



Congresso Internacional de Administração

Gestão Estratégica em Tempo de Mudanças

De 21 a 25 de Setembro de 2009 - Ponta Grossa - PR

Espírito empreendedor e *empowerment*: estudo de caso em uma empresa de produtos industrializados de grande porte

Astrid Honesko (BICEN/UEPG e IBPEX) ahonesko@uepg.br

Vera Lucia Braga da Silva (BICEN/UEPG e IBPEX) vlbsilva@uepg.br

Douglas Aran Schebeliski (IBPEX) douglasaran@bol.com.br

Antonio Costa Gomes Filho (EGC/UFSC e GPACI/DEAM/UNICENTRO) ACGFilho@unicentro.br

Rony Ahlfeldt (IBPEX) professor_rony@yahoo.com.br

Resumo: O estudo aborda as temáticas do intraempreendedorismo e do *empowerment* como ação inovadora que vem atender a uma necessidade primordial da área empresarial. Enfatiza a importância da integração de ambas as teorias na criação de um novo modelo de gestão baseado nestes princípios dentro da indústria, possibilitando o entendimento das diferentes formas e estratégias de adaptação dos indivíduos em ambientes submetidos a processos de mudanças estruturais. O artigo tem por objetivo apresentar uma abordagem integrada para o desenvolvimento de recursos humanos. Os autores defendem que a criatividade e a inovação podem ser melhoradas e aplicadas a partir do desenvolvimento do conceito de intraempreendedorismo e que o poder para inovar pode ser conseguido pelo *empowerment* sendo estas tecnologias gerenciais capazes de implementar projetos inovadores nas empresas. Os autores apresentam resultado de pesquisa efetuada em uma grande empresa do setor agroindustrial – unidade de Ponta Grossa – PR, utilizando um questionário como instrumento de coleta de dados, que identifica características empreendedoras nos pesquisados e o nível de *empowerment* encontrado no setor em que os mesmos prestam serviço. As considerações finais procuram, de maneira superficial e despreziosa oportunizar o desafio a mudanças produtivas relevantes neste contexto.

Palavras-chave: intraempreendedorismo; *empowerment*; descentralização-poder; criatividade.

Enterprise and empowerment: a case study in an enterprise of products of large industrialized

Abstract: The study addresses the themes of intrapreneurship and of the empowerment as innovative action that will meet a need of public business. The emphases is in the importance of integration of both theories in the creation of a new management model based on these principles within the company, enabling the understanding of different forms and strategies of adaptation of individuals in environments subject to structural change processes. The article aims to provide an integrated approach to the development of human resources. The authors argue that creativity and innovation can be improved and implemented through the development of the concept of intrapreneurship and the power to innovate can be achieved by empowerment, by the way, that management technologies' can to implement innovative projects' in companies. The authors present results of research conducted in a large company in the agribusiness sector - unit of Ponta Grossa - PR, using a questionnaire as data collection instrument, which identifies features in the surveyed entrepreneurs and the level of empowerment found in the same sector where the people works. The final attempt, in a superficial and unpretentious form, to opportunity the challenge to change productions that are relevant in this context.

Key-words: intrapreneurship, empowerment; decentralization–power; creativity.

1. Introdução

A época é de mudança. As novas tecnologias afetaram o ritmo das organizações de forma radical, e exigindo das pessoas soluções criativas para os problemas atuais.

Segundo Araújo (2001) a realidade do início do século XXI sugere aos executivos, líderes ou gestores, a necessidade de compreensão das novas tecnologias – Arquitetura Organizacional, Terceirização, Gestão pela Qualidade Total, Benchmarking, *Empowerment*, Empreendedorismo e outras para aprimoramento e excelência de processos, estruturas, produtos e serviços, de forma a permitir incrementos organizacionais relevantes. Nesse cenário, é fundamental preparar as pessoas para aprenderem a agir e a pensar por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar seu espaço no mercado.

Nas palavras de Cottam (1989) um *entrepreneur* é aquele que organiza, gerencia e assume os riscos de um negócio ou empresa por meio da inovação, torna-se então necessário o estabelecimento de uma política nas organizações para delegar autoridade, encorajar e facilitar a obtenção de inovação criativa e sucesso aplicando o conceito de *entrepreneurship* na organização.

As pessoas desejam veemente o poder. Em pesquisa sobre clima organizacional realizada junto a uma empresa de telecomunicações, Gomes (2002, p. 101) afirma que “o clima dominante percebido na organização é direcionado pelo motivo/necessidade de poder”.

