

# A IMPORTÂNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NO INTRA-EMPREENDEDORISMO DA REGIÃO DO VALE DO PARAÍBA

*Davi Marques<sup>1</sup>, Fábio Ricci<sup>2</sup>, Vera Lúcia Ignácio Molina<sup>3</sup>*

<sup>1</sup> Administrador de Empresas, Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela UNITAU. Rua Visconde do Rio Branco, 210, Taubaté, SP. e-mail: [davi.marques@sp.senac.br](mailto:davi.marques@sp.senac.br)

<sup>2</sup> Doutor em História Econômica pela USP, professor do programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da UNITAU. e-mail: [fabioricci@uol.com.br](mailto:fabioricci@uol.com.br)

<sup>3</sup> Doutora em Ciências Sociais, professora do programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da UNITAU. e-mail: [vlim@uol.com.br](mailto:vlim@uol.com.br)

**Resumo:** Este artigo objetivou, por meio da pesquisa bibliográfica, demonstrar que o ambiente organizacional é de fundamental importância para o intra-empendedorismo, à medida que propicia a atuação dos intra-empendedores em ações inovadoras, facilitando assim, o incentivo e a favorabilidade do empreendedor corporativo no desenvolvimento das organizações, no desenvolvimento local e regional. A pesquisa identificou as principais definições e conceitos do que são os ambientes organizacionais abordados por diversos autores. Demonstrou-se a importância do ambiente gerador das ações intra-empendedoras para o desenvolvimento local, regional e para a sociedade como um todo, à medida em que, por sua disseminação, retribui todo o potencial e a cultura que a organização possa oferecer ao ambiente externo. Conclui-se que essas ações e suas conseqüências, tanto internas quanto externas, são viabilizadas pelos elementos mais importantes destes elos, que são os líderes intra-empendedores, que, ao receberem das organizações, por meio das definições de suas missões e seus objetivos estratégicos, o incentivo ao desempenho de ações inovadoras, conseguem retribuir à organização e à sociedade, com sua compreensão do processo em que se insere, atos de inovação, criando novas referências culturais, atento às demandas do desenvolvimento organizacional e da sociedade em que se insere e atua.

**Palavras-chave:** Ambiente Organizacional, Intra-empendedorismo, Inovação.

**Área do Conhecimento:** VI – Ciências Sociais Aplicadas

## Introdução

O objetivo deste artigo é demonstrar que o ambiente organizacional é de fundamental importância para o desenvolvimento do intra-empendedorismo nas organizações, e pode, inclusive, ser o elo do desenvolvimento pessoal, organizacional e regional, à medida que, por um lado, incentiva os colaboradores a buscarem seu auto desenvolvimento e, por outro lado retribui ao ambiente externo, por sua disseminação, todo o potencial que a organização tem a oferecer para a região.

O intra-empendedor, ao ingressar em um ambiente que seja favorável à prática do intra-empendedorismo, ou mesmo na própria empresa em que atua, procura por novos caminhos na solução dos desafios corporativos, transformando-os também, em oportunidades de crescimento das organizações.

O ambiente organizacional, portanto, ao proporcionar liberdade de atuação aos colaboradores intra-empendedores, contribui com a região, cabendo às empresas e organizações, proporcionar as condições favoráveis ao desenvolvimento do intra-empendedorismo, fazendo com que a inovação surja de forma quase que espontânea, por meio de seus colaboradores intra-empendedores.

Neste sentido, por meio da revisão da literatura pesquisada, se obteve os elementos teóricos que permitiram tratar do estudo do ambiente organizacional e de seu favorecimento ao intra-empendedorismo, contribuindo assim, com o desenvolvimento regional do Vale do Paraíba.

## Materiais e métodos

Por meio de uma sistematizada e criteriosa pesquisa bibliográfica, buscou-se fundamentar

teoricamente os conceitos abordados neste artigo, de tal forma a conduzir a futura pesquisa sobre o tema, na Região do Vale do Paraíba.

Nesta pesquisa bibliográfica, utilizando-se de leituras dedutivas, partiu-se, tanto dos conceitos e das características abrangentes para as especificidades, por meio, tanto de obras clássicas sobre ambientes organizacionais e intra-empresendedorismo, como também de estudos contemporâneos, caracterizando assim, a importância da relação entre os dois temas, o ambiente organizacional e o intra-empresendedorismo.

## Resultados

### Ambiente Organizacional

Segundo Schumpeter (1961, p. 207), o grande economista do início do século XX, “a inovação eleva socialmente, tanto o empreendedor, como também sua família”, gerando, com isto, o desenvolvimento local e regional, “quer seja por meio de seu próprio êxito como também da sociedade” em que este empreendedor corporativo se insere.

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

Sabe-se, por meio de Pinchot, que os gerentes tradicionais recebem sua autoridade de cima, sendo que “a hierarquia lhes concede o direito e a responsabilidade para operar uma porção de um negócio existente”, sendo que os intra-empresendedores, contudo, iniciam suas atividades em um ambiente organizacional sem uma base natural de poder. “Sua fonte de autoridade é a visão do que virá a ser a sua habilidade em fazer com que os demais colaboradores nele acreditem e sigam essa visão” (PINCHOT, 1989, p. 160).

Segundo Zahra, “o efeito inibidor do uso excessivo de controles formais e a avaliação dos intra-empresendedores por meios tradicionais, também são considerados controles e entraves para a viabilização do intra-empresendedorismo nas organizações” (ZAHRA, 1991, p. 261).

Para Bom Ângelo, “as empresas dinâmicas podem se valer de talentos para buscar negócios e desenvolver novos e lucrativos produtos. Em paralelo, oferecem um cardápio de fascinantes tarefas a homens e mulheres interessados em intra-empresender” (BOM ÂNGELO, 2003, p. 31).

A partir do momento que a confiança para exercer a autoridade de líder é adquirida pelos intra-empresendedores, o ambiente organizacional

começa a se transformar e o intra-empresendedor sente-se até como o principal responsável em cumprir com a ordem destas organizações.

É nesta linha de pensamento, abordada por diversos autores, que se buscam elementos que respaldem a idéia de que o ambiente organizacional interno seja fundamental ao intra-empresendedorismo, fazendo com que haja também, a influência da organização e de suas lideranças para que o intra-empresendedorismo contribua efetivamente, tanto com o desenvolvimento da empresa como também para o desenvolvimento externo às organizações.

A presença ou ausência de ambientes internos favoráveis é que gera e determina a eficácia dos intra-empresendedores em sua cultura corporativa. Sendo que a “dedicação suficiente e um bom patrocinador podem construir um micro clima mais propício” para que cada vez mais pessoas possam ter uma carreira intra-empresendedora dentro de uma organização (PINCHOT, 1989, p. 169).

Na expansão de novos mercados, as empresas “estão dividindo os negócios em unidades menores, liberando unidades desnecessárias de controles e delegando aos intra-empresendedores, poderes para agir”, pois, ainda segundo este autor, os intra-empresendedores precisam desta liberdade para criar e gerenciar novos negócios e não apenas de maiores responsabilidades para continuar a gerenciar velhas idéias (PINCHOT, 1989, p. 16 e 230).

Ainda nesta linha de pensamento, Bom Ângelo destaca a importância do papel do intra-empresendedor, sendo que, para o autor, “para que os intra-empresendedores desempenhem o papel que se espera deles, é imprescindível que haja na empresa a gestão criativa” (BOM ÂNGELO, 2003, p. 134).

Daft (1999, p. 68) resume e explica a relação da empresa com o ambiente externo, como sendo, este último, “decisivo na incerteza gerencial e no funcionamento das organizações”. Pois, nenhuma empresa sobrevive sem o ambiente externo e, quanto mais ela se relacionar externamente, maiores chances de sobrevivência esta organização terá.

Se a necessidade de relacionamento externo é fundamental, conforme especifica Daft, “outro ponto não menos importante é sua necessidade de recurso”, sendo que, cada um deles tem dependência e interação entre si, ou seja, quanto maior for o relacionamento externo, maior será a possibilidade de ganho da organização (DAFT, 1999, p. 54).

De modo a deixar clara a contribuição do empreendedorismo corporativo para a criação de valor, Zahra ressalta que “O empreendedorismo corporativo pode criar valor aos acionistas criando um ambiente de trabalho de apoio ao crescimento corporativo e individual” (ZAHRA, 1996, p. 1715).

Pinchot considera que o incentivo à colaboração por parte do grupo de trabalho está presente na organização que aprende e que estimula o aprendizado de seus colaboradores, pois, ainda segundo este autor “um só fracasso, em uma corporação avessa a fracassos, pode marcar alguém como um perdedor e obstruir sua carreira”. Não é de se surpreender, portanto, que faltem intra-empresendedores nas organizações que são avessas a fracassos (PINCHOT, 1989, p. 228).

Neste outro extremo, das chamadas organizações fracas, estão as empresas burocráticas, de organização autoritária tradicional, nas quais, segundo Senge, “o dogma era administrar, organizar e controlar”, diferenciando-se, em muito, da organização que aprende, em que “o novo ‘dogma’ serão visão, valores e modelos mentais” (SENGE, 1998, p. 208).

E, se por um lado, a empresa deve estimular o aprendizado para o desenvolvimento interno, Zahra relaciona o intra-empresendedor como o sujeito essencial ao desenvolvimento externo, por ser este sujeito, para ele, “historicamente bem visto como determinante da atividade empresenedora, assim como o indivíduo e seu nível organizacional” (ZAHRA, 1995, p. 231).

Assim, tanto o ambiente organizacional interno como o seu relacionamento com outras empresas da região, são de fundamental importância na geração do desenvolvimento, ressaltando-se a importância do estabelecimento, por parte das organizações, em proporcionar ambientes cada vez mais favoráveis, para que o intra-empresendedor, líder e inovador que é, possa atuar com todo seu potencial de coragem e criatividade, na geração deste desenvolvimento.

### Intra-empresendedorismo

O conceito de empresendedorismo corporativo vem sendo discutido e complementado, sendo definido em sua forma mais abrangente por Zahra, como sendo “A combinação de inovação, renovação e esforços de Venturing da organização”, sendo importante ressaltar que, ainda de acordo com este autor, “inovação envolve criar e introduzir produtos, processos e sistemas organizacionais” (ZAHRA, 1995, p. 227).

De acordo com Bom Ângelo este conceito ainda não foi suficientemente difundido no Brasil, pelo menos com essa nomenclatura, pois para ele “o intra-empresendedorismo ainda se constitui em termo desconhecido da maior parte dos profissionais. Outros já leram a respeito, mas ainda não construíram claros conceitos sobre este tipo de iniciativa”. Para o autor, “há inclusive quem esteja intra-empresendendo sem saber, sem ter noção da importância de seu trabalho para o

crescimento da corporação” (BOM ÂNGELO, 2003, p. 68).

Bom Ângelo também destaca que “apesar de não ser substancialmente diferente do observado em outros países, o intra-empresendedorismo no Brasil ainda vive sua infância e tem suas particularidades” (BOM ÂNGELO, 2003, p. 31).

David salienta que há “um paradoxo e um dilema” no fenômeno do intra-empresendedorismo, pois, “o que as organizações brasileiras contemporâneas esperam de seus funcionários é que sejam pessoas ativas, que vivam profundamente suas metas, que assumam a responsabilidade pessoal de implementar novas idéias e transformá-las em sucesso” (DAVID, 2004, p. 47).

Ainda, para Bom Ângelo, o intra-empresendedor “precisa ganhar credibilidade entre diretores e acionistas e garantir a manutenção do ânimo dos integrantes da equipe. Mais do que qualquer um na empresa, é cobrado em suas ações, e sua sobrevivência depende de bons resultados” (BOM ÂNGELO, 2003, p. 29).

Pela visão de David, existem outras características, também consideradas essenciais nas empresas, a fim de tornar o ambiente organizacional ainda mais favorável ao surgimento do intra-empresendedor, sendo as principais delas listadas no Quadro um:

AS CINCO CARACTERÍSTICAS DO INTRA-EMPREENDEDOR	
1	Estímulo à criatividade, à inovação e à cooperação.
2	Apoio às novas idéias e à aquisição de novos conhecimentos;
3	Ênfase na realização pessoal e não apenas na profissional;
4	Apoio a projetos de qualidade de vida e a outros projetos inovadores;
5	Valorização do ser humano.

Quadro 1: As cinco características do intra-empresendedor. Adaptado de David (2004, p.85)

E, para se conhecer estas características, pode-se verificar que a visão do intra-empresendedor, segundo Pinchot, “não é apenas uma vaga idéia de uma meta, nem somente uma imagem clara do produto ou serviço. Ela é um modelo operacional de todos os aspectos do negócio que está sendo criado e dos passos necessários para fazê-los acontecer” (PINCHOT, 1989, p. 32).

Para Bom Ângelo (2003, p. 77), “se o colaborador for um visionário, cheio de idéias, as restrições resultarão em um comportamento indesejável, marcado por lentidão, insubordinação e resistência a projetos de ação coletiva”, o que poderá culminar em descontentamento e desinteresse pelo trabalho, levando-o, assim, a uma demissão.

Bom Ângelo (2003, p. 145) também destaca que, “o papel do gestor, em qualquer nível hierárquico, é ligar missão e valores a ações concretas. Quando ele não consegue isso, não

alcança os resultados desejados”, o que demonstra ser uma função mais estratégica do que executora de ações na organização.

O intra-empendedorismo, portanto, carece de incentivo por parte das organizações, qualquer que seja o seu tamanho, tanto por seus sócios, proprietários e dirigentes, como também, por todo o contingente da empresa, ressaltando-se aqui, a importância do indivíduo com poder de liderança e motivado a dar continuidade ao processo de inovação nas organizações.

## Discussão

Bom Ângelo afirma que, para que “os intra-empendedores desempenhem o papel que se espera deles é imprescindível que haja na empresa a chamada gestão criativa”, a qual só pode ser obtida por meio de uma formação sólida e que explore as competências empreendedoras das pessoas. Somente assim, ainda conforme Bom Ângelo “a criatividade dos funcionários se converterá em bons resultados” (BOM ÂNGELO, 2003, p. 134).

E, se para David as empresas e instituições brasileiras contemporâneas esperam que seus funcionários sejam pessoas ativas e vivam profundamente suas metas, além de assumirem a responsabilidade pessoal de implementar novas idéias, espera-se que neste estudo, haja boas perspectivas de apoio das organizações junto às suas equipes, no tocante ao intra-empendedorismo.

Conclui-se esta fase de discussão frente à revisão da literatura, com a definição do ambiente a ser estudado, como importante fonte de pesquisa para os temas e altamente carente de estudos para ambientes organizacionais em relação ao intra-empendedorismo, à medida que a população da região do Vale do Paraíba possa se beneficiar do desenvolvimento regional, com o comportamento dos seus intra-empendedores.

## Conclusão

Pode-se, portanto, concluir que, ao se ter, num primeiro momento, um ambiente organizacional favorável, por meio do comportamento da empresa em relação ao intra-empendedorismo, que o grupo considera a empresa como sendo o espaço propício ao seu desenvolvimento como intra-empendedor.

Constata-se também que o desempenho dos intra-empendedores se tornaria mais efetivo à medida que o ambiente organizacional favorecesse de forma mais ativa e sistemática a estes atores, com a adoção de uma agenda de

planejamento estratégico, para atuação, tanto no curto como no médio prazo, envolvendo seus gerentes e coordenadores, líderes deste processo de desenvolvimento local e regional.

À medida também, que o sujeito intra-empendedor encontra um ambiente propício ao comportamento inovador, suas características intrínsecas de motivação e de liderança encontram espaço na organização, fazendo com que sua trajetória profissional seja mais estável e duradoura, com conseqüente reconhecimento profissional, obtendo maior participação em atividades estratégicas.

## Referências

- BOM ÂNGELO, E. *Empendedor Corporativo: a nova postura de quem faz a diferença*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- DAFT, R. L. *Teoria e Projeto das Organizações*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.
- DAVID, D. E. H. *Intra-empendedorismo Social: Perspectivas para o Desenvolvimento Social nas Organizações*. Santa Catarina: 2004. 204p. Tese de Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.
- PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empendedor. São Paulo: Harbra, 1989.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- SENGE, P. M. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Editora Best Seller, 1998.
- ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing* 6(4):259–285. 1991.
- ZAHRA. Corporate Entrepreneurship And Financial Performance: The Case of Management Levered Buyouts. *Journal of Business Venturing*, v. 10, n. 6, p. 225- 247, 1995.
- ZAHRA. Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. *Academy of Management Journal*, v. 39, p. 1713-1735, 1996.