

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE¹

Marcos Hashimoto²

RESUMO

Os novos paradigmas de competitividade a partir da inovação propõem um novo modelo de organização que propicie condições para seus colaboradores explorarem suas competências empreendedoras de forma a aumentar a competitividade das organizações pela criação de valor. A orientação empreendedora surge como um novo modelo de configuração das organizações que coloca em prática a gestão participativa, as estruturas orgânicas e o foco em inovação em todos os níveis organizacionais, numa tentativa de identificar, desenvolver e reter talentos empreendedores dentro da organização. Com base em pesquisas e entrevistas realizadas em onze organizações de grande porte, mencionadas no I Ranking de Empreendedorismo Corporativo elaborado pelo Instituto Brasileiro de Intraempreendedorismo e publicado pela revista Exame em 2004, o artigo relata também como estão sendo aplicados estes conceitos.

Palavras-chave: Orientação empreendedora; Intraempreendedorismo; empreendedorismo corporativo

ABSTRACT

The new competitive paradigms from innovation propose a new organizational model that provides conditions for its employees to explore their entrepreneurial skills in order to increase the competitiveness of organizations by creating value. The entrepreneurial orientation emerges as a new configuration model of the organizations that puts into practice participatory management, organic structures and focus on innovation at all organizational levels, in an attempt to identify, develop and retain entrepreneurial talent within the organization. Based on research and interviews conducted in eleven large organizations, mentioned in the I Corporate Entrepreneurship Ranking prepared by the Brazilian Institute of Intrapreneurship and published by Exame magazine in 2004, the article also describes how these concepts are applied.

Key-words: Entrepreneurial orientation; Intrapreneurship; Corporate entrepreneurship

¹ Recebido em 10/05/2016

² Faculdade Campo Limpo Paulista. hashi.marcos@gmail.com

INTRODUÇÃO

O presente artigo procura demonstrar como empresas orientadas ao empreendedorismo vem trazendo contribuições para aumentar a competitividade em organizações brasileiras numa era em que muito se fala sobre inovação mas poucas são as organizações que efetivamente conseguem trazer novidades em seus produtos, serviços ou processos.

A proposta é que a Orientação Empreendedora (OE) traga uma nova luz à forma como as organizações estão desenhadas e estruturadas, rompendo com paradigmas até então em voga e desenvolvendo novos conceitos sobre a participação dos colaboradores na busca contínua por melhorias através de novas ideias.

METODOLOGIA

A fundamentação teórica abre o artigo com elementos que estabelecem um pano de fundo para a construção do conceito sugerido, fazendo alusão a termos como Inovação, Competitividade e Intraempreendedorismo a partir da visão de diversos autores pesquisados.

Em seguida, descrevemos os elementos da OE que podem ser manifestados através de mudanças organizacionais internas, seja em termos de estrutura ou no seu desenho, desde sua configuração original até configurações que efetivamente possam ser aplicadas em todas as organizações.

Ilustramos algumas destas sugestões com casos práticos extraídos de pesquisas realizadas em nível nacional pelo Instituto Brasileiro de Intraempreendedorismo, que identificou 30 organizações orientadas ao empreendedorismo e mostram o que, na prática, está sendo realizado pelas organizações para aumentar sua competitividade através do uso do talento de seus colaboradores empreendedores.

Destas 30 empresas, identificadas a partir de metodologia da PINCHOT & CO., 11 foram selecionadas HASHIMOTO (2005) e várias entrevistas foram conduzidas com a alta administração, o RH e uma amostragem de funcionários. Em

alguns casos, visita às instalações da empresa ajudaram a compor melhor o cenário de intraempreendedorismo em cada caso.

Estas 11 empresas são:

Grupo Algar: Atua no ramo de telefonia, possui mais de 10 mil funcionários e a sede fica em Uberlândia/MG;

Amil: Segmento de serviços de saúde, sediada no Rio de Janeiro e com mais de 10 mil funcionários;

Brasilprev: Subsidiária do Banco do Brasil especializada no segmento de previdência privada, fica em São Paulo e tem 550 funcionários;

Credicard: 390 funcionários na sede em São Paulo trabalham na principal processadora de cartões de crédito do país;

Microsiga: Líder nacional no segmento de softwares de gestão (ERP), possui 1.300 funcionários e está localizada em São Paulo;

Satélite Distribuidora de Petróleo: Com pequeno porte (337 funcionários), é líder no Nordeste em distribuição de combustíveis, está em Natal;

Serasa: Empresa de serviços de informações para o setor financeiro e comercial, possui 2.000 funcionários e fica em São Paulo;

Suzano Bahia Sul: Tem duas fábricas, em Suzano/SP e Mucuri/BA, com a fusão entre Bahia Sul e Suzano, o grupo ficou com mais de 3.000 funcionários;

Tokio Marine Seguradora: Maior operadora de seguros do Japão, possui 452 funcionários em sua unidade em São Paulo;

Tupy Fundições: Com duas fábricas, em Joinville/SC e Mauá/SP e 8 mil funcionários, fabrica blocos de motores para montadoras no Brasil e de outros países;

Unimed Vales do Taquari e Rio Pardo: Situada em Lajeado/SC, e atuando no segmento de serviços de saúde, a Unimed VTRP possui apenas 200 funcionários.

Por fim, encerramos o artigo com as conclusões que reúnem os principais elementos trabalhados no texto e com uma proposta para novos estudos e a aplicação de novas práticas nas organizações.

A INOVAÇÃO COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE

As grandes organizações estão passando por uma fase crítica em que seus postulados e paradigmas estão sendo questionados numa frequência proporcional ao aumento da competitividade da indústria e da globalização, fenômenos que se destacam em meio à profusão de mudanças que o mundo corporativo vem sofrendo na última década.

Hamel (2002) deixa claro os desafios da organização moderna: 'A maior parte das organizações não pode mais melhorar suas receitas através dos mesmos produtos, para os mesmos clientes e por meio dos mesmos canais de distribuição que sempre foram usados'. A não ser que tais empresas estejam procurando por crescimentos não mais do que puramente marginais, prender-se às tradicionais formas de fazer negócios dificilmente trará rompantes de crescimento.