Conhecer em profundidade os consumidores, identificar as necessidades e gerar produtos e serviços que os clientes e o mercado valorizam, mas que nunca foram solicitados, identificar aqueles clientes potenciais ou aqueles que deixaram de utilizar os serviços da organização são ações que permitem identificar novos nichos de mercado a serem explorados. Para que isso se torne realidade, a participação do empreendedor interno torna-se essencial. Neste contexto, o *empowerment* permite a delegação para a linha de frente do atendimento. Para Shiozawa (1993, p.111) “cada um dos funcionários que atende está significando, aos olhos do cliente, a empresa, seus produtos e serviços. A organização para a qualidade precisa responsabilizar e dar autoridade a cada um desses funcionários”.

Sendo assim, as organizações que desejam manter-se competitivas devem inovar constantemente, não só em produtos e serviços, mas também em formas de gerenciamento. Dessa maneira, o *intraempreendedorismo* e o *empowerment* podem ser especialmente úteis quando utilizados em conjunto.

As incertezas dos novos tempos têm demandado o desafio de descobrir novos métodos e formas alternativas para as novas tendências de mercado, portanto, dar asas aos *intrapreneus*, que são os sonhadores que fazem (PINCHOT III, 1989, p. iv).

A gestão participativa com ênfase no empreendedorismo e *empowerment*, se adotada, provavelmente proporcionará a possibilidade da abertura de novos caminhos e oportunidades para que os gestores tenham uma ampla visão dos objetivos corporativos e compreensão do propósito das atividades e dos serviços, tornando-os diferenciados e relevantes.

Se a evolução do mercado caminha para esse tipo de papel (gestão participativa e empreendedora), cabe questionar se os profissionais atuantes na empresa pesquisada estão acompanhando essa evolução, tem consciência da importância dessa nova forma de gestão e se há perspectiva da criação de um ambiente que a proporcione, fortalecendo a empresa no papel primordial de fabricação e distribuição de produtos industrializados, contribuindo, assim, com a qualidade de vida e atendendo às necessidades do consumidor contemporâneo?

Este artigo tem como objetivo avaliar a situação geral do Setor de Manutenção de uma empresa agroindustrial de grande porte quanto à existência do espírito empreendedor por intermédio da análise de características específicas, sugeridas pelo SEBRAE, para diagnosticar esse perfil e também por meio da análise do ambiente auferindo o grau de *empowerment* aos sujeitos pesquisados. Em termos específicos objetiva: caracterizar os profissionais pesquisados quanto à formação e cargo ocupado; identificar características empreendedoras; e verificar se o clima organizacional favorece a implantação do *empowerment* como forma de gestão.

2. Referencial Teórico

2.1 *Intrapreneurship* versus *entrepreneurship*

O conceito de gestão a partir do *intrapreneurship* (empreendedorismo interno) dentro das organizações é, quase sempre, sinônimo de inovação iniciada e implementada por empregados, e tem sido sugerido como modelo de gestão para estimular a inovação usando a energia criativa dos empregados dando a eles os recursos e independência de que necessitam para inovar dentro da organização.

Pinchot III (1989) faz uma distinção entre o trabalho *entrepreneur* e *intrapreneur*: o *intrapreneurship* é a tomada de incumbência de uma inovação por um empregado ou outro indivíduo trabalhando sob o controle da empresa, enquanto o *entrepreneurship* é inovação feita por um dono de seu próprio negócio. Em outras palavras, o *intrapreneur* é o *entrepreneur* que trabalha para alguém.

Filion (1999), usando uma síntese das várias teorias da literatura define o empreendedor como “uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Para Champion (1988), *intrapreneurs* são pessoas criativas e inovadoras que desenvolvem suas idéias dentro da organização, usando recursos corporativos e o tempo da empresa, não para obter lucro pessoal, mas para o progresso da organização. Precisam de liberdade para pensar e criar, dinheiro e suporte institucional para tornar as suas idéias uma realidade.

Qualquer pessoa pode ser inovadora, e a maioria dos produtos inovadores teve por origem a idéia de indivíduos que só queriam achar uma maneira mais prática de resolver um problema ou transformar a própria vida e a vida dos outros.

A definição das dez características que são universalmente comuns aos empreendedores de sucesso compreende que eles são levados pela necessidade de realização. São utilizadas pelo Programa para Empresários e Futuros Empreendedores (EMPRETEC - SEBRAE) e definidas em:

1. Busca de oportunidade e iniciativa;
2. Persistência;
3. Correr riscos calculados;
4. Exigência de qualidade e eficiência;
5. Comprometimento;
6. Busca de informações;
7. Estabelecimento de metas e
8. Planejamento e monitoramento sistemáticos;

9. Persuasão e rede de contatos e;

10. Independência e autoconfiança.

Na interpretação de Dolabela (1999) empreendedores não nascem feitos, mas é possível formá-los em moldes diferentes do ensino tradicional, ou seja, o ambiente do empreendedor é o próprio mercado, pois ele aprende pelo processo interativo de tentativa e erro.

