

Sou Mais Competente Do Que Ele? Há Competências Distintivas entre Empreendedores e Intra-Empreendedores?

Vânia Maria Jorge NASSIF (MACKENZIE e FACCAMP)
Fabíola SIMÕES (MACKENZIE)

Resumo: Essa pesquisa teve por objetivo identificar se há competências que distinguem empreendedores de intra-empreendedores. Para tal, optou-se pela pesquisa qualitativa, de natureza exploratória cujo instrumento de coleta de dados foi a entrevista, com roteiro semi-estruturado. Participaram da pesquisa treze pessoas, sete homens e seis mulheres, identificados como empreendedores e intra-empreendedores. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo, organizado em categorias de respostas. À luz das categorias de Man e Lau (2000), as competências de empreendedores e de intra-empreendedores foram caracterizadas e analisadas. Os resultados apontam diferenças e similaridades entre os grupos, identificando que os empreendedores possuem competências distintas dos intra-empreendedores.

Introdução

Empreendedorismo, de acordo com Venkataraman (2002); Legge e Hindle (2004) relacionam-se ao processo de identificação de oportunidades por meio de uma abordagem criativa. Os autores afirmam que, do ponto de vista dos empreendedores, o controle desses recursos é restrito quando se tem uma nova idéia para a geração de um novo negócio. Esse pressuposto admite que, para que empreendedores e intra-empreendedores prosperem em seus negócios, necessitam contar com competências distintivas para o alcance de seus objetivos. Trata-se de uma área bem explorada, do ponto de vista científico, entretanto, pouco se sabe de suas aplicações no contexto de trabalho. Procurar entender se empreendedores apresentam diferentes competências em relação aos intra-empreendedores tornou-se um desafio pelas características próximas que essas pessoas apresentam. Não obstante procurar por similaridades ou diferenças, a oportunidade de identificar as competências desses dois grupos poderá trazer contribuições interessantes para estudos na área de empreendedorismo tão carente de aprofundamentos. Em um país emergente como o Brasil, há de se atentar ao fato de que os empreendedores fazem parte de um importante grupo que pode gerar crescimento econômico no país. Assim, como um grande recurso para a movimentação econômica, o empreendedorismo, vem se destacando cada vez mais nos estudos acadêmicos que procuram aprofundamento do tema, ao considerar a responsabilidade que esses atores sociais representam na sociedade. Não basta entender, isoladamente, o empreendedorismo como uma força propulsora da economia (Schumpeter, 1883-1950) ou mesmo como um sistema de valores como elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor (Weber, 1930; McClelland, 1971). Há de se procurar entender esses pressupostos à luz do movimento e das ações desses atores sociais, fora ou dentro das organizações, compreendendo o que e quais são as competências que os mobilizam em suas atividades. Este artigo trabalha, primeiramente, com a revisão da literatura procurando identificar as discussões que permeiam esse grupo social, no que diz respeito ao perfil, competências, motivações, capacidade de realização dentre outros temas. Ser empreendedor não significa unicamente estar à frente de um novo negócio, mas também, presente em corporações liderando projetos capazes de intensificar e inovar os negócios – os intra-empreendedores (Pinchot, 1987).

O papel destes indivíduos na sociedade tem sido visto como similares, porém, o contexto e os ambientes é que os diferenciam e fazem com que sejam vistos de formas diferentes. Outro

ponto a ser discutido refere-se às competências de empreendedores e de intra-empresários, procurando por diferenças e semelhantes nas ações e tipos de competências. Para analisar os resultados da pesquisa, utilizou-se o mapeamento das competências desenvolvido por Man e Lau (2000).

Referencial Teórico

Empreendedorismo: Empreendedores e Intra-empresários

O empreendedorismo vem sendo objeto de pesquisa de muitos estudiosos que procuram entender a complexidade desse fenômeno. Hisrich (1985) cita o empreendedorismo como o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e esforços necessários, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as recompensas de satisfação econômica e pessoal. A essência do empreendedorismo para Schumpeter (1985) é a inovação que implica na percepção e exploração de novas oportunidades de negócio. No que se refere aos comportamentos inerentes ao empreendedor, verifica-se a existência de concordância de que este está envolto às características que incluem: tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos e aceitar o risco ou o fracasso. “O empreendedor é o indivíduo que se arrisca e dá início a algo novo”. (HIRISH, 2004, p. 26)

Revestidos de tantos adjetivos como, inovadores, perseverantes, desafiadores, dentre outros, uma importante característica se faz presente e, que de alguma forma, o faz diferente – a busca de independência (Basso, O.; Legrain, T. et al., 2004) que surge também como um dos seus atributos, contribuindo para que o mesmo faça as coisas de seu modo. Hirish (2004) cita a necessidade de realização do empreendedor e acrescenta o trabalho de McClelland (1961) que identificou três características psicológicas que estão inerentes a este desejo, sendo elas: (1) responsabilidade individual para resolver problemas, estabelecer metas e atingi-las através de seu próprio esforço; (2) aceitação de riscos moderados como uma função da habilidade e não do acaso; e (3) conhecimento dos resultados da realização da decisão tarefa.

Longenecker et.al (1997) identificaram três elementos que seriam a “essência do empreendedorismo” em sua atividade: a inovação, o risco e a autonomia. Entretanto, estes elementos somente classificam o empreendedorismo quando identificados em conjunto, pois sozinhos, podem qualificar características um executivo. (HASHIMOTO, 2006, p. 4).

