

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção

UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE EMPREENDEDORES E
INTRAEMPREENDEDORES SOBRE OS VALORES
REFERENTES AO TRABALHO

Dissertação de Mestrado

Edison Luiz Dias

Florianópolis
2001

UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE EMPREENDEDORES E
INTRAEMPREENDEDORES SOBRE OS VALORES
REFERENTES AO TRABALHO

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE EMPREENDEDORES E
INTRAEMPREENDEDORES SOBRE OS VALORES
REFERENTES AO TRABALHO

Edison Luiz Dias

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção

Florianópolis
2001

Edison Luiz Dias

**UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE EMPREENDEDORES E
INTRAEMPREENDEDORES SOBRE OS VALORES
REFERENTES AO TRABALHO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título
de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção**
da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 26 de novembro de 2001.

Prof. Ricardo Mizardo Barcia, Ph. D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Sonia Maria Pereira, Dr.^a

Prof. Álvaro Guillermo Rojas
Lezana, Dr.
Orientador

Prof. Emílio Araújo Menezes,
Dr.

Prof. Afonso Augusto Teixeira
de Freitas de Carvalho Lima,
Dr.
Co-orientador

Dedico esta obra, com o coração agradecido, ao meu orientador Álvaro Guillermo Rojas Lezana e ao co-orientador Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima, os quais pela competência e compreensão auxiliaram-me na condução e conclusão desta empreitada.

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor Criador do Universo, pelo provimento de disposição, confiança e serenidade em todos os momentos.

À Regina, esposa e companheira, que com sua garra e desvelo auxiliou-me de forma decisiva e ainda corajosamente soube superar os obstáculos que nessa fase atravessamos.

Aos meus pais, Antonio e Maria, dos quais ganhei a vida.

Aos meus sogros Ery e Zilma, pais de coração, pelas inúmeras manifestações de apoio e carinho.

Às instituições de ensino, UFSC e FESP, por propiciarem condições para que o presente trabalho pudesse ser desenvolvido.

Aos professores Sonia e Emílio pela relevante contribuição ao fazerem parte da banca de avaliação.

Aos estudantes e empresários que dedicaram seu tempo no relato de suas experiências, respondendo aos questionários e as entrevistas.

Ao Prof. Ryzard Rezler que atenciosamente auxiliou-me no tratamento estatístico e análise dos dados da pesquisa.

Aos colaboradores indiretos e anônimos que com suas pequenas parcelas de contribuição, auxiliaram-me na edificação desse projeto.

Aos recursos tecnológicos, equipamentos e acessórios que por vezes abreviaram as tarefas.

Edison Luiz Dias

“Numa sociedade com base no conhecimento, por definição é necessário que você seja estudante a vida toda”

Tom Peters

Sumário

Lista de Figuras.....	ix
Lista de Quadros.....	x
Lista de Tabelas	xi
Resumo.....	xii
Abstract	xiii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Apresentação do estudo	1
1.1.1 Objetivos geral e específicos	3
1.1.2 Estrutura do trabalho	4
1.1.3 Definição de termos e conceitos	5
2 AS MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO.....	6
2.1 O ser humano, o sentido da vida e o trabalho	6
2.2 Mudanças e crise na sociedade contemporânea.....	10
2.3 Contextualização das mudanças no capitalismo.....	14
2.3.1 Reestruturação produtiva em nível mundial	15
2.3.2 Reestruturação produtiva no Brasil.....	22
2.4 O mercado de trabalho brasileiro	26
2.5 A questão do emprego	28
2.6 A onda de empreendedorismo	32
3 O INDIVÍDUO EMPREENDEDOR.....	40
3.1 Pelos caminhos do empreendedorismo	40
3.2 Conceitos de empreendedor.....	44
3.3 Tipos de empreendedor	48

3.3.1 Empreendedor	49
3.3.2 Intraempreendedor	52
3.4 Características do indivíduo empreendedor	58
3.4.1 Necessidades do empreendedor	61
3.4.2 O conhecimento para empreender	67
3.4.3 Habilidades necessárias ao empreendedor	70
3.4.4 Os valores do empreendedor	73
4 OS VALORES DO EMPREENDEDOR E DA EMPRESA.....	76
4.1 O que é o valor – conceitos diversos	76
4.2 Os valores individuais e organizacionais.....	82
4.2.1 Valores do indivíduo	83
4.2.2 Valores da organização	85
4.3 Tipos de valores	92
4.3.1 Valores existenciais	95
4.3.2 Valores estéticos	98
4.3.3 Valores intelectuais.....	99
4.3.4 Valores morais.....	101
4.3.5 Valores religiosos.....	102
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E RESULTADOS DA	
PESQUISA.....	105
5.1 A pesquisa quantitativa.....	108
5.1.1 Primeira parte: universo de trabalho	108
5.1.2 Apresentação e análise dos dados do universo de trabalho	113
5.1.2 Segunda parte: amostragem.....	128
5.1.2.1 Apresentação e análise dos dados da amostragem.....	129
5.1.2.1.1 Resultado da aplicação do 2º instrumento de pesquisa	130
5.2 A pesquisa qualitativa	135
5.2.1 A entrevista	135
5.2.2 A análise do discurso dos empreendedores e intraempreendedores	137
5.3 Identificação dos valores	140
5.3.1 Opções valorativas de empreendedores manifestas nos discursos	140

5.3.2 Opções valorativas de intraempreendedores manifestas nos discursos	142
5.3.3 Opções valorativas do empreendedor/intraempreendedor manifestas no discurso	143
5.3.4 Opções valorativas dos empreendedores, intraempreendedores e empreendedor/intraempreendedor manifestas nos discursos	144
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	148
6.1 Conclusões.....	148
6.1.1 Considerações sobre a pesquisa bibliográfica.....	148
6.1.2 Considerações sobre a pesquisa quantitativa	150
6.1.3 Considerações sobre a pesquisa qualitativa	152
6.1.4 Limitações da pesquisa.....	156
6.2 Recomendações.....	157
7 FONTES BIBLIOGRÁFICAS	159
8 ANEXOS	167
8.1 Primeiro instrumento de pesquisa aplicado ao universo de trabalho.....	168
8.2 Formação acadêmica anterior	171
8.3 Segundo instrumento de pesquisa aplicado aos 11 entrevistados sorteados por acaso	173
8.4 Roteiro de entrevista	179

Lista de Figuras

Figura 1: Exemplo dos três componentes de atitudes no ambiente organizacional.....	91
Figura 2: Análise da escala hierárquica de valores da pessoa humana	95
Gráfico 1: Categorias empreendedoras.....	114
Gráfico 2: Ramo de atividade da empresa	115
Gráfico 3: Síntese dos valores existenciais necessários para um empreendedor/intraempreendedor de sucesso (Descrição em %)......	117
Gráfico 4: Síntese dos valores estéticos necessários para um empreendedor/intraempreendedor de sucesso (Descrição em %)......	119
Gráfico 5: Síntese dos valores intelectuais necessários para um empreendedor/intraempreendedor de sucesso (Descrição em %)......	121
Gráfico 6: Síntese dos valores morais necessários para um empreendedor/intraempreendedor de sucesso (Descrição em %)......	123
Gráfico 7: Síntese dos valores religiosos necessários para um empreendedor/intraempreendedor de sucesso (Descrição em %)......	125

Lista de Quadros

Quadro 1: Síntese da definição do intrapreneur, segundo Pinchot III	56
Quadro 2: Coletânea das características dos empreendedores, segundo diversos autores - (1971-1982)	60
Quadro 3: Necessidades do empreendedor.....	67
Quadro 4: Principais conhecimentos necessários ao empreendedor	69
Quadro 5: Setores da economia	115
Quadro 6: Valores identificados nos discursos dos empreendedores	141
Quadro 7: Valores identificados nos discursos dos intraempreendedores	142
Quadro 8: Valores identificados nos discursos do empreendedor/intraempreendedor	143
Quadro 9: Valores identificados nos discursos dos empreendedores em geral.....	144

Lista de Tabelas

Tabela 1: Síntese dos valores existenciais necessários para um empreendedor/intraempreendedor de sucesso (Descrição em %)	116
Tabela 2: Síntese dos valores estéticos necessários para um empreendedor/intraempreendedor de sucesso (Descrição em %)	118
Tabela 3: Síntese dos valores intelectuais necessários para um empreendedor/intraempreendedor de sucesso (Descrição em %)	120
Tabela 4: Síntese dos valores morais necessários para um empreendedor/intraempreendedor de sucesso (Descrição em %)	122
Tabela 5: Síntese dos valores religiosos necessários para um empreendedor/intraempreendedor de sucesso (Descrição em %)	124
Tabela 6: Média - Valores mais importantes	126
Tabela 7: Valores existenciais e as suas preferências	130
Tabela 8: Valores estéticos e as suas preferências	131
Tabela 9: Valores intelectuais e as suas preferências	132
Tabela 10: Valores morais e as suas preferências	133
Tabela 11: Valores religiosos e as suas preferências	134

Resumo

DIAS, Edison Luiz **Um estudo comparativo entre empreendedores e intraempreendedores sobre os valores referentes ao trabalho**. 2001. 187 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – PPGE/LED – UFSC, Florianópolis.

Este trabalho de pesquisa, organizado sob a forma de uma Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, estuda a problemática dos valores orientadores da prática de trabalho de indivíduos empreendedores. Objetiva apresentar um estudo comparativo entre empreendedores e intraempreendedores quanto aos seus valores referentes ao trabalho. Portanto, toda ênfase do estudo concentra-se na figura do empreendedor e de seus valores. Para que a pesquisa fosse exequível decidiu-se limitar o universo de trabalho aos estudantes dos cursos de pós-graduação da FESP – Fundação de Estudos Sociais do Paraná. Utiliza-se o método comparativo, bem como as pesquisas bibliográfica e de campo. Os resultados do estudo permitem identificar algumas semelhanças e diferenças entre empreendedores e intraempreendedores, quanto aos seus valores relativos ao trabalho.

Abstract

DIAS, Edison Luiz **Um estudo comparativo entre empreendedores e intraempreendedores sobre os valores referentes ao trabalho.** 2001. 187 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – PPGE/LED – UFSC, Florianópolis.

The present research, organized as a thesis for a Master's Degree in Production Engineering, studies the guiding values of enterprising business people. It aims at presenting a comparative study between entrepreneurs and intraentrepreneurs, regarding their working values. Thus, the study focuses the entrepreneur and its values. In order to make the research feasible, the object of study was limited to the post-graduation students at FESP – Foundation for Social Studies of Parana State. The comparative method is employed, as well as bibliographical and field research. The results of the study allow us to identify some similarities and some differences between entrepreneurs and intrapreneurs regarding their working values.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do estudo

Esta pesquisa insere-se no âmbito do empreendedorismo e, como tal, tem seu interesse voltado para um dos aspectos do comportamento empreendedor – os valores. A importância da mesma, dá-se uma vez que este estudo vem a ser fonte de novas formas para a compreensão do ser humano em seu processo de criação de riquezas e de realização.

Pretende-se contribuir, em partes, para o conhecimento de um dos aspectos essenciais de toda a pessoa: seus valores. A tarefa é realizar um estudo dos valores considerados mais importantes para indivíduos tidos como empreendedores.

Embora existam inúmeros estudos e pesquisas sobre o empreendedorismo e aspectos relacionados a figura do empreendedor, ainda são escassas as informações sobre os valores do mesmo. Portanto, a intenção é ajudar, mesmo que modestamente, a preencher tal lacuna.

Os valores são categorias que aparecem em todos os níveis da atividade humana. Como categoria pode-se referir a valores da política, da educação, da organização, do trabalho, entre outros. O interesse deste estudo reside em valores referentes ao trabalho. Pois os valores são elementos importantes nas atitudes diante do trabalho e de como os indivíduos se comportam no mesmo.

Uma vez que os valores são representações abstratas que orientam o discurso e a prática dos indivíduos, vem a ser no âmbito da análise de discurso de empreendedores e intraempreendedores que centra-se a pesquisa de cunho qualitativa.

Alguns estudos na literatura científica na área de valores, como dos autores Savig e Schwartz (1995), estabelecem uma nítida relação entre prioridades axiológicas da pessoa e o seu comportamento, mas são poucos os estudos que tratam das preferências axiológicas do indivíduo relacionadas ao trabalho, daí a opção por desenvolver tal tema.

Para Lipman (1990), “valores” estão a indicar a opinião de alguém sobre algo importante. Ao estudar o tecido social, é possível identificar conjuntos de opiniões semelhantes que tornam possível prever atitudes e comportamentos, uma vez que expressam valores subjacentes compartilhados por grandes parcelas da população. Então, as diferenças de opiniões entre os seres humanos podem derivar do grau de importância atribuída aos valores. E é exatamente nesse aspecto que essa investigação se concentra, procurando detectar a opinião dos pesquisados sobre a importância atribuída a determinados valores referentes ao empreendedor e intraempreendedor de sucesso – pesquisa quantitativa.

No transcorrer deste estudo tratar-se-á da figura do empreendedor. Para um melhor entendimento do objeto de investigação, faz-se necessário apresentar, logo no início, as duas perspectivas que compõem a compreensão do comportamento empreendedor. Uma delas ligada ao sentido empresarial, ou seja, ao negócio próprio. A outra, corresponde a uma postura empreendedora

exibida pelo empregado. Este estudo privilegia ambas as abordagens, referindo-se ao empreendedor, em particular, como empreendedor-proprietário e ao empregado enquanto empreendedor, como intraempreendedor.

O problema de pesquisa formula-se através da seguinte indagação: Quais são os valores orientadores da prática de trabalho de indivíduos empreendedores e intraempreendedores?

1.1.1 Objetivos geral e específicos

Objetiva-se, em caráter geral, apresentar os resultados de um estudo comparativo entre empreendedores e intraempreendedores quanto aos seus valores referentes ao trabalho. Enquanto que os objetivos específicos norteiam-se em:

- ?? Identificar a opinião dos pesquisados quanto ao grau de importância atribuído a determinados valores relacionados ao trabalho, enquanto empreendedores e intraempreendedores;
- ?? Identificar os principais valores percebidos como importantes pelos entrevistados, com características de empreendedores e intraempreendedores, que orientam a prática no trabalho;
- ?? Apontar as semelhanças e diferenças encontradas nos valores relativos ao trabalho de empreendedores e intraempreendedores.

1.1.2 Estrutura do trabalho

Assim, estrutura-se o texto em sete partes, a saber:

Capítulo 1 – **As mudanças no mundo do trabalho**: apresenta as mudanças na sociedade contemporânea, em especial, contextualiza as mudanças no mundo do trabalho, situando o homem enquanto trabalhador nesse contexto.

Capítulo 2 – **O indivíduo empreendedor**: apresenta definições, comportamento empreendedor, necessidades psicológicas, tipos e respectiva classificação quanto a caracterização de indivíduos empreendedores e intraempreendedores.

Capítulo 3 – **Os valores**: comenta o que vem a ser valor, os valores individuais e organizacionais, a categorização dos valores - existenciais, estéticos, intelectuais, morais e religiosos.

Capítulo 4 – **Procedimentos metodológicos e resultados da pesquisa**: contempla os critérios metodológicos para o desenvolvimento da dissertação tanto em caráter bibliográfico, quanto em nível da abordagem quantitativa e qualitativa, apresentando seus respectivos resultados.

Capítulo 5 – **Conclusões e recomendações**: contempla as considerações sobre a pesquisa bibliográfica, quantitativa e qualitativa, apresenta as limitações do estudo, como também as recomendações para futuros trabalhos.

Capítulo 6 – **Fontes bibliográficas**: apresenta a bibliografia consultada, no formato recomendado pela ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

Ao final, consta os anexos com elementos integrantes da pesquisa.