Em ambientes altamente dinâmicos e mutáveis, os fatores críticos para o sucesso de qualquer organização inevitavelmente passam pelo tema inovação. Segundo Johnson (2001), 'se a organização não adotar uma atitude pró-ativa em direção a inovação e a criação de novos negócios, dificilmente ela sobreviverá num mercado cada vez mais agressivo competitivo e dinâmico'

Para Pinchot e Stein (1998), a inovação compreende a criação e implementação de novos produtos, serviços, processos, relacionamentos e métodos de organização. A inovação começa com a concepção criativa, começando pela ideia, a busca dos recursos para desenvolvê-la e sua transformação em realidade. Segundo os autores 'Ideias são como insetos: Muitos nascem, mas poucos sobrevivem'.

Para melhor visualizar o papel da inovação no cenário histórico da busca da competitividade, tomamos o modelo dos objetivos de desempenho de Slack, Chambers & Harland (1997) e incluímos o novo elemento 'Inovação' ao modelo, demonstrado na figura 1.

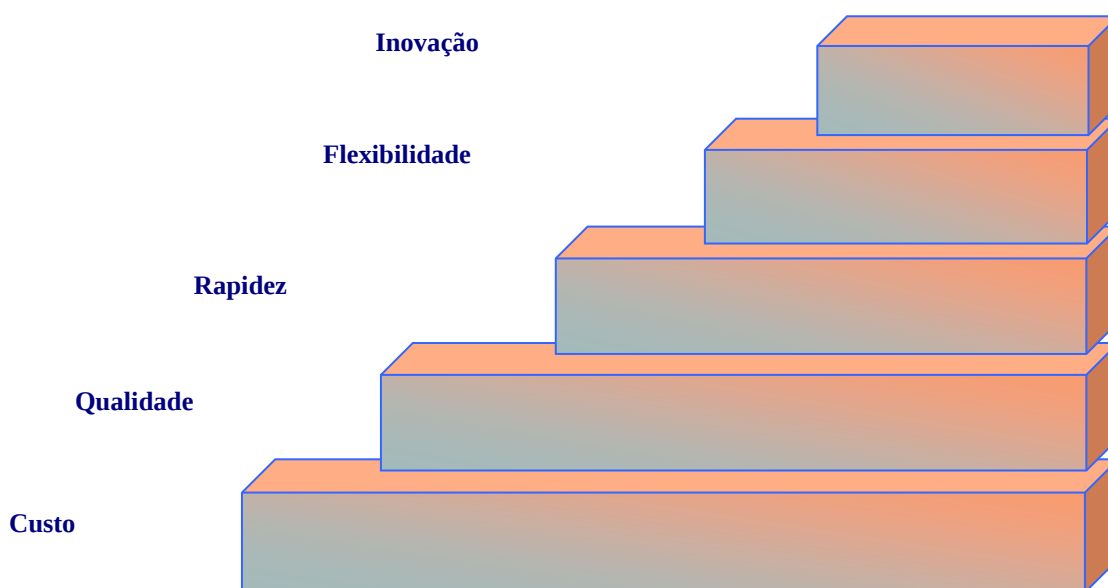


Fig. 1 - Objetivos de desempenho (adaptado SLACK, CHAMBERS, HARLAND, 1997)

Fazendo uma análise histórica da exploração destes objetivos de desempenho, vemos que existe um padrão em torno das grandes ondas de competitividade adotadas pelas empresas. Desta forma, em plena era de desenvolvimento industrial, durante a década de 70, as empresas conseguiam ser competitivas quando focavam o custo da produção. Reduzir os custos produtivos, na mão-de-obra, nos processos, na matéria-prima, significava redução do preço final ao cliente, aumentando suas vantagens sobre a concorrência.

Com o aumento da oferta, as empresas viram, na década seguinte que apenas reduzir custos não as tornavam mais competitivas. Quando o cliente tem mais opções com pouca variação de custo, ele busca um diferencial, que geralmente está na qualidade do produto ou serviço. Nesta época, capitaneadas pelas indústrias japonesas, o ‘boom’ da Qualidade teve seu momento de apogeu, sobretudo na figura de grandes gurus da qualidade, como Deming, Juran, Crosby entre outros.

Quando a Qualidade se tornou uma prática constante e comum em todas as empresas, perdeu o caráter diferenciador para se tornar condição mínima para ingressar em determinados mercados competitivos. O advento da tecnologia, sobretudo de comunicação, fomentou uma nova possibilidade de exploração de diferencial competitivo: o Tempo. Empresas que buscavam se diferenciar da concorrência passaram a se valer da tecnologia para atrair clientes que, tendo o

mesmo padrão de preço e níveis de qualidade aceitáveis, escolhiam aqueles que pudessem entregar mais rápido, executar mais rápido, desenvolver e implementar mais rápido. A tecnologia permitiu a redução dos ciclos produtivos, encurtar o tempo entre a criação e o lançamento de produtos no mercado. Esta foi a tônica que movimentou as empresas ao longo da década de 90.

O fácil acesso à tecnologia fez com que a vantagem Tempo logo fosse neutralizada entre as empresas de ponta, mas não abandonou o papel fundamental como elemento de transformação das organizações e trouxe uma nova forma de exploração que vivenciou o seu ápice com o advento e o crescimento da Internet e com ela o crescimento de empresas, com ou sem base tecnológica, focadas em serviços. Assim, a década de 2000 vem se caracterizando como a década dos serviços. Grandes organizações estão aprendendo a focar necessidades específicas de seus clientes através da prestação de serviços especializados. Esta é a década da Flexibilidade, da capacidade de adequar a organização à realidade mutável e dinâmica do mercado. Ser competitivo em Flexibilidade ainda é ser competitivo em tecnologia, mas existem outros elementos que devem ser desenvolvidos juntos com a tecnologia para tornar a empresa adaptável e flexível. Novos modelos organizacionais vem sendo adotados para acomodar estas necessidades. Aqui prevalece o imperativo da transitoriedade, da efemeridade e do fluxo contínuo das mudanças como cenário para o desenvolvimento de novas habilidades competitivas.