Presume-se, portanto, que aquele que possui características empreendedoras tem mais chances de se tornar empreendedor. Dificilmente alguém reúne todas essas características em perfeito equilíbrio. O indivíduo poderá desenvolvê-las ou estabelecer parcerias com alguém que tenha características complementares formando uma equipe empreendedora.

O conhecimento advindo das habilidades empreendedoras e do mercado é, pois, condição essencial. Pinchot III (1989) destaca os pontos fundamentais para se tornar empreendedor: confiança em si mesmo, elaboração de um plano de negócios, conhecimento do empreendimento em que pretende inovar, estar pronto para fazer qualquer trabalho necessário, montar uma equipe para vender sua idéia e ouvir a dos outros e encontrar um padrinho protetor do empreendimento.

Em revisão de literatura feita por Castro, Dutra e Hermann (2005) no período de 2000-2005 em alguns dos principais periódicos nacionais (RAC, RAE, RAUSP e Organizações & Sociedade) e dois principais eventos (ENANPAD e ENEO) da área de Administração no Brasil, foi identificado que existe pouca atenção a estudos sobre empreendedorismo corporativo ou *intraempreendedorismo* no Brasil, onde os autores identificam essa área como um fértil campo para a pesquisa científica nesse país.

Formar empreendedores é equipar aqueles que visam transformar a sua realidade e encontrar o seu talento. Prepará-los para a realização de seus projetos e a descoberta de novos caminhos. Em todos os setores, onde as oportunidades se referem àqueles que desejam não apenas montar o seu próprio negócio, mas definir a sua própria trajetória profissional. O sucesso organizacional reside, antes de tudo, nas atitudes empreendedoras.

2.2 O poder e o seu significado no perfil do gestor moderno

O Dicionário de Ciências Sociais (1986, p.907) define poder como:

1. A capacidade de produzir determinada ocorrência ou;
2. A influência intencionalmente exercida por uma pessoa ou um grupo, através de qualquer meio, sobre a conduta alheia. Nesta acepção o termo corresponde à influência efetivamente exercida, não bastando, como no item “1”, apenas a capacidade para tal.

Este é o significado de *poder* no sentido amplo da palavra. Entretanto, como nesta pesquisa está sendo abordada a questão da relação *empowerment – intrapreneurship*, é preciso conceituar este termo dentro desta realidade. Assim sendo, dentro deste aspecto, Srour (1998, p.137) afirma que poder é:

O mando, e por extensão, o poder consiste em ter a capacidade de decidir e de obter a docilidade de outrem, de ditar ordens e de vê-las cumpridas. Mas é também a faculdade de resistir e de sabotar. Retrata o confronto entre forças sociais, cada qual brandindo o seu cacife e exibindo seus músculos. Inclui a dialética da obediência e da resistência, os pólos de domínio e da constatação, a potência para sujeitar e o potencial para rebelar-se.

Todavia, Fleury e Fischer (1992, p.38) afirmam que: “poder é elemento fundamental para que a face controladora da organização se manifeste, e esta face nem sempre é percebida como bela e agradável”.

Contudo, é preciso fazer uma observação de que o poder adquirido pelo gerente, dentro da organização, no primeiro momento é dado pela própria organização para que ele possa desempenhar sua função de forma eficiente. Nesse sentido, Montana (2003, p.247) divide este poder em vários tipos: o poder carismático, o poder legítimo, o poder de referência, o poder coercitivo, de especialização, premiador ou de informação, ou ainda, uma combinação dessas formas, o autor explica que o poder normalmente vem acompanhado do compromisso de seu uso na intenção de atingir objetivos organizacionais. Já Robbins (2002, p.343) relembra que na literatura sobre Administração são encontradas cinco bases ou fontes de poder, quais sejam: coerção, recompensa, legitimidade, talento e referência.

Portanto, mesmo que o poder seja dado ao gerente pela organização, bem como o espaço para ele o conquistar é preciso que seja utilizado de forma adequada. Diante disso, Botelho (1991, p.156) alerta que administrar e conviver com o poder tem uma conotação de difícil prática, uma vez que, aquilo que se vê com mais frequência é o uso do poder para satisfazer o ego pessoal ao invés de utilizá-lo para obter resultados empresariais.

Em síntese, o gerente recebe o poder para exercer as atribuições pertinentes ao seu cargo, porém está nas mãos deste gerente a forma de administrar este poder. Se o gerente não agir com transparência, deixando claro o uso do poder em questões éticas, poderá quebrar a confiança de seus colaboradores de forma irrecuperável. É importante destacar que não havendo transparência no uso do poder, geralmente, a primeira consequência é a existência de jogos de poder dentro da empresa, visando sempre a auto-satisfação, já que a ética deixa de ser aplicada.