1.1.3 Definição de termos e conceitos

Termo	Descrição
Empreendedor	Sentido genérico: é o indivíduo responsável pela identificação e criação de oportunidades de negócios. Sentido restrito: empreendedor enquanto dono de empresa, ou seja, o empreendedor proprietário.
Empreendedorismo	Processo derivado da capacidade de empreender individual ou grupalmente, que traz consigo inúmeros benefícios sociais e econômicos para a sociedade.
Intraempreendedor	É o empregado inovador, o indivíduo que atua com uma postura empreendedora constituindo-se num elemento chave no desenvolvimento da organização.
Intraempreendedorismo	Vem a ser a possibilidade que os empregados possuem de empreender dentro das próprias empresas onde trabalham (Pinchott III, 1995).
Valores	São guias gerais de conduta que tendem a dar direção determinada à vida do ser humano.
Valores existenciais	Referenciam-se a aspectos gerais da vida humana (Empinotti, 1994).
Valores estéticos	Estão ligados à sensibilidade humana, relacionando-se com a beleza e a harmonia (Empinotti, 1994).
Valores intelectuais	Referem-se ao intelecto do ser humano (Empinotti, 1994).
Valores morais	Relacionam-se a doutrinas, princípios, normas e padrões orientadores do agir humano (Empinotti, 1994).
Valores religiosos	Estão ligados a religiosidade (Empinotti, 1994).

2 AS MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO

De acordo com Carl Rogers citado por Tranjan (1999, p. 15): “Estamos enfrentando uma combinação de mudanças paradigmáticas que pode ser mais poderosa do que qualquer coisa que o mundo tenha visto antes. As possibilidades, tanto para ruptura como para a vida criativa, são enormes”.

Conforme Tranjan (1999, p. 11), “o mundo vive transformações jamais vistas em toda a sua história”. O avanço tecnológico, as transformações mundiais na economia e a abertura econômica exigem novas formas de o ser humano se relacionar com o trabalho.

Este capítulo trata das mudanças no mundo do trabalho, mas antes de abordar essas mudanças, situa o homem no contexto do trabalho.

2.1 O ser humano, o sentido da vida e o trabalho

Várias ciências e não-ciências ao longo da história humana têm procurado responder a desafiante pergunta: o que é o ser humano? Gómez Pérez (1975) dá duas possíveis respostas, uma delas, aponta para o ser humano como um ser natural, vivente superior, produto da natureza e reintegrável ao natural orgânico; a outra, como um ser natural, vivente superior, criado por Deus e dotado de uma alma que transcende imortalmente o natural orgânico. Do que é o ser humano passa-se a procurar respostas referentes ao sentido da vida desse ser e ao tentar responder, resvala-se em quatro possibilidades sintetizadas por Gómez Pérez: a primeira, o sentido da vida individual, finita, é

a própria vida finita e individual; a segunda, o sentido da vida é a totalidade da história, a imortalidade da espécie, o insondável do espírito humano; a terceira, o sentido da vida é a realização da pertinência do homem ao gênero humano, sendo chamado a reconciliar-se com a natureza material; e a última, o sentido da vida individual é a união com Deus, na história e, depois da história, na eternidade.

Do sentido da vida do ser humano, passa-se ao significado que o trabalho exerce em sua vida. O trabalho é visto como uma ação própria do ser humano mediante a qual transforma e melhora os bens da natureza, com a qual vive historicamente em insubstituível relação. Nesse sentido, pode-se afirmar que o ser humano sempre trabalhou e que continuará a trabalhar.

O primeiro fundamento do valor do trabalho reside no próprio ser humano, sujeito desse trabalho, portanto, o trabalho está em função dele e não ele em função do trabalho. Seguindo esse raciocínio, percebe-se que o fundamento para determinar o valor do trabalho não reside no tipo de trabalho que se faz, mas sim no fato de que quem o faz é um ser humano. Em outras palavras, o valor do trabalho não está no fato de que se façam coisas, mas sim de que essas coisas são feitas pelo ser humano. Para acrescentar, as fontes de dignidade do trabalho são buscadas, principalmente, não em sua dimensão objetiva, e sim na sua dimensão subjetiva.

O ser humano tem consciência de desempenhar na vida uma tarefa concreta e pessoal, de caráter único e irrepetível, no sentido da impossibilidade de um ser humano ser representado por outro, no que só ele pode e deve fazer. Frankl (1986, p. 160) tão bem complementa o que está-se querendo

dizer: “o trabalho pode representar o campo em que o ‘caráter de algo único’ do indivíduo se relaciona com a comunidade, recebendo assim o seu sentido e o seu valor”. Reafirmando que esse caráter de algo único sempre depende do ser humano - não do que ele executa, mas de quem o executa e do modo como o executa.

Se, em sua essência, o trabalho permanece inalterado, já o tipo de trabalho, contudo, vem num constante processo de transformação, ao longo da história da espécie humana no planeta. Dos primórdios da colheita, da caça e da pesca, passando pelo trabalho industrial e agora, para o pós-industrial, as mudanças nesse *continuum* são tão significativas que dificultam prever os novos rumos. Mas, de qualquer forma, continuará a haver trabalho, mesmo que seja simplesmente organizar o ócio.

O ser humano enquanto ser vivente, racional e social, com história e cultura, tem no trabalho um valor. Nas sociedades ocidentais contemporâneas o trabalho representa um valor importante. Pesquisas sobre o tema, como as de Kaplan e Tausky (1974); MOW Internacional Research Team (1987), mostram que mais de 80% dos pesquisados mesmo que tivessem dinheiro suficiente para viver o resto da vida confortavelmente sem precisar trabalhar, ainda assim optariam por trabalhar.

Ao mesmo tempo que o trabalho, na atualidade, pode vir a ser fruto de valorização, também pode vir a ser fruto de preocupação. Pereira (2000) tão bem ressalta esse último, ao referir-se ao mundo do trabalho, em que há os que “vivem para trabalhar” e os que “trabalham para viver”. Os que “vivem para trabalhar” pertencem ao grupo dos que trabalham por vocação e/ou felicidade.

Já os demais, pertencem ao grupo dos que trabalham com *frenesi*, subjulgados pelas demandas resultantes das inovações tecnológicas e da complexidade dos mercados globalizados. O trabalho traz, para quem o vive ou dele vive, uma série de questionamentos, dependendo da inserção ou não no mercado de trabalho. O grupo que vive do trabalho, destacado por Pereira, representa um contingente maior e disperso de indivíduos que trabalham por necessidade de renda. Transcrever-se-á os questionamentos de trabalhadores frisados por Pereira (2000, p. 22-23). Muitos que mantêm um emprego mais ou menos estável estão se questionando com certo grau de *insatisfação*: “É mesmo o trabalho que eu gostaria de exercer? Como poderia fazer um trabalho mais significativo para mim, para a minha empresa e para a sociedade? Até que ponto seria possível compatibilizar esses três desejos? Quando terei coragem de pular fora desta empresa?” Outra parte, desse segmento dos que trabalham para viver, se questiona, com algum grau de *insegurança*: “Será que vou conseguir manter este emprego mesmo não sendo o trabalho que eu realmente gostaria de exercer?” Já na periferia do mercado de trabalho, encontram-se desempregados ou subempregados, a maioria a se questionar com algum grau de *ansiedade* ou *desespero*: “Como seria bom conseguir algum tipo de emprego, por muito ruim que fosse!” E além da periferia, o contingente de excluídos das estatísticas de ocupados e desocupados fazem “as perguntas mais básicas de *sobrevivência*: Será que vou encontrar comida hoje, ou terei que roubar ou matar para isso?”. Esses questionamentos, embora pareçam à primeira vista diferentes, se olhados em sua extensão, estão a refletir um leque

de situações relacionadas as mudanças no mundo do trabalho, as quais serão referenciadas mais adiante.

2.2 Mudanças e crise na sociedade contemporânea

Ao eleger-se como centro de interesse o homem, seu trabalho e seus valores, como não deter-se, mesmo que brevemente, nas mudanças que estão ocorrendo no mundo contemporâneo? O intuito, porém, não é examinar todo o espectro de mudanças que estão acontecendo nessa época histórica, mas, sim, situar a onda empreendedora no bojo dessas mudanças, como também apontar a crise dos valores provocadas pelas mesmas.

Estamos vivendo uma enxurrada de mudanças nos vários campos do social e do humano sem precedentes na História da Humanidade. A expressão que melhor define o momento vem a ser “complexidade”. Essas mudanças são provenientes, em boa medida, do rápido desenvolvimento econômico das últimas décadas, especialmente no mundo ocidental, todavia elas trazem na sua rasteira uma espiral de efeitos múltiplos e influências recíprocas, ainda difíceis de serem aprendidas em toda a sua extensão e profundidade. Dificuldade essa que comporta algumas explicações, entre elas o fato de não podermos isolar as variáveis independentes das demais, ou seja, o social, o econômico, o político, o tecnológico, o cultural, o religioso, por estarem tão conectadas que alterações em uma delas podem significar mudanças em cadeia, nas demais. Aliado a isso reside o fato de nós estarmos presente dentro do próprio movimento, o que não nos permite lançar um olhar

distanciado vital para uma compreensão mais abrangente do fenômeno. Há possibilidade, contudo, de pinçar e buscar aprofundar alguns pontos.

Sendo assim, pontuar-se-á, mesmo que brevemente, alguns aspectos referentes a crise que assola a sociedade contemporânea, por considerar-se os mesmos importantes para melhor focalização do objeto de estudo.

Vários estudiosos contemporâneos estão procurando compreender o que está acontecendo nesse período histórico de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais. E uma das perguntas que se coloca é: Como podemos denominar este período em que estamos vivendo? Período esse, marcado por alterações profundas no modo de vida, em que padrões de conduta são questionados e novos hábitos se desenvolvem. Estamos vivendo na *Época das perplexidades* (Dreifuss, 1996)? Na *Sociedade informática* (Schaff, 1995)? Na *Sociedade pós-capitalista* (Drucker, 1993)? Na *Sociedade pós-industrial* (De Masi, 1999)? Na *Modernidade tardia* (Giddens, 1997)? Na *Pós-modernidade* (Bauman, 1998)? Na *Condição pós-moderna* (Harvey, 1993)? A diversidade de denominações, algumas delas acima mencionadas, demonstram não só o interesse pelo tema, como deixam transparecer a complexidade do fenômeno estudado.

Da metade do século XX até nossos dias, especialmente as sociedades modernas, particularmente as ocidentais, vêm passando por um processo acelerado de mudanças que comporta, características como a “hegemonia” do sistema capitalista, a tecnologia como uma forma de vida, a elevação significativa do nível mundial de ensino e pesquisa, a entrada maciça da mulher no mercado de trabalho, entre outras. Cada uma dessas variáveis, e de outras

variáveis, vai exercendo influência sobre as demais, ocasionando assim uma série de implicações cada vez mais complexa quanto mais rápida é a sua intervenção no universo social. Os impactos dessas, e de outras mudanças, têm se feito sentir em todos os aspectos da vida e em todos os agentes do cenário social. Os universos do trabalho, da família, da moral, da ética, da escola, e também da pátria têm passado por grandes transformações, que são em grande medida conseqüências e causas daquelas e de outras variáveis.

A sociedade em seu conjunto tem sido sacudida por essas transformações, mas em especial as pessoas e as famílias sentem o seu peso de maneira mais pronunciada, ainda que de maneira não muito palpável. Não se trata simplesmente de reflexos e ajustes às novas exigências que lhes são colocadas, mas da necessidade de entender, processar e acomodar uma nova forma de vida, baseada em novos valores, significações e referências que não estão ainda bem clarificadas para ninguém.

Na atualidade fala-se numa crise da sociedade em seu conjunto, onde inclui-se a crise de valores como também a crise no processo de identificação dos indivíduos ou algo mais acentuado e que poderia ser chamado de crise de identidade. Castoriadis (1990) é um dos autores que aponta estar havendo essa crise da sociedade como um todo, tendo como origem, de acordo com seu pensamento, não apenas a crise de valores mas também de significações imaginárias sociais. O que se está percebendo é uma sociedade dominada pelo racional econômico, em que hoje em dia, não se ganha pelo que se vale, mas se vale pelo que se ganha. Ainda seguindo as reflexões de Castoriadis, o mesmo mostra-se contrário à tese do individualismo, apontando não ser o

individualismo a característica predominante da sociedade contemporânea, mas sim o conformismo generalizado. Em suas palavras: “Conformisme qui n’est possible qu’à condition qu’il n’y ait pas de noyau d’identité important et solide” (Castoriadis 1990, p. 131)

Num mundo em que as pessoas têm sido obrigadas a conviver com a mudança, ou seja, são pressionadas a aprender a viver um tipo de vida no qual nada permanece estável por muito tempo, em que a certeza passa a ser aquela do constante devir, não poderia deixar de evidenciar-se uma grande fragmentação de valores e condutas pessoais e coletivas.

A tendência para a rápida destruição dos padrões culturais tradicionais inclui vários aspectos, como: a redução do significado da religião e da moral; a significância reduzida dos papéis sexuais, mudando as atitudes em relação a autoridade, figuras parentais e moral sexual; o declínio da ética do trabalho; a instituição de uma forma de vida consumista; entre outros. Um cenário desses não tem como não apresentar impactos – diretos e indiretos – nos níveis do individual, do familiar, do organizacional e do social mais amplo.

Em suas pesquisas, autores como Levy-Leboyer (1994) apontam para uma crise de motivação que vem afetando indiscriminadamente todas as categorias profissionais. Em todos os setores de atividades ouve-se queixas com relação ao desaparecimento de valores tradicionais e pelo fato de parecer não existir mais consciência profissional - dedicar-se ao trabalho parece em desuso. Para a pesquisadora, o significado do trabalho encontra-se enfraquecido, devido a isso seu valor apresenta-se, freqüentemente, limitado às vantagens materiais que dele resultam e suportá-lo está intimamente relacionado à necessidade de

sobrevivência material. O trabalho vem sendo considerado desprovido de dimensão ética, como também uma atividade que apenas propicia entrada de recursos econômicos. A constatação acima, deixa perplexos aqueles que acreditam no trabalho como referencial de auto-estima, como fonte de auto-realização; parecendo, assim, difícil, senão impossível, gerir qualquer atividade humana quando o trabalho dá essa impressão de ter perdido o sentido para tantos.

Hoje em dia dá-se a supervalorização da primazia do econômico e do sucesso profissional que coloca a esfera do trabalho como aquela que pode dar referência global do indivíduo, mexendo assim profundamente com seus valores, daí estar se falando da crise dos valores na sociedade contemporânea.

Numa tentativa de compreensão da época em que estamos vivendo, há que se retroceder na História, por isso efetuar-se-á uma breve incursão ao Sistema Capitalista.

2.3 Contextualização das mudanças no capitalismo

Pelo fato desta pesquisa deter-se no campo do empreendedorismo, a mesma torna-se mais completa ao se referir, mesmo que brevemente, as transformações da economia capitalista, com destaque para a reestruturação do processo produtivo e a reorganização do trabalho industrial no país. Essa explanação privilegia mais esse setor por achar que as mudanças estão bastante evidenciadas nele. Já que alterações na estrutura produtiva industrial,

compelidas pela competitividade internacional no mercado e pela crise econômica brasileira, levam a inovações organizacionais no mundo do trabalho. Para tal, retroceder-se-á no tempo, para abranger o cenário internacional.

2.3.1 Reestruturação produtiva em nível mundial

Estamos presenciando o fim de um ciclo, de um certo padrão tecnológico de desenvolvimento das forças produtivas capitalistas e uma mudança de toda base técnica do capitalismo, que está sendo chamado de Terceira Revolução Industrial. Essa mudança é marcada pela difusão das novas tecnologias: automação, informática, engenharia genética.

Nas sociedades tanto industriais como em vias de desenvolvimento a aplicação das novas tecnologias está a gerar uma mudança de “paradigma” tecno-econômico - termo empregado por Palomares e Mertens (1991) para evidenciar uma mudança na prática produtiva desde suas raízes e com conseqüências em todos os âmbitos da sociedade contemporânea.

Na bibliografia sobre o tema fala-se mais em termos da transição de um modelo de acumulação fordista a um tipo pós-fordista. Já Harvey (2001) prefere chamar esse novo modelo, de “acumulação flexível”, por se apoiar na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Evidencia-se pelo aparecimento de setores de produção inteiramente novos, novas formas de fornecimento de serviços

financeiros, novos mercados e, acima de tudo, por taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional.

Um conjunto de inovações tecnológicas no campo da microeletrônica, da biotecnologia e da ciência de materiais, como também inovações gerenciais no âmbito da produção e da força de trabalho, vem a ser o eixo de rompimento dos esquemas de produção e consumo do modelo tecno-econômico anterior, ou seja, o modelo de acumulação fordista.

A constituição de um novo paradigma de organização industrial, diferente do modelo de eficiência taylorista-fordista, não significa o desaparecimento deste, uma vez que, a inserção de um modelo tecno-econômico novo não ocorre “da noite para o dia” e tampouco desaparecem todos os elementos do modelo anterior. Significa, de acordo com Palomares e Mertens (1991), que a economia está tomando um novo rumo e que na prática o que se verá são as formas híbridas.