A Inovação e a novidade estão intrínsecas à definição de empreendedorismo. Este é o ato de lançar algo novo e sua morfologia é: concepção, proposição e ou realização de algo novo. (HIRISH, 2004); (HOUAISS, 2004). O grau de inovação trazida por meio de um novo negócio, processo, produto e afins, é um dos determinantes da intensidade do empreendedorismo e, inerente à inovação há o risco, pois, faz crer que nem todos os elementos ligados a ele sejam conhecidos (HASHIMOTO, 2006). O risco significa uma conjunção entre os fatores ameaça, probabilidade e impacto. Quanto maiores esses elementos, maior será o risco, ou seja, a insegurança determina o grau do risco. (HASHIMOTO, 2006). Esse autor afirma ainda que a incerteza e a complexidade sejam elementos que determinam a falta de segurança e, dependendo do grau do risco e da perspectiva da inovação e risco fica amenizado caso indivíduo seja provido de liberdade para transformar as suas idéias em prática. A liberdade é um fator fundamental para o empreendedorismo, sem ela, torna-se complexa a transformação de idéias em realizações (HASHIMOTO, 2006).

Para uma atividade empreendedora, a liberdade é citada por Longenecker et.al (1997) como um fator fundamental para a concretização dos objetivos do empreendimento, aliado aos recursos, às estratégias de ação, como também a busca de oportunidades relevantes ao negócio. Porém, em relação ao trabalho desempenhado, liberdade não significa uma atividade individual, mas a junção de forças no desenvolvimento de um projeto.

Farrel apud Hashimoto (2006) cita o uso de diferentes tipos de liberdade, tais como: liberdade para agir, errar, tentar, escolher e arriscar, como um importante conjunto para que os anseios do empreendedor possam abandonar a subjetividade e ganhar a realidade da economia. Uma nova empresa nasce do desejo do fundador, que, segundo Hirish (2004) é resultado de fatores que participam da construção do indivíduo como: cultura, subcultura, família, professores e colegas. As influências começam na infância, cujos valores e personalidade são construídos. Envolvendo estes fatos, o ambiente e a instalação do negócio são fatores que requer importante tomada de decisão, considerando questões infra-estruturais, estabilidade econômica, impostos dentre outro, cujo objetivo é viabilizar a realização do empreendimento. (HIRISH, 2004).

Direcionando a lente para dentro do contexto das organizações, pode-se deparar com a presença de um profissional com as características acima discutidas. Pinchot III define o Intra-empendedorismo como uso pela empresa do talento criativo de seus funcionários para desenvolver produtos e serviços inovadores para a empresa.

A criação de um ambiente em que a inovação pode nascer de forma a transformar quaisquer pessoas em empreendedores é como Pryor e Shays (1996) definiram o termo. As organizações com este perfil são aquelas que conseguem se esquivar do comum ciclo de vida não envelhecendo através de métodos tradicionais, procurando não entrar em processos rotineiros e acomodados (HASHIMOTO, 2004). Esse autor pontua que as atividades intra-empendedoras são aquelas que indicam “(...) qualquer forma de proposição de mudanças e melhorias na organização ou dentro dos limites da rede direta de relacionamentos da organização que, de alguma forma, se traduz em aumento de valor para o cliente ou para o acionista”. (HASHIMOTO, 2006, p. 14)

De acordo com Hirish (2004), as atividades empendedoras, chamadas de empreendimentos de corporação, consistem na criação de algo novo de valor, redefinindo os atuais produtos e serviços da empresa, desenvolvendo novos mercados ou gerando unidades ou firmas mais formalmente autônomas ou semi-autônomas. Os tipos de intra-empendedorismos são: novos produtos, melhorias de produtos, novos processos e melhorias dos mesmos. Cada um deles representa um grau complexidade, interdisciplinaridade, necessidade de investimento, horizonte de tempo, valor percebido pelo cliente, risco, eficiência, benefícios de custo e aumento de receita. (HASHIMOTO, 2006, p. 17)

Seu objetivo, segundo Wunderer (2001), é o de manter e aumentar o valor da empresa no longo prazo, a fim de alcançar de modo mais eficaz os benefícios dos principais *stakeholders*. O intra-empendedor, para Pinchot III (1978) é aquele que dentro da organização assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento e em qualquer lugar da empresa. Segundo Wunderer (2001), o empendedor corporativo é aquele funcionário que inova, identifica e cria oportunidades de negócio, organiza ou reorganiza recursos que agreguem valor. O intra-empendedor escolhe continuar em uma empresa ao invés de iniciar um próprio empreendimento, segundo Pryor e Shays (1993), pois tem maior segurança, mais recursos e alto valor agregado para a organização. As variáveis ambientais exercem menos riscos quando o indivíduo está dentro de uma organização (HASHIMOTO, 2006). Observa-se ainda em Stevenson e Jarillo (1990) que o intra-empendedorismo como empendedorismo em empresas existentes são percebidos a partir de um processo no qual as pessoas dentro das organizações perseguem oportunidades independentemente dos recursos que controlam. E mais recentemente, achados de Jones e Butler (2003) mostram que funcionários identificam imperfeições criadas pelo desequilíbrio da distribuição de informações e agem para identificar oportunidade nessas imperfeições, obtendo vantagens financeiras ao explorar essas oportunidades.

