm o sentimento de ser em parte de algo maior e que estão contribuindo com o negócio e o desenvolvimento da empresa.

*“Sinto-me bem e motivada, pois tenho a possibilidade e abertura de fazer praticamente tudo que vejo que pode melhorar na organização” (Entrevistado 4).*

*“Gratificada, pois sei que contribuo, muitas vezes como formuladora de políticas ou exercendo a atividade de análise de projetos de investimento de empresas de todos os portes, setores e regiões, para o crescimento e desenvolvimento econômico do país. Muitos estudos e trabalhos que desenvolvi integram hoje o acervo e fazem parte da história da Empresa” (Entrevistado 5).*

Enquanto isso, diversos profissionais, tanto dos setores público como privado, demonstraram insatisfação em serem gerentes nas suas empresas, independente destas contarem com fontes de motivação para os seus funcionários.

Foi colocado por um gerente que a forma como a sua empresa opera o deixa imobilizado, sem espaço para agir e sem qualquer autonomia para realizar qualquer tipo de mudança ou inovação no processo de negócio.

*“Burocrático, devido à grande cadeia de superiores, pois tudo isso acaba engessando as minhas ações me deixando pesado e sem muito espaço para agir” (Entrevistado 1).*

Outro profissional relatou a sua insatisfação em relação aos salários pagos para o posto que ocupa, por acreditar que estes estejam muito abaixo do que é praticado pelo mercado. Este ponto desperta atenção, tendo em vista que os salários e os benefícios, de uma forma geral, foram citados pela grande maioria dos gerentes entrevistados como sendo uma representativa fonte de motivação.

*“Ainda não me sinto plenamente satisfeita por vários fatores, principalmente pelo fator remuneração” (Entrevistado 2).*

Alguns outros gerentes argumentaram também que, apesar de estarem ocupando um importante cargo atualmente, estes ainda não os faz plenamente satisfeitos e realizados, pois eles buscam se desenvolver ainda mais nas suas carreiras avançando ainda mais hierarquicamente nas suas empresas.

*“Apesar de conseguido o cargo de gerente ainda jovem, sinto que estou indo pelo caminho certo para atingir a minha realização profissional, no entanto, ainda não me sinto completamente realizado” (Entrevistado 9).*

#### **4.2.7. Reconhecimento pelo trabalho executado**

Buscou-se analisar as percepções que os gerentes possuíam sobre o reconhecimento que lhes é dado por desempenharem o seu papel.

Praticamente a totalidade dos gerentes entrevistados disse que se sentia plenamente reconhecido pelo trabalho que vinha desempenhando.

Um dos fatores de grande importância para esse reconhecimento é a lembrança e a valorização constantes por parte dos demais funcionários, sejam eles superiores ou subordinados, do trabalho que é feito pelos gerentes.

*“Sim. Tenho diversos prêmios que demonstram isso: financeiros e reconhecimento, como placas, cartas... Mas nada disso tem maior valor do que o reconhecimento e o respeito dos colegas de trabalho, de todos os níveis da organização. Me ouvindo, pedindo minha opinião, pedindo ajudas, discutindo as coisas e pedindo minha opinião, em até áreas que não são minhas” (Entrevistado 6).*

Outro ponto que ilustra bem o reconhecimento que lhes é dado são os prêmios que eles recebem em função do atingimento de metas, de trabalhos bem executados e também da produção de resultados muito além dos estimados, o que é defendido por Wunderer (1999) como sendo um reforço positivo necessário para que se criem condições para a manifestação do intra-empendedorismo.

*“O meu desempenho e os dos demais gerentes é sempre bem reconhecido, pois todos nós da área financeira trabalhamos com metas e ao atingirmos ou batê-las, recebemos bônus por isso, em alguns casos financeiro ou então em forma de pacote de benefícios extras” (Entrevistado 3).*

Isto faz com que os profissionais se mantenham motivados e comprometidos com a realização de um trabalho de elevado padrão.

Outro fator que é encarado como positivo e visto como uma forma de reconhecimento pelos gerentes é a valorização técnica do trabalho realizado por eles, ou seja, o reconhecimento embasado em critérios totalmente mensuráveis e tangíveis dos produtos gerados.

Para alguns outros profissionais, o próprio fato de eles ocuparem um cargo de gestão já é uma forma de reconhecimento pelo trabalho que vêm desempenhando e pelos resultados que têm atingido.

*“Me sinto reconhecido, devido à minha pouca idade e a posição que já ocupo” (Entrevistado 9).*

*“Me sinto extremamente reconhecido! Para você ter uma idéia, cheguei ao cargo de gerente em uma renomada empresa multinacional de auditoria em apenas cinco anos de casa” (Entrevistado 10).*

Esta possibilidade de crescer na empresa e de reconhecimento está diretamente ligada ao fato de muitas empresas oferecerem um plano de carreira

para os seus funcionários, conforme foi dito por muitos como sendo uma forte fonte de motivação.

Outra forma de reconhecimento apontada por alguns entrevistados é a grande quantidade de *feedbacks*, reforçando os aspectos positivos de seu trabalho e indicando os aspectos a serem melhorados, que estes profissionais recebem.

*“Mensalmente temos reuniões de status-report aonde tanto os destaques quanto os pontos que necessitam de melhorias são levantados. Acho esse feedback bastante interessante, tanto como crítica construtiva, como também um reforço ao que já fazemos bem” (Entrevistado 20).*

Esta forma de incentivo é muito interessante tanto para o profissional quanto para a empresa, pois dessa maneira, além de saberem quais pontos devem ser mantidos, os profissionais também têm mapeados os aspectos que necessitam de melhorias e a organização conta, assim, com um trabalho que tem o seu nível de qualidade elevando-se constantemente.

A ausência desta mesma forma de incentivo também foi mencionada por alguns poucos gerentes como sendo o principal motivo por não se sentirem reconhecidos na empresa.

Estes profissionais acreditam que poderia haver mais reforços positivos em relação ao trabalho que eles realizam, pois eles consideram que recebem muito poucos, ou até mesmo nenhum estímulo nesse sentido por parte dos seus superiores.