O que esperamos para a próxima década? Partindo do pressuposto que tecnologia está se tornando cada vez mais comoditizada e não mais diferenciadora as organizações e que o mercado terá suas demandas básicas de tecnologia plenamente satisfeitas, será competitiva a empresa que primeiro se livrar da dependência da tecnologia para ser competitiva e encontrar outro elemento que permita a geração de fatores competitivos. Isto significa a capacidade de antecipar necessidades do mercado e, se possível, criar as necessidades futuras de seus consumidores. Este novo elemento que a tecnologia ainda não está preparada para oferecer é a capacidade de criar, identificar oportunidades, gerar diferenciais exclusivos. As empresas estão começando a se preparar para a década da Inovação. Esta será a era em que o desenvolvimento do Capital Humano nas organizações terá uma importância mais relevante do que hoje. O profissional de RH

está se preparando para ocupar posições estratégicas na organização que já pertenceram às áreas de Finanças, Marketing, Tecnologia e Produção em outras eras. Os atuais modelos organizacionais também não acomodam a necessidade de fomentar um ambiente propício à geração das mais variadas formas de inovação. Para atuar neste novo cenário a organização precisará se reinventar e uma das formas de se reinventar é adotar novos modelos organizacionais como os sistemas orgânicos.

SISTEMAS ORGÂNICOS

Ao longo dos anos, vários trabalhos têm sido desenvolvidos com a intenção de propor novos modelos organizacionais que melhor traduzissem os anseios, as necessidades e as dificuldades enfrentadas pelas organizações. O modelo tradicional e amplamente utilizado foi herdado e adaptado das duas únicas grandes instituições dominantes no séc. XIX: A igreja e o exército. O paradigma criado foi tão forte que dificilmente a evolução de uma pequena empresa nos dias de hoje consegue transcender a estrutura hierárquica-piramidal por funções que caracteriza a grande maioria das organizações.

Várias propostas trazem novas visões para a organização. Uma delas é proposta por Morgan (1996) através da Organização Orgânica. O autor traça uma comparação entre o modelo tradicional de organização, a que ele denomina 'mecanicista', focada nas teorias clássicas da Administração e a nova organização, que pode ser vista como um sistema orgânico, concebida como um sistema vivo, que se auto-regula diante das características ambientais e circunstanciais.

Chiavenato (2000) faz um resumo destas diferenças:

Sistemas Mecânicos	Sistemas Orgânicos
A ênfase é individual e nos cargos da organização	A ênfase é nos relacionamentos entre e dentro dos grupos
Relacionamento do tipo autoridade-obediência	Confiança e crença recíprocas
Rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida	Interdependência e responsabilidade compartilhadas
Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígidas	Participação e responsabilidades grupais
A tomada de decisões é centralizada	A tomada de decisões é descentralizada
Controle rigidamente centralizado	Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle
Solução de conflitos por meio de repressão, arbitragem e/ou hostilidade	Solução de conflitos através de negociação ou solução de problemas

Segundo Morgan (1996), os sistemas mecânicos tendem a funcionar com rígidas burocracias e obtêm melhor desempenho em ambientes estáveis, protegidos ou pouco mutáveis. A grande parcela das empresas, sobretudo as focadas em tecnologia e serviços não encontram este tipo de ambiente para se desenvolver, pois os objetivos mudam o tempo todo, os relacionamentos internos e externos exigem demandas específicas e não contínuas, a comunicação tem que fluir sem barreiras ou ruídos, a eficiência precisa dar espaço à necessidade de inovar.

Um modelo orgânico pressupõe um conjunto de sistemas que se auto-regulam de acordo com as mudanças que ocorrem no ambiente. São sistemas abertos e flexíveis que adotam formas polimórficas, adquirindo a forma que melhor se adequa à circunstância presente. É como se um time de futebol adotasse características mais ofensivas ao encontrar um oponente defensivo e o mesmo time se tornasse mais defensivo diante de um adversário superior. Seus membros mudam sua posição, atuam em outras áreas, adotam outras estratégias de forma que suas ações e reações se tornem imprevisíveis e tenham mais chances de surpreender e inovar.

A ORGANIZAÇÃO SOB UM NOVO PRISMA

A organização tradicional, tipicamente funcional, vista como um conjunto de departamentos, divisões ou áreas, por sua vez composto de funcionários, gerentes e supervisores está dando espaço para um conceito mais amplo que abre novas possibilidades de promover a inovação e o empreendedorismo interno.

Neste novo conceito, a organização atua como um conjunto de pequenas outras organizações, cada uma desempenhando o papel de uma pequena empresa autônoma e independente, que conduz seus próprios projetos, desenvolve seus próprios produtos e serviços e gera negócios como qualquer outra empresa.

Nesta estrutura, cada indivíduo pode ser visto como uma empresa geradora de serviços, que é remunerado de forma proporcional ao valor intrínseco de seu trabalho. Ele tem liberdade para usar suas competências da forma como melhor atender às necessidades da organização, não se limitando a cargos, funções ou

departamentos, podendo, ele mesmo, sub-contratar profissionais para servi-lo neste sentido.

Os gerentes passam a agir como clientes internos que trazem a demanda da organização e coordenam o serviço destes profissionais que, a grosso modo, se assemelham a uma estrutura terceirizada, com regimes de trabalho específicos e maior autonomia.

Hashimoto (2005) explica que a cadeia de valor tradicional, ilustrada na figura 2, que define elementos bastante distintos que delimitam os limites da organização passa para a configuração demonstrada na figura 3, um organismo muito mais amplo em que os limites não são claros entre um fornecedor ou cliente e um parceiro ou departamento. Todos os elementos passam a se integrar de forma a explorar o melhor dos relacionamentos sem as amarras impostas pela burocracia das normas e regras organizacionais.