Para conectar ganhos e perdas, ações e reações desses indivíduos, quer seja dentro ou fora da organização, esse estudo se pauta também em pesquisar as características pessoais desses atores sociais.

Competências, comportamentos e habilidades empreendedoras

Competência pode ser considerada como um último nível da característica de um indivíduo, abordando diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que partem das influências de experiências, treinamentos, educação, família e outras variáveis demográficas.

As competências necessárias ao empreendedor segundo Hashimoto (2006), são: capacidade de liderança, capacidade de influenciar pessoas e construir redes de relacionamento, desenvolvimento de visões e pensamento estratégico, habilidades de comunicação, capacidade de criar e inovar, determinação, organização e estruturação de idéias, sensibilidade e percepção. O mesmo autor cita também as competências específicas ao intra-empendedor: conhecimento do produto, do negócio, do setor, habilidade de liderança, habilidade de formação de redes de contato, habilidade administrativa e de reconhecimento de oportunidades. Segundo Hirish (2004), as habilidades exigidas aos empreendedores podem ser classificadas em três principais áreas: técnica, de administração e empreendedora pessoal. A primeira área abrange redação, atenção, apresentações orais, organização, treinamento, trabalho em equipe e *know how* técnico. Quanto a habilidade administrativa, verifica-se habilidades inerentes a administração de qualquer empresa, sendo elas: habilidade para tomada de decisões, marketing, administração, finanças, contabilidade, produção, controle e negociação. Em sua área final, o autor expõe as habilidades pessoais, citando ainda que são algumas delas capazes de distinguir o empreendedor de um gerente, são elas: controle interno (disciplina), capacidade de arriscar-se, espírito de inovação, persistência, liderança visionária e orientação para mudanças.

Nos estudos realizados por Man e Lau (2000), as competências empreendedoras foram divididas em seis categorias: competências de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento. Além disso, durante os estudos, os autores identificaram habilidades que não necessariamente cabem em alguma dessas áreas, porém, são importantes, pois, as mesmas servem de sustentação ou até mesmo para a construção para estas competências, as chamadas competências de apoio.

Cada uma das áreas integra habilidades de formação das competências (Man e Lau, 2000), sendo elas:

- Competências de oportunidade: identificação, avaliação e busca;
- Competências de relacionamento: construção e manutenção de redes de relacionamentos, usos das redes de relacionamentos, construção e manutenção de confiança e confiança, usos da confiança e confiança, exposição de mídia, comunicação, negociação, administração de conflitos entre os empregados e construção de consenso entre parceiros de negócio;
- Competências conceituais: pensamento intuitivo, visão de diferentes ângulos, inovação e avaliação de riscos;
- Competências administrativas: planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle;
- Competências estratégicas: visão, fixação e avaliação de objetivos, usos do alcance e capacidades do negócio, realização de mudanças estratégicas, fixação e avaliação de posição de mercado, movimentação para alcance dos objetivos, uso de estatísticas, estimação de orçamento para a implementação das estratégias, controle de resultados estratégicos.

- Competências de comprometimento: sustentação de esforço no início do negócio, comprometimento com os objetivos de longo prazo, devoção ao trabalho, comprometimento com os empregados, comprometimento com crenças e valores, comprometimento com objetivos pessoais, reinício após fracasso na busca de algum objetivo;
- Competências de apoio: aprendizado, adaptação, administração do tempo, avaliação pessoal, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, administração de preocupações e stress, manutenção da integridade.

Dutra (2001, p. 42) destaca que as competências nas organizações tendem a ser caracterizadas como “a contribuição das pessoas para a capacidade da empresa de interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas”.

Por outro lado, Ruas (2001, p. 249) observa que, “para que haja competência é necessário colocar em ação um repertório de recursos – conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades integrativas, capacidades relacionais – os quais são colocados à prova em desafios oriundos da concepção de novos projetos, dos problemas mais complexos, dos incidentes, das panes”. Afirma ainda que, “nessas situações, além de colocar em ação os recursos da competência, tem-se a oportunidade de experimentar e aprender novas possibilidades de lidar com eles, e, portanto, de desenvolver a própria competência”.

Relacionado às personalidades e comportamentos empreendedores Fillion (1999) afirma que os mesmos possuem traços em comum como a perseverança e a tenacidade, considerando o fracasso uma fonte de aprendizado e desenvolvendo a intuição de uma maneira forte em consequência do vasto conhecimento que possuem em seu ramo de atuação.

Procedimentos Metodológicos

Pesquisar, segundo Booth *et al* (2005), é reunir informações necessárias para encontrar respostas para uma pergunta e assim chegar à solução de um problema. Essa pesquisa teve por objetivo identificar se existem diferentes competências entre empreendedores e intra-empresários e ainda, descrever se há diferença entre gêneros. Para tal, optou-se pelo método qualitativo que se mostrou mais adequado para analisar situações complexas e particulares, procurando descrever determinado problema, analisando a interação de certas variáveis, compreendendo processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitando em maior nível de profundidade o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999).

Para Flick (2004), em um estudo qualitativo, a questão da amostragem se refere à seleção das pessoas que irão compor o grupo de amostragem do estudo. Com base nesse pressuposto, participaram dessa pesquisa doze pessoas que foram escolhidas por acessibilidade. Os critérios para essa seleção foram: **para os empreendedores**, que tivessem empresa própria, que fossem os fundadores, estabelecidos em São Paulo e atuando na área de serviços ou comércio, homens ou mulheres; **para os intra-empresários**, profissionais de empresas, indicados pelos superiores como tendo perfil intra-empresário, marcado por suas ações.