*“Nem sempre (reconhecido), pois elogios/críticas devem ser expressadas e nem sempre são. Às vezes sinto falta de um retorno mais eficaz” (Entrevistado 11).*

*“Muito pouco (reconhecido), sinto que meus superiores encaram como seu apenas estivesse fazendo a minha obrigação e cumprindo os deveres do meu cargo” (Entrevistado 12).*

*“Muitas vezes o reconhecimento não é o esperado. Nesse ponto deixa a desejar” (Entrevistado 19).*

Este tipo de postura da organização acaba gerando uma insatisfação e desmotivação destes profissionais para exercer o papel de gerente e de promotores do empreendedorismo corporativo, pois os excelentes resultados e a agregação de valor que estes proporcionam são encarados apenas como sendo parte das obrigações destes funcionários.



#### 4.2.8. Segurança para propor novas idéias

Foram elaborados questionamentos que permitissem o levantamento de como se caracteriza o estímulo à inovação nas empresas em que os profissionais entrevistados exercem cargos gerenciais. Os tópicos a seguir apresentam os resultados obtidos nessas questões.

Muitos gerentes expuseram que possuem um elevado nível de segurança para inovar no seu emprego, uma condição que dá grande abertura para que atuem de forma empreendedora dentro da organização, ou seja, atuem como intra-empresendedores e promotores do empreendedorismo corporativo.

Diversos entrevistados disseram que são estimulados através de diferentes incentivos da própria empresa a trazer novas idéias e soluções e que, em alguns casos, estes são cobrados pelas empresas a trazerem permanentemente novas propostas de negócios e inovações para o seu trabalho.

Isto corrobora com as idéias de autores como Stevenson e Jarillo (1990) apud Brunaker e Kurvinen (2006) que afirmam que é pouco provável que o intra-empresendedorismo se manifeste em uma organização caracterizada por sistemas tradicionais de gestão, sendo, portanto, necessário um conjunto de condições especiais para que ele se manifeste.

Alguns gerentes expuseram que as organizações das quais fazem parte são tão receptivas à inovação que inclusive premiam as melhores idéias dos seus funcionários.

*“Sim, me sinto, pois minha empresa sempre está de portas abertas para a inovação e ainda premia as melhores idéias” (Entrevistado 9).*

Esta forma de cobrança, por mais que seja algo compulsório, faz com que os gerentes passem a ter uma postura mais proativa em relação ao meio em que estão inseridos, na busca de novas idéias e soluções, uma forma de atuar típica de um empreendedor.

Provavelmente em função desses estímulos dados pelas empresas, muitos gerentes mencionaram que possuem grande liberdade de atuação nos seus cargos, tendo autonomia para tomar diversas decisões referentes a assuntos do seu escopo de trabalho, que normalmente são tomadas por profissionais de níveis hierárquicos superiores.

*Sim. Tenho uma liberdade muito grande dentro da organização que atuo (Entrevistado 4).*

Já outros gerentes se sentem seguros para inovar na sua empresa, desde que mostrem embasamento e qualidade nas suas sugestões e bons resultados a serem obtidos com a implementação das suas idéias, levando em consideração a cultura organizacional e o momento que a empresa atravessa.

Para outro grupo de gerentes, a segurança para inovar no emprego é algo inexistente, pois esta muitas vezes é vista como sendo um desrespeito às normas estabelecidas. Diversos fatores de limitação à segurança dos gerentes para inovar serão listados a seguir.

Alguns gerentes expuseram que o fato de fazerem parte de uma empresa que possui uma estrutura muito conservadora, faz com que exista uma pequena abertura para novas idéias sejam aceitas e, com isso, a área de ação do profissional fica mais limitada e ele tem poucas oportunidades de agir de forma intra-empresarial.

Dentro deste tipo de organização, os métodos de negócio são muito rígidos e os funcionários não são encorajados a inovar:

*“A estrutura é demasiadamente engessada para me proporcionar condições propícias a me sentir confortável para isso” (Entrevistado 12).*

Foi dito também que diretrizes desalinhadas com a realidade gerencial, definidas pelos superiores, fazem com que exista pouco espaço para a realização de modificações na estrutura já existente.

*“Não muito, a empresa opera com diretrizes já previamente definidas por profissionais que ocupam cargos hierarquicamente superiores, existindo pouco espaço para se realizar modificações” (Entrevistado 10).*

Outro gerente relatou que o que o deixa realmente inseguro para sugerir inovações dentro do seu contexto de atuação é que ele fica constantemente sujeito ao escopo dos projetos nos quais está envolvido e dos recursos que tem para trabalhar neles.

Portanto, em organizações onde estes tipos de fatores limitadores se apresentam, torna-se muito pouco provável que ocorra a manifestação do intra-empresarialismo, já que os gerentes encontram-se privados de diversas condições que estimulam e auxiliam a manifestação do empreendedorismo corporativo.

#### 4.2.9. Autonomia para agir

Outro aspecto que se buscou compreender durante as entrevistas foi a percepção dos entrevistados sobre o nível de autonomia que eles têm de ação, através do exercício do seu papel de gerente. Em relação a isso, Rodrigues (1998) diz que o gerente inovador precisa de poder para estar apto a promover mudanças.

Em alguns casos, os gerentes se mostraram tão seguros de sua autonomia que disseram que têm liberdade inclusive de sugerir melhorias na execução do seu próprio trabalho, do trabalho dos seus subordinados, como também, por pouco provável que possa parecer, no trabalho executado pelos seus superiores.

Esta abertura é de extrema importância para a oxigenação de idéias na organização, pois os seus gerentes estão constantemente motivados a buscar novas práticas que sejam mais eficientes e que tragam melhores resultados para a organização.

*“Eu tenho autonomia total para sugerir melhorias no trabalho que a minha função exige que seja desempenhado, no trabalho que os meus subordinados executam e em muitas situações até mesmo de fazer sugestões de aprimoramento na forma como os meus superiores exercem algumas das suas tarefas” (Entrevistado 3).*

Como também foi dito em relação à segurança para a sugestão de novas idéias à empresa, alguns gerentes disseram também que têm “total” autonomia para agir, desde que seja em prol de idéias sensatas, que mostrem resultado e que sejam coerentes com os ideais da empresa, sempre respeitando a hierarquia da organização. Pode-se questionar, então, se, de fato, essa autonomia por eles percebida é total.