A propagação do novo modelo - cujo processo de constituição se dá nos anos 1940 e 50 - torna-se mais intensa a partir da crise dos anos 1970¹, com o choque do petróleo sacudindo o mundo industrializado e, principalmente, nos anos 1980 e 90, devido às intensas pressões competitivas promovidas pela entrada do Japão nos mercados norte-americano e europeu.

Com a emergência de um novo e incompleto padrão industrial, com novo paradigma tecnológico e novas regras de produção e de organização do

¹ Trata-se de um período em que o capitalismo atravessa uma crise em nível mundial e a automação microeletrônica - difusão do uso de equipamentos e máquinas com base na microeletrônica, em especial, na indústria automobilística - vem responder à diminuição do ritmo de crescimento da produtividade, ameaçando a taxa de lucro, assim como tem por intenção, neutralizar e estancar a ebulição do movimento sindical, das lutas nas fábricas e descontentamento dos trabalhadores, expresso pelos índices de absenteísmo, rotatividade por abandono de emprego e indisciplina no trabalho (“Crise Capitalista e Automação Microeletrônica” In: Debate Sindical, ano 2, n.7, fev.88).

trabalho, estamos assistindo à introdução de uma série de novas tecnologias, não só ligadas aos produtos como aos processos produtivos. Estamos saindo de um mundo industrial montado nos princípios da mecânica para um outro montado nos princípios da informação, através do computador, ou nos princípios da química. Estamos, pois, frente a uma revolução tecnológica que tem como características principais o aumento violento da produtividade e a mudança na composição da força de trabalho.

Com referência ao aumento da produtividade, pode-se dizer que o capitalismo produz mais mercadorias em, cada vez, menos tempo e essa tendência está se acentuando numa velocidade sem precedentes na história do capitalismo, produto da informática, da automação, de toda essa mudança na base tecnológica, novos processos produtivos, novos materiais. No que diz respeito à mudança na composição da força de trabalho, verifica-se que as atividades terciárias absorvem expressiva mão-de-obra.

Um componente desse processo de aumento de produtividade é o desemprego tecnológico estrutural, o que significa dizer que essa nova tecnologia está gerando uma massa de desempregados, característica estrutural desse novo período, principalmente nos países capitalistas desenvolvidos. Esse processo está gerando, também, uma concentração de poder e de capital extremamente violenta e em escala mundial. A economia capitalista está passando por um processo de internacionalização mais rápido e de concentração do poder e do capital, associado a esse aumento da produtividade.

Esse quadro de reestruturação econômica vem sendo impulsionado do ponto de vista ideológico. O novo liberalismo tenta fundamentar e criar condições políticas e ideológicas para viabilizar esse processo. Tem como elemento central a idéia de privatização das estatais, liberando o Estado de uma série de encargos próprios de sua atenção ao cidadão. E isso está se dando em escala mundial, o que vem debilitando o Estado como mecanismo regulador no processo de acumulação de capital.

O aumento da produtividade, acima referido, vem sendo alcançado, de acordo com Valle (1994), mediante modificações em três dimensões: quanto às formas de fazer negócios, quanto à gerência da produção e quanto às técnicas de produção. A produtividade aumentada, levando-se em conta as formas de fazer negócios - a descentralização - pode ser notada nos seguintes aspectos: na modificação da linha de produtos, com a redução ou, às vezes, o aumento do número de tipos diferentes de produtos, acompanhada por uma redefinição dos mercados onde se concorre; na busca de alianças entre os fornecedores e os distribuidores do comércio, num ajuste para divisão de perdas² e na terceirização, com a substituição de contratos de trabalho por contratos comerciais entre empresas. Essa última, englobando a desverticalização, na qual encomenda-se a outras empresas certas partes do produto, demitindo-se mão-de-obra e comprando-se os acessórios fora; a terceirização dos serviços, forma que começou com serviços de jardinagem, segurança, refeitório, etc. e vem se expandindo hoje, sobretudo na área de informática; e as "ilhas externas" dentro da fábrica, ou seja, outra empresa passa a trabalhar dentro da

² Indústrias como a automobilística, por exemplo, passam a trabalhar com um menor número de fornecedores, aqueles mais confiáveis e com quem se pode contar num prazo mais longo.

que produz o artigo final, mediante preços, prazos e padrão de qualidade contratados - esquema ainda pouco adotado.

A produtividade aumentada deve tributo às alterações introduzidas em nível de gerência: nos programas de melhoria da qualidade, como para a obtenção do certificado ISO 9.000/ISO 9002 que é uma exigência para quem quer exportar para a Comunidade Européia, simbolizando uma defesa de mercado; no controle de custos com a busca de um novo método para calcular custos da produção, sendo utilizados para a diminuição dos custos, recursos como injetar no preço, “mexer” na mão-de-obra, etc.; na formalização das atividades, a informatização vem obrigar o pessoal empregado, a registrar mais o que faz, propiciando maior controle sobre o processo de trabalho e o desempenho do trabalhador.

A produtividade aumentada pelas mudanças na organização do trabalho baseia-se em: polivalência dos trabalhadores, pois para manter-se empregado, quem não foi demitido deve assumir mais tarefas de produção, além da manutenção de primeira linha e do controle de qualidade, tudo isto não significando, necessariamente, requalificação profissional; grande mudança nos níveis hierárquicos da produção, tendendo a desaparecer os níveis intermediários, sobretudo aqueles de supervisão como chefes, feitores, capatazes, etc.; layout celular, que acaba com as linhas inflexíveis de montagem; participação dos trabalhadores na gestão através de trabalho em equipe, sem supervisor ou em grupo semi-autônomo, estratégia que tende a fazer crescer, o mútuo controle entre os trabalhadores.

A produtividade aumentada pela introdução de novas técnicas de produção leva a que se observe: integração da fábrica por computador através de programa de integração dos vários bancos de dados, interligando planejamento, compras, produção, estoque, etc.; integração entre as empresas com a criação de interfaces eletrônicas de dados³; desenvolvimento de produtos e de processos com investimentos em pesquisa e patenteamento; tecnologia do fluxo de produção com “just in time”, “layout celular” - novas formas de gerir a circulação de materiais dentro da fábrica.

O novo paradigma de produção industrial de massa de bens diferenciados e do sistema integrado de produção flexível aponta, conforme Mattoso (1994), para a exigência de um novo trabalhador, mais escolarizado, participativo e polivalente, em contraposição aos trabalhadores especializados, parcelizados, desqualificados da produção fordista.

Há uma aguda crise no universo do trabalho, essa agudeza da crise se deve à simultaneidade com que atingiu tanto a materialidade quanto a subjetividade da classe trabalhadora (Antunes, 2000). Elementos como a automação, a robótica e a microeletrônica propiciaram uma revolução tecnológica de grandes proporções, mudanças essas com efeitos diretos no mundo do trabalho.

A crise também afetou a subjetividade do trabalhador, sua consciência de classe, afetando seus organismos de representação, como no caso dos sindicatos que se viram obrigados a adotar uma ação cada vez mais defensiva,

³ Exemplos: a) uma empresa convoca diversas outras firmas a participarem de uma discussão-via computador - de modificação de projeto, aquele que desejar participar deverá procurar entrar no sistema, quem não estiver no sistema não participará das vendas, o que revela o caráter impositivo da modernização e b) a matriz alugou um canal de satélite no seu país e discute tudo com as filiais

imediatista e contingencial e, com isso, gradativamente, foram deixando de lado seus traços anticapitalistas, até o ponto de atualmente o sindicalismo estar vivendo uma crise de identidade por atuar cada vez mais sob o prisma institucional, afastando-se dos movimentos sociais autônomos. Uma expressão do desenvolvimento e expansão dessa crise se traduz numa tendência de decréscimo da taxa de sindicalização, isto é, da relação entre o número de sindicalizados e a população assalariada, entre 1980-90, na maioria dos países capitalistas ocidentais industrializados. Outra expressão dessa crise sindical tem a ver com o fosso existente entre trabalhadores “estáveis” e os não estáveis, os precários. A expansão desse abismo social dentro da própria classe trabalhadora, conforme Antunes (2000) vem a reduzir significativamente o poder dos sindicatos, historicamente vinculados aos trabalhadores “estáveis” e que, até o momento, se mostra inábil para reunir os trabalhadores parciais, temporários, precários, da economia informal, etc.

A acumulação flexível que se baseia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo e que se caracteriza pelo aparecimento de setores de produção completamente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, acima de tudo, por altas taxas de inovação comercial, tecnológica e organizacional; traz consigo, segundo Harvey (2001), a aparente redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado. Como também o uso de formas antigas de

distribuídas pelos diversos países, via computador ou TV, sendo que uma peça só é modificada na filial se aprovada pela matriz.

processo de trabalho e de produção pequeno-capitalista, como é o caso dos sistemas de trabalho familiares e domésticos (Mattoso, 1994).

2.3.2 Reestruturação produtiva no Brasil

É com o desenrolar da Terceira Revolução Industrial, identificada com as mudanças da base produtiva - inovações tecnológicas associada às novas formas de gestão do trabalho - que o caso brasileiro assume uma forma “periférica”, tal como o fordismo. Essas novas formas de organização do trabalho e da produção se apresentam de modo periférico. Um exemplo é o caso da terceirização selvagem levada a cabo no Brasil e da qual trataremos mais adiante.

Em termos de Brasil, a difusão de novas tecnologias com base na microeletrônica se dá em meados dos anos 1970⁴, simultaneamente, com o início da recessão econômica e da crise do modelo de desenvolvimento vigente durante o período do chamado “milagre brasileiro” - modelo sustentado no projeto da industrialização por substituição de importações, que vai dando lugar a um outro fundamentado na inserção da economia brasileira no mercado internacional (Zapata, 1994).

Há três tendências, segundo Carvalho (1987), que se desenvolvem nesta década: mudança das características de mercado e nos padrões de concorrência da indústria brasileira; introdução da microeletrônica na

⁴ No Brasil, o período que se destaca pelas mudanças nos padrões tecnológicos na indústria, situa-se na década de 70, mas isto não invalida o fato de que, já desde os anos 50, a automação com base na eletro-mecânica e mecânica já havia sido introduzida e vinha se aperfeiçoando nos vários ramos industriais, como é o caso da indústria têxtil, gráfica, construção naval e automobilística.

automação industrial, redefinindo as bases técnicas de produção; e a retomada do movimento operário que, ao nível da fábrica, questiona as políticas de controle e dominação na gestão da força de trabalho.

É nos anos 80, segundo Vieira (2000), que o desemprego torna-se mais efetivamente fonte de preocupação social, quando das políticas de ajuste econômico de cunho conjuntural. Com a recessão, no início dos mencionados anos, evidenciou-se um caso típico de desemprego conjuntural, ocasionado pelo ajuste externo da economia brasileira. O mesmo ocorrendo, quando da crise instalada, em fins dos mesmos anos 80, devido a ausência de políticas no sentido de eliminar as distorções acumuladas e depois as próprias políticas de estabilização implantadas. Objetivando controlar a inflação sucederam-se planos de estabilização: Cruzado - 1986, Bresser - 1987, Verão - 1989 que mostraram-se ineficazes quanto à estabilização pretendida, devido principalmente a falta de reformas estruturais que os viessem a completar e consolidar.

A partir da década de 1990 é que se efetiva, mais intensamente, o processo de reestruturação produtiva, com a ofensiva do capital na produção promovendo mudanças no processo de trabalho e de produção.

É a partir do governo Collor, no início da referida década, de tendência política neoliberal, com suas medidas de abertura da política industrial e de comércio exterior e num cenário de profunda recessão econômica, que ocorre um salto no processo de inovações produtivas no país com um novo aprofundamento do processo de integração do Brasil no cenário capitalista

mundial, já em avançado estágio de globalização da economia e dos processos culturais como um todo (Ianni, 1994).

Nos primórdios da década de 1990, a reestruturação produtiva, principalmente as inovações tecnológicas, aparece ainda como parcial, restrita e setorial no parque industrial brasileiro. Desta forma, não se pode afirmar sobre a existência de uma ampla difusão de inovações tecnológicas, mesmo nas indústrias de ponta no país. O mesmo não é válido para as inovações organizacionais que atingem, em maior grau, as principais empresas, apesar dessas mudanças nas políticas de gestão encontrarem fortes obstáculos na cultura empresarial brasileira, onde autoritarismo tem representativa participação.

Mas, o processo de inovação tecnológica no Brasil vem se dando num contínuo progressivo, acumulativo e tendente a desenvolver-se mais, frente as perspectivas de estabilização macroeconômica, crescimento da economia e abertura comercial.

De acordo com analistas econômicos, o início de um *boom* na economia brasileira, teria se dado a partir de 1992, ao crescimento relativamente intenso da produção não correspondeu igual ampliação no contingente de ocupados, suficiente para gerar uma queda substancial nas taxas de desemprego. O incremento da produtividade à custa do desemprego generalizado, no período 1992-93, tem como razões principais, uma, de caráter conjuntural, referente ao período recessivo, que provoca redução de pessoal; e outra, de caráter estrutural, que tem a ver com a reorganização da indústria por conta da abertura econômica.

A estratégia empresarial para se proteger da crise econômica tem sido através do enxugamento das empresas e do uso “racional” da sua força de trabalho, que tem levado a dois movimentos: 1) as demissões com redução do quadro e a instituição da “polivalência” e da “multifuncionalidade” dos que permanecem, resultando na intensificação do trabalho sem correspondência em termos salariais, e 2) o recurso à terceirização - processo no qual as empresas externalizam parte das atividades necessárias ao processo produtivo transferindo-as para outras empresas ou para trabalhadores autônomos através, principalmente, da subcontratação de serviços - cuja justificativa central nem sempre explícita é a redução de custos de mão-de-obra, de encargos sociais e das políticas de benefícios.

O processo de terceirização que está no bojo das transformações produtivas em andamento no País, assume duas “trajetórias”, uma delas associada a um esforço de parceria entre a grande e a pequena empresa no sentido de qualificar fornecedores e aumentar a qualidade dos produtos e, a outra associada a estratégia de redução de custos através da externalização de atividades com deterioração das condições de emprego (Gitahy, 1994). Essa última, adquire um aspecto selvagem o chamado leasing de mão-de-obra, no qual a empresa contrata serviços a terceiros que, por sua vez, “alugam-nos” às empresas, tendo, em contrapartida, uma relação extremamente predatória com o trabalhador, reduzido a um crescente nível de degradação como mercadoria baratíssima, sem a garantia mínima dos já escassos direitos sociais e trabalhistas.

A última década do século XX trouxe consigo, portanto, muitos desafios colocados ao trabalhador pelas transformações produtivas como também pela integração do país a um novo tipo de economia mundial, a denominada “globalização capitalista”.

2.4 O mercado de trabalho brasileiro

Essa incursão que acabou-se de realizar através do processo de reestruturação produtiva mostra que o sistema capitalista, nas últimas décadas vem ocasionando mudanças no mercado de trabalho, em virtude não apenas da globalização das finanças, como também pela crescente precarização das relações de trabalho, das elevadas taxas de desemprego, do remanejamento geográfico de unidades produtivas utilizadoras de força de trabalho e da eliminação de postos de trabalho no setor industrial.

No Brasil, o mercado de trabalho vem sofrendo muitas transformações, originárias, por um lado, da reorientação do modelo de desenvolvimento nacional, que a partir de 1990, deslocou-se da industrialização protegida para uma economia aberta e competitiva, por outro, pelo esforço de estabilização da moeda, ainda em processo de consolidação.

Mudanças em curso têm gerado, no mercado de trabalho brasileiro, conseqüências negativas que não se restringem apenas ao desemprego, mas também à redução do número de trabalhadores submetidos a vínculos empregatícios institucionalizados. Presenciamos, pois a uma precarização das relações de trabalho com a substituição de relações formalizadas de emprego

por relações informais de compra e venda de serviços - aumentam os vínculos precários, constituindo-se, principalmente, nas formas de contratação por tempo limitado - o trabalho temporário, o trabalho em tempo parcial, de assalariamento sem constar o registro em carteira, de trabalho domiciliar e outras formas.