Como previsto, a dificuldade encontrada para a realização dessa pesquisa foi a de encontrar pessoas com o perfil desejado para responder ao problema de pesquisa e que tivessem disponibilidade para participar da mesma. Uma das estratégias utilizadas para viabilizar a meta que era a de entrevistar doze pessoas, foi por meio de network e apresentação da proposta da pesquisa para empresas que se destacam empreendedoras. Assim, foi possível contatar pessoas que se dispuseram a colaborar com a realização da pesquisa.

Há diversas formas de coletar dados de pesquisa. Para Cerro e Bervian (2002), um dos instrumentos de coleta de dados mais usado em pesquisa qualitativa é a entrevista,

instrumento eleito desta pesquisa. Para tal, foi desenvolvido um roteiro semi-estruturado com um núcleo comum e com particularidades, considerando as duas categorias, empreendedores e intra-empresários. As doze entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, para o melhor aproveitamento de seu conteúdo e assim, a organização das categorias de respostas.

As entrevistas foram realizadas presencialmente no próprio local de trabalho dos respondentes e as mesmas transcorreram num clima agradável, descontraído e receptivo. Algumas sofreram interrupções por serem realizadas no horário comercial, mas não houve prejuízo nas respostas e tão pouco no encaminhamento da pesquisa. Terminada as transcrições das entrevistas, os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo. Consoante com a proposta de Bardin (2008), os três procedimentos metodológicos da análise de conteúdo foram seguidos rigorosamente: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A técnica também auxiliou na compreensão objetiva da fala dos entrevistados, evitando a compreensão espontânea, intuitiva, e livre por parte dos pesquisadores, ajudando a diminuir o risco de se gerar material com conteúdo superficial e de se realizar inferência desprovida de fundamentação lógica e estruturada. Após esse trabalho o material foi codificado e organizado em categorias de respostas.

Resultados e Discussão

Perfil dos Respondentes

Participaram da pesquisa treze pessoas sendo sete do sexo masculino e seis do sexo feminino. Com o intuito de preservar a identidade dos respondentes da pesquisa, doravante eles serão referenciados como: IE1, IE2, IE3, IE4; IE5, IE6 e IE7 para os intra-empresários e E1, E2, E3, E4; E5, E6 para empresários. Esta pesquisa teve uma durabilidade de 14 meses, e o tempo ficou diretamente relacionado com a busca de uma amostra representativa e que propiciasse um equilíbrio na busca dos respondentes. Assim, essa pesquisa foi realizada com sete intra-empresários, sendo três homens e quatro mulheres, e seis empresários, quatro homens e duas mulheres. Quanto à escolaridade, prevalece o grau superior completo (9), desses, um é pós-graduado. Três participantes têm superior incompleto e ainda um concluiu o ensino médio. A faixa-etária variou entre 30 e 57 anos, 11 casados e dois solteiros. O tempo de atividade profissional, para os intra-empresários variou entre 3 e 17 anos, 6 empresas são de pequeno porte e uma de médio porte. Para os empresários, essa variação ficou entre 4 e 13 anos e todas são de pequeno porte. A maioria das empresas é de serviços, havendo apenas três do setor industrial, uma de médio porte e duas de pequeno porte.

Categoria de Respostas

As categorias de respostas foram organizadas com base nos objetivos da pesquisa e analisadas à luz das competências descritas por Man e Lau (2000), quais sejam: oportunidade, relacionamento, conceitual, administrativa, estratégica, comprometimento e apoio/pessoal. Foram também levantados, conceitos de empresário, intra-empresário e de competência segundo os respondentes da pesquisa.

Iniciando pelo conceito de empresário, depreende-se que os respondentes da pesquisa conceituam esse ator social como uma pessoa que está no centro da atividade, é pioneiro nos seus afazeres e tem objetivos claros e definidos em sua vida. Além disso, promove, de maneira diferente dos demais, o desenvolvimento de suas atividades por centrar-se em buscar oportunidades e novos horizontes, sem nunca se limitar. No que tange ao conceito de intra-empresário, pontuam que se trata de uma pessoa que tem empresa ou trabalha em uma e tem perfil, comportamento de empresário, mas dentro da empresa. Consideraram ainda que o intra-empresário é aquele que assume o risco e erros ao realizar atividades sem medo. Julgam-no capaz de captar recursos para realizar seus sonhos e projetos e exímio inovador. Esse perfil definido pelos respondentes corrobora com vários estudiosos da área, sobretudo

aqueles focados mais fortemente no comportamento do intra e empreendedor (Hirish, 2004; Pinchot e Pellman, 2004; Wunderer, 2001; Morris, 1994; McClelland(1962); Schumpeter, 1934).

Quanto ao conceito de competência, percebem-se diferentes pontos de vistas entre os respondentes, inclusive conceitos que divergem de autores de referência da área, como por exemplo, ser paciente, ter força de vontade, nome limpo, honesto e aceitar desafios. Em relação aos conceitos recorrentes em estudos científicos, concordam que as competências do intra e empreendedor estão relacionados à capacidade de liderar e desenvolver pessoas, identificar oportunidades e ter visão de negócios, serem inventivo para captar recursos e realizar objetivos e sonhos (Ruas, 2001; Boterf, 2003; Dutra, 2006).