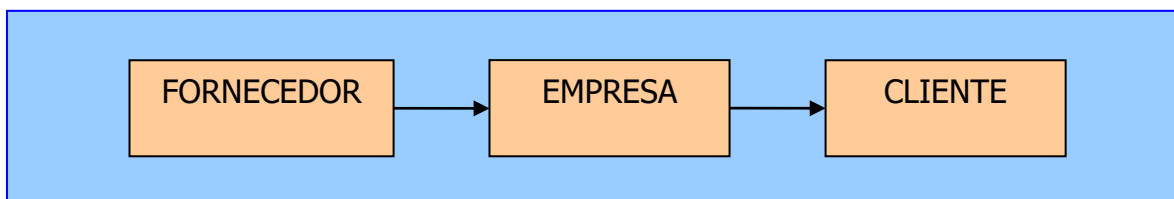


Fig 2. Modelo tradicional de cadeia de valor

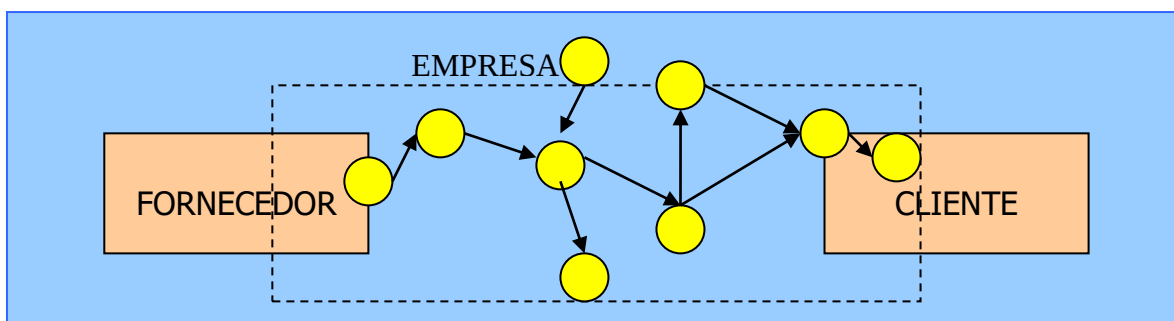


Fig 3. A organização como um Organismo Vivo

Desta forma, não há mais distinção entre o cliente interno e o cliente externo. Pessoas realizam trabalhos dentro e fora da organização, independentemente se seu cliente é outro departamento, um representante de distribuição ou um consumidor final. Toda a cadeia, agora integrada, é vista como uma entidade só, em que o fornecedor desempenha alguns papéis nos processos e os clientes também.

Um funcionário pode estar dentro da empresa cliente, produzindo parte dos produtos ou serviços, outro pode estar dentro do fornecedor, contribuindo na elaboração dos insumos ou matéria prima usados pela empresa. Uma equipe pode direcionar seus esforços para atender a uma demanda específica da empresa e usar seu tempo livre para atender outras empresas. Esta equipe pode ser formada por funcionários com carteira assinada, em regime de CLT, consultores autônomos que alocam horas para a execução de tarefas isoladas na empresa e não possuem vínculo empregatício, membros de cooperativas especializadas na prestação de um tipo muito específico de trabalho, empresas terceirizadas que complementam alguma atividade rotineira e com pouco valor agregado, mas necessária. Clientes podem se tornar sócios em empreendimentos que possam ser desenvolvidos em conjunto. Fornecedores podem se tornar clientes para determinados tipos de resultados gerados pela empresa.

Um funcionário concebe uma nova funcionalidade para o produto e alicia pessoas na empresa para formar uma equipe e iniciar o projeto. Estas pessoas terão qualificações tão distintas quanto finanças, para analisar a viabilidade do projeto; marketing, para formatar o produto e montar a campanha; engenharia, para estudar a viabilidade técnica; entre outros.

Tais elementos da organização orgânica, tipificadas pela liberdade dada a funcionários e equipes, tanto através da autonomia para a realização de suas tarefas, como para assumir novas responsabilidades e também ir além dos limites da organização representam as bases que, aliadas à necessidade de promover a inovação como novo fator de competitividade, caracterizam a organização intraempreendedora.

A ORGANIZAÇÃO ORIENTADA AO EMPREENDEDORISMO

Uma organização orientada ao empreendedorismo que propõe a liberdade de expressão, com livre fluxo de informações e ideias não é simples de se atingir. Muitas tentativas foram feitas e muitos fracassaram por esbarrar numa série de dificuldades, a maioria relacionada com rompimento de paradigmas, quebra de laços de poder, culturas internas fortemente estabelecidas, tradição e história, peso das

hierarquias e manutenção do *status quo*. Qualquer processo de mudança nesta direção é normalmente lento e traz benefícios a longo prazo apenas.

Este tipo de organização, que promove a criação de pequenos empreendimentos individualizados, autônomos, com vida própria, requer mudanças profundas em sua estrutura básica, desde o nível mais amplo que envolve o ambiente no qual a organização se encontra, descendo os níveis até o indivíduo e suas interações inter e intra-pessoal.