Vem crescendo a participação do trabalho não-formal no total do emprego no País, pois o mesmo serve de amortecedor das demissões efetuadas no setor industrial oriundas do processo de modernização, ou seja, da abertura comercial que veio a substituir o antigo modelo de industrialização protegida, característica do desenvolvimento brasileiro até fins dos anos 80. Três fatores podem vir a explicar a queda do emprego industrial fruto da modernização, um deles, diz respeito a substituição da produção doméstica de bens comercializáveis por importados; um outro, refere-se a adoção de novas tecnologias e de novas formas de gerenciar o trabalho; e ainda mais um outro fator, recai sobre o processo de terceirização dos serviços industriais, levando à transferência de postos de trabalho formais na indústria para o setor de serviços, formal e informal.

Santos (1999, p. 65) aponta as características apresentadas pelo mercado de trabalho brasileiro: “baixo nível salarial, desemprego aberto e oculto com ocupações precárias, grande proporção de trabalhadores por conta própria, profissionais autônomos, profissionais liberais, terceirizados, quarterizados e inativos”.

Em síntese, no País, o mercado de trabalho sofre com a elevação do desemprego e a precarização das condições de trabalho que tem como pano de fundo:

“a forma passiva da inserção da economia nacional (que vem favorecendo a ruptura da estrutura produtiva); a desregulação (que favoreceu uma reestruturação produtiva predatória com fim das câmaras setoriais e de políticas industriais e agrícolas); as políticas macroeconômicas ancoradas na sobrevalorização da moeda e em elevados juros (criando ainda maiores dificuldades para a competitividade nacional)” (Mattoso, 1996, p. 13).

2.5 A questão do emprego

O fenômeno mais relevante e abrangente da atualidade – a globalização – sobre a qual muito se tem debatido e escrito, não é um fenômeno novo, nem recente. O que é novo é a rapidez e a intensidade com que esse processo está acontecendo, provocando mudanças que envolvem inúmeras dimensões, das quais as mais conhecidas são: econômica, financeira, tecnológica, política, cultural, ecológica, bem como a revolução no mundo das comunicações. O novo tempo que vivemos é da revolução do conhecimento e de novas formas de organizações de estruturas econômicas, tecnológicas e sociais.

No século XVIII, o motor da revolução foi a máquina a vapor. Em fins do século XX e início deste o motor é a tecnologia, o aperfeiçoamento dos transportes e da comunicação. Conforme Chiaretti (1995) os avanços tecnológicos há muito tempo fazem parte da evolução humana, mas eles nunca ocorreram com tal velocidade. Os meios de transporte ao longo da história humana têm evoluído, mas em nenhum tempo foi possível transportar tão grande volume de produtos com tamanha rapidez e custo baixo. A capacidade das comunicações de conectar o mundo em segundos fizeram com que as

distâncias se tornassem irrelevantes para as operações empresariais, resultando num mundo sem fronteiras.

Através dessa explanação, verifica-se que as novas tecnologias de informática e de comunicações estão levando a uma Terceira Revolução Industrial⁵ com impacto no mercado de trabalho e na economia.

De acordo com Case (1997), esse momento histórico pelo qual estamos passando, faz com que no campo intelectual erguem-se inúmeras vozes contemporâneas, mostrando que o incremento da tecnologia vem em detrimento do emprego. Uma dessas vozes é a de Rifkin, um dos mais conhecidos profetas do fim do emprego. Conforme Rifkin (1996), o ser humano, desde os primórdios da humanidade, tem-se estruturado, em grande parte, em conformidade com o conceito de trabalho. No entanto, o que se tem notícia, agora, é de que a globalização econômica está decependo sistematicamente o trabalho humano do processo de produção. Hoje a nova tecnologia de informática e comunicação faz finalmente sentir seu impacto violento, desalojando um contingente numeroso de trabalhadores diariamente do processo econômico ativo, funções e categorias inteiras de trabalho estão sendo drasticamente reduzidas, assim como outras que se reestruturaram e exigem competências inéditas até então, e ainda outras que definitivamente já desapareceram.

⁵ A Primeira Revolução Industrial com o advento da energia movida a vapor possibilitou a extração de minérios, como também possibilitou sua utilização na indústria têxtil, na fabricação de bens e no transporte de produtos por meio de locomotiva e navio a vapor. Já a Segunda Revolução Industrial, ocorrida entre 1860 e a Primeira Guerra Mundial, trouxe o petróleo, a eletricidade e as invenções que veio a substituir cada vez mais as tarefas humanas e animais no processo econômico. Logo após a Segunda Guerra Mundial surge a Terceira Revolução Industrial que só agora começa a mostrar seus significativos impactos na sociedade. As novas máquinas “inteligentes” programáveis estão sendo capazes de realizar funções conceituais,

Sem dúvida, o universo do trabalho vem sofrendo mudanças sensíveis nos últimos anos, com o desaparecimento, o surgimento e a desvalorização de algumas profissões, com a ameaça constante e crescente de perda do emprego e uma elevação no nível de cobranças do meio profissional. Essa ameaça é proveniente, em grande parte, das reestruturações nas organizações, estimuladas por uma maior competitividade e pelas incorporações tecnológicas executadas que, em vários setores, mais dispensa trabalhadores do que precisa do trabalho dos mesmos.

As empresas contemporâneas por necessitarem operar cada vez mais num contexto global, estão necessitando fazer um redesenho radical. Uma nova empresa está se formando, e alguns eventos já estão apontando a sua chegada, como o fim do emprego - como conhecemos ao longo do século passado, a tecnologia que elimina distâncias e o tempo, o crescente nível de exigência dos consumidores, o surgimento de novos tipos de concorrência, tanto em nível nacional, quanto internacional.

Novas, diferentes e revisitadas formas de emprego são utilizadas, como também expressões para designá-las: telecommuting (uso de sistemas de telecomunicações em vez de deslocamento), trabalho feito em casa, trabalho compartilhado, emprego de meio-período, horário de trabalho flexível, emprego temporário, subcontratação, entre outras.

O crescimento do tamanho e da relevância do setor de serviços faz com que analistas econômicos pertencentes aos setores oficiais afirmem que o crescimento do número de indivíduos empregáveis no setor terciário virá a

gerenciais e administrativas e de coordenar o fluxo da produção, desde a extração da matéria-prima ao marketing e à distribuição do produto final e de serviços (Rifkin, 1996).

compensar ou mesmo, superará a diminuição do número de desempregados no setor industrial. Como, já há alguns anos, o setor de serviços vem absorvendo os trabalhadores que perderam seus empregos nas indústrias e atualmente, o mesmo vem sofrendo, também, a invasão das novas tecnologias de informação, aumentando, assim a produtividade e ocupando o lugar da mão-de-obra (Rifkin, 1996), parece improvável que o que os analistas econômicos estão a afirmar, se realize.

No mundo automatizado da alta tecnologia está se formando uma nova elite de trabalhadores do conhecimento os assim chamados analistas simbólicos (Rifkin, 1996), com habilidades críticas que os credenciam a desempenhar papel central na economia global. Entre eles os cientistas, educadores, técnicos, profissionais do mercado financeiro, consultores e empreendedores – esses últimos, foco do nosso interesse. Mesmo com o crescimento desse setor, a expectativa é de que, nas próximas décadas, ele não absorva mais do que uma parcela das centenas de milhões de indivíduos que deverão estar desempregados, criando, assim, nova e perigosa divisão entre os possuidores e os não-possuidores de cada nação industrializada.

Os que são “a favor” da alta tecnologia estão certos de que a Terceira Revolução Industrial empregará mais do que desempregará. Já os que são “contra” questionam-se de onde os novos empregos surgirão. Num mundo em que tecnologias sofisticadas terão condições de substituir considerável parcela da força de trabalho global parece, à primeira vista, uma improbabilidade que muitos trabalhadores oriundos de reengenharia e automação dos setores agrícola, industrial e de serviços possam ser retreinados para os cargos

escassos à disposição no setor emergente do conhecimento, tornando-se, assim, analistas simbólicos.

O questionamento que se faz presente na atualidade é: a Terceira Revolução Industrial levará à sociedade do desemprego ou à sociedade do tempo livre tão propagada por De Masi (1999); Russel, Lafargue e De Masi (2001)? Levará ela a uma fase de prosperidade sem precedentes na História da Humanidade na qual se trabalhará menos, mas se ganhará mais, ou condenará uns à miserabilidade e outros à hiperprodutividade?

2.6 A onda de empreendedorismo

O que se quer evidenciar é que a Globalização traz em seu âmago, o crescimento da taxa de desemprego - oriundo das ferramentas de reengenharia funcional, terceirização e fragmentação dos grandes conglomerados em unidades menores de negócios. Parte desse contingente de desempregados voltou seus esforços à recolocação, enquanto outros optaram pela instalação dos seus próprios negócios - muitos, até para prestarem serviço aos seus próprios ex-empregadores.

Como constatou Naisbitt (1987), é na época de transição entre economias que as empresas brotam. Tivemos um surto de empreendedorismo quando da ocorrência da revolução industrial. Um outro surto vem ocorrendo a partir dos anos 70, impulsionado pela transição para uma sociedade da informação, segundo Naisbitt (1987), ou pela terceira onda de Toffler (1980). Drucker (1998) caracterizou muito bem esta transformação de uma economia gerencial

para empreendedora, retratando com clareza a crescente atomização da sociedade americana nas duas últimas décadas.

Já Dolabela (2000) remonta à época anterior a revolução industrial para explicar o fenômeno empreendedor que se evidencia na sociedade do conhecimento:

“Estamos retornando a algo que era relativamente comum antes da revolução industrial: a presença envolvente do empreendedor, cuja preocupação maior era entender o que se passava à sua volta, fora da empresa, no mercado. Ao fragmentar o ciclo de satisfação das necessidades do cliente, da concepção do produto à logística de distribuição, a revolução industrial inventou a ineficácia e criou um remédio contra ela, o gerente. Para criar a empresa do conhecimento, as companhias devem retomar radicalmente o paradigma empreendedor, cuja especialidade é inovar” (Dolabela, 2000, p. 178).

Sabe-se que há a necessidade de novos modelos de administração empresarial, que por sua vez exigem descartar as formas tradicionais de empreendimentos em favor de uma estrutura renovada para dirigir as empresas e suas atividades, respaldadas na competição de mercado e na capacidade empreendedora dos indivíduos.

Grande parte das organizações encontram-se fundamentadas num universo produtivo ligado à criação de bens e serviços. Este universo faz parte indissociável do exercício da atividade administrativa do mundo moderno em que organizar exige uma unidade social intencionalmente constituída e reconstruída para atingir objetivos específicos. Assim sendo, concerne então à estrutura organizacional, indivíduos respaldados de conhecimento administrativo, estratégia, processo decisório e liderança, e que possuam um perfil empreendedor para agir na ambigüidade.

“Agir na ambigüidade significa compreender as contradições inerentes ao mundo organizacional. É aceitar e buscar informações que contradizem as existentes, para se aproximar mais da realidade e de seus problemas... A

diversidade de métodos de ação é consequência não só da autonomia individual como também da compreensão e de ações gerenciais. Por serem diferentes, as pessoas agem de formas diversas e são capazes de desenvolver métodos próprios de trabalho e, assim, agir com mais eficiência do que em muitas propostas predefinidas. De acordo com as circunstâncias e a natureza das tarefas, a diversidade pode ser uma vantagem, e não necessariamente um obstáculo à produtividade” (Motta, 1998, p.70).

No novo modelo econômico que vai se consolidando no País, o trabalhador ideal é aquele que sendo especialista tem uma visão generalista, que possui condições de gerenciar seu próprio trabalho, com espírito empreendedor e que se movimenta com desassombro pelo mundo globalizado.

Como constatou-se anteriormente, a manutenção do emprego no setor produtivo apresenta-se de modo precário e isso tem levado à busca de alternativas capazes de propiciar condições de sobrevivência a um contingente cada vez mais numérico de desempregados. Dentre essas alternativas aparece, por parte dos estudiosos sobre o tema, o empreendedorismo. O empreendedorismo pode ser definido como “... uma característica que faz com que uma pessoa gere seu próprio trabalho, seja por meio de atividade autônoma, abrindo uma empresa ou até definindo novas funções para si mesma dentro de uma empresa” (Freitas, 1999, p. 32).

Freitas (1999) é um desses pesquisadores que aposta no empreendedorismo para fazer frente a queda do emprego: “A importância do empreendedorismo para o Brasil cresce na medida em que as relações de trabalho se modificam e aumenta o contingente de pessoas - qualificadas ou que não encontram postos de trabalhos disponíveis” (Freitas, 1999, p.32).

O desaparecimento de uma quantidade expressiva de empregos, induz a uma parcela da população a se transformar em empreendedores. Um exemplo

disso, vem a ser o processo de terceirização nas grandes empresas, já citado, que apresenta-se como irreversível, e vem abrindo espaço para um grande número de indivíduos se instalarem e ao mesmo tempo gerarem novos empregos. Outro exemplo, a privatização das empresas públicas pelo governo vem, direta ou indiretamente, provocando demissões em massa, colocando um grande contingente de pessoas no mercado de trabalho. Muitas delas, demissionárias voluntárias, com capital necessário e suficiente para iniciar sua própria empresa, nos mais diversos segmentos, seja industrial, comercial e na prestação de serviços.

Martins (1996) comenta que vários estudiosos viabilizam como saída para o desemprego uma sociedade de empreendedores. Daí a importância que vem, aos poucos, sendo atribuída ao empreendedorismo, principalmente, no sentido da criação de empresas com a geração de novos empregos. O empreendedor é fator preponderante no processo de criação de novas empresas. É ele a mola propulsora que desencadeia todo processo e faz com que o ciclo de novos empreendimentos seja mantido. Considerando que o surgimento de novas empresas pode advir de simples vontades individuais ou de um grupo de pessoas que objetivam abrir horizontes para expandir conhecimentos e experiências, e visam acima de tudo alcançar o sucesso. Este sucesso além do retorno financeiro, pode trazer satisfação interior de ter delineado uma meta e seguido em frente em busca da realização. Neste sentido, a criação de uma empresa num país que possui uma economia instável como a do Brasil, requer a força dos valores individuais e o preparo dos empreendedores no momento de instalar e desenvolver suas organizações, pois as dificuldades são

peculiares nesta fase e exigem planejamento, sem o qual dificilmente sobreviverão. As micro, pequenas e médias empresas além da geração crescente de empregos, podem representar um mecanismo de distribuição de renda, oportunizar a mobilidade social, funcionar como escola de mão-de-obra e incubadora de novos negócios, contribuir para o aumento da competitividade econômica, podem, também, ser responsáveis pela inovação tecnológica, pela participação no PIB, pelo incremento à exportação.

Lezana e Tonelli (1998) apontam o empreendedorismo como um dos principais motores da sociedade moderna. Nessa mesma linha, encontramos Dolabela (1999b) a afirmar que o empreendedorismo vem a ser o principal fator de desenvolvimento econômico de um país. Apesar da onda de empreendedorismo ter chegado às terras brasileiras, ainda evidencia-se um desconhecimento da sociedade sobre a importância do mesmo para o desenvolvimento econômico do País.

Essa época histórica que estamos vivendo pode ser cunhada como “a era do empreendedorismo”, de acordo com Dolabela, em seminário sobre o tema, realizado em Curitiba, em agosto de 2001. Época fértil para o surgimento de empreendedores, os quais estão a quebrar paradigmas, a eliminar as barreiras comerciais, como também as culturais, a diminuir as distâncias, a globalizar e dar novo sentido aos conceitos econômicos, a criar novos empregos, e a gerar riquezas para a sociedade.

Guilhon e Rocha (1999) consideram o empreendedorismo como a capacidade de empreender. E segundo Dolabela (1999a), há duas maneiras de empreender, uma delas, através de pequenas empresas. Pesquisas realizadas

em diferentes épocas e países demonstram a importância da pequena empresa para a economia. Uma dessas pesquisas, que data de 1920 na Inglaterra, já revelava que os pequenos negócios vêm a serem maiores geradores de empregos do que as grandes corporações. Em termos de Brasil, a pequena empresa também tem sua relevância, uma vez que movimentava “cerca de 50% da economia nacional, e é responsável por aproximadamente 60% dos empregos no país, e esses números são crescentes ao longo dos anos, e agora o serão ainda mais” (Altrão, 2001, p. 89). A outra forma de empreender é através do auto-emprego. Nos anos 90, o País foi palco do aumento do auto-emprego, do aparecimento de empreendedores, muito deles, estudantes universitários em fase de conclusão de curso ou recém-formados com poucas perspectivas no mercado de trabalho, mulheres que encontram alternativas às atividades do lar, ex-funcionários públicos demitidos e demissionários voluntários das privatizações de órgãos públicos, empregados demitidos devido as fusões bancárias e ao fechamento de empresas privadas. Em outras palavras, o indivíduo que não consegue colocação ou recolocação no mercado de trabalho acaba, em alguns casos, montando seu próprio negócio, como forma de garantir a sobrevivência.