Enquanto isso, outro gerente disse que a empresa na qual atua, a mudança e a busca pela melhoria contínua são constantemente incentivadas e, em função disso, é dada bastante liberdade e estímulo para os gerentes inovarem e proporem melhorias.

*“Total. Minha Empresa busca sempre a mudança e a melhoria contínua. Portanto, todas as tentativas de melhoria do processo, são incentivadas pela alta direção da empresa” (Entrevistado 6).*

Este contexto proporciona as condições ideais para que um profissional com o perfil empreendedor exerça essas suas características dentro do seu papel, beneficiando a empresa e promovendo o intra-empresendedorismo.

Já para outro gerente, o fato da sua gerência ser nova e estar passando por uma consolidação proporciona aos seus funcionários condições de maior autonomia de ação, pois existe uma imensa necessidade de criação e implantação de padrões de execução de tarefas.

*“Acredito que pelo fato da minha gerência ter sido constituída há pouco tempo e ainda ter diversos procedimentos e métodos de execução em implantação, a minha autonomia para propor melhorias no meu trabalho tem sido muito alta e muitas delas têm sido aceitas” (Entrevistado 7).*

Também foi colocado por um entrevistado, que o apoio e a receptividade da equipe, nesse caso incluindo tanto os subordinados quanto os superiores do gerente, fazem com que o gerente se sinta muito mais seguro e utilize de forma muito mais coerente a sua autonomia de ação.

Já em uma situação extremamente oposta, existem alguns gerentes que disseram que todas as idéias e sugestões que queiram fazer devem ser levadas aos seus superiores, para que, eles sim, decidam o destino que deve ser tomado pela empresa, o que limita totalmente a autonomia de ação destes gerentes.

*“O grau de autonomia que temos, como gerentes senior pelo incrível que pareça, é muito pequeno. O que podemos é levar as nossas sugestões aos diretores, para que eles, em conjunto com os líderes da empresa, possam tomar as devidas providências ou executar as mudanças sugeridas” (Entrevistado 2).*

Outro gerente relatou que possui um considerável grau de abertura para tomar decisões no seu dia-a-dia, porém as decisões finais são tomadas pelos diretores da sua empresa, o que acaba por desestimular este gerente a inovar, pois ele tem conhecimento de que muito do seu esforço em propor algo novo pode sucumbir a um simples capricho ou descaso de um de seus diretores.

*“Muito baixo, as sugestões que faço apesar de serem extremamente plausíveis em determinadas situações, são muito raramente aceitas, isso desanima um pouco” (Entrevistado 12).*

Por fim, foi dito também que a estrutura demasiadamente engessada da organização e os rígidos padrões estabelecidos na empresa da qual fazem parte, acaba por inibir as ações dos gerentes.

*“Em uma escala de 0 a 10, eu daria 2, pois a estrutura da empresa da empresa é muito sólida e os padrões de execução de tarefas são todos impostos de forma vertical de cima para baixo” (Entrevistado 16).*

#### 4.2.10.

#### **Aceitação das idéias e sugestões que são apresentadas pelo empregado**

Dos gerentes entrevistados, grande parte disse que acredita possuir um elevado nível de aceitação para as inovações que propõe à empresa.

Praticamente todos esses gerentes afirmaram que essa abertura se dá pelo fato de proporem novas idéias sempre de forma embasada e coerente, junto com as estimativas de melhorias e os benefícios que as suas inovações poderão potencialmente trazer para a organização.

*“Muito bem (aceitação), minhas idéias e sugestões sempre foram bem aceitas quando as fiz de forma embasada e calcada em justificativas adequadas ao negócio do qual fazemos parte, que é a comunicação de pessoas” (Entrevistado 18).*

*“Idéias relacionadas a melhorias dentro da organização são sempre bem aceitas, apesar de se tratar de uma empresa familiar e por isso ser um pouco engessada” (Entrevistado 4).*

Em muitos casos, as idéias que são levadas às empresas pelos gerentes, antes de serem aceitas são cheçadas e avaliadas, submetendo estas novas idéias à uma análise dos seus superiores, para se ter certeza de que, na prática, tudo dará certo e trará resultados sólidos, servindo de fonte de valor para a empresa.

*“A aceitação é muito boa. Porém é sempre analisado o impacto sistêmico de possíveis mudanças na execução do meu trabalho, ou seja, sempre que proposta uma melhoria, é analisada a viabilidade dessa mudança frente aos demais processos e atuações da área” (Entrevistado 8).*

Em função disso, para dar um maior embasamento às suas inovações, os gerentes buscam sempre estruturar propostas alinhadas ao negócio da empresa onde atuam, avaliando o impacto na empresa e a sua viabilidade econômica, e também mostrando levantar o valor que poderá ser gerado através da sua implementação, para que os superiores decidam pô-las em prática ou não, pois, na maioria das empresas, só assim elas poderão ser aceitas.

*“Tudo que é colocado como inovação ou mudança no que já é feito é sempre checado, testado e avaliado, para se ter absoluta certeza de que na prática vai dar tudo certo e se trará resultado” (Entrevistado 13).*

Foi colocado por um entrevistado, que após todo esse processo, independente da aceitação ou não da idéia, é sempre passado um *feedback* ao gerente, com justificativas embasadas, por parte dos seus superiores, o que serve como um estímulo para que ele continue a inovar. Essa prática funciona tanto como um mecanismo de reforço quanto de desenvolvimento por meio das críticas construtivas sobre alguns pontos que necessitam de melhorias.

Essa dinâmica incentiva bastante a ação empreendedora por parte dos gerentes, pois eles são estimulados a estarem envolvidos em um processo de constante renovação de idéias e metodologias e também a buscarem novas formas de execução de tarefas, o que faz com que a empresa tenha uma permanente oxigenação de conceitos e que o funcionário tenha um aprimoramento profissional contínuo.