Costuma-se confundir os termos ‘Organização empreendedora’ com ‘Organização orientada ao empreendedorismo’ e cabe aqui o esclarecimento de algumas diferenças:

Organização empreendedora	Organização orientada ao empreendedorismo
Seus resultados pertencem à empresa	Os resultados são distribuídos entre os participantes
Possuem um forte departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	Todo e qualquer funcionário da organização pode fazer P&D
A responsabilidade por novos produtos e serviços é só da empresa	A responsabilidade por novos produtos e serviço é de todos os funcionários
A cultura organizacional não é chave para o empreendedorismo	A cultura organizacional é chave para o empreendedorismo
O modelo de gestão é tradicional	O modelo de gestão é participativo, democrático e autônomo
O grau de empreendedorismo é medido pelas inovações em produtos e serviços	O grau de empreendedorismo é medido por qualquer tipo de inovação

A OE qualifica, portanto, a organização que possui uma estrutura totalmente tradicional mas que consegue gerar inovações em seus produtos e serviços através de um planejamento bastante restrito aos objetivos da empresa e às suas competências básicas. Uma área é dedicada à criação e desenvolvimento de novos produtos e nela se concentra toda a capacidade criativa da organização, ao contrário da OE que transpira uma cultura de encarar a realidade sob distintas óticas em todos os níveis da organização. Os principais fundamentos que formam a OE são:

1) Missão e visão: Um dos grandes riscos que corre a organização intraempreendedora é a possibilidade de seus colaboradores estarem gerando oportunidades de negócio que levam a empresa a uma direção diferente da esperada pela organização. A definição de uma missão, visão e objetivos claros, ajuda seus gestores a transmitir a ideia da direção que a empresa espera seguir. Dá o balizador para que seus empreendedores busquem soluções específicas em termos de direção estratégica. Esta orientação é fundamental para que uma

empresa de construção civil, não acabe exportando frutas tropicais ou que uma escola de educação infantil não se veja de repente gerindo hotéis de lazer.

Albrecht (1994) explica que o processo de elaboração da missão e visão é altamente complexo e, não raro, frustrante, pelo grande desafio de torná-lo simples, objetivo, direto, claro e específico. A visão deve descrever o futuro, o que a organização aspira se tornar, uma imagem que mostre a todos o que a empresa pode vir a ser, sempre fundamentado nos seus valores, princípios e crenças. Na missão, espera-se que a organização consiga transmitir, num simples e curto enunciado, a essência de como a empresa deve fazer negócios, tomando como base o modelo de valor para o cliente e suas competências fundamentais.

Um exemplo da importância desta prática é a cartilha que contém a missão, visão e a descrição dos princípios e valores que permeiam a Algar, grupo que atua na área de Telefonia em Minas Gerais. A Algar distribui esta cartilha para todos os funcionários, é organizada pela área de Recursos Humanos e já está na sétima edição.

A Amil, que atua na área de Saúde em todo o Brasil, prefere usar a força de comunicação de seus diretores que, como missionários, passam boa parte do tempo viajando pelas unidades pregando os valores, a visão do futuro e a estratégia da empresa. Uma das figuras de linguagem mais conhecidas na empresa é o Amil 20-20. No meio oftalmológico, possuir uma visão 20-20 é ter uma visão perfeita. O Amil 20-20 é um programa que estimula as lideranças da empresa a enxergar a organização dentro de um horizonte de 20 anos.

Em empresas como a Suzano Bahia Sul ou Serasa, o que fortalece o entendimento da visão, missão e valores corporativos é o processo de elaboração da estratégia corporativa. Adotando um modelo bastante participativo, todos os funcionários ocupam uma parte do seu tempo contribuindo com ideias para a elaboração das estratégias de longo prazo.

No nível departamental, o mesmo acontece dentro da Tokio Marine, onde os funcionários não só conhecem como ajudam a construir o plano de negócios de seu próprio departamento, alinhado com as estratégias corporativas.

2) Fluxo de informações: Os defensores da organização tradicional acreditam que nem todas as informações internas possam ser repassadas de forma integral aos

seus funcionários, pois nem todos possuem maturidade para dar bom uso a estas informações. Existe ainda uma outra corrente que, embora não admita, deposita sua crença no fato de que deter informações privilegiadas representa poder dentro da estrutura e por isso o compartilhamento das informações não é valorizado sob risco de se perder este poder com tal postura.

A verdade é que a maior parte das inovações baseadas em conhecimento surgiram da convergência de vários tipos de conhecimento. Drucker (1986) deixa isso muito claro ao citar vários exemplos na história recente das grandes invenções e reforça que esta convergência só é possível quando a organização permite que se promova a cultura da inter-disciplinaridade, ou seja, a possibilidade de se reunir competências distintas para analisar as mesmas fontes de informação e gerar inúmeras interpretações que acabam culminando na geração do conhecimento necessário que estimula o processo criativo.

A partir do momento em que o poder é descentralizado para os colaboradores numa organização orientada ao empreendedorismo, estes precisam contar com as mesmas ferramentas que os estrategistas centralizados detinham, de forma a igualar as condições para gerar estratégias ao mesmo tempo em que se explora todo o cabedal de possibilidades aberto pela diversificação das iniciativas estratégicas.

A Brasilprev é um bom exemplo do bom uso do fluxo de informações internas. A área de comunicação corporativa é uma das mais atuantes, fazendo valer dos mais diversos canais para contar o que acontece na empresa. Além disso, possui uma área de ouvidoria interna que recebe as reclamações, sugestões e informações dos funcionários, assegurando a liberdade para que todos sejam ouvidos e agindo como uma espécie de termômetro que mede o grau de transparência na comunicação nos dois sentidos da organização.

Na Microsiga, um grupo de 60 funcionários representando todas as áreas da empresa trocam periodicamente informações entre si e diretamente com o presidente da empresa. O papel deste grupo é atuar como multiplicadores internos para toda a organização e assim reduzir o efeito pernicioso da comunicação informal, popularmente conhecida como 'rádio peão'.

3) Políticas de RH: As mudanças mais sensíveis ocorrem no nível de Gestão de Pessoas. A estrutura de Cargos, por exemplo, não se enquadra mais no novo modelo. Os cargos, uma vez descritos e implantados, determinam o que cada ocupante do cargo deve possuir em termos de requisitos, que responsabilidades deve cumprir, que atribuições lhe pertencem e como se situa numa estrutura hierárquica. A rigidez da imposição destes parâmetros inibe qualquer iniciativa individual de desempenhar um papel que fuja do perfil pré-estabelecido. O cargo limita o escopo de atuação do funcionário, exigindo dele apenas o que faz parte da descrição de sua função, ignorando todo o potencial de agregação de valor à empresa que o funcionário empreendedor pode trazer.

A Amil abandonou o modelo paternalista do plano de carreira para dar espaço para que cada funcionário assuma as responsabilidades pelo desenvolvimento de sua própria carreira. Na Satélite, embora exista um organograma formal, ele não é respeitado e é pouco lembrado pelos funcionários. A estrutura horizontalizada, com poucos níveis hierárquicos permite que as promoções aconteçam de acordo com o ritmo natural de crescimento da empresa. Para eles, a melhor forma de lidar com questões de carreira é incentivar os funcionários a abrir o seu próprio espaço com sua contribuição para que a empresa cresça e surjam as oportunidades.

4) Modelos de compensação: A maioria dos postulados que defendem a estrutura de cargos se pauta no estabelecimento de critérios para definir a política salarial. A vinculação entre o cargo e o salário correspondente encontra mais aceitação do que modelos de remuneração variável baseados em critérios subjetivos como desempenho e competências, o que nos leva a mais uma questão complicada no novo modelo organizacional: a remuneração e compensação.

March e Simon (1978) citam a Teoria do Equilíbrio Organizacional para explicar a relação entre a organização e o funcionário. Neste processo, a organização proporciona um pacote de compensação que inclui salários, benefícios obrigatórios e opcionais e eventualmente uma parcela variável na forma de bônus, em função do grau de colaboração que o indivíduo presta para a empresa.

Do ponto de vista do funcionário, este colabora com a empresa com suas habilidades, conhecimentos, experiência em troca de um pacote de compensação

atrativo. Quando este equilíbrio se rompe dá-se o processo de desligamento, ou porque a organização não acredita estar recebendo a contribuição proporcional ao que paga ou o funcionário não acredita estar sendo remunerado de acordo com o seu grau de contribuição. O grande desafio do novo modelo é aprimorar o estabelecimento deste equilíbrio, não só ampliando o leque de opções que formam o pacote de compensação, como também permitir um tratamento diferenciado e individualizado aos colaboradores que efetivamente demonstram características empreendedoras em seu trabalho.

Quando uma organização promove o empreendedorismo interno, corre muitos riscos, sendo que um dos maiores é a implementação de um modelo financeiro não adequado a este novo contexto. Empreendimentos de funcionários são subsidiados pela própria organização mediante um processo de avaliação e aprovação e um controle e supervisão de sua aplicação. O modelo financeiro se confunde com o modelo de compensação uma vez que parte do retorno sobre o investimento realizado reverte em benefício do empreendedor que assume, em muitos projetos intraempreendedores o papel de sócio. Não se assume, entretanto, que o empreendedor interno esteja interessado apenas em aumentar sua remuneração e nos lucros que virão com sua ideia. O aspecto motivacional deve ser considerado neste momento de forma que a organização possa oferecer um pacote de compensação que seja mais valorizado pelo seu novo parceiro.

Na Tupy, por exemplo, a recompensa financeira é apenas simbólica, pois a empresa acredita que nenhum valor vai efetivamente refletir de forma justa e honesta o valor efetivamente agregado com uma ideia vinda de um funcionário, uma questão de percepção de valor. No lugar, existe um formulário de pontuação conforme a classificação da ideia em que os pontos são acumulados e depois trocados por mercadorias.

Embora a Microsiga possua um modelo de recompensa financeira, o principal fator de motivação dos empreendedores está calcado em outros dois valores: o desafio e o reconhecimento. O empreendedor na Microsiga entende e valoriza as oportunidades que lhe são dadas para utilizar a estrutura corporativa para contribuir para o grupo, assim como os desafios que surgem para ele valorizar suas conquistas.

É importante que a organização orientada ao empreendedorismo possua um sistema de gestão financeira diferenciado e específico para projetos empreendedores. Um único funcionário pode estar participando de vários projetos, alguns da empresa, em outros é mero colaborador e ainda pode ser o idealizador de um ou mais projetos. Sua remuneração deve surgir a partir desta variedade de possibilidades. O modelo de gestão deve ainda privilegiar o controle financeiro por projeto, seja ele de inovação e criação de novos produtos/serviços ou simplesmente de melhoria de processos e redução de custos, de forma a garantir uma distribuição mais justa dos dividendos.

5) As relações de poder: Outra mudança fundamental necessária numa organização que pretende se implantar a OE é a abolição dos modelos tradicionais de poder instaurados na empresa. Trata-se de um rompimento de paradigmas que impacta toda a organização e é um dos itens de mais difícil implantação por envolver altos escalões da organização.

A busca e manutenção do poder leva as pessoas a se esquecer, em parte, dos objetivos organizacionais em favor de suas metas pessoais. O fisiologismo do poder acaba por colocar o poder em mãos que não estejam preparadas e comprometidas. A verdadeira liderança surge de forma espontânea e natural, independentemente de lhe ser atribuído um cargo de importância ou um nível hierárquico superior.

A Microsiga e a Satélite Distribuidora dão bastante espaço para que a alta administração seja efetivamente acessível pelo nível operacional. A Microsiga realiza anualmente a pesquisa 'O presidente quer escutar você', em que todos os colaboradores manifestam livremente suas ideias, sugestões, reclamações e opiniões, num questionário que representa um canal direto com o presidente, enquanto na Satélite este caminho é informal e irrestrito, qualquer colaborador se sente à vontade para falar pessoalmente o que quiser para o presidente.

Os símbolos do poder representam o primeiro grupo de ações a ser colocado em prática. Títulos de cargo, salas de tamanho proporcional ao cargo, carros da companhia, secretária executiva, títulos de clube e outras mordomias que só evidenciam a distância política entre os que estão embaixo e os que sobem na hierarquia devem ser eliminados.

Na Amil, os crachás dos funcionários já não mostram foto, cargo ou departamento. A própria diretoria é estimulada pelo CEO a não impor as decisões através do peso do seu cargo, mas convencê-los nas reuniões de forma a obter maior comprometimento. Em outras organizações, grupos de funcionários por projeto, multidisciplinares e auto-gerenciáveis, criados ad-hoc, representam outras formas de minimizar o peso da hierarquia, descrito a seguir.

6) Estruturas organizacionais: O outro movimento vai na direção da derrubada dos silos ou ilhas de segurança denominados departamentos. No modelo de células de trabalho dinâmicas e auto-gerenciáveis, as pessoas se agrupam em torno de projetos e atividades em que cada membro tem o seu grau de contribuição a dar. Sua movimentação entre as células é livre e dinâmica. Um colaborador pode participar de um ou mais projetos, de acordo com a sua disponibilidade e valor que lhe é atribuído, independentemente de qual 'departamento' ele pertencia originalmente. Sua remuneração é igualmente proporcional à esta participação e seu desempenho é avaliado de forma limpa e transparente por todos os membros de cada equipe à qual ele pertence.

O principal papel da alta gerência é eliminar as barreiras que impeçam seus funcionários de dar o melhor de si. Quando a organização aprende a tratar seus colaboradores como se fossem pequenas empresas independentes, está aberto o caminho para o desenvolvimento de uma cultura de OE.

A Algar, por exemplo, extinguiu o modelo piramidal e adotou uma estrutura em rede, em que cada divisão de negócios é conhecida como Centro de Resultados e nunca passa de 50 funcionários. Cada centro é independente dos outros mas mantém a unidade como grupo através da alta administração e das áreas de staff que atuam como fornecedores internos dos centros.

Na Amil, a cultura empreendedora já está sendo disseminada para além das fronteiras da organização. Médicos e hospitais são estimulados a conhecer o modelo de negócio da Amil e incentivados a perseguir o desenvolvimento contínuo em suas respectivas áreas. O mesmo faz a Microsiga com a inclusão no conceito de 'Organização Microsiga' suas franquias e unidades regionalmente distribuídas, totalmente aderentes com a identidade da empresa.

A Serasa adotou um modelo organizacional adaptado da já conhecida estrutura matricial. Eles chamam de Foco Matricial Bipolar e inclui como novidade a inclusão de uma terceira dimensão com dois enfoques (bipolar): uma estrutura para a operacionalização das rotinas e outra estrutura que procura novas tecnologias e desenvolve inovações.

Outra proposta é extinguir o modelo piramidal hierárquico em favor de células auto-gerenciáveis e autônomas. O poder delegado é prejudicial à organização pois incentiva a autocracia e minimiza as chances de se realizar trabalhos cooperativos. As determinações de quem está no poder inibe iniciativas dos grupos de trabalho, impede o diálogo verticalizado e dificulta o processo de comunicação entre o funcionário e a organização.

Na Brasilprev, muitos projetos são iniciados e conduzidos através de comitês inter-disciplinares formados de forma ad-hoc. Não apenas a iniciativa para criar os grupos de trabalho, como também a gestão destes comitês é feita por seus próprios participantes. Com a mesma característica de autonomia e independência, e também com formação multidisciplinar, os times da Credicard estão bastante alinhados com o modelo matricial da organização e com o principal objetivo de quebrar as barreiras inter-departamentais. Com um enfoque de proporcionar mais agilidade nas decisões através da autonomia, embora sem a mesma diversidade, a Tupy Fundições estimula a criação de times auto-gerenciáveis na sua linha de produção tão eficaz que a fábrica possui apenas três níveis hierárquicos, com 60 pessoas liderando 8.000 funcionários.

7) Treinamento: Um dos pontos fundamentais do novo modelo organizacional prevê um amplo e profundo programa de capacitação de seus funcionários. A partir da nova visão em que cada funcionário se torna sua própria empresa, é fundamental que ele possua conhecimentos específicos, ainda que básicos dos fundamentos de finanças, marketing, operações, gestão de pessoas e equipes, planejamento e gestão de projetos. É preciso que tenha um conhecimento amplo do modelo de negócio da empresa, da sua missão e objetivos estratégicos.

É primordial que lhe sejam dadas as condições para que desenvolva outras características necessárias no intraempreendedor: capacidade de liderança, capacidade de influenciar pessoas e construir redes de relacionamento,

desenvolvimento de visões e pensamento estratégico, habilidades de comunicação, capacidade de inovar e criar, determinação, organização e estruturação de ideias, sensibilidade e percepção.

A Universidade Corporativa, por exemplo, já é uma realidade em várias organizações, como a Algar e a Amil. Na UniAlgar há inclusive um programa para a formação de jovens empreendedores para universitários recém-formados. Já na Amil, treinamento já não é mais suficiente, programas de desenvolvimento promovem o aprendizado contínuo, estimulam o próprio funcionário a buscar o seu auto-desenvolvimento de forma contínua e permanente, seja através de programas educacionais, leituras ou através de experiências e tentativas com aprendizado pelo erro.

Na Microsiga, este aprendizado também acontece pela experiência. Os nove diretores trocam de área ou localidade geográfica, num esquema de 'job rotation' anual, num aprendizado extremamente rico, sobretudo no conhecimento de todas as áreas da empresa e do negócio como um todo.

Naturalmente, neste processo de formação de intraempreendedores, uma boa parcela dos colaboradores demonstrará não possuir o potencial para se tornar um empreendedor. A nossa cultura educacional não estimula o desenvolvimento destas características e os que as possuem, foram desenvolvidas a partir de situações vivenciadas e não pelos meios tradicionais de ensino.

Neste caso, o intraempreendedor deve saber direcionar seus esforços para buscar as competências que lhe faltam em outros colegas, trazendo-os para sua equipe de forma a complementar suas carências, sobretudo em termos de conhecimentos específicos. É importante, no entanto, que o intraempreendedor saiba conquistar a confiança das pessoas certas que o ajudem a viabilizar sua ideia. A organização deve dar chances a todos, sabendo, de antemão, que nem todos possuirão o perfil mais adequado, mas os poucos talentos que surgirem saberão aproveitar bem a oportunidade com ganhos consideráveis a médio e longo prazos para a organização. Este perfil intraempreendedor é descrito a seguir.

O INTRAEMPREENDEDOR

Organizações que desenvolvem este ambiente com características orgânicas promovem o surgimento espontâneo dos empreendedores internos, ou intraempreendedores. O termo Intraempreendedor é uma livre tradução do termo original em inglês 'intrapreneur' cunhado por Gifford Pinchot III em 1978 e caracteriza o empreendedor que existe dentro das empresas.

O intraempreendedor é qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização. O intraempreendedor existe e sempre existirá em qualquer organização, independentemente da cultura organizacional favorecer ou não o surgimento deles. Pode-se identificar os intraempreendedores pela simples observação das realizações organizacionais, sobretudo aquelas de alto valor agregado mas não previstos no planejamento original da empresa. Por trás destes projetos sempre haverá uma ou mais pessoas que conceberam a ideia, formataram-na e estruturaram-na e a promoveram internamente em busca de apoio para sua implementação.

A partir de Pinchot, vários outros pesquisadores contribuíram com suas próprias visões e definições do intraempreendedor, algumas das quais discorridas a seguir.

Para Wunderer (2001), o intraempreendedor é um colaborador da empresa que inova, identifica e cria oportunidades de negócios, monta e coordena novas combinações ou arranjo de recursos para agregar valor. Age para atender necessidades latentes e busca fazer mais eficazmente o que já existe. O objetivo do empreendedorismo organizacional é manter e aumentar o valor corporativo no longo prazo, otimizando os benefícios dos principais stakeholders.

Nicholas (1993) prefere abordar a morfologia da palavra em sua definição: Intra – significa dentro, Pre – significa antes, Neur – significa centro nervoso. Ou alguém que pode formar ou mudar substancialmente o centro nervoso de dentro do negócio.

Para Pryor e Shays (1993), para formar intraempreendedores é preciso criar um ambiente no qual a inovação pode florescer de forma a transformar pessoas

comuns, que nunca viram um cliente, num empreendedor de sucesso que assume responsabilidades e papéis dentro da empresa que muitas vezes jamais sonhou ser possível para ele.

As vantagens para a organização em contar com empreendedores internos estão diretamente relacionadas com o seu poder de inovação e melhoria contínua em seus processos. A capacidade de gerar soluções para problemas existentes de forma espontânea e pró-ativa representa apenas um dos mais simples aspectos positivos do estímulo à OE. Dentre outras possibilidades estão: a criação de novos produtos/serviços, desenvolvimento de melhorias aos produtos/serviços existentes, agregação de valor aos produtos, através de outros produtos/serviços complementares ou valorização de marca/imagem, iniciativas de redução de custos operacionais, etc.

CONCLUSÃO

O sonho de qualquer organização é ver cada colaborador empenhado ao máximo na condução dos seus negócios, fazendo com que cada minuto pago pelos seus serviços seja revertido em grandes resultados. Mais do que isto, a organização espera que cada colaborador se preocupe em manter-se competitivo no mercado, subsidiando sua própria formação na forma de investimentos que reverterão em lucro pela aplicação das competências adquiridas, isentando a empresa desta responsabilidade unilateral.

Os benefícios para algumas categorias e setores da economia com iniciativas neste sentido assumem um potencial tão alto que é de se admirar que existam poucas organizações preocupadas em levar a sério projetos com este direcionamento. Compreendemos, entretanto, que o processo de preparação para criar uma cultura que fomente e incentive o intraempreendedorismo é tão complexo e incerto que representa, por si só, barreira de difícil, senão impossível, para algumas empresas, transposição.

A OE é uma tendência hoje que antecipa uma realidade futura da qual nenhuma empresa competitiva poderá ignorar. Os passos iniciais, considerando o impacto e a resistência ao novo modelo, devem ser tomados já para que os

primeiros frutos possam ser colhidos no tempo mais apropriado e certo, tanto para garantir a competitividade em inovação, como para aumentar a competitividade nas demais dimensões.

Não restam dúvidas que nenhum outro fator tem maior poder de atribuir mudanças no mundo das organizações do que o capital intelectual. Potencializar o uso mais efetivo destes recursos será a prioridade das organizações a partir desta década. O conceito de intraempreendedorismo é o mais amplo e o que promove mais mudanças estruturais na forma como as organizações são geridas hoje. Mudanças radicais que podem enfim ser chamadas de Revolução Corporativa.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. Programando o futuro. Makron Books, São Paulo, 1994, p. 16

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Ed. Atlas, São Paulo, 2002, p. 347

_____. Introdução à Teoria Geral da Administração. Ed. Campus, São Paulo, 2000, p. 383

_____. Administração nos Novos Tempos. Ed. Campus, São Paulo, 1999, p. 420

DRUCKER, Peter. Inovação e Espírito Empreendedor. Ed. Thomson, São Paulo, 1986, p. 83

HAMEL, Gary. Innovation Now!, Fast Company, issue 65, Dec-2002, p. 115

HASHIMOTO, Marcos. Espírito Empreendedor nas Organizações, Ed. Saraiva, São Paulo, 2005, p. 228

JOHNSON, David. 'What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organizations', Industrial and Commercial Training, Guildsborough, 2001

MARCH J. G; SIMON H. A. Teoria das Organizações. Public Administration Journal, 1958

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. Ed. Atlas, São Paulo, 1996; p. 43

NICHOLAS, Ted, 'Secrets of entrepreneurial leadership', 1993

PINCHOT III, Gifford. Intrapreneuring. Ed. Harbra, São Paulo, 1989, p. 49

PINCHOT, Elizabeth. O Poder das pessoas. Ed. Campus, São Paulo, 1994; p. 152

PRYOR, Austin K e SHAYS, E Michael. 'Growing the business with intrapreneurs', Business Quarterly. London, 1993

STEIN, Robert G e PINCHOT, Gifford. Association Management, Washington: Fev 1998. Vol. 50, Iss. 2; p. 74

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine et al. Administração da Produção. Ed. Atlas, São Paulo, 1997, p. 69

WUNDERER, Rolf. 'Employees as "co-intrapreneurs" - a transformation concept', Leadership & Organization Development Journal, Bradford, 2001