Acredita-se que as organizações com esse perfil e com gerentes que têm esta postura tenderão a perder seu espaço dentro do mundo organizacional, pois com o passar dos anos a tendência é que cada vez mais este comportamento seja intolerável pelas organizações. Elas estarão descobrindo, na prática (se é que não descobriram ainda), o quão maléfico é permitir tal conduta.

Assim, ética, transparência e poder são extremamente importantes para entender o *empowerment* e a sua aplicação na prática das organizações, o que implica em uma reversão dos modelos mentais dos líderes e da estrutura de organização do trabalho.

Para Scoth e Jaffe (1998) o *empowerment* não é um conjunto de técnicas, mas uma forma fundamental diferente de trabalhar juntos, a partir da construção de uma compreensão interna do relacionamento entre gestores e subordinados, em que, cada um encontra a sua identidade a partir de atitudes, crenças e valores louváveis, necessitando, para sua implementação, consolidar-se no comportamento e na predisposição de toda a empresa, a começar pelo gerente e depois pelos empregados.

Já para Araújo (2001) o *empowerment* é a criação ou o fortalecimento do poder decisório nas mãos das pessoas da organização, consistindo, então, em conceder às pessoas oportunidades de participar ativamente do processo de tomada de decisão.

Tracy (1994) apresenta tecnologia para implementação do *empowerment* através de dez passos:

1. O poder através da responsabilidade;
2. O poder através da autoridade;

3. O poder através dos padrões de excelência;
4. O poder através do treinamento e do desenvolvimento;
5. O poder através do conhecimento e da informação;
6. O poder através do *opinião*;
7. O poder através do reconhecimento;
8. O poder através da confiança;
9. O poder através da permissão para errar e
10. O poder através do respeito.

E ainda, afirma que “o poder supremo não provém da intimidação das pessoas pela força bruta, mas da libertação delas de modo que sejam tudo que podem ser”.

Para Gomes Filho e Honesko (2004) existe o problema da estrutura organizacional, esses autores alertam que o *empowerment* implica em redução de níveis gerenciais, e que justamente os gerentes que tem o poder para mudar, são os que se utilizam da estrutura para manter este poder, como concebido pela forma tradicional, e, em muitos casos, defendem a realidade atual como a mais conveniente para sua atuação profissional, permanecendo o círculo vicioso.

Em relação ao clima favorável ao *empowerment*, observa-se que a ruptura da estrutura tradicional hierarquizada, ao sofrer fortes influências das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) está levando as organizações para um formato mais descentralizado, e que essa mudança exigirá profissionais empreendedores.

Apoiados no paradigma da organização virtual, Gomes Filho, Rados e Bastos (2007) propõem que o ensino de Empreendedorismo e de Administração de Projetos utilizem-se das TICs como instrumentos de apoio para desenvolver habilidades que permitam ao aluno egresso formar e gerenciar equipes virtuais.

Nesse contexto, o novo profissional precisará, então, contar com uma gerência capaz de implementar o *empowerment*, pois os *intraempreendedores* necessitam de suporte gerencial para implementar suas idéias.

O primeiro passo para análise da situação passa pela sondagem do clima organizacional, ou seja, se este favorece ou não a aplicação do *empowerment*. Para Scott e Jaffe (1998, p. 23) “ainda não existe uma maneira estabelecida para medi-lo precisamente”. No entanto, os autores complementam afirmando que para melhorar o clima em relação ao *empowerment*, os itens seguintes têm sido listados constantemente em pesquisas sobre o tema:

1. Clareza de propósito;
2. Estado de ânimo;
3. Justiça;
4. Reconhecimento;
5. Trabalho em equipe;
6. Participação;
7. Comunicação e
8. Ambiente saudável.

Portanto, se por um lado, o *intraempreendedorismo*, também chamado de “empreendedorismo corporativo” é uma postura do próprio colaborador, o *empowerment* ou o “dar poder” ao colaborador é uma ação que deve vir por iniciativa do gestor da empresa.

3 Método

A pesquisa realizada caracteriza-se como do tipo exploratória/descritiva, uma vez que procura explorar e descrever o fenômeno do *empreendedorismo* e do *empowerment* em uma realidade observável, sendo esta realidade composta por 24 sujeitos, do Departamento de Planejamento e Controle da Manutenção, de uma empresa alimentícia de grande porte, localizada na cidade de Ponta Grossa, estado do Paraná.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado e dividido em três partes, quais sejam parte 1 - caracterização dos pesquisados; parte 2 - identifica as características pessoais inerentes aos empreendedores de sucesso predominantes nos profissionais pesquisados. Utiliza como parâmetro as dez características usadas pelo *Programa Empretec* do SEBRAE (2008) para treinamento de empreendedores e; parte 3 - investiga se o clima organizacional é favorável à implementação do *empowerment*. Utiliza o modelo de Scott e Jaffe (1998) testando oito itens componentes do clima organizacional.