Paradoxalmente, ao mesmo tempo que Filion (apud Dolabela, 1999b), considera o Brasil como um dos países com maior potencial empreendedor do mundo, e pesquisas como a americana “Global Entrepreneurship Monitor” e a inglesa feita pela London Business School e pela Consultoria Ernest & Yonug comprovam tal afirmação, ao colocarem o Brasil em primeiro lugar como nação mais empreendedora, por outro lado, a pesquisa do Global Entrepreneurship

Monitor – GEM, citada por Dolabela (1999b) aponta que o empreendedorismo brasileiro apresenta alto índice de mortalidade das micro e pequenas empresas.

Rifkin (1996) vê como “tábua de salvação”, para o impasse provocado pela crescente utilização das máquinas em detrimento do emprego da força de trabalho humana, o Terceiro Setor. Dolabela, vai além desse pensador, ao apontar o Terceiro Setor como um veio fértil de empreendedores, em seminário sobre Empreendedorismo, realizado em agosto de 2001, em Curitiba. Evidencia-se o crescimento que está tendo esse setor, com suas atividades voluntárias organizadas e com a criação de organizações privadas sem fins lucrativos, as chamadas Organizações Não-Governamentais – as ONGs. São empreendedores esses cidadãos que estão formando associações, fundações e instituições para prestar serviços sociais, promover o desenvolvimento no âmbito local, impedir a degradação ecológica do planeta, defender os direitos civis e procurar realizar variados objetivos sociais ainda não-atendidos ou deixados sob a responsabilidade do Estado.

Além das razões e dos motivos para empreender, que foram expostos acima, acrescenta-se a existência da vontade, do sonho de muitas pessoas de ter sua própria empresa. Ressalta-se, também, outros tantos motivos que norteiam a abertura do negócio próprio, dentre eles: insatisfação profissional, difícil relacionamento com os patrões, insatisfação financeira, expectativa de maiores ganhos como patrão, realização pessoal, liberdade de ação, entre outros.

Quase ao término desse capítulo, lança-se mão das palavras de Timmons, citadas em Dolabela (1999b, p. 29), uma vez que as mesmas refletem o que também pensamos: "o Empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20".

É nesse contexto de transformações, em particular, no mundo do trabalho, como viu-se, que surge a figura do empreendedor, sobre a qual estar-se-á tratando mais detalhadamente no capítulo subsequente.

3 O INDIVÍDUO EMPREENDEDOR

Realizar-se-á uma breve incursão pelos caminhos do empreendedorismo, que levará à figura do empreendedor: quem é esse sujeito, que pode, às vezes, nos parecer vindo de outro planeta? Continuar-se-á a trajetória, com uma rápida passagem bibliográfica sobre o tema, verificando um pouco do que já foi escrito e o quanto ainda há que se escrever sobre ele, devido, sem dúvida, a sua magnitude no cenário econômico mundial e nacional. Logo após, adentrar-se-á na tipologia do empreendedor. Para, então, chegar à suas características próprias.

A pergunta que acompanha essa trajetória é: Mas, afinal, quem é esse sujeito ao qual chamamos de "empreendedor"?

3.1 Pelos caminhos do empreendedorismo

Lezana (1995) aponta para o caráter interdisciplinar presente na literatura sobre empreendedorismo. Graças a presença de autores de diferentes áreas de conhecimento como sociologia, antropologia, psicologia, economia, administração, entre outras, é que se pode estudar a atividade empreendedora. Mas, devido a tão amplo espectro de disciplinas, não há como se ter única forma de definir o empreendedor.

Filion (1999) destaca que na literatura sobre empreendedorismo há um nível notável de confusão com referência a definição do termo "empreendedor", preferindo, o mesmo, referir-se a "diferença" em lugar de "confusão". Tendo em

vista que os pesquisadores percebem e definem o empreendedor utilizando-se de premissas de suas próprias disciplinas, talvez a confusão não seja tão grande quanto parece, comenta Filion, uma vez que percepções do que seja um empreendedor surgem em cada disciplina. E cita como exemplo os economistas que associam o empreendedor com inovação e os comportamentalistas que se concentram nos aspectos criativo e intuitivo.

Na realidade, o papel do empreendedor vem sendo esboçado de várias maneiras e tem aparecido em diferentes perspectivas na literatura dedicada a esse assunto. Para os economistas, como ver-se-á a seguir, o empreendedor pode ser alguém que com trabalho, recursos, bens materiais, entre outros, faz combinações que propiciem valores maiores do que os anteriormente utilizados. Pode ser também alguém que introduz mudanças e inovações. Já para os comportamentalistas, o empreendedor é dirigido por certas forças, como necessidade realizar algo, ou mesmo, escapar da autoridade de outros conquistando a sua própria independência.

Baseando-se nas obras de Drucker (1998), Dolabela (1999a e 1999b), Filion (1999), Filion e Dolabela (2000) proceder-se-á a um breve apanhado histórico dos primórdios do empreendedorismo e de sua figura central: o empreendedor. Iniciar-se-á examinando o universo empreendedor, como visto pelos pioneiros do campo, os economistas, e depois pelos comportamentalistas.

Partindo do pressuposto que empreendedores e empreendimentos existem desde os primórdios da história humana, salienta-se que a primeira definição formal na área do empreendedorismo surgiu durante o século XVIII, mais precisamente em 1725, a partir do trabalho de Cantillon, banqueiro que

associava o empreendedor com tomador de risco, ou seja, como alguém que comprava matéria-prima por um determinado preço para depois revendê-la a um preço incerto. E, uma vez que o empreendedor lucrasse acima do esperado, isto acontecia devido a ele ter feito algo de novo e diferente: inovado.

Para efeito de esclarecimento, menciona-se que de acordo com Vérin, citado por Fillion (1999), que procedeu ao exame da origem e evolução da palavra *entre-preneur*, revelando que a mesma adquiriu sua significação atual já no séc. XVII. Embora a utilização desse termo fosse anterior a Cantillon, o mesmo teve o mérito de fornecer uma concepção clara da função empreendedora como um todo.

Outros grandes nomes do passado, como o economista francês, Jean Baptiste Say que, no início do século XIX, veio a cunhar o termo “empreendedor”, definindo-o como sendo um indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade baixa para outro de elevada produtividade e de maior rendimento. Conforme Drucker (1998), a definição de Say, porém, não diz quem é esse “empreendedor”. Mesmo assim, ele pode ser considerado o pai do empreendedorismo (Fillion, 1999, 2000).

Entretanto, foi outro economista, Schumpeter, já no início do século XX, quem realmente lançou o campo do empreendedorismo (Fillion, 1999), ao preocupar-se com o impacto do empreendedorismo no desenvolvimento econômico e social. Schumpeter (1982) coloca como conceito central das suas teorias, o de "empresário inovador", para ele uma figura indispensável ao

desenvolvimento do capitalismo. Touraine (1994, p.151) ao se referir a Schumpeter coloca que o mesmo

”... deu a maior importância ao empresário, chegando mesmo ao limite do paradoxo, uma vez que ele caracterizava o capitalismo por um espírito de rotina crescente à medida que a concorrência baixava a taxa de lucro. Este capitalismo, condenado à morte, e que deve ser substituído finalmente pela economia planificada, não se manteve, segundo ele, senão pela intervenção dos empresários que reintroduzem os valores guerreiros da aristocracia num mundo de rotinas, e que são antes de tudo agentes de inovação”.

Nas obras de Schumpeter, aprende-se que na ausência de inovações nem a economia nem a sociedade podem progredir. A invenção e a criação do novo significam, desse modo, a condição mais importante para a não estagnação da vida econômica-social. Schumpeter identificava cinco esferas privilegiadas para o aparecimento de inovações no mundo econômico-social: produtos, matérias-primas, processos de trabalho, mercados e formas de organização empresarial. É pela criação de novas possibilidades em cada um desses universos, ou pela articulação de novas maneiras de aproveitar as possibilidades já existentes, que a vida econômica se transforma e se renova. Nesse processo, é imperativo ultrapassar obstáculos, superar resistências e vencer o espírito do conservadorismo. O empresário inovador representa o principal artífice dos grandes processos de transformação econômico-social. Responsável pela criação e consolidação desses ciclos dinâmicos de inovação, não se limita, unicamente, a modificar o mundo que vive. Descortinando novas possibilidades para a organização da vida econômica em sociedade, o empresário inovador estabelece novos paradigmas e carrega atrás de si uma infinidade de outras inovações. Inovações que esperam, unicamente, que alguém abra as portas e lhes mostrem o caminho.

Saindo dos economistas e adentrando nos comportamentalistas, destaca-se, em primeiro lugar, o sociólogo Max Weber, como um dos primeiros pensadores desse grupo a demonstrar interesse pelos empreendedores, identificando o sistema de valores como um elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor. E em especial, o psicólogo americano David C. McClelland, que conforme Filion (1999), foi quem deu realmente início à contribuição das ciências do comportamento para o empreendedorismo. Pois em meados do século XX, ele define o empreendedor como sendo aquele que exerce algum controle sobre os meios de produção, produzindo mais do que consome para vender. McClelland fala de necessidades como a de auto-realização e de poder, que podem estar relacionadas ao empreendedor.

A percepção da importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico e social tem provocado, por sua vez, o surgimento de um bom número de pesquisas sobre o assunto. Seguindo os passos dos precursores da área, muitos autores vêm se preocupando em demonstrar a importância desta nova onda empreendedora, que traz consigo a figura do empreendedor, para a revitalização da economia, ressaltando sua influência, principalmente, quanto aos aspectos de geração de empregos e de inovação.

3.2 Conceitos de empreendedor

Essa trajetória vai de definições genéricas sobre o empreendedor, para conceituações do empreendedor enquanto dono de uma empresa e empregado inovador.

Fernando Dolabela no seminário Oficina do Empreendedor, realizado no período de 20 a 22 de agosto de 2001, em Curitiba, afirmou que em estudo recente na literatura sobre empreendedorismo encontrou mais de cem conceituações relativas ao empreendedor. Em sua fala, Dolabela recorreu as definições de Timmons e Fillion, para depois apresentar a sua própria. Assim que: “O empreendedor é alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar oportunidade, buscando e gerenciando recursos para transformar a oportunidade em negócio de sucesso” (Timmons); “O empreendedor imagina, desenvolve e realiza visões” (Fillion); “O empreendedor é alguém que sonha e tenta transformar o seu sonho em realidade” (Dolabela).

Tendo como base as definições de Timmons, Filion e Dolabela, pode-se afirmar que o empreendedor é, por natureza, um ser que "sonha acordado" e que, com isso, concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa. Resumidamente, o empreendedor é alguém que sabe combinar visão mais ação.

Para Amit (1993) os empreendedores são indivíduos que identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção) para extrair os maiores benefícios de suas inovações.

Conforme Bringuenti et al. (1999, p. 207), apoiado na mesma linha de pensamento de Amit, propõe a descrição genérica de empreendedor como “aqueles que perseguem o benefício, trabalham individual ou coletivamente e podem ser definidos como indivíduos que inovam e obtêm resultados de suas inovações em um meio incerto”.

A inovação, para Drucker (1998), é o instrumento específico do espírito empreendedor. O empreendedor considera a mudança como norma e também como positiva, por isso a está sempre buscando, reagindo a mesma e a explorando como sendo uma oportunidade. Nessa mesma linha, Gerber (1996, p.31) afirma que o empreendedor é “a personalidade criativa, sempre lidando melhor com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia”.

Segundo Cole citado por Santos (1983, p. 21) o empreendedor vem a ser um profissional que se responsabiliza por iniciar, manter e consolidar uma unidade empresarial, orientada para o lucro, através da produção ou distribuição de bens e serviços econômicos.

Santos (1983, p.12) também dá a sua própria definição:

“Empreendedor – Indivíduo ou grupo que toma a iniciativa de um novo empreendimento. O papel principal do empreendedor é o de assumir a atitude empresarial e de concretizá-la legalmente através da criação de uma empresa exercendo as funções necessárias para colocá-la em operação”.

Para Schumpeter (1982) o empresário enquanto empreendedor não forma uma classe social, no sentido técnico, como o fazem os proprietários de terra, os capitalistas ou os trabalhadores, mas leva o mesmo, através da função empresarial bem-sucedida, a tomar posições de classe. Podendo, outrossim, colocar sua marca na história social, expressar um estilo de vida, ou possuir um sistema de valores morais e estéticos.

Para Motta (1998), empreendedor é uma pessoa que vê o desempenho individual como base importante da organização. Concentra-se em resultados e tende a ser persistente na sua busca. Procura criar um ambiente de

desempenho em que os participantes se dediquem à busca de metas e objetivos. Relaciona-se com as pessoas de acordo com o seu desempenho; é atento ao significado que as tarefas têm para com os resultados. Carrega um sentimento de empreendedor e de conquistas empresariais, respaldadas no planejamento e na tomada de decisão estratégica.

Dolabela (1999b) exemplifica o que seja um empreendedor: pessoa responsável pela criação de uma empresa; indivíduo comprador de uma empresa, na qual introduz inovações, quer na maneira de administrar, vender, produzir, distribuir, propagandear, quer na forma de tratar os clientes, agregando novos valores; empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais. Contudo, enfatiza que não se pode considerar empreendedor uma pessoa que, por exemplo, adquira uma empresa e não introduza nenhuma inovação, mas somente gerencia o negócio.

As definições abordadas sobre o que é um empreendedor conduzem a perceber que os estudiosos traçam uma distinção entre o indivíduo empreendedor e as demais pessoas comuns, no que se refere a forma de detectar e resolver problemas, determinar as mudanças e trabalhar, incansavelmente, com as oportunidades, tendo a consciência de estar, diante de situações de conflito, disposto a alcançar seus objetivos, vitórias e conquistas nos empreendimentos.

Além do que, Costa (1999, p. 262) alerta que muitas vezes confunde-se as definições do empreendedor com as suas próprias características, o que estará sendo visto mais adiante nesse capítulo, pois grande parte das definições

encontradas na literatura citam "a combinação, organização ou reorganização de recursos de maneira inovadora, a identificação de oportunidades e a capacidade de correr riscos aparecem como atributos essenciais, definindo-o como empreendedor".

Como viu-se acima, cada pesquisador propõe sua própria definição do que seja um empreendedor. Em síntese, o empreendedor ao participar da economia e contribuir para o seu desenvolvimento, é alguém que assume riscos e inova, tendo em mente um objetivo empresarial preciso - o de iniciar e manter um negócio independente. Mas não se pode deixar de referenciar, também, ao "empregado-empendedor", elemento chave no desenvolvimento das organizações.

3.3 Tipos de empreendedor

Ser empreendedor, na concepção geral, também requer o conhecimento de um caminho bem mais complexo e com uma visão ampla das causas e das conseqüências dos fatores que o circundam.

O universo empreendedor possui as suas variáveis, contudo, revendo trechos literários sobre o assunto, encontra-se um fato real que nem sempre é medido no momento em que o seu desempenho é submetido a avaliações.

"O próprio sistema exige que o empreendedor deva ter consciência de suas necessidades e das suas diferenças individuais, se o indivíduo não estiver consciente de suas capacidades ou impotencialidades, sairá de um processo derrotado, desmotivado para uma outra função" (Motta, 1998, p. 230).

Ainda conforme Motta (1998, p. 221):

“Empreender não é uma condição passiva, mas produto de participação, envolvimento, comunicação, cooperação, negociação, iniciativa e responsabilidade. O verdadeiro empreendedor é essencialmente um indivíduo capaz de investir tempo e energia no futuro de sua organização e, principalmente, no de seu pessoal”.