Além disso, a própria tarefa de convencer os seus superiores em aceitarem as suas propostas, pode ser encarada como uma atividade empreendedora, levando em consideração todo o trabalho, tanto técnico quanto de promoção da idéia, que existe por trás, o que serve de importante fonte de motivação para alguns gerentes, como foi dito anteriormente.

Diversos gerentes disseram também que o nível de aceitação de novas propostas está diretamente relacionado aos níveis hierárquicos da organização da qual faz parte, ou seja, é muito mais complexo para se convencer os superiores a aceitar uma idéia do que convencer os subordinados a colaborar com a sua implantação.

Isso está certamente relacionado ao fato de a hierarquia normalmente exercer um peso sobre os subordinados, pois estes, por receio de serem punidos ou por quererem aparecer de uma forma positiva para os seus superiores, acabam colaborando, sem muitos questionamentos, grande parte das vezes, com as idéias que são trazidas pelos seus chefes.

Já para outro grupo de gerentes, o nível de aceitação das suas propostas é mediano, pois as idéias e sugestões que fazem nem sempre são colocadas em prática, apesar de serem embasadas e demonstrem um alto potencial de agregação de valor para a organização. Além disso, o nível de dificuldade que eles têm para convencer os seus superiores a aceitá-las é de moderado para alto, pois estes se mostram muito resistentes a novas práticas.

Para muitos deles, a empresa em que atuam possui uma cultura muito conservadora, o que limita a aceitação de algumas boas idéias, por mais que estas se mostrem atrativas para a empresa.

Isto pode acarretar uma fonte de desestímulo para que estes gerentes prossigam na busca por novas idéias e por melhores práticas de negócio, tendo em vista que, em determinadas situações, sem a menor justificativa, as suas boas idéias são simplesmente desconsideradas.

*“Por mais que você proponha boas idéias, que comprovadamente trarão melhorias concretas para o desempenho da empresa, devo te dizer que a aceitação média, pois a empresa ainda possui seus pilares em uma cultura muito conservadora” (Entrevistado 1).*

Dentro deste cenário ainda, outros gerentes disseram que as idéias que alteram o *status-quo* e os paradigmas existentes na organização normalmente enfrentam alguma resistência, que só consegue ser contornada, em alguns casos, através de fatos que sustentem a possibilidade de geração de valor para a organização.

Já outros gerentes entrevistados, pertencentes a empresas públicas de grande porte, relataram que a influência na empresa de fatores políticos, por parte dos governos em vigor, acaba sendo um filtro extremamente subjetivo e parcial.

*“O grau de aceitação, como já afirmei anteriormente, pode não ser imediato dado o seu envolvimento político ou simplesmente não ser implementado” (Entrevistado 5).*

Existe ainda o caso dos gerentes que expuseram a condição de terem um baixo grau de aceitação das idéias que apresentam, ou em alguns casos até mesmo nenhuma aceitação onde trabalham. Este cenário se dá em virtude de esses gerentes atuarem em empresas que possuem métodos extremamente rígidos e burocráticos, onde as novas idéias enfrentam uma grande barreira de resistência. Estas empresas contam ainda com idéias centrais e práticas de negócios definidas pelos superiores de forma bastante rígida imutável, dificultando assim a aceitação e implantação de novas idéias e com isso o estímulo ao empreendedorismo é podado.

*“Muito baixo, as idéias centrais já vêm todas determinadas de cima para baixo na empresa, são impostas de forma bem rígida, seguindo a hierarquia da empresa” (Entrevistado 12).*

Além disso, as idéias que são levantadas devem passar por diversos filtros de seleção até chegarem aos tomadores de decisão, devido ao alto nível de

complexidade da hierarquia da empresa, o que acarreta diversas alterações e simplificações nas propostas iniciais ou até mesmo completo esquecimento das colocações iniciais que foram feitas.

Esse tipo de postura da organização gera uma grande frustração e desmotivação em seus funcionários, pois eles se sentem ignorados e marginalizados de todo o processo, uma vez que as decisões principais são tomadas pelos seus superiores sem fornecerem *feedback* algum sobre elas.

*“Toda vez em que manifestei alguma idéia ou sugestão eu fui bem recebida pelos meus superiores. Mas, como se trata de uma empresa grande e com métodos rígidos e burocráticos, não vi minhas idéias, ou as idéias de outras pessoas que encaminhei, entrarem em prática” (Entrevistado 2).*

Este ambiente é, sem sombra de dúvida, o mais inóspito para a manifestação do intra-empendedorismo por parte dos gerentes, já que estes se encontram totalmente lacrados no papel que lhes é dado. Em uma situação desta natureza, a organização tende a perder os indivíduos que possuam um perfil empreendedor, pois por estarem insatisfeitos com a sua situação atual, estes provavelmente irão buscar a abertura de um novo negócio.

#### **4.2.11. Implantação das inovações sugeridas**

Mais um ponto que foi pesquisado junto aos entrevistados foi como estes enxergam a colocação, na prática, das inovações que sugerem, ou seja, mais precisamente se eles enxergam as suas sugestões realmente implantadas no dia-a-dia da organização aonde atuam.

Neste assunto, o grupo de gerentes entrevistados mostrou-se bastante dividido. Parte disse acreditar que as suas idéias são colocadas em prática, enquanto outro grupo disse acreditar que em apenas alguns casos isso acontece. Para outros gerentes as suas sugestões nunca chegam à realidade da empresa.

O grupo de gerentes entrevistados que disse acreditar que as suas sugestões de inovações são colocadas em prática demonstrou diversos motivos para acreditarem nesse fato.

Para alguns deles as suas idéias são sempre colocadas em prática porque proporcionam melhorias na forma como os trabalhos são executados dentro da empresa e também fazem com que o re-trabalho seja eliminado. Estes gerentes



dizem também que possuem alta credibilidade dos seus superiores, ao apresentarem novas propostas, por causa das suas idéias que foram postas em prática e de forma bem sucedida, com resultados comprovados.

*“Muitas foram e ainda são colocadas em prática porque sempre procuro mostrar com objetividade os resultados que poderão advir e melhor a redução e/ou eliminação de re-trabalho” (Entrevistado 5).*

Estes gerentes acreditam também que as inovações que sugerem são colocadas em prática por apresentarem à empresa, de forma bastante clara, um ganho na otimização dos recursos já existentes e também a obtenção de consideráveis retornos financeiros futuros.

*“Acredito que as inovações que são colocadas em prática são realmente aquelas que trarão retorno para empresa, portanto ao levar uma nova sugestão aos meus superiores, sempre tenho em mente a otimização de recursos já existente e obtenção de retornos futuros” (Entrevistado 15).*

Já para outro gerente, sempre que exista verba e as inovações mostrem-se atrativas para a organização, estas serão colocadas em prática sem sombra de dúvidas.

É possível identificar nesses gerentes um pensamento empreendedor, pois eles buscam sempre a evolução e a prosperidade do negócio no qual estão inseridos, seja através de melhorias em processos já existentes ou através da implantação de novas formas de operação, um comportamento típico dos empreendedores.

Enquanto isso, para outro grupo de gerentes, as suas sugestões de inovações são eventualmente colocadas em prática. Esta afirmação é justificada por diferentes motivos.

Alguns gerentes justificaram essa situação pelo fato de o processo de avaliação de sugestões das suas empresas ser extremamente demorado, pois realiza uma comprovação técnica de todas as idéias apresentadas, o que faz com que algumas dessas idéias percam o seu momento de implantação.

No caso de outros entrevistados, foi colocado que é necessário que haja espaço no orçamento da empresa para que as propostas de inovação sejam aceitas e implantadas, isso tudo desde que se conte com a boa vontade dos superiores, o que não é muito comum normalmente.

*“Como disse já, as sugestões que são feitas com embasamento prático e que são pertinentes, caso haja espaço no orçamento e vontade dos superiores, são sempre postas em prática, caso contrário, nem pensar” (Entrevistado 18).*

Alguns outros gerentes disseram que para que as suas sugestões de inovações sejam postas em prática é necessário que sejam mostrados os possíveis benefícios que estas inovações trarão para a empresa, amparados por uma forte sustentação técnica.

*“Sempre que exponho algo busco mostrar também os possíveis benefícios que estas inovações trarão para a empresa” (Entrevistado 7).*

Enquanto isso para uma parcela significativa de entrevistados, poucas ou nenhuma das inovações que sugerem é colocada em prática.

Um dos motivos para isso seria a forte rigidez e o alto nível de burocracia da empresa, o que faz com que as sugestões apresentadas levem muito tempo para serem analisadas e implantadas, e, na pior das hipóteses, algumas destas sugestões caíam no esquecimento ou sejam simplesmente ignoradas.

Isto se dá geralmente em função das diversas implicações que uma nova idéia traz para a empresa que a implanta, que vão desde os impactos nas áreas que atuam em conjunto e nos processos, passam pelo alinhamento às estratégias do negócio e vão até os impactos político-operacionais.

*“As propostas de inovações, como citado, são permitidas e bem aceitas, porém, devido ao grande porte da companhia, existem diversos empecilhos quanto à implantação de inovações diversas. Portanto, a aplicação não é facilmente colocada em prática” (Entrevistado 8).*

Para outros gerentes, o que impossibilita que as suas sugestões de inovação cheguem à prática são critérios de seleção nem sempre racionais e em grande parte dos casos bastante subjetivos, o que faz com que os profissionais sintam-se desmotivados a trabalhar em novas propostas e trazer novas idéias para o negócio.

Uma situação ainda pior foi relatada por um gerente de uma empresa do setor privado de grande porte, que disse que as inovações sugeridas passam por tantos filtros que terminam chegando à prática, quando chegam, de forma totalmente infiel à proposta inicialmente estabelecida.

*“Geralmente estas inovações passam por vários filtros antes de serem implementadas. Então elas não são implementadas de forma fiel ao que você sugeriu” (Entrevistado 19).*

Portanto, esta análise sobre como os gerentes enxergam a implementação das suas propostas na prática possibilita um entendimento de como é a aceitação de inovações nos ambientes nos quais estes profissionais estão inseridos, o que pode servir de incentivo ou desestímulo para que eles busquem estar constantemente inovando e em busca de diferentes soluções de negócio, ou seja, um comportamento tipicamente intra-empresarial.

### **4.3.**

#### **Percepção geral dos entrevistados sobre o seu contexto de atuação como gerentes**

Neste segmento buscou-se levantar junto aos gerentes como estes podem atuar de forma a gerar valor para a organização da qual fazem parte, os problemas enfrentados por eles no dia-a-dia do exercício do seu papel, os fatores que mais ajudam ou inibem para que eles tenham condições de agir como empreendedores na organização e, por último, os fatores que mais ajudam ou inibem para que os seus subordinados possam ser empreendedores dentro da empresa.

#### **4.3.1.**

##### **Profissional como fonte de valor para a organização**

Durante as entrevistas buscou-se levantar junto aos gerentes, pontos que ilustrassem a condição destes profissionais como fonte geradora de valor para as organizações onde atuam, colaborando para o aprimoramento das vantagens competitivas destas empresas através do exercício do seu papel de gerente.

Para Wunderer (1999), a empresa que conta com intra-empresariais possui uma competência estratégica que desenvolve vantagens competitivas não-copiáveis para a organização.

Muitos gerentes disseram que podem agregar mais valor para a organização através do seu desenvolvimento técnico e aprimoramento profissional, e, com isso, atingir uma melhoria de performance em diversos aspectos como qualidade, prazos e custos, o que é condizente com uma contínua demanda por treinamentos.

*“É uma empresa muito forte no seu mercado de atuação, posso contribuir para isso me especializando cada vez mais e com isso agregando valor para a empresa” (Entrevistado 14).*

Já para outro grupo de gerentes, eles podem agregar valor à organização onde atuam através de um estreito envolvimento com os desafios que surgem e que devem ser encarados diariamente pela empresa.

Esse maior envolvimento pode se dar através de um forte comprometimento com os objetivos da empresa e também de um esforço extra para o seu completo atingimento.

*“Posso contribuir buscando me envolver nos desafios propostos e buscando me comprometer com a empresa, de modo a responder às demandas e buscar novos desafios” (Entrevistado 8).*

O esforço extra para o completo atingimento dos resultados almejados pela empresa certamente implica, como foi dito por alguns gerentes, em se utilizar o excelente ferramental disponibilizado pela empresa para atuar da forma mais eficiente possível e buscar novas soluções e inovações para os negócios, agindo, desta forma, de maneira empreendedora dentro da organização.

*“Por ser uma empresa de grande porte ela possui muitos subsídios pra fornecer ao nosso setor pra que possamos desenvolver nossos projetos mais rapidamente. Posso utilizar todo esse ferramental para desempenhar o meu papel da forma mais eficiente possível” (Entrevistado 16).*

Já para outro grupo de profissionais, eles devem trabalhar muito bem as vantagens competitivas que a empresa possui atualmente junto aos clientes e também lhes oferecer completo suporte para que eles sejam, assim, uma sólida fonte valor para as empresas pelas quais atuam.

*“Posso melhorar essas qualidades (vantagens competitivas) ainda mais dando mais suporte aos clientes” (Entrevistado 13).*

#### **4.3.2. Maiores dificuldades enfrentadas pelo gerente para o desempenho do seu papel**

Havia, no roteiro de entrevista, uma questão que abordava diretamente quais são as principais dificuldades que os indivíduos percebem para que desempenhem satisfatoriamente o seu papel como gerente. Esse item apresenta os resultados obtidos nessa questão.

Para Silva (2004), o gerente é possivelmente um dos mais afetados pelas mudanças que se manifestam nas empresas e acabam assim tendo que estar sempre aptos a se adaptarem constantemente.

Já para Lezana (2001) é necessário que o intra-empendedor demonstre persistência e confiança na idéia que deseja desenvolver, superando possíveis desconfianças e que assim eventuais fracassos sejam ultrapassados.

Todos os gerentes disseram que enfrentam algum tipo de problema na execução do seu papel, com exceção de um profissional que afirmou não vivenciar nenhuma forma de dificuldade no seu dia-a-dia gerencial.

Para facilitar o entendimento dos fatores que exercem influência e dificultam o trabalho do gerente, as barreiras mencionadas pelos profissionais entrevistados foram agrupados em blocos, de acordo com o tema a que cada um está relacionado.

Estes blocos possuem características distintas, em função de tratarem de diferentes aspectos que influenciam de forma negativa o exercício do papel do gerente, e são tidos como fatores de limitação do desenvolvimento de um bom papel gerencial. Estes blocos são: papel do gerente, pessoas, estrutura e fatores externos. O conteúdo mencionado pelos entrevistados com relação a cada um desses aspectos é apresentado no Quadro 11.

O bloco “papel do gerente” trata de como algumas das atribuições que são dadas aos profissionais influenciam de forma negativa no trabalho desempenhado pelos gerentes. Estes problemas vão desde o gerenciamento de pessoas até o excesso de responsabilidades.

Já o bloco “pessoas” mostra como o comportamento e a postura dos profissionais com os quais o gerente interage durante o desempenho do seu papel pode exercer uma influência negativa e limitadora no dia-a-dia gerencial.

Em “estrutura da empresa” são levantados os empecilhos que o próprio arcabouço da empresa impõe aos seus profissionais, como um elevado grau de burocracia ou até mesmo uma excessiva centralização do processo decisório.

Por fim, em “fatores externos” foi identificado que alguns aspectos referentes ao ambiente externo da empresa exercem uma influência negativa no papel gerencial, por limitá-los ou até mesmo em alguns casos, vetar completamente a ação dos profissionais, como ocorre no caso da influência política que acontece nas empresas públicas, das quais alguns gerentes entrevistados fazem parte.

QUADRO 11 – Aspectos que dificultam a atuação geral do gerente

<b>Papel do Gerente</b>	<b>Pessoas</b>	<b>Estrutura da Empresa</b>	<b>Fatores Externos</b>
Complexidade do gerenciamento de pessoas	Excesso de acomodação de parte do corpo funcional	Forte Burocracia	Influência política na empresa
Necessidade de delegação de atividades importantes a subordinados nem sempre preparados	Falta de comprometimento de alguns funcionários	Extensa e complexa hierarquia	
Conciliar a gestão da equipe com as metas estabelecidas pela empresa	Dificuldade de comunicação com os subordinados	Necessidade de se justificar todas as ações tomadas	
Excesso de responsabilidades	Excessiva competição interna	Constante pressão para a redução de custos	
Escopo de atuação muito rígido	Visão limitada dos Diretores	Dimensões da empresa	
Metas extremamente arrojadas	Falta de consenso para a tomada de decisão	Excessiva centralização do processo decisório	

**Dificuldades enfrentadas pelos gerentes**

#### 4.3.3.

#### Aspectos que facilitam ou inibem a ação do entrevistado como empreendedor dentro da empresa

Neste item, os aspectos levantados junto aos gerentes foram organizados utilizando os mesmos temas dos blocos do tópico anterior. A diferença é que, nesta análise, foram estabelecidos os fatores que possibilitam e os que dificultam a ação empreendedora em cada um destes blocos estudados, pois, através das entrevistas com os gerentes, foi possível entender que os aspectos que influenciam o seu cotidiano gerencial podem exercer um impacto tanto positivo quanto negativo, dependendo de como este aspecto é administrado pela organização. Os aspectos facilitadores são apresentados no Quadro 12 e os

inibidores no Quadro 13. Cabe ressaltar que os aspectos mencionados nos quadros correspondem às respostas a uma pergunta especificamente formulada no questionário. É possível observar que muitos destes aspectos confirmam as visões dos gerentes já apresentadas em tópicos anteriores.

Tal como no item 4.3.2, os blocos sob os quais as análises dos aspectos facilitadores e inibidores da ação empreendedora do gerente dentro da empresa foram também classificados como: “papel do gerente”, “pessoas”, estrutura da empresa” e “fatores externos”.

## A) Aspectos facilitadores

QUADRO 12 – Aspectos facilitadores da ação do gerente como intra-empendedor

Papel do Gerente	Pessoas	Estrutura da Empresa	Fatores Externos
Liberdade de ação	Corpo de profissionais altamente qualificado e capacitado	Uma estrutura de alto-nível, bem organizada e forte	Bom momento econômico vivenciado pela empresa
Abertura e estímulo para inovar na empresa	Conhecimento de ponta	Os métodos de trabalho e o elevado padrão de rigidez	
Alinhamento com os superiores	Bom relacionamento entre todos da equipe	Cultura organizacional voltada para a visão empreendedora	
Ausência de uma rotina pré-estabelecida		Dinamismo da empresa	
		Mecanismos de incentivo e premiação de idéias (ex: concurso de melhores idéias)	
		Investimento no desenvolvimento profissional dos funcionários	
		O porte da empresa	

É importante ressaltar que estes blocos definidos como parâmetros de análise estão presentes em todas as organizações, porém o que as diferencia, e conseqüentemente o que faz com que um ambiente seja mais propício ou não que outro para a manifestação do espírito empreendedor é a forma como a organização administra as variáveis componentes de cada um destes blocos.

No item “papel do gerente”, os entrevistados afirmaram que uma empresa aberta a novas idéias, que estimule a renovação, dê liberdade para os seus gerentes agirem, porém de forma alinhada aos seus superiores e que não tenha uma rotina de trabalho rigidamente estabelecida, proporcionaria as condições ideais para o desempenho do papel de um gerente intra-empendedor.

*“O que mais facilita é a falta de rotina do trabalho. Cada dia é um trabalho novo a aprender” (Entrevistado 11).*

Já em “pessoas”, o fato de haver um bom relacionamento em uma equipe que conte com profissionais altamente qualificados tecnicamente e dispostos a trabalhar em conjunto colabora diretamente para uma ação empreendedora do gerente.

*“O que mais facilita, certamente é trabalhar com pessoas altamente qualificadas em um ambiente de alto-nível com toda a estrutura necessária e conforto para se desempenhar um trabalho de altíssimo nível” (Entrevistado 5).*

No bloco “estrutura da empresa”, houve duas visões diferenciadas: a dos indivíduos que atuam em empresas de grande porte e a daqueles que atuam em pequenas organizações. No caso das empresas de grande porte, os entrevistados expuseram que as condições ideais para se empreender se referem, principalmente, à existência de uma estrutura dinâmica que premia as melhores idéias e desempenhos, de um pesado investimento na formação profissional dos funcionários, com métodos de trabalho criteriosamente estabelecidos e de uma estrutura de trabalho de alto-nível e bastante organizada.

*“Os aspectos que mais facilitam certamente são a estrutura e o porte da empresa e também o acesso ao conhecimento de ponta que nos é proporcionado” (Entrevistado 9).*



Observou-se, por outro lado, que os entrevistados que atuavam em organizações de pequeno porte, as condições de estrutura da empresa vistas como facilitadoras do empreendedorismo são principalmente referentes à flexibilidade e liberdade de atuação, em função da proximidade dos donos e do dinamismo.

Por fim, em “fatores externos”, o bom momento econômico vivenciado por algumas das empresas dos gerentes entrevistados foi mencionado como sendo uma forte fonte de oportunidade empreendedora, pois possibilita novos negócios e novas formas de atuação.

*“O bom momento da empresa no mercado é uma situação que proporciona diversas oportunidades de crescimento a todos nós funcionários da empresa” (Entrevistado 18).*

## B) Aspectos inibidores

QUADRO 13 – Aspectos que inibem a ação do gerente como intra-empendedor

Papel do Gerente	Pessoas	Estrutura da Empresa	Fatores Externos
Elevado custo que a tomada de determinadas decisões acarreta	Ambiente interno altamente competitivo	Rigidez nos métodos de trabalho estabelecidos	
Pressão contínua pela redução de custos	Necessidade de comprovação minuciosa pela qual todas as idéias devem passar	Excesso de burocracia e hierarquia extremamente complexa	
	Conservadorismo de alguns profissionais	Falta de uma visão moderna por parte dos controladores da empresa	-
		Excesso de padronização na execução de trabalhos	
		O atual quadro de desenvolvimento da empresa	

Pode-se notar que não foi relatada a existência da influência de nenhum fator externo incidindo diretamente de forma negativa na ação empreendedora dos gerentes, pois grande parte dos fatores limitadores citados são referentes à estrutura da empresa, estando diretamente ligados a um excesso de burocracia e hierarquia, à falta de uma visão moderna por parte dos superiores, ao alto nível de rigidez nos métodos e padronização na execução de trabalhos, além de em alguns casos, ao fato da empresa ainda estar organizando a sua estrutura serve como um forte limitador.

Alguns aspectos do “papel do gerente” foram colocados como sendo forte inibidores para se empreender dentro das organizações. O fato de trabalhar com uma pressão contínua por custos baixos e um orçamento limitado para se tomar algumas ações foi citado como sendo um forte limitador dentro do aspecto do papel do gerente.

*“O que mais inibe é a busca por redução de custos” (Entrevistado 6).*

Já no bloco “pessoas”, as restrições a uma ação intra-empreendedora se dão pelo fato do profissional estar inserido em um ambiente de elevada competitividade onde é necessária a avaliação e aprovação minuciosa de todas as suas idéias e também o excesso de conservadorismo de alguns profissionais.

*“Dificultadores: ambiente extremamente competitivo, o que em diversos momentos acaba por “embarreirando” a apresentação de novas sugestões de negócio”. (Entrevistado 14)*

Observa-se, finalmente, que grande parte dos aspectos inibidores do intra-empreendedorismo, apresentados no Quadro 13, correspondem aos tipos de dificuldades que os indivíduos percebem no exercício do seu papel geral como gerente, os quais foram apresentados no Quadro 11.

#### **4.3.4. Aspectos que facilitam ou inibem a ação dos integrantes da equipe como empreendedores dentro da empresa**

Assim como os gerentes, os seus subordinados também enfrentam aspectos que tanto facilitam quanto inibem a sua ação como empreendedores dentro da organização da qual fazem parte.

Porém, conforme foi levantado junto aos entrevistados, alguns destes fatores são diferentes dos mencionados no contexto gerencial, enquanto outros são basicamente os mesmos, entretanto em diferentes magnitudes devido às posições que os diferentes profissionais ocupam.