Os dados coletados foram tabulados por procedimentos estatísticos do Programa Microsoft Office Excel 7.0 e refletem os resultados consolidados no ano de 2008.

Na primeira parte, as alternativas já constam do questionário de modo estruturado e os resultados foram tratados por intermédio de frequências e porcentagens.

Na segunda parte, a média ponderada foi calculada estabelecendo-se pesos para as alternativas de *nunca a sempre*. Em cada questão foram obtidas frequências de ocorrência de resposta para cada alternativa que, multiplicada pelo peso que lhe será atribuído e dividido pelo número de respondentes, resultará na média ponderada. Todas as características foram representadas por mais de uma questão. A média geral de cada característica foi obtida pela média aritmética das médias ponderadas de cada questão. A média aritmética final de todas as características foi obtida somando-se a média geral de cada característica e dividindo-se pelo número de características. Para a transformação das médias das características em percentuais foi dividida a média geral de cada característica pelo peso máximo de 3, que equivale a 100% (conforme escala estabelecida de (3) a (-3) para atribuir os pesos às alternativas em cada questão). Em seguida este valor foi transformado em percentuais melhorando a análise dos pontos fracos e fortes. Por fim, os resultados das questões fechadas foram tratados por intermédio das médias ponderadas conforme as frequências das respostas para cada uma das alternativas e o respectivo peso atribuído. Para tanto, foi usada uma escala tipo Likert, composta por sete níveis.

Na terceira parte, para determinação do nível de *empowerment*, foi utilizada a média simples, conforme modelo do próprio questionário utilizado.

4 Resultados

Todos os sujeitos pesquisados, atuam no Setor de Manutenção de uma empresa de grande porte no setor agroindustrial. Com relação à escolaridade, 58,33% possuem o segundo grau, enquanto o restante, 41,67% possui graduação ligada à área de atuação. O tempo de atuação no cargo varia de 17 anos a 3 meses para o funcionário mais recente.

4.1 Análise Global das Características Empreendedoras

Baseando-se em estudos de Mello (apud o CAMINHO, 1996), que considera como pontos fortes as características com percentual acima de 50%, são avaliadas as atitudes e opiniões dos respondentes revelando seus pontos fortes e fracos, conforme mostra o Gráfico 1.

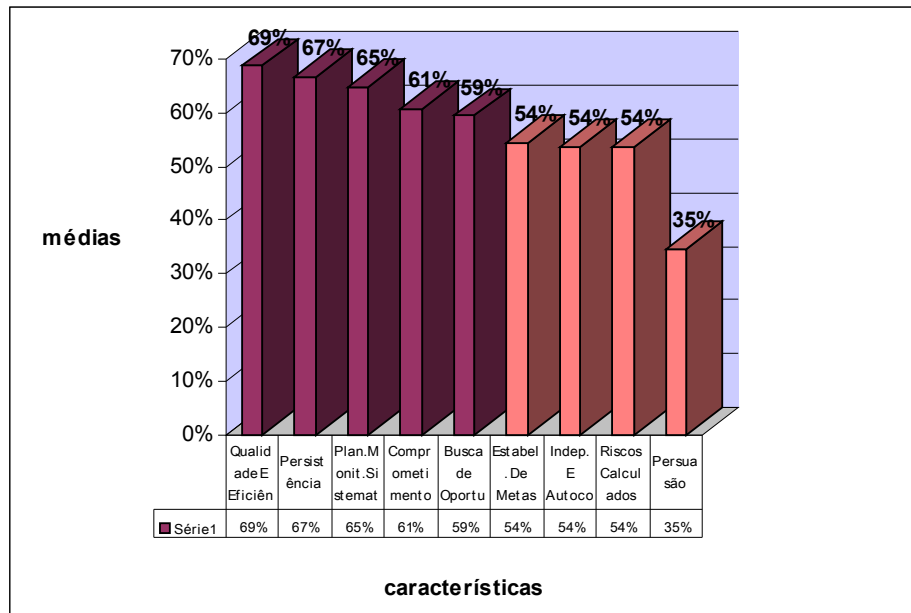


Gráfico 1 – Características empreendedoras (pontos fortes e fracos) dos funcionários do setor de manutenção de uma empresa de produtos industrializados de grande porte.

- (1) Característica Qualidade e Eficiência
- (2) Característica Planejamento e Monitoramento Sistemático;
- (3) Característica Busca de Oportunidade e Iniciativa
- (4) Característica Estabelecimento de Metas
- (5) Característica Independência e Autoconfiança

NOTAS: Características com percentual acima de 50% são consideradas pontos fortes. A característica Busca de Informações não está representada no gráfico por não ter sido tratada com a mesma metodologia de Likert.