Analisando as respostas pelas competências de Man e Lau (2000), as seis categorias serão apresentadas a seguir.

Competência de **OPORTUNIDADE** segundo o autor é considerada um ponto central do processo empreendedor, envolvendo o aspecto de identificar a oportunidade, avaliá-la e desenvolvê-la. Obteve-se respostas como, “*sempre procuro saídas que possam melhorar nosso trabalho*”[E1]; “*Tem que estar sempre ligado pra enxergar oportunidades da sua vida. Tem que trabalhar para que elas apareçam*”[E3]; “*Idéias surgem ao conversar com as pessoas. Oportunidade hoje está relacionada ao cliente, entender qual é a necessidade dele*”[IE5]; “*As idéias surgem de insights. Pelas experiências anteriores que sei quando é uma oportunidade, vejo o tamanho do desafio, quanto maior, melhor é a oportunidade*”[IE6]. Esses fragmentos de respostas são feitos tanto por empreendedores quanto por intra-empendedor, homens e mulheres. São pertinentes aos pressupostos de Man e Lau (2000).

A segunda categoria de respostas refere-se à Competência de **RELACIONAMENTO**. Alguns depoimentos contribuem para esclarecer o que os respondentes pensam acerca desse item. “*Seu negócio não vai pra frente sem a ajuda dos outros, ser amigo das pessoas pra ter uma relação duradoura*”[E4]; “*Networking com cliente e fornecedor e ter jogo de cintura. Para relações duradouras tem que ser verdadeiro e apoiar as pessoas quando elas precisam*”[IE5]; “*Tem que ter conhecimento, mas ele é gerado em cima de status. Para manter uma relação precisa ser honesto e humilde independente. A minha equipe eu construí com pessoas de minha confiança*”[E1]; “*Networking é a essência. Para ter relações duradouras é preciso identificar qual é a necessidade do outro, lidar com conflitos*”[IE7]; “*As vezes networking é mais importante que a própria faculdade. Para ter uma relação duradoura, acredito que tenha que ser uma pessoa aberta a qualquer tipo de trabalho, ser flexível*”[IE5]. “*Quem faz as coisas acontecerem são as pessoas, então você tem que cultivar dentro e fora da empresa. A relação tem que ter conteúdo*”[E5].

O relacionamento é visto como a construção e manutenção de redes de relacionamentos, usos das redes de relacionamentos, construção e manutenção de confiança e confiança, comunicação, negociação, administração de conflitos entre os empregados e construção de consenso entre parceiros de negócio (Man e Lau, 2000). O networking foi dito por todos os respondentes como um elemento importante para a carreira e os empreendedores e intra-empendedor também concordam que para construir relações é preciso existir apoio, confiança e conteúdo entre as pessoas, além de terem citado também a honestidade e a transparência nas relações.

No que se refere à Competência **CONCEITUAL**, conforme Man e Lau, (2000), consiste em: pensamento intuitivo, visão de diferentes ângulos, inovação e avaliação de riscos. Foram observados os seguintes depoimentos: “*Fiz uma mudança drástica de mudar de varejo para atacado. Corri riscos, mas foi necessário para continuar no mercado, usei da intuição e não perdi o foco, mudei meus objetivos.*”[E2]; “*Uso muito minha intuição, tem oportunidades que não dá pra esperar então você aposta. Os riscos são todos, pode dar certo ou errado, tem que*

ser forte e ter a mente ampla”[E5]; “Eu levo em consideração qual é a vontade do cliente. Sempre mudo bastante as coisas na empresa, mas isso nem sempre é bom. O principal risco que se corre é de não dar certo”[IE4]; “Eu prefiro usar somente dados concretos. O risco maior é de errar muito, tem que agir com cautela, mas tem que fazer”[IE2]; “Decido por meio de uma combinação dos fatos, dados e intuição. Participei de mudanças, fechamento de fábricas e integração. A empresa é pequena, mas preciso sempre inovar, tem que dar um ar de novo em tudo que é feito lá”[E6].

Observam-se os empreendedores tendem a usar mais a intuição do que os intra-empresários. Quanto ao risco, os intra-empresários se mostraram mais preocupados que os empreendedores.

A quarta categoria de respostas, Competência **ADMINISTRATIVA** está relacionada a planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle. (MAN E LAU, 2000). Os depoimentos ilustram a experiência dessa competência entre os participantes da pesquisa.

“Organizamos os recursos entre a gente. O entusiasmo de fazer dar certo motiva muito”[E4]; “Uma pessoa é motivada quando tem qualidade de vida e saber que vocês está levando benefícios a outras pessoas com o seu trabalho”[IE6]; “Eu e minha equipe somos uma família sem pai e mãe e para tomar as decisões nos reunimos pra discutir. O que motiva uma pessoa é o fruto do trabalho, o resultado”[E5]; “Na empresa há divisão entre áreas e processos. O relacionamento com a equipe é muito bom, mas tem que saber que ninguém é seu amigo. Importa dinheiro no bolso”[IE1]; “Pra mim, um gestor deve dar abertura pra equipe dizer o que pensa. Meu trabalho tem cultura forte. A remuneração é um motivado. Na hora de delegar tem que ser próximo da equipe e nunca ser fora do perfil.”[IE7]; “Para tomar decisões depende do tamanho do investimento, mas tem autonomia. O propósito comum é o que mantém a empresa. A pessoa precisa ter um trabalho importante”[E2].

A motivação para os empreendedores está mais relacionada com o trabalho e os resultados que eles trazem para o negócio. Já os intra-empresários enfatizam metas, objetivos e a remuneração. Os empreendedores demonstram ter melhor relacionamento com a equipe, enquanto que esses aspectos, nessa categoria foi pouco recorrente entre os intra-empresários. A delegação de atividades para os empreendedores não se aplicou tanto, pois, nas respectivas empresas, por serem de pequeno porte, cada integrante já possui a sua função pré-determinada. Para os intra-empresários, a capacitação é o principal elemento a ser estudado para se delegar alguma responsabilidade.

A quinta categoria diz respeito à Competência **ESTRATÉGICA** contemplando visão, fixação e avaliação de objetivos, usos do alcance e capacidades do negócio, realização de mudanças estratégicas, fixação e avaliação de posição de mercado, movimentação para alcance dos objetivos, uso de estatísticas, estimação de orçamento para a implementação das estratégias, controle de resultados estratégicos. (MAN E LAU, 2000).

De acordo com os respondentes, para fazer a gestão de seus negócios, *“Tem que ficar ligado no curto, médio e longo prazo. A minha empresa é tudo pra mim”[E1]; “Na hora de tomar decisões ligo para o meu irmão ou pra minha mãe, pois, confio muito neles. A minha empresa significa uma conquista que poucas pessoas conseguem. Eu planejo, mas não tenho tempo de avaliar. Para lidar com o concorrente, o melhor é não ficar parado, sempre pesquisar. Eu estimei budget, mas gastei demais”[IE6]; “Eu fico no longo prazo, não gosto de rapidez. A empresa é a minha vida. Os desafios eles parecem, eu gosto de ver o dia-a-dia”[IE2]; “O foco de uma empresa é o lucro e isso significa estar atento ao curto e longo prazo. A minha empresa é a minha fonte de renda e minha preparação para a aposentadoria. Quando penso em uma atividade, eu já penso na pessoa que poderia fazer. Eu já cheguei a implementar um trabalho na empresa pra atender a um cliente” [IE4]; “O curto, médio e longo prazo são importantes. A empresa hoje não significa nada pra mim. O maior desafio pra minha atuação*

é conseguir investimentos pras minhas idéias. Nesta empresa a cada trabalho que eu faço lá eu guardo de histórico pra usar em outra oportunidade. O concorrente que é ético vira parceiro”[E3]; “A empresa é a minha principal atividade, é meu foco de energia. As questões ambientais têm muito a ver com o meu trabalho falamos muito de sustentabilidade nos preocupamos bastante.”[E2]; “A empresa significa o propósito de melhorar a vida das pessoas. Todas as empresas precisam zelar pela sustentabilidade, para suprir a necessidade de cada um. Eu me avalio o tempo todo” [E4]; “A empresa pra mim foi a melhor oportunidade para eu me realizar profissionalmente. Corri atrás para me preparar” [IE4].

Percebe-se divergência no foco de cada empresa. No caso de ser curto, médio, ou longo prazo, os empreendedores se mostraram mais atentos ao longo prazo, os intra-empreendedores citaram os três como importantes igualmente. O significado da empresa para os empreendedores tende a ser mais importante, eles colocam a empresa como tudo na vida deles, uma grande conquista. No caso dos intra-empreendedores apenas dois deles citaram que o significado era importante em relação à oportunidade profissional e por meio dos serviços prestados pela empresa conseguir melhorar a vida das pessoas.

Na categoria, Competência de **COMPROMETIMENTO**, Man e Lau (2000) pontuam como a sustentação de esforço no início do negócio, comprometimento com os objetivos de longo prazo, devoção ao trabalho, comprometimento com os empregados, com crenças e valores, com objetivos pessoais, reinício após fracasso na busca de algum objetivo.

Os participantes da pesquisa comentaram sobre questões relacionadas ao comprometimento, conforme a seguir: *“Como abri a loja a pouco tempo não sei se houve diferença com a crise. Dedico 13 horas por dia no trabalho. Sou muito paciente, persistente. Gosto de estar em contato com os clientes”. [IE2]; “A crise afetou sim meu negócio. No trabalho tento ao máximo não pular as refeições. O que mais me atrai para um trabalho é lidar com pessoas, cada uma te ensina algo” [E6]; “Eu abri a minha loja em plena crise, não tenho muita noção e pra mim ela significa a ganância do mundo. Fico umas nove horas no trabalho, de manhã eu faço tudo que tem que ser feito e a partir das 14 fico na loja. Pra atender alguém da equipe não tem hora, é só aparecer. Essa malandragem de rua foi o que eu levei de aprendizado”[E3]; “A crise não me impactou em nada até o momento. Eu fico no trabalho até às 17 horas, mas o trabalho continua na minha cabeça. Eu faço valer mais as minhas crenças e valores quando eu tenho um problema na frente. O meu maior aprendizado foi lidar com problemas sérios”[IE3]; “Eu dedico cerca de 12 horas por dia ao trabalho. Eu anoto as minhas idéias, nos intervalos atendo os clientes e reservo tempo para colocar os projetos em prática. Se alguém solicita a minha atenção eu paro o que eu to fazendo na hora. Eu procuro ser a mesma em todos os lugares, minhas crenças e valores” [IE1]; “Por conta da crise estamos em redução de custos. Dedico 8 horas por dia ao trabalh. Os meus valores e crenças tem a ver com o meu local de trabalho. Já trabalhei em uma área que eu não me dei bem. O que me atrai é um trabalho bastante flexível e a remuneração que é inevitável. O meu maior aprendizado foi parar de ser imediatista” [IE2]; “No setor de bens de consumo a crise não impacta tanto. Eu dedico sempre mais de 10 e 11 horas por dia. Eu resolvo as coisas com minha equipe na hora. Eu faço valer meus valores e crenças o tempo todo. Eu gosto de diversidade, que exijam criatividade e inovação”[IE3]; “A crise foi grave, mas está melhorando. Gosto de trabalhos com objetivos desafiadores e estratégia clara, precisamos de credibilidade” [IE5].*

Percebe-se que para os intra-empreendedores, a crise impactou de modo mais profundo. Para os empreendedores entrevistados, apenas um mencionou a gravidade de crise. Os intra-empreendedores e empreendedores em média dedicam o mesmo tempo ao trabalho. Quanto ao que atraem em um trabalho, os empreendedores tendem a buscar uma atividade que gostam

já os intra-empresendedores buscam em sua maioria características na empresa como salário, flexibilidade, desafios e credibilidade.

A última Competência refere-se ao **APOIO/PESSOAL** e Man e Lau (2000) pontuam que a mesma está intimamente relacionada ao aprendizado, adaptação, administração do tempo, avaliação pessoal, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, administração de preocupações e stress, manutenção da integridade. Segue os relatos.

“O pai tem uma fábrica de bolsas da qual já fez parte. Já fez um curso de modelagem. Abriu a empresa porque queria ter seu próprio negócio, nada foi estudado para abrir e tinha pouco capital. A mãe trabalha com o pai. Não se lembra de um momento difícil que tenha importância” [E1]; *“Formou na FMU em Publicidade. Fez produção de filmes e vídeo e depois trabalhou com moda na editora Abril. Para abrir a empresa foi na raça. O pai é funcionário do Banco do Brasil e a mãe professora. A crise que passou esse tempo foi a mais difícil da minha vida”* [E2]; *“Casado, já morou no Líbano. Teve mais de uma loja com seus pais e hoje tem a dele, pois havia brigas na família. Teve educação rígida. Momentos difíceis existiram dois: quando o pai teve um problema financeiro grave e quando os avôs morreram”* [E3]; *“Trabalhou no Bradesco, já teve uma empresa de audiometria, já gerenciou duas empresas ao mesmo tempo e tem essa empresa há 6 meses. Pai é psicólogo, trabalha como vendedor; a mãe é aposentada e leciona em faculdade. e sua educação foi maleável e com muita liberdade”* [E4]; *“Casado, iniciou as atividades muito cedo. Estudou, fez pós-graduação e sempre se dedicou a entender o mundo e as pessoas. Se caracteriza como reflexivo e intuitivo. Procura sempre que pode consultar os conselhos da família. Adora o que faz”* [E5]; *“Trabalhou muito tempo em casa. Os negócios da família entraram em crise então se viu na condição de buscar recursos para seu sustento. O trabalho lhe dá força e se vê como criativo”*[E6].

O grupo de intra-empresendedores obteve os seguintes relatos: *“Fez carreira numa ONG, estudou Hotelaria foi trabalhar numa empresa de produção de eventos e publicidade na internet, e trabalhar em uma franquia americana”* [IE1]; *“Atua como analista sênior, mas iniciou sua carreira como estagiária. Sente-se apoiada pelos pais, mas sempre tomou decisões próprias. Dilemas ajudaram em seu crescimento”* [IE2]; *“Sempre morou longe da família, trabalhou em banco de investimentos, consultoria. Sua educação foi bem exigente, mas contribuíram para aprender a tomar decisões”* [IE3]; *“Trabalhou em consultoria, área jurídica e hoje vice-presidente responsável pela parte química e pela comunicação da empresa. Fora da empresa procura não pensar no trabalho. Sua educação foi normal mas sempre com cobranças”* [IE4]; *“Trabalhou um tempo com o pai, diz ter aprendido muito. Mas quis buscar o seu espaço e teve apoio da família. Pai exigente e mãe mais flexível que ajudou a aprender a se virar na vida”*[IE5]; *“Muito ligado a família e reconhece que eles o ajudaram na caminhada profissional. Tem reconhecimento e prestígio no trabalho e aprendeu que é com dedicação que se vence na vida. Educação muito rígida por parte do pai e da mãe* [IE6]; *“Considera uma pessoa de paz, gosta de fazer amizade e relacionar-se com pessoas. Pai teve muita influência em todas as decisões, mas soube respeitar pela experiência e saber que queria o melhor para o filho. Teve educação muito rígida e protecionista”* [IE7].

Os dados acima contribuíram para evidenciar possíveis diferenças entre empresenedores e intra-empresenedores, considerando estilos de vida, facilidades e dificuldades para enfrentar os dilemas e desafios da vida. Ficou claro que a maioria narraram que tiveram vida difícil, educação rígida e com apoio ou suporte da família, conquistaram um mundo do trabalho de maneira satisfatório. Todos se sentem pessoas de sucesso.

Conclusão

O objetivo geral da pesquisa foi o de identificar se há competências que distinguem empreendedores de intra-empreendedores. A pesquisa mostrou que existem semelhanças e divergências entre empreendedores e intra-empreendedores em relação às competências, entretanto, as diferenças são bem atenuantes. Pode-se verificar que os empreendedores são mais comprometidos afetivamente com suas empresas do que os intra-empreendedores, além de as mesmas terem muita importância em suas vidas. Os tipos de preocupações entre os dois grupos são diferentes, como se pode observar: para o grupo dos empreendedores é fundamental que os negócios dêem certo com expectativas de progredirem; para o grupo de intra-empreendedores as preocupações estão mais localizadas no reconhecimento, possíveis prêmios, benefícios e remuneração.

Outro dado que distingue empreendedores de intra-empreendedores, refere-se àqueles que possuem empresa própria tendem a se relacionar melhor com os funcionários e se atentam mais aos investimentos de longo prazo. As competências apontadas pelos participantes apresentam algumas similaridades, tais como a necessária força de vontade para exercer as atividades e entusiasmo para gerir os negócios. O modo como os mesmos enxergam as oportunidades foram encontradas diferenças, os empreendedores usam mais a intuição do que os intra-empreendedores. Encontraram-se competências que distinguem empreendedores de intra-empreendedores, mas o que chama atenção são as variáveis que influenciaram suas vidas, no período de construção de suas carreiras profissionais. O papel da família quer seja protetora e rígida, quer seja de pouca influência são fatores condicionantes para as pessoas se sentirem seguras frente aos negócios, mesmo em situações de crise. As motivações pessoais, o desafio de vencer e de sobrepôr às dificuldades, as ações baseadas em percepções pessoais e nas próprias crenças superaram, para o grupo analisado, a busca do lucro como fim em si mesmo. Um dos pontos relevantes da pesquisa volta-se para o entendimento de como cada participante da pesquisa identificou oportunidades de negócio. Acredita-se que a busca por oportunidade e como a reconhecem é o que faz do intra e empreendedor, pessoas diferentes na arena organizacional. Esses resultados sugerem continuidade desta proposta, procurando aperfeiçoá-la constantemente, incorporando outras variáveis que levem aos objetivos de aprendizagem propostos. Como toda pesquisa, esta apresenta limites na generalização de seus dados em decorrência da pesquisa contar com treze participantes. Entretanto, traz contribuições interessantes quando comparadas com estudos realizados em outros contextos. Assim, fica evidente que esta pesquisa não tem um fim em si mesmo. A proposta de aprofundamento desse estudo em outros grupos sociais pode sinalizar dados comprobatórios ou ainda, divergentes do estudo em questão, contribuindo para o melhor entendimento das competências e da ação do empreendedor e do intra-empreendedor enquanto agente social e organizacional.

Referencias Bibliográficas

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda., 1977.

BASSO, O., LEGRAIN, T. et all. (2004), « **La dynamique entrepreneuriale dans les grands Groupes**. Rapport de l'Institut de l'entreprise–Paris, document en ligne à l'adresse: www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs_PDF/travaux_reflexions/Notes_de_Institut/dynamique_entrepreneuriale.pdf

BOOTH, W.C; COLOMB, G.G.; WILLIAMS, J.M. **A arte da pesquisa**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

BRUSCHINI, Cristina. “Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação?” (Brasil, 1985/95). In ROCHA, Maria Isabel Baltar da (org.). **Trabalho e Gênero: mudanças, permanências e desafios**. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG/ São Paulo: Editora 34, 2000. p. 13 a p. 58.

- CARLAND, James W.; HOY, Frank; BOULTON, William R.; CARLAND, Jo Ann C. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 354-359, 1984.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 4 ed.. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DORNELAS DORNELAS, J C A. **Empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.
- DUTRA, Joel Souza (org). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gerente, 2001.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v.34, n.2, p. 05-28, abril / julho, 1999.
- FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR. Moacir de Miranda (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empresariado**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HISRIC, R.; PETERS, M. **Empreendedorismo**. 5a. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.
- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito Antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2007.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.
- MAN, T. W.Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, 2000.
- McCLELLAND, D. C. **The Achieving Society**. Princeton, N.J: Van Nostrand, 1961.
- McCLELLAND, D. Characteristics of Successful Entrepreneurs, **The Journal of Creative Behavior**, v.21, n.3, p.219-233, 1987.
- PINCHOT, G. **Intrapreneurial**. Harper&Row, New York, 1985.
- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PRYOR, A. K., & SHAYS, M.. Growing the business with intrapreneurs. *Business Quarterly* [Online], 57, Issue 3, p42. EbscoHost. **Business Source Elite**, 1993.
- RUAS, Roberto. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional**, in FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR. Moacir de Miranda (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SCHUMPETER, J. The creative response in economic history. **The Journal of Economic History**, v.7, no.2, nov. 1947.
- SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 2a. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- TAYLOR, S.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods : a guidebook and resource**. New York : John Wiley & Sons, 1998.
- WALKERDINE, Valerie. O raciocínio em tempos pós-modernos. In: **Educação e realidade**. Porto Alegre, v.20, n.2, p. 207-226, jul/dez, 1995.
- WUNDERER, R. **Employees as “co-intrapreneurs” - a transformation concept**. Berlim, 2001.