No âmbito dos profissionais que atuam como subordinados aos gerentes entrevistados, os fatores que facilitam a sua ação empreendedora, seguindo a lógica de agrupamento em blocos utilizada nos tópicos anteriores, são apresentados no Quadro 14:

QUADRO 14 – Fatores que facilitam a ação empreendedora dos subordinados

Papel do Profissional	Pessoas	Estrutura da Empresa	Fatores Externos
A busca pela redução de custos motiva os funcionários a buscar novas soluções criativas	Bom relacionamento entre a equipe	Investimento no desenvolvimento profissional dos funcionários	
Alinhamento com os superiores		Uma estrutura de alto-nível, bem organizada e forte	
Flexibilidade e abertura para implantar novos métodos		Cultura organizacional da empresa	-
Motivação de produzir ações que surpreendam os gerentes			
Abertura para apresentar novas idéias e negócios			

Aspectos em comum entre os gerentes e seus subordinados

Aspectos referentes ao cotidiano dos subordinados


É possível notar que os aspectos que influenciam de forma positiva para que os subordinados tenham a possibilidade de agir de forma empreendedora dentro do seu espaço de ação concentram-se basicamente nos blocos “papel do profissional” e “estrutura da empresa”, e que também muitos desses aspectos são comuns tanto para os gerentes como também os seus subordinados.

Como exemplo, no bloco “estrutura da empresa”, foi exposto por alguns entrevistados que uma empresa que tenha uma boa estrutura, bem organizada e forte e que busque o investimento no desenvolvimento profissional dos seus funcionários colabora bastante para uma postura que vise ações empreendedoras por parte dos subordinados.

No bloco “papel do profissional”, os únicos aspectos em comum entre os gerentes e os seus subordinados foram o alinhamento com os superiores e a abertura para apresentar novas idéias e negócios. Os demais aspectos são estritamente referentes ao contexto destes subordinados, como, por exemplo, uma forte inspiração para atuar de forma tão positiva que venha a surpreender os seus superiores e também a flexibilidade e abertura para implantar novos métodos no que é referente ao seu escopo de negócio.

*“A questão de redução dos custos motiva principalmente os funcionários de chão de fábrica a buscarem sempre soluções criativas que sempre surpreendem o nível gerencial” (Entrevistado 6).*

Pode-se perceber também que, os gerentes acreditam que, tanto para eles quanto para seus subordinados, a existência de uma equipe onde todos os seus membros possuam um bom relacionamento seja vital para o desenvolvimento de atitudes intra-empreendedoras.

Portanto, é importante conhecer a fundo os fatores que permitem aos subordinados terem a oportunidade de atuarem de forma empreendedora dentro da organização, pois esta condição mostra-se essencial para que os gerentes, no nível superior, tenham a possibilidade também de empreender de acordo com o papel dos seus cargos.

É importante lembrar, no entanto, que os aspectos apontados no Quadro 14 referem-se à visão dos gerentes. Se a mesma questão fosse aplicada aos subordinados, é possível que a lista de aspectos apontados no quadro fosse diferente.

Já para o caso dos fatores que dificultam para que os subordinados sejam empreendedores, o diagnóstico é apresentado no Quadro 15.

QUADRO 15 – Fatores que dificultam a ação empreendedora dos subordinados

Papel do Profissional	Pessoas	Estrutura da Empresa	Fatores Externos
<p>Limitações de alçada em função de uma posição inferior na hierarquia da empresa</p> <p>Desestímulo por não conseguirem enxergar os resultados das suas idéias na prática</p> <p>Terem um poder muito restrito em relação à tomada de decisão</p>	<p>Formação limitada de alguns profissionais, o que gera a necessidade de constante supervisão</p>	<p>O pequeno porte da empresa que limita o universo de atuação do profissional</p> <p>A grande dimensão de empresas de grande porte limita a ação dos profissionais</p>	-

Neste caso, nenhum dos fatores mencionados em relação ao contexto dos subordinados é semelhante ao que foi levantado no contexto gerencial, o que mostra que estes fatores estão estritamente ligados à realidade destes subordinados, o que pode ser comprovado pelo fato de grande parte dos fatores expostos como limitadores fazerem parte do bloco “papel do profissional”.

Neste bloco, as limitações de alçada e de poder de decisão em função do fato de ocuparem posições inferiores na hierarquia das empresas, e também o desestímulo por não conseguirem ver na prática os resultados das suas idéias foram citados como fortes barreiras à ação empreendedora destes profissionais.

*“O agravante deles sofrerem limitações maiores de alçada e tomada de decisão por ocuparem cargos hierarquicamente inferiores” (Entrevistado 1).*

*“Acho que um fator que dificulta para eles é fato deles não conseguirem visualizar depois os resultados das suas idéias na prática, o que acaba gerando um desestímulo neles para trazerem novas idéias, mas estamos trabalhando em cima disso para melhorar esse aspecto” (Entrevistado 3).*

Em “pessoas”, a formação profissional limitada de alguns funcionários com os quais estes subordinados têm que desenvolver o seu trabalho em conjunto é um forte entrave, pois ocasiona a constante necessidade de supervisão e acompanhamento, o que toma tempo e bloqueia a implantação de novas formas de atuação.

*“O que dificulta os meus subordinados a serem empreendedores é o fato de trabalhar com pessoas limitadas e que, assim sendo, é necessário sempre ter uma pessoa em cima deles, cobrando e passando tarefas a serem feitas” (Entrevistado 4).*

Por fim em “estrutura da empresa”, o porte da empresa de uma forma geral, foi citado como sendo um grande limitador na atuação empreendedora destes profissionais, pois no caso de empresas de pequeno porte, foi dito que os subordinados têm um escopo de atuação muito limitado, enquanto que em empresas de grande porte, devido à sua enorme escala e dimensão, estes não tem a suas idéias ouvidas e muito menos espaço para colocá-las em prática.

Assim como no Quadro 14, ressalta-se que a visão apresentada é a dos gerentes, podendo divergir do que seria apontado pelos subordinados, caso a mesma questão fosse diretamente dirigida a eles.