À exceção da característica persuasão e rede de contatos, que foi o único ponto fraco que chamou a atenção, nas demais características pesquisadas, as respostas indicam pontos fortes.

A característica persuasão e rede contatos diz respeito a inspirar confiança e mostrar que as idéias podem dar certo, usando a capacidade de argumentação (SOMOGGI, 2000, p;68). Possuir rede de contatos é encontrar alguém para apadrinhar suas idéias, dar suporte e proteger, no caso de falhas, podendo ser ou não o próprio chefe, formar equipes de trabalho; ser líder determinado e eficaz.

Presume-se que, pelas respostas dadas, os pesquisados não conseguem ser eloquentes, convencendo os outros por meio de suas opiniões. Os *intrapreneus* devem atrair seguidores pela força de seu caráter, pela qualidade de suas idéias, pelo entusiasmo com suas causas e, cujos talentos complementam os seus (PINCHOT III, 1989, p.23). O empreendedor interno precisa de um protetor para suas idéias, alguém mais poderoso que assuma riscos junto e o proteja. Esse fator é fundamental para o desenvolvimento de um *intrapreneur*. Pinchot III (1989, p.127) argumenta que a presença de um padrinho forte protege o empreendimento de predadores. Mello (apud O CAMINHO, 1998, p. 44) ressalta que alguns requisitos ligados a poder como persuasão e autoconfiança são difíceis de incutir nas pessoas, eles são comportamentais e independem do nível cultural.

A característica 6 – busca de informações – não foi avaliada pela mesma escala, porém pode ser considerada como forte tendo em vista que 71% dos respondentes tem procurado se atualizar para exercer suas funções. O foco de maior interesse recaiu sobre o fator troca de informação com pares da área. Outros fatores de atualização, leituras técnicas, contatos por e-mail e eventos obtiveram índices semelhantes.

Ainda não se chegou ao nível de poder avaliar uma pessoa e então, com certeza, afirmar se ela vai ou não ser bem-sucedida como empreendedora. Entretanto, pode-se dizer se ela tem ou não as características e aptidões mais comumente encontradas em *entrepreneurs* de sucesso, que permite aos empreendedores em potencial e aos empreendedores de fato identificarem as características que devem ser aperfeiçoadas para a obtenção de sucesso.

A constatação de que os profissionais pesquisados possuem características positivas inerentes aos empreendedores, pode justificar futuros êxitos obtidos no cumprimento da missão a que se propõem em sua empresa.

4.2 Clima Favorável à Implantação do *Empowerment* nas Organizações em que os Pesquisados Atuam

O *empowerment* é a tecnologia gerencial capaz de favorecer a inovação no ambiente empresarial, pois significa que as gerências delegarão poder não somente para seus chefes imediatos, mas também para os funcionários que estão na linha de frente do atendimento.

Criteriosamente implementado, o *empowerment* possibilita o fornecimento do poder necessário para que todos os níveis gerenciais possam se tornar intraempreendedores.

O Gráfico 2 mostra se as condições de clima organizacional possibilita a implementação do *empowerment* na organização pesquisada, bem como os itens a serem trabalhados para a melhora deste clima organizacional.

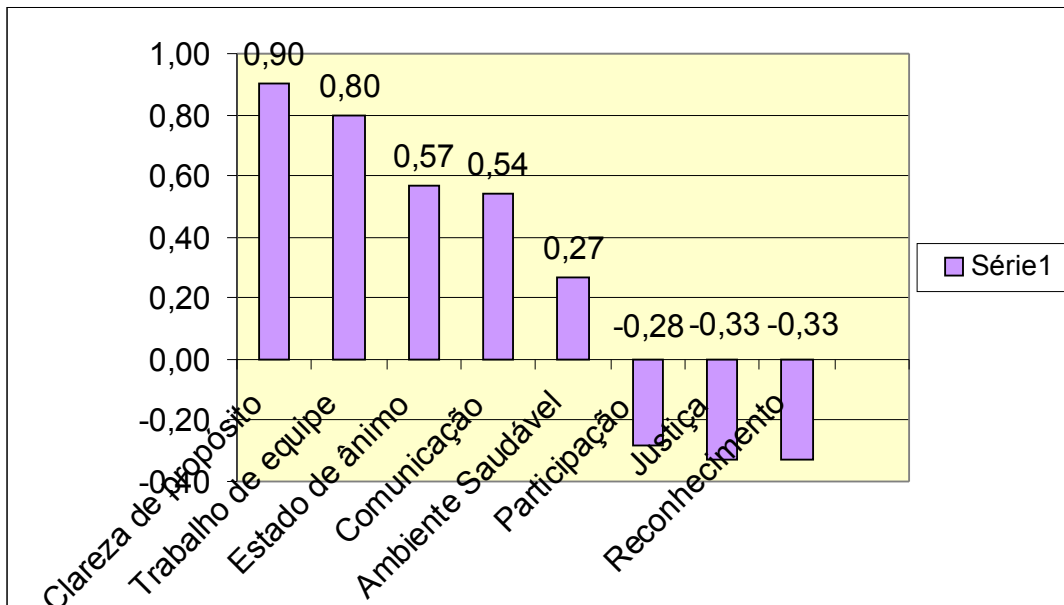


Gráfico2 – Fatores do clima organizacional que determinam nível de *empowerment* na empresa de produtos industrializados de grande porte pesquisada.

A interpretação destes dados, segundo Scott e Jaffe (1998) é de que quanto mais próximo de 2,00 melhor o clima no item analisado.

Dessa forma, pode-se concluir, a partir dos dados pesquisados que os itens: clareza de propósito, que nada mais é do que a transparência no discurso da organização; comunicação, que são as informações repassadas pela empresa para as ações diárias; reconhecimento, que é a recompensa pelo esforço individual, são itens que favorecem a implementação do *empowerment* nas empresas pesquisadas.

Já os itens: justiça, ou seja, a percepção de que a empresa esta sendo justa com os pesquisados; participação, que corresponde ao compartilhamento de problemas organizacionais e opiniões com relação a soluções; ambiente saudável, que nada mais é que a pressão que a empresa faz para obter resultados, são itens que não favorecem a implementação do *empowerment* nas organizações pesquisadas.

Analisando o gráfico 2, de maneira geral, nota-se que todos os itens não estão favoráveis a implementação do *empowerment*. Sendo assim, todos precisariam ser trabalhados, primeiramente no nível gerencial e posteriormente nos níveis operacionais.

Não há clima propício à prática do *empowerment*, ou seja, presume-se que a ênfase na divisão de manutenção da empresa pesquisada é no cumprimento de normas de segurança e outras já estabelecidas e que a liderança é centralizada não dando muita oportunidade para os funcionários utilizarem a mente. Uma vez que o *empowerment* parte da idéia de dar às pessoas e poder a liberdade e a informação que lhe permite tomar decisões e participar ativamente da organização.

O curioso é que as características empreendedoras tem dados positivos na pesquisa e o *empowerment* não tem. Isso implica em dizer que o problema está no estilo de gestão, ou seja, nas chefias, e esse problema não é novo. Embora existam funcionários com características empreendedoras o clima para implementação praticamente inexistente e ainda não há abertura para implementação do clima organizacional.

A avaliação das características empreendedoras mostra que uma parcela importante de funcionários possui tais características. Os novos modelos de organização estão adotando sistema de gestão em que as decisões e informações são compartilhadas. Em relação ao clima, todos os itens merecem atenção especial por parte dos gestores, pois podem interferir nos desempenhos individuais e coletivos, influenciando o resultado da empresa. Observou-se que, pelos resultados obtidos, a empresa possui tradicional sistema de gestão centralizador e que a substituição por um sistema mais moderno de gestão faz-se necessário.

5 - Conclusões

A utilização adequada dos recursos humanos assume cada vez mais importância na busca de vantagem competitiva para as empresas dentro do cenário atual de concorrência e instabilidade.

Quando falamos em *empowerment* é impossível não o associarmos a liderança e cultura organizacional. O conceito de *empowerment* aborda justamente o incentivo à tomada de decisão e assumir responsabilidade por elas. É estritamente difícil usarmos técnicas tão eficazes e valiosas como o *empowerment*, se temos uma cultura organizacional baseada em tomada de decisões centralizadora. É importante informar as organizações de que, delegando não há perda de poder ou liderança: pelo contrário, as pessoas ficam mais eficazes e os colaboradores se sentem mais úteis fazendo parte da tomada de decisão.

Treinar os trabalhadores é mudar a cultura predominante e aprender a investir nos talentos e conhecimento de cada trabalhador. Presume-se que o potencial criativo, aliado ao capital

intelectual dos indivíduos, constitui uma das grandes forças das empresas na busca por melhores oportunidades de mercado.

Assim, torna-se bastante claro que as organizações dependem de seu capital intelectual, tornando-se necessário que elas desenvolvam ferramentas apropriadas para um modelo de gestão focado no poder para as pessoas, ou seja, voltado ao *empowerment*, que deve ser construído e compartilhado por meio da cooperação, possibilitando as pessoas passarem do modelo de dependência para o de intraempreendedor.

Quando uma organização compreende que seus funcionários são os geradores de competitividade, dando a eles responsabilidade e demonstrando credibilidade e confiança, faz com que as pessoas trabalhem mais motivadas, criativas, imbuídas de espírito de cooperação e interesses. Conseqüentemente o indivíduo sente-se valorizado pelo que exerce na empresa onde é valorizado.

Além disso, o *empowerment* só é verdadeiro quando acompanhado de metas e prazos. Acredita-se que em curto prazo não se pode sonhar em poder falar em delegação de poderes em empresas, pois não estão receptivas e preparadas para isso, devido à cultura de que não se deva delegar poderes para todos os funcionários. É importante não confundir delegação de poderes com falta de autoridade e hierarquia dentro das empresas. A falta de cultura organizacional neste aspecto impede a evolução das empresas.

Acredita-se que, embora, o ambiente pesquisado não esteja totalmente preparado para a adoção desses princípios, presume-se, porém, que, em futuro próximo terá que se render a essa nova forma de gestão administrativa. O estilo que ora acontece deixa transparecer que o gerente é o tomador de decisões, que repassa ordens aos demais funcionários, sem uma consulta prévia e sem a chance de ouvir opiniões dos subordinados.

Constata-se haver necessidade da implantação do ambiente para *empowerment* visto que os pesquisados possuem características empreendedoras necessárias para instaurar um ambiente criativo. Adotar este modelo implica na capacitação dos funcionários operacionais para lidar com a idéia de maior autonomia nas decisões, envolve mudanças culturais nas relações de poder e pede novo modelo de liderança na administração de um ambiente mais participativo. Pode estar na gestão empreendedora e participativa a realização do clima para a excelência. É necessário haver autonomia, liberdade e comprometimento das pessoas para participarem das decisões finais que mais lhes afetam. Mas tudo isso exige mudança e nem sempre as pessoas aceitam mudar. Certamente as dificuldades encontradas para a implementação de um ambiente propício ao *empowerment* se impõem em diferentes momentos podendo inibir a intenção de levá-las a ação. Desafio maior parece estar em fazer com que a mudança comece pelo modelo gerencial adotado pelos atuais gestores da empresa como um todo.

Referências

ARAÚJO, L. C. G. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOTELHO, E. F. **Do gerente ao líder: a evolução do profissional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

O CAMINHO do sucesso: foco nítido nos clientes e no mercado, valorização do capital humano e estratégia empreendedora dão a dianteira aos que formam equipes e criam valores. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, São Paulo, v.10, n.115, p.42-47, ago. 1998.

CASTRO, M.; DUTRA, I. S.; HERMANN, C. Empreendedorismo Corporativo: um fértil campo para a pesquisa científica no Brasil. In: SOUZA, O. A.; ROMANO, M. A.; SIMIONATO, M. M.; WEIDE, D. F. (Org.). **Universidade: Pesquisa, Sociedade e Tecnologia**. Guarapuava: Unicentro, 2005, v. 1, p. 389-398

CHAMPION, B. Intrapreneuring and the spirit of innovation in libraries. **Journal of Library Administration**, New York, v. 9, n. 2, p. 35-43, Summer 1988.

- COTTAM, K. M. The impact of the library “intrapreneur” on technology. **Library Trends**, v. 37, n. 4, p. 521-531, Spring 1989.
- DICIONÁRIO de Ciências Sociais. Rio de Janeiro: FGV, 1986.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.
- FLEURY, M. T. L. ; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.
- FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.
- GOMES, F. R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração de Empresas-RAE**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 95-103, abr./jun. 2002.
- GOMES FILHO, A. C.; HONESKO, A. **Qualidade e empreendedorismo em unidades de informação**: uma proposta integrada. Guarapuava: UNICENTRO, 2004.
- GOMES FILHO, A. C.; RADOS, G. J. V.; BASTOS, R. C. Tecnologias de Informação e Comunicação no apoio ao ensino de empreendedorismo e projetos. **Revista Gestão Industrial** (Online), v. 3, n.4, p.52-69, 2007. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/view/44/41>>. Acesso em: 11 nov. 2008.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV B. H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SCOTT, C. D. ; JAFFE, D. **Empowerment**: um guia prático para o sucesso. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- SEBRAE. **Programa Empretec**: programa para empresários e futuros empreendedores. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 20 Out. 2008.
- SHIOZAWA, R. S. C. **Qualidade no atendimento e tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- SOMOGGI, Laura. Quebre as regras: as empresas valorizam cada vez mais os funcionários empreendedores – aqueles que fogem dos padrões, criam, inovam. **Você S.A.**, São Paulo, v.3, n.20, p.62-69, fev. 2000.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TRACY, D. **10 passos para o empowerment**: um guia sensato para a gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.