Empreender proporciona a idéia de grandeza, e esta grandeza traduz uma visão redundante de vitórias, conquistando empreendimentos com sucesso e sobrepujança. Outras traduções e palavras-chave podem dar sentido ao termo empreendedor: direção, domínio, decisão, e conquista. Os termos ainda não são suficientes para exprimir o conteúdo de responsabilidade e grandeza de ação, que o empreendedor pode inspirar. A complexidade do ato de empreender revela dois tipos de indivíduos: o empreendedor e o intraempreendedor. Para fins deste estudo adota-se essa diferenciação, que ver-se-á mais detalhadamente a seguir.

3.3.1 Empreendedor

Filion, Dolabela e seus colaboradores (2000, p. 25) definem o empreendedor como “uma pessoa que empenha toda a sua energia na inovação e no crescimento, manifestando-se de duas maneiras: criando sua empresa ou desenvolvendo alguma coisa completamente nova em uma empresa preexistente (que herdou ou comprou, por exemplo). Nova empresa, novo produto, novo mercado, nova maneira de fazer – tais são as manifestações do empreendedor”.

Menciona-se, em primeiro lugar, aquele indivíduo que têm o desejo interior de ser um empreendedor, que o é por iniciativa própria, por opção. Esse tipo de empreendedor é primordialmente motivado a satisfazer uma necessidade

pessoal de realização, geralmente através da criação de novos produtos e serviços que tenham significado para ele, assim como para o mercado. Em outras palavras, o que dirige ou motiva esse empreendedor é uma profunda necessidade pessoal de realização, essa necessidade está, geralmente, associada a uma visão bastante específica daquilo que ele quer. Ele está preocupado, principalmente, com o estabelecimento de metas para si mesmo e como atingi-las. Ele quer conseguir realizações únicas e encontrar novas maneiras de fazer as coisas. Tende a ter metas de longo prazo, em cuja direção trabalham de forma sistemática. Essa necessidade de realizar o leva a procurar deixar "sua marca", fazendo coisas que nunca haviam sido feitas anteriormente. Esse empreendedor é denominado por Fillion (1999) como empreendedor voluntário, também o é por Dolabela (1999b), e é tido, por esse último, como alguém que tem motivação para empreender, como já se viu acima.

Já o empreendedor enquanto herdeiro traz em si a responsabilidade de dar continuidade ao andamento das atividades da empresa. Visa reunir esforços no compromisso com o crescimento e também gerar impacto positivo sobre a avaliação de sua empreendedoría. Há o consenso entre crescer, justificar e manter a empresa, valores peculiares ao empreendedor, mais que, aquele que recebeu seu jugo por imposição, resultado de conveniências. Sobressair pode ser mais do que uma missão, por certo uma questão de honra perante aqueles que lhe passaram e depositaram toda confiança – presente e futura.

Contudo, ser descendente de grupos empresariais de grande ou pequenas posses não significa, automaticamente, ser um empreendedor. O indivíduo

empreendedor passa a ser verdadeiramente “empreendedor” quando na sua essência demonstra o espírito do qual a função exige.

Acredita-se que o primeiro impulso para se introduzir o empreendedor herdeiro, na função empreendedora é abrir e oferecer espaços extremamente amplos, proporcionando condições de desenvolver o seu potencial, ou lhe ratificando todos os aspectos que lhe fora demonstrados a respeito do seu compromisso e poder individual ou grupal, numa unidade específica, quebrando o autoritarismo e conscientizando-o ao seguimento de uma instituição constituída por familiares vindos de uma geração de pulso forte e que necessita dar continuidade e manter a memória administrativa e progressiva de seus antecedentes para os seus descendentes.

As palavras acima deduzem o comportamento do empreendedor enquanto herdeiro, do seu modo de proceder ao assumir com certeza a ordem de comando. Crê-se que as dificuldades podem ser suavizadas partindo-se da premissa de que, com apoio e oportunidade de expandir seu potencial deterá condições de seguir, ou não, o modelo preconizado pelos antecessores, e aproveitar ainda mais as influências que foram plantadas no decorrer dos tempos.

Há, também, empreendedores que acumularam conhecimento ao longo do tempo, mas que, por sua vez, trabalharam e aplicaram todo o seu potencial na construção de corporações patrimoniais de terceiros e que, de uma hora para outra, se vêem, por contingências alheias à sua vontade, como um fracasso econômico, por fatores externos, ou no fechamento de alguma corporação, obrigados a empreenderem seu próprio negócio. Geralmente figuram como

mentores do projeto de criação de grupos ou empresas. Acredita-se que esse empreendedor nem sempre está satisfazendo aspirações individuais.

Filion (1999, p. 20) categoriza esse empreendedor como involuntário:

“Na verdade, a categoria involuntária é um produto dos anos 90. É composta, principalmente, por recém-formados e pessoas demitidas após fechamento ou a reestruturação de corporações, os quais não foram capazes de encontrar empregos e, por isso, foram forçados a criá-los”.

Também Dolabela (1999b) adere a mesma denominação de empreendedor involuntário para designar os indivíduos que são forçados a empreender por motivos alheios à sua vontade: desempregados, imigrantes, etc.

Esse tipo de empreendedor, dá a impressão de “empreendedor por acaso”, decorrência de momentos e oportunidades que lhe empurraram para um novo ramo. Contudo não é o termo e nem o motivo que o levaram a ser empreendedor que irão definir o seu conteúdo e a sua potencialidade.

3.3.2 Intraempreendedor

Idalberto Chiavenato (1998), em artigo denominado Talento e Empregabilidade, coloca que as bases da empregabilidade repousam sobre competências que as empresas buscam em seus funcionários, como: agregar valor e contribuir para a empresa, ser responsável, ser leal e, a que mais nos interessa, ter iniciativa pessoal e senso de empreendedor. Essa última, mostra a importância do empregado ter postura empreendedora, estar orientado para a ação, para fazer as coisas acontecerem e, se possível, levando em consideração as expectativas da empresa e de acordo com os requisitos do

cliente. Enfim, é "botar a mão na massa", é correr riscos calculados, é apresentar soluções em vez de só problemas, é estar onde acontece as coisas, é pró-atividade, ou seja, trocar o comportamento passivo e rotineiro pelo desempenho ativo e empreendedor. Na realidade, está a se falar de um conceito diferente daquele que se aplica aos empreendedores no sentido comum – indivíduos que abrem negócios próprios e não pertencem ao mundo corporativo. Está a se referenciar ao intraempreendedor, ou seja, o empregado-empendedor.

Dolabela (2000, p. 178) coloca que, no âmbito mundial, o conceito de intra-empendedorismo foi concebido, na década de 70, por consultores suecos: "Ao perceber que boas idéias geradas pelos empregados não eram aproveitadas, eles propuseram desistir dos sistemas de controle e começar a investir nas pessoas e estimular que assumissem riscos e implementassem inovações.

Ainda conforme Dolabela (2000, p. 178):

"Em termos de Brasil, o conceito foi estabelecido há cerca de duas décadas... não decolou, principalmente porque as empresas não estavam dispostas a dar aos empregados a liberdade para criar (e, conseqüentemente, errar) e oferecer-lhes um orçamento para financiar a inovação. Além disso, não queriam arcar com os custos dos erros que inevitavelmente acontecem neste percurso. Não que os executivos e proprietários agora estejam dispostos a partilhar o seu poder: esta será a única saída. Muitas empresas fingem ignorá-la, mas se quiserem continuar competindo terão de dar espaço aos empreendedores internos".

O empregado inovador, para Dolabela (2000, p. 178) apresenta um comportamento semelhante ao empreendedor proprietário, com referência à capacidade de oferecer novos valores ao cliente:

“Mas a prática demonstra que para ter empregados empreendedores, ou intraempreendedores, as empresas precisam, elas próprias, serem empreendedoras. Não adianta contratar empregados-empreendedores sem que tenham criado uma cultura interna para recebê-los”.

Referenciar-se-á mais a Pinchot III (1989) por esse dedicar toda uma obra ao intraempreendedorismo, considerando-o como a possibilidade que os empregados possuem de empreender dentro das empresas em que trabalham.

Tal fenômeno se dá em função do mercado em que a empresa se insere ou em decorrência de um plano estratégico direcionado para a inovação. A essência do incentivo ao intraempreendedorismo está ligado à necessidade de saídas criativas e inéditas de produtos/serviços da empresa.

Para Pinchot III (1989, p. ix) os intraempreendedores são:

“Todos os ‘sonhadores que realizam’. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intrapreneur pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa”.

Já o *entrepreneur* é: “o empreendedor que desempenha o papel de um intrapreneur fora de uma organização” (Pinchot III, 1989, p. ix)

Para Guilhon e Rocha (1999), o intraempreendedor vem a ser o indivíduo inserido dentro de uma corporação, estando, o mesmo, comprometido com o projeto de implantação de um novo produto ou serviço na organização em que trabalha, procurando o sucesso de seu projeto como recompensa pela sua dedicação que, geralmente, vem acompanhada de uma vantagem pecuniária.

Neste sentido, o intraempreendedor, é o próprio empreendedor cujo potencial é posto à prova, incumbido-lhe também a função de empregado. Ser empreendedor/empregado lhe fornece poderes também de decisão.

Pinchot III, (1989, p. 28) utiliza o vocábulo *intrapreneurs* para definir as pessoas que se tornam intraempreendedoras mediante as circunstâncias (contexto social e empresarial) levando-as a um ato de vontade

"... a decisão de transformar um conceito de negócio em realidade dentro da empresa em que trabalham, a despeito das barreiras e dos riscos. Embora os intrapreneurs tendam a ser jovens, muitos também estão em crises de meio de carreira ou próximos à aposentadoria".

Os *intrapreneurs* são, para Pinchot III (1989, p. 36), simultaneamente, pensadores e executores, planejadores e trabalhadores. "Eles precisam sê-lo, porque ninguém irá realizar seus sonhos para eles, nem eles o quereriam. Até que tornem reais suas visões, ninguém sequer entende seu significado".

Os profissionais definidos como intrapreneurs são movidos à ação, apesar de organizados através de planejamentos, eles iniciam as suas idéias de imediato. "Um dos traços mais consistentes do intrapreneur é a falta de disposição para aceitar um não como resposta" (Pinchot III, 1989, p. 34).

"Os intrapreneurs não fazem cerimônia nem têm padrões a respeito de que tipos de trabalho estão abaixo de sua posição. Eles executam as tarefas triviais que são parte de todo novo projeto. (...) ao contrário dos gerentes cuja função é, em grande parte, a de delegar, os intrapreneurs podem, com frequência, fazer as coisas mais depressa fazendo-as pessoalmente. (...) em vez de pensar em maneiras de transformar seus serviços à empresa em centros de lucros e então ficar desejando que isso pudesse acontecer, eles imprimem catálogos e saem em busca de novos clientes" (Pinchot III, 1989, p. 35).

Baseando-se ainda em Pinchot III:

"Esta tendência a preferir pôr as mãos na massa faz com que o serviço saia e ajuda os intrapreneurs a ficarem literalmente em contato com todos os aspectos de seu intraempreendimento. Sua capacidade de tomar decisões rápidas e quando necessário, pensar em mudanças radicais de planos, em termos de seu impacto sobre todos os aspectos no negócio, depende de eles estarem em contato" (Pinchot III, 1989, p. 35).

Quadro 1: Síntese da definição do *intrapreneur*, segundo Pinchot III

	Gerentes tradicionais	Entrepreneurs tradicionais	Intrapreneurs
Motivos principais	Quer promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivado pelo poder.	Quer liberdade. Orientado para metas, autoconfiante e automotivado.	Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientado para metas e automotivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação.
Ação	Delega a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte da energia.	Põe a mão na massa. Pode aborrecer os empregados, fazendo de repente o trabalho deles.	Põe a mão na massa. Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.
Habilidades	Gerência profissional. Com freqüência formado em escola de administração. Ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidades políticas.	Conhece intimamente o negócio. Mais agudez para negócios do que habilidade gerencial ou política. Frequentemente com formação técnica, se em um negócio técnico. Pode ter sido responsável por lucros & perdas na antiga corporação.	Muito semelhante ao entrepreneur, mas a situação exige maior capacidade para prosperar dentro da organização. Necessita de ajuda neste aspecto.
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.

Fonte: Pinchot III, 1989, p. 45-47.

“Se os intrapreneurs assumissem riscos incontroláveis, as corporações não poderiam tê-los com elas. Felizmente, os verdadeiros intrapreneurs trabalham de forma diligente para minimizar os riscos, dentro dos limites de sua decisão básica de atingir metas difíceis, mas não impossíveis” (Pinchot III, 1989, p. 58).

O intraempreendedor pode ser considerado um empregado com função de empregador. Nesta função, ele não perde a liderança, que é essencial e fator determinante para o engrandecimento de uma empresa. Dentro de seus limites de atuação, pode escolher quem fará parte de seu grupo de trabalho.

“Uma das vantagens do entrepreneur é a de ser proprietário. Isto pode levar, como já foi dito, à riqueza e à liberdade. Poucas empresas oferecem, aos intrapreneurs, compensações que permitam uma liberdade ou um estilo de vida remotamente comparáveis àqueles de um entrepreneur bem-sucedido” (Pinchot III, 1989, p. 82).

Para o mesmo autor, o intraempreendedor leva vantagem sobre o empreendedor, pois “Para a pessoa certa, ser um intrapreneur é, ao mesmo tempo, uma alegria e um vício, pois combina os recursos e a segurança de uma corporação com a liberdade e a criatividade do entrepreneur” (Pinchot III, 1989, p. 82).

Filion, Dolabela e seus colaboradores (2000, p. 25) incentivam o empregado a ser empreendedor ao colocarem que:

“Todo indivíduo pode agir como empreendedor dentro da organização em que trabalha e que não lhe pertence. Para tanto, precisa aprender a conceber visões, a bem estruturar seus projetos e a criar um quadro positivo para dar coerência a suas realizações. Assim, torna-se agente de mudança, pois o intraempreendedor é um criativo que também concebe e realiza coisas novas ou aporta inovação ao que já existe”.

Compactua-se da mesma idéia de alguns dos autores citados, quando os mesmos afirmam que ser empreendedor não significa necessariamente ser dono do seu próprio negócio, ser o patrão. Mas sim, nas palavras de Razzolini Filho (1999, p. 27): “ser empreendedor significa ter a coragem de ser sujeito de sua própria história, no ambiente em que nos encontramos. Portanto, um bom empregado pode ser, também, um bom empreendedor”.

Diante do que foi apresentado a respeito dos tipos de empreendedor, algumas características podem ser agrupadas para melhor definir o perfil do empreendedor proprietário e do intraempreendedor, como segue:

**Empreendedor
proprietário:**

- Empreendedor voluntário: é empreendedor por opção. Tem motivação para empreender. Possui desejo de auto-realização;
- Empreendedor herdeiro: é quem recebe por herança uma empresa consolidada. Tem missão de transpor obstáculos e dar continuidade ao bom andamento da empresa. Visa obter crescimento e com isso ser reconhecido posteriormente;

- Empreendedor involuntário: torna-se empreendedor por circunstâncias alheias à sua vontade – “empreendedor por acaso”. É capaz de, diante de situações adversas, visualizar oportunidades. Não satisfaz aspirações individuais.
- Intraempreendedor:**
- Tem função de empreendedor-empregado;
 - Atua mais em setores médios da empresa.

3.4 Características do indivíduo empreendedor

Segundo Dolabela (1999b) o questionamento que movimenta pesquisadores e estudiosos é: Quais são as características dos empreendedores de sucesso? Eles têm algo diferencial dos demais profissionais?

Conforme Fillion (1999) não se pode ainda avaliar um indivíduo e afirmar, com certeza, que o mesmo vai ser bem-sucedido enquanto empreendedor ou não. Mas pode-se dizer se esse indivíduo tem as características mais comumente encontradas nos empreendedores. Nas palavras do autor:

”Embora nenhum perfil científico tenha sido traçado, as pesquisas têm sido fonte de várias linhas mestras para futuros empreendedores, ajudando-os a situarem-se melhor. A pesquisa sobre empreendedores bem-sucedidos... permite aos empreendedores em potencial e aos empreendedores de fato identificarem as características que devem ser aperfeiçoadas para obtenção de sucesso” (Fillion, 1999, p.10).

De acordo com o Manual de Sobrevivência SEBRAE (2000, p. 1), cabe ao empreendedor deter as seguintes características:

“Disposto, criativo, persistente, apaixonado. Todas estas características que fazem parte do perfil de um empreendedor de sucesso podem abandoná-lo tão logo apareçam as primeiras dificuldades. Isso acontece com frequência quando todo aquele entusiasmo inicial cede espaço para a apatia diante de problemas que não faziam parte do sonho de montar um negócio próprio. Essa desmotivação é a principal causa do fechamento da empresa. Mas, o que fazer para manter o espírito empreendedor presente durante todo o tempo?”

Conforme, Santos (1983), o caráter essencial do empreendedor caracteriza-se pelos valores distintos que exprimem qualidades e propriedades componentes do mesmo, abrangendo antecedentes culturais; deve possuir seu perfil voltado a resolução de situações sócio/econômicas; experiências pregressas de caráter familiar e profissional; amizades e influências, crenças e valores, com as quais o empreendedor, inconscientemente, reflete nas suas ações administrativas. Entende que novas empresas que se estabelecem, dentre as diversas condições, a principal é a iniciativa do empreendedor, responsável direto ao desencadeamento e exercício das atividades administrativas.

Ao empreendedor cabe além das características de inovar, idealizar, sustentar, criar, e apresentar resultados; todos estes elementos apresentados em dimensões analíticas e estratégias adequadas para satisfazer um planejamento.

“Cada indivíduo leva adiante seus afazeres econômicos tão bem quanto pode. Seguramente suas próprias intenções nunca são realizadas com perfeição ideal, mas em última instância, o seu comportamento é moldado pela influência exercida sobre ele e pelos resultados de sua conduta, de modo a adequar-se a circunstâncias que, via de regra, não mudam subitamente. Se um negócio não pode nunca ser absolutamente perfeito em qualquer sentido, pode, no entanto, com o tempo, aproximar-se de uma relativa perfeição, considerando-se o mundo ao redor, as condições sociais, o conhecimento do momento e o horizonte de cada indivíduo ou de cada grupo. Novas possibilidades continuamente são oferecidas pelo mundo circundante, em particular descobertas novas são continuamente acrescentadas ao estoque de conhecimento existente” (Schumpeter, 1982, p. 57).

De acordo com Soares (1996), pode-se descrever, resumidamente, quais as características que mais se destacam em um empreendedor:

“Os empreendedores são indivíduos internamente motivados para atuar em seus negócios com autoconfiança, mais desejosos de independência e autonomia que pessoas não empreendedoras. São pessoas que possuem predisposição para o progresso, têm uma percepção mais arrojada sobre o

futuro e às próprias condições, para enfrentar os fatores diversos ao meio. Acreditam na capacidade do homem em construir o próprio destino, melhorar o ambiente externo e encarar situações difíceis como desafios” (Soares, 1996, p. 207-208).

Participando do mesmo ponto de vista McClelland (apud Santos, 1983, p. 22) faz as seguintes considerações sobre as características do empreendedor:

“Uma pessoa fortemente motivada pela necessidade de realização. Estas pessoas preferem situações, nas quais elas tomam responsabilidade pessoal para encontrar soluções para problemas; tendem a fixar objetivos moderados com base em riscos calculados; querem avaliação concreta sobre as coisas que estão fazendo; não gostam de rotinas e trabalho repetitivo; preferem ter como sócios amigos que considera conhecedores do ramo”.

Os estudiosos durante alguns anos pesquisaram e hoje oferecem diversos conceitos acerca das características dos empreendedores. Cada autor traduz a sua própria idéia, conforme quadro apresentado a seguir:

Quadro 2: Coletânea das características dos empreendedores, segundo diversos autores - (1971-1982)

Ano	Autor	Características
1971	PALMER	Avaliador de risco.
1971	HORNADAY & ABOUD	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência.
1973	WINTER	Necessidade de poder.
1974	BORLAND	Controle interno.
1974	LILES	Necessidade de realização.
1977	GASSE	Orientado por valores pessoais.
1978	TIMMONS	Auto-confiança, orientado por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação.
1980	SEXTON	Energético, ambicioso, revés positivo.
1981	WELSH & WHITE	Necessidade de controle, visador de responsabilidade, auto confiança, corredor de riscos moderados.
1982	DRUNKELBERG & COOPER	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência.

Fonte: Differentiating Entrepreneurs from small Bussiness Owners: a conceptualization, (apud Longen, 1997, p. 12).

Ray (1993), afirma a crença de que todos os empreendedores são caracterizados pela aptidão e capacidade, por um grau elevado de energia, por fazer acontecer a melhoria das vantagens frente ao sucesso de forma significativa, por reunir seus comportamentos e suas ações em certos aspectos, ignorando ou eliminando os atributos que lhe trazem dificuldades, através do exercício de prática e competência. O empreendedor com as características acima citadas, pode freqüentemente fazer a diferença entre um bom e um ótimo profissional empreendedor.

Chega-se a um certo consenso quando se relaciona algumas características, como: traços da personalidade, atitudes e comportamentos que contribuem para o êxito nos negócios. Porém, é importante destacar a dificuldade em se estabelecer um elo absoluto entre causa e efeito. Ou seja, não se pode afirmar que uma pessoa dotada de tais características terá sucesso pleno como empreendedor. O que é possível inferir que indivíduos que apresentem o conjunto harmônico das características até então elencadas, aliado a necessidades, conhecimentos, habilidades e valores que doravante serão citados, poderá ter mais chance de ser bem-sucedido.

3.4.1 Necessidades do empreendedor

Em primeiro lugar tratar-se-á das necessidades humanas, de um modo geral, para depois adentrar, especificamente, nas necessidades do empreendedor.

Como se está interessado no comportamento do empreendedor, mais precisamente em seus valores, e considerando-se que, para alguns estudiosos,

como Grünspum e Campos (1984, p. 34) os valores são “...inscritos na essência do ser humano, na sua personalidade. Eles existem porque os homens têm necessidades e vontades...”, não se pode deixar de fazer uma incursão mais detalhada na teoria mais aceita sobre necessidades e desejos inerentes ao ser humano, formulada por Abraham H. Maslow (1908-1970), em sua obra clássica *Motivation and Personality*, em que afirma: “uma sólida teoria motivacional deveria... supor que a motivação é constante, que nunca termina, flutua e que é complexa, e quase pode constituir uma característica universal de praticamente qualquer situação do organismo” (Maslow, 1954, p. 73).

Maslow (1968) propõe como básicas para todo o ser humano, em ordem de preponderância, de cima para baixo, as seguintes necessidades:

1. fisiológicas;
2. segurança;
3. sociais ou associação;
4. estima;
5. auto-realização ou auto-atualização.

É muito mais fácil entender o comportamento humano quando se compreende que as pessoas são como são porque têm necessidades e desejos específicos que procuram satisfazer. Essas necessidades incluem *necessidades fisiológicas* como alimento, água, ar, descanso, sexo, abrigo, outras funções corporais e proteção contra os elementos. Esses impulsos resultam de esforços automáticos do corpo para manter-se em estado de saúde e harmonia. As necessidades fisiológicas estão no nível mais baixo da escala e as primeiras a exigir satisfação, um indivíduo que esteja carente de

alimento, segurança, amor e estima, ansiará, provavelmente, por alimento acima de tudo.

Portanto, os impulsos fisiológicos constituem a mais básica de todas as motivações humanas. Isso não quer dizer que os outros impulsos deixem de existir. Eles ficam em segundo plano. Por exemplo, uma pessoa muito faminta sempre estará obcecada por encontrar comida até que essa necessidade básica tenha sido satisfeita. Antes disso, ela será praticamente incapaz de se concentrar em outras coisas.

Satisfeitas as necessidades fisiológicas, surgem com força as *necessidades de segurança* e o organismo vem a ser monopolizado por elas. Elas incluem a libertação do medo e a proteção contra perigos, ameaças e privações. Maslow (1968) cita alguns exemplos de necessidades de segurança. Dentre eles, as necessidades de proteção e tranquilização durante uma doença; preferência por um tipo qualquer de rotina ou ritmo ininterruptos; e preferência pelo conhecimento, por uma religião, ciência ou filosofia que organize o universo.

As pessoas em nossa sociedade desejam viver em um mundo seguro e previsível. Isso envolve um ambiente seguro, que garanta proteção contra danos físicos e psicológicos. Vemos a proteção em toda parte em nossa sociedade. A proteção física é fornecida por vigias, pelas polícias locais e estaduais e pelas forças armadas. A proteção à saúde é proporcionada por médicos e enfermeiras e pelas clínicas e hospitais onde eles trabalham. A segurança financeira é propiciada sob a forma de seguros médicos, de desemprego e incapacitação. A proteção é uma preocupação importante em

nossa sociedade e precisa ser proporcionada, para que as pessoas possam aspirar a níveis mais elevados de satisfação e realização pessoal.

Depois de satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, emergem as *necessidades sociais*, como amor, aceitação e afiliação, as quais começam a dominar o comportamento da pessoa. É quando a pessoa sente necessidade de laços afetivos com os demais; necessita obter um lugar em seu próprio grupo e no mundo. Neste terceiro nível, a pessoa quer ter amigos íntimos e entes amados e a afeição que isso provoca. A associação com amigos, família e outros grupos é muito importante. As necessidades sociais são satisfeitas quando se é aceito pelos amigos, pela família e por outras pessoas. A chave para a satisfação desses motivadores é ser capaz de dar e receber amor e afeição e de aceitar e ser aceito pelos outros. Maslow (1968) salienta que amor aqui não é sinônimo de sexo.

Esses três primeiros níveis de motivação são bem fáceis de se entender. As pessoas desejam naturalmente as coisas básicas da vida. Elas desejam alimento, água, ar e sono suficientes e proteção contra os elementos; elas querem estar seguras contra as ameaças e perigos externos; e querem poder trocar amor e afeição com os outros. As necessidades nos níveis da *estima* e da *auto-realização* são mais complexas e difíceis de compreender.

Uma vez que uma pessoa saudável e bem ajustada tenha satisfeito as necessidades básicas nos três primeiros níveis, ela sente um desejo natural de sentir-se estimada e respeitada e uma necessidade compulsiva de um autovalor elevado. Conforme Maslow (1968), as pessoas mostram duas

categorias relativas às *necessidades de estima*: a *auto-estima* e o *respeito* por parte dos outros.

No livro de Balcão e Cordeiro (1974, p. 351), está escrito: "a satisfação da necessidade de auto-estima conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, capacidade e utilidade. Sua frustração traz sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo".

E em termos de respeito por parte dos outros, esse inclui: "conceitos como prestígio, reconhecimento, aceitação, deferência, reputação, *status* e apreço" (Goble, 1977, p. 53).

Chega-se ao quinto e último nível de motivação, o qual Maslow (1968) chama de *auto-realização* e que quer dizer "trazer para a realidade através da ação". A auto-realização só pode emergir se e quando as demais se encontram satisfeitas em grau aceitável pelo sujeito. Pode ser expressa como: "o desejo de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser o que pode ser" (Balcão e Cordeiro, 1971, p. 352).

É a necessidade intrínseca de demonstrar alta realização, competência, criatividade e autonomia pessoal. É o conhecimento da sensação de que a pessoa está realizando todo o seu potencial como ser humano, à medida em que prossegue pela vida.

Maslow (1968) propôs que a maior parte dos comportamentos de cada pessoa tende a ser ditada pelo desejo de satisfazer sua necessidade mais intensa e que a intensidade das necessidades sentidas variará em razão inversa à sua satisfação (quando menos satisfeita, maior o impulso para satisfazê-la). Uma vez satisfeita uma necessidade, surge a seguinte em

importância para dominar, por sua vez, a vida consciente e servir de centro de organização do comportamento humano.

Quando da exposição, acima, ao apresentar-se o escalonamento das necessidades, não foi intenção dizer que somente depois de uma necessidade atendida cem por cento é que venha a surgir a seguinte. A maioria das pessoas se encontra relativamente satisfeita e relativamente insatisfeita em todas as suas necessidades básicas. De outro modo, as pessoas, em geral, não têm consciência da existência de tais necessidades, mesmo quando as necessidades citadas por Maslow (1968) pareçam ocorrer em todas as culturas, com variações na hierarquia dada.

Deslocando-se o foco para o empreendedor, o mesmo possui também necessidades, que de alguma maneira podem influenciar seu comportamento e serem decisivas no momento de empreender. Longen (1997), descreve algumas destas necessidades, retiradas de estudos de Birley & Whesthead. O quadro a seguir é referência para o estudo destas necessidades:

Quadro 3: Necessidades do empreendedor

a) Necessidade de aprovação:	É a necessidade que todos os indivíduos possuem de conquistar uma alta posição na sociedade, ser respeitado pelos amigos, aumentar o status e o prestígio pela família, conquistar algo e ser reconhecido por isto.
b) Necessidade de independência:	Necessidade de autonomia, de tomar iniciativa, de organizar, enfim, de poder gerenciar sua própria vida em conta suas próprias aspirações. Requer a liberdade para impor seu próprio enfoque de trabalho, obtendo maior flexibilidade na atuação de sua vida profissional e familiar.
c) Necessidade de desenvolvimento pessoal:	Cada ser humano tem a tendência de procurar desenvolver, testar e aperfeiçoar suas capacidades. Isto faz com que o empreendedor procure sempre inovar e estar a frente do desenvolvimento tecnológico, aproveitando as oportunidades emergentes.
d) Necessidade de segurança:	São as necessidade que o indivíduo possui de proteger-se contra os perigos reais e imaginários, físicos ou psicológicos. A empresa pode ser vista como um meio para o empreendedor sentir-se seguro em relação a uma série de fatores/acontecimentos.
e) Necessidade de auto-realização:	É a necessidade que as pessoas possuem de maximizar seu próprio potencial, de fazerem aquilo que são capazes. O empreendedor visualiza a empresa como um local onde suas potencialidades poderão ser utilizadas plenamente. Um novo empreendimento sempre lhe põe a prova as suas capacidades, o seu dia-a-dia representa um constante desafio, sente-se um triunfador cada vez que transpõe um obstáculo.

Fonte: Birley & Whesthead (apud Longen, 1997, p. 82-83).

O próprio decorrer da vida vai moldando necessidades. Elas se modificam e apresentam-se de acordo com o que for predominante no momento. Os empreendedores da mesma forma, nos diferentes momentos da vida apresentam diferentes necessidades com níveis diferenciados.

3.4.2 O conhecimento para empreender

Todo o indivíduo procura reunir conhecimentos e idéias que lhes são importantes para desenvolver aquilo que idealiza. Concerne para certos tipos de atividades, determinado acúmulo de conhecimentos.

Profissionais com mais conhecimento possuem auto-estima, auto-confiança e viabilizam um clima organizacional favorável ao crescimento e ao sucesso dos demais envolvidos.

Dentre as diversas características do indivíduo empreendedor, determinados conhecimentos são primordiais, pois implicam nos critérios técnicos relacionados ao negócio, na experiência comercial e empresarial até então adquirida, no grau de escolaridade e formação complementar e na capacidade de vivenciar novos e diferentes contextos, de acordo com as qualidades inerentes ao ser.

Para ser um empreendedor bem sucedido, faz-se necessário adquirir alguns princípios de conhecimento no que tange às várias etapas pelas quais uma empresa pode passar. Estes conhecimentos podem ser observados por Birley & Whesthead citados por Longen (1997). A apresentação destes conhecimentos encontra-se no quadro a seguir:

Quadro 4: Principais conhecimentos necessários ao empreendedor

Conhecimento dos aspectos técnicos relacionados com o negócio:	Primordialmente o empreendedor deve possuir conhecimento a respeito do produto ou serviço que pretende prestar. É necessário pesquisar com objetividade informações, na procura da obtenção do máximo de dados possíveis, para transformá-los em novos mercados, técnicas, produtos e serviços. Estes conhecimentos incluem vendas, custos processos de fabricação, meios de produção, gerenciamento e outros. Caso o empreendedor não tenha estes conhecimentos, deve procurar desenvolvê-lo rapidamente ou buscar alguém que os possua.
Experiência na área comercial:	As funções comerciais dizem respeito ao enfoque empresarial com base no atendimento das necessidades dos clientes. Incluem distribuição do produto, publicidade, pesquisa de mercado, definição de novos produtos. Estas experiências podem ser adquiridas através da vivência prática, como também através de publicações especializadas, em centros de ensino, ou mesmo mediante referências de outros empresários.
Escolaridade:	O empreendedor deve possuir um nível de escolaridade mínimo, que lhe permita responder de maneira adequada às exigências impostas pelo seu negócio, visto que, uma elevada escolaridade ou uma baixa escolaridade, podem prejudicar o andamento das atividades. Isto significa dizer que, os conhecimentos devem ser buscados e utilizados à maneira que cada empreendimento exija.
Experiência empresarial:	É um fator diferenciador. O fato de o empreendedor já ter vivenciado algumas experiências na área empresarial, torna-se importante, à medida que estas lhe proporcionam um conhecimento prévio, mais profundo e abrangente, podendo facilitar a resolução de problemas emergentes.
Formação complementar:	Está relacionada com a aquisição de informações ou com o aprimoramento dos conhecimentos que já possui. (...) A velocidade das mudanças em todos os níveis é vertiginosa e o empreendedor exitoso deverá não apenas acompanhar esta dinâmica, senão, que trabalhar para antecipar o futuro.
Vivência com situações novas:	O cotidiano imposto pela execução das atividades do novo empreendimento é repleto de problemas que exigem soluções. A experiência adquirida no trato com novas situações facilitará grandemente a sua superação, começando pela atitude frente ao problema de forma mais equilibrada que aquele que não teve a mesma experiência.

Fonte: Birley & Whesthead (apud Longen, 1997, p. 84-85).

Diante de mudanças organizacionais, globalização, terceirização, avanço tecnológico, competitividade, redução de custos, alterações nas relações de trabalho, empregabilidade, oportunidades de negócio, qualidade no atendimento, criatividade, inovação e muito mais, nota-se como de vital

importância para o empreendedor estar num processo dinâmico de aprendizagem, em que possa continuar a aprender coisas interessantes e necessárias para a sua sobrevivência enquanto empreendedor e para a manutenção de seu empreendimento.

3.4.3 Habilidades necessárias ao empreendedor

Respondidas às necessidades, o empreendedor procura trazer novas exigências para novas perspectivas. Quanto maior o nível de conhecimento e habilidades específicas, maior é a sua autoconfiança, ajudando a organizar um clima seguro e crença no êxito futuro.

Ao empreendedor cabe a missão de desenvolver a sua tarefa com as características que a mesma exige, é necessário ainda reunir além de conhecimento, muita qualidade de ação e habilidades.

“A ação gerencial é uma expressão individual de autonomia, de reflexão e segurança, de conhecimento de si próprio e de seu papel na organização em que trabalha. Além do mais, a ação reflete o comprometimento, a autodisciplina e a adaptabilidade pessoal ... o aprendizado gerencial traz não só a perspectiva de novos conhecimentos, mas também procura levar o indivíduo a adquirir uma nova forma de pensar e agir administrativamente. Possibilita, ainda, participar e avaliar a sua própria vida ou carreira gerencial, ver, ouvir, ler e debater mais para pensar, julgar e agir melhor” (Motta, 1998, p. 30).

A percepção do sucesso é de natureza individual. Entender como cada empreendedor o percebe, fez com que Ray e Turpin desenvolvessem uma pesquisa em 1988 com empresários de vários países. A pesquisa resultou em um conjunto de habilidades que encontram-se citadas por Longen (1997, p. 27), e que serão reescritas a seguir:

- Habilidade de identificar e avaliar novas oportunidades com coerência:

É a facilidade que o empreendedor tem de identificar oportunidades de novos produtos, novos serviços, novos mercados, nichos de mercado, novas tecnologias. É "ter faro". Para isso, o empreendedor não pode perder contato com o que o cerca, com o que está acontecendo.

- Habilidade de valoração de oportunidades e pensamento criativo:

O empreendedor necessita saber avaliar e distinguir uma oportunidade real de uma falsa. Não basta enxergar o que os outros não enxergam. É necessário atribuir valor, monetário ou não, aquilo que se vê como uma oportunidade. Portanto, para o empreendedor ser bem-sucedido tem de pensar criativamente e fazer uma valoração das oportunidades que surgem.

- Habilidade de comunicação persuasiva:

Para o empreendedor transformar sua idéia em realidade é necessário que saiba convencer as pessoas de que a sua idéia é válida, de que o seu projeto é viável, e que vale a pena as pessoas investirem nele. Importante salientar que essa habilidade compreende tanto a comunicação oral, quanto a escrita.

- Habilidade de negociação:

Enquanto seres humanos nós estamos negociando o tempo todo, o mesmo acontece com o empreendedor. A pergunta é: será que ele é um bom negociador? Há cursos de negociação e eles são válidos, mas não dá para achar que se vai sair de um curso desses e ser, como num passe de mágica, um bom negociador, como em qualquer outra habilidade, o treino, a experiência conta e conta muito.

- Habilidade de aquisição de informações:

Devido a um ambiente instável e competitivo, é necessário que o empreendedor esteja atento às exigências do mercado e suficientemente informado para adotar as modificações que se fazem necessárias para enfrentar a nova realidade. Hoje em dia com o aumento no volume de informações que chegam até o empreendedor, é vital que ele faça a seleção das informações (e aí entra a importância de uma avaliação crítica que vimos anteriormente).

- Habilidade de resolução de problemas:

Dependendo do empreendedor, o mesmo pode ter o estilo adaptador, ou seja, querer melhorar o que já existe ou, o estilo inovador, de revolucionar o implantado e gerar soluções mais radicais. O mais conveniente é o empreendedor ser inovador quando da definição de novos produtos, de novas tecnologias ou de novas formas de organização. Já com referência a questões que não dependem exclusivamente dele, como por exemplo o trato com fornecedores e clientes, o pagamento de impostos, etc., é mais conveniente, nesses casos, o empreendedor atuar como adaptador.

Da mesma forma, segundo Motta (1998), a formação e a aquisição de novas habilidades cria alternativas para o indivíduo em sua carreira e em sua vida do trabalho, pois, observando-se a sociedade hoje qualifica com muito mais rigorosidade os seus dirigentes, assim também acontece com as empresas no momento de escolher os seus empreendedores.

3.4.4 Os valores do empreendedor

Os valores caracterizam a visão de mundo das pessoas, tendo íntima relação com o comportamento das mesmas. Eles influenciam no modo de ser das pessoas em suas relações com o meio.

É com base em seus valores que os empreendedores tomam decisões relativas a sua empresa, mesmo que as vezes inconscientemente. São os valores que definem o que o empreendedor vai fazer tanto em termos pessoais, quanto profissionais, empresariais e sociais.

Cita-se a seguir os valores classificados por Empinotti (1994), os quais serão melhor referenciados no capítulo três:

Valores existenciais: relativos a todos os aspectos, dimensões e níveis referentes à vida, como: saúde, lazer, alimentação, entre outros. O empreendedor pode ter na empresa sua fonte de recursos financeiros e, portanto, o acesso ao padrão de vida que almeja.

Valores estéticos: são valores relacionados à sensibilidade, ao sensorial, à arte em todas as suas formas e expressões. Os valores estéticos do empreendedor irão se refletir na empresa em termos de ordem, de limpeza, do visual do ambiente de trabalho, da organização, etc.

Valores intelectuais: o cultivo e o aprimoramento dos valores que dizem respeito ao intelecto vem a ser de vital importância para melhor se processar a leitura da realidade. Os valores intelectuais do empreendedor podem influenciar, entre outras coisas, a imprimir o ritmo de inovação tecnológica da empresa, a definir a postura da empresa perante à sociedade.

Valores morais: estão relacionados à doutrina, princípios e normas, padrões orientadores do agir humano. São os valores éticos que dão o tom com o qual o empreendedor e sua empresa se relacionam com a sociedade, como por exemplo, se a empresa vai observar os preceitos morais, éticos e legais da sociedade onde atua.

Valores religiosos: referem-se à religiosidade, enquanto forma de significado da finitude e precariedade do homem. Através desses valores o empreendedor pode vir a se posicionar no mundo, enquanto pessoa humana em seu relacionamento com um Ser Superior e com os seus iguais.

É importante que o empreendedor de sucesso esteja atento a alguns aspectos de comportamento que podem comprometê-lo e, conseqüentemente, desviá-lo de seu objetivo principal que é o sucesso. Estes aspectos estão intimamente ligados ao excesso de confiança em si mesmo, sobrepujando-se aos demais, resultando em ações não pertinentes com seu objetivo.

Neste sentido, a formação e o treinamento empreendedor constituem oportunidade de desenvolvimento pessoal. Revertem ao indivíduo uma nova visão de si próprio, de sua carreira, de seu futuro e de sua organização. Inclusive, as tendências revelam que a formação empreendedora conduz à aquisição de novas habilidades, cria alternativas, reforça o poder, a liderança e o reconhecimento dos que já são empreendedores.

A pretensão, foi, nessa breve explanação acerca do empreendedor, de seus tipos e de suas características, ressaltar a figura ímpar do empreendedor, enquanto alguém que cria empresas, produtos e serviços, e que não espera acontecer, mas, sim, cria oportunidades. E é para ele que cabe bem as

palavras do cantor Geraldo Vandré: "*Quem sabe faz a hora, não espera acontecer*".

Dentre as várias preocupações para compor as características dos empreendedores, sejam eles, empreendedores-proprietários ou intraempreendedores, uma delas diz respeito aos valores, pois devido a sua grande influência na sociedade e na economia, é fundamental que os empreendedores - como qualquer indivíduo - sejam norteados por valores nobres e éticos. Assim, o enfoque sobre valores é objeto de estudo do próximo capítulo.

4 OS VALORES DO EMPREENDEDOR E DA EMPRESA

Como viu-se no capítulo anterior, o processo de mudança comportamental vem a ser essencial para a definição desse novo sujeito: o empreendedor, onde os valores assumem um dos papéis de destaque. Como diz Dolabela (1999a, p. 44):

“Ser empreendedor não é somente acúmulo de conhecimento, mas a introjeção de valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo voltados para atividades em que o risco, a capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza são elementos indispensáveis”.

Então, empreender significa tomar a iniciativa, assumir papel e atitude empresarial na busca e consolidação das estratégias, inovar, explorar a mudança como oportunidades de negócios ou serviços diferenciados. Para tal, a que se contar com os valores. Uma vez que “As pessoas mostram seus valores todo o tempo no que elas dizem e não dizem, no que elas fazem e não fazem, no que elas se aproximam e no que elas evitam” (Barbosa, 1999).

Este capítulo que ora inicia tem como propósito apresentar a definição de valor, além do que, a diferença dos valores inerentes aos indivíduos e as empresas, e a tipologia dos valores.

4.1 O que é o valor – conceitos diversos

Pode-se considerar a vida humana como uma vivência de valores, por isso o conceito de valores já possui uma longa trajetória dentro do conhecimento humano. O que se abordará, mesmo que brevemente, nessa seção.

Para Lipman (1990) o termo valores é tido como ambíguo. Pois enquanto no singular “valor” sugere a qualidade ou importância de alguma coisa. Nesse caso, qualquer coisa pode ser um valor, desde, por exemplo, dinheiro até amizade. Enquanto que no plural “valores” é usualmente utilizado para indicar a opinião de alguém sobre algo importante.

Ao conceito-palavra “valor” é atribuído significados diferentes, tendo sua origem na área econômica, para indicar a utilidade ou o preço dos bens materiais. E surgindo, mais tarde, na área filosófica para indicar qualquer objeto de preferência ou escolha. No transcorrer do tempo foram tão intensas as reflexões filosóficas acerca de valores que isso veio a dar suporte à constituição de um campo específico de estudo a Axiologia (axios = valor), como *Ciência do Valor*, recebendo, na seqüência, contribuições valiosas das Ciências Humanas e Sociais.

Grünspum e Campos (1984, p. 34) referem-se a axiologia e ao seu objeto de estudo:

“os valores são como as religiões; fundamentam e regulam o próprio ato da existência humana. Daí, a necessidade de desenvolver a axiologia, não só como teoria dos valores mas como ciência de valores. Vimos através da história que o desenvolvimento da humanidade dependeu do desenvolvimento ou da falta do desenvolvimento de valores. Estes valores são próprios e inerentes ao homem. O ser humano cria valores para si, sem os quais se torna impotente para a vida”.

O ser humano enquanto ser pensante possui a capacidade de refletir sobre sua próprias ações, tentando, com isso, dar significado à sua existência e modificar os rumos da história humana. As conseqüência desta capacidade encerram a identificação e a conscientização dos valores que fundamentam e orientam toda a ação humana. Muito bem colocado por Kunz:

“A história da humanidade... imprimiu as suas pegadas desde as paredes das cavernas até as pirâmides egípcias. E assim foi caminhando até chegar às universidades, às naves espaciais e aos reatores atômicos. Muitas potencialidades humanas despertaram, realizaram-se e desenvolveram. Outras continuam adormecidas ou desprezadas. As desprezadas e desenvolvidas promoveram o homem. As adormecidas e desprezadas o estacaram ou degradaram. A experiência de tantos milênios confirma, e a reflexão comprova, que a medida de realização ou frustração humana sempre são os valores que aceita e incorpora ou recusa ou desperdiça” (KUNZ, 1978, p. 186).

O ser humano, na condição de ser histórico social e de possuidor de uma atividade prática, é o criador de seus valores e dos bens nos quais estes se encarnam. Os valores só existem e se realizam no homem, pelo homem e para o homem. Isso nos diz que os valores encontram as suas fontes geradoras no ser e têm como objetivo a realização humana. São variáveis determinantes para os indivíduos, direcionando a busca de um sentido na vida.

Como são inúmeros e variados os conceitos de valor, por vezes contraditórios, estar-se-á referenciando àqueles, que de uma forma ou de outra, se coadunam mais com os fins deste estudo. Dentre os estudiosos do assunto, reportar-se-á mais àqueles que situam-se entre os que consideram os valores como princípios de conduta.

Câmara (1973, p. 125) ao referir-se a Joseph Finance afirma que o valor é "algo que se vivencia em múltiplas formas e situações, mas que é irreduzível a uma fixação conceitual numa fórmula definidora". E comenta, restringirem-se as grandes obras axiológicas a descrever o valor, não o definindo, e faz uma reflexão sobre a conceituação de valor, chegando a uma definição sintética: "O valor é a conformidade dos dinamismos do ser humano com seus fins" (1973, p. 127). Esta relação de conformidade entre o homem e seus fins, nos dá o entendimento do valor como uma posição do ser. Nas palavras do autor:

"Emergindo do ser, neste estando suas fontes geradoras, suas raízes existenciais, o valor é descoberto pela razão, após o termos vivenciado e experimentado de mil formas, como sendo uma situação, ou melhor posição do ser" (1973, p. 127).

Hessen (1967) categoricamente declara, na página 36, que: "O conceito de valor não pode rigorosamente definir-se. Pertence ao número daqueles conceitos supremos, como os de 'ser', 'existência', etc., que não admitem definição". Para depois, na página 42, afirmar que "será valor tudo aquilo que for apropriado a satisfazer determinadas necessidades humanas", reconhecendo, no entanto, que sua definição apenas mostra os efeitos dos valores e não sua essência.

Em Raths et al. (1967) há a ponderação de que apesar de serem muitas as definições de valor tanto quanto seus definidores, num único aspecto, esses estudiosos do assunto parecem obter concordância, ou seja, o valor representa algo importante na vida do homem. Nessa obra os valores são tidos como guias gerais de conduta que tendem a dar direção determinada à vida: "das experiências costumam surgir certos guias gerais de conduta. Estes guias tendem a dar direção determinada à vida, e podem ser chamados de *valores*".

Morris (1956) aponta os valores como condicionantes do modo como o indivíduo se comporta ao selecionar preferências em uma situação social. Por esse mesmo caminho segue Becker (1977) ao adotar a conceituação proposta por Talcott Parsons em sua obra "The Social System": "Um elemento de um sistema simbólico compartilhado que serve como critério ou padrão para a

seleção entre alternativas de orientação que estão intrinsecamente abertas numa situação pode ser chamado de um valor” (Becker, 1977, p. 32).

Para Allport (1966, p. 557), valor é uma crença na qual o ser humano se baseia para atuar por preferência, em suas próprias palavras: "um valor é uma crença, segundo a qual um homem prefere agir”.

Reale (1953) considera os valores como entidades vetoriais, por apontarem sempre para um sentido, uma direção, sendo, portanto, determinantes da conduta do indivíduo.

Williams (apud Homer e Kahle, 1988) aponta que os valores enquanto explícitos e integralmente conceitualizados servem de critério para julgamento, preferência e escolha. E enquanto implícitos e não transparentes funcionam “como se” fossem patamares para decisões comportamentais.

Para Homer e Kahle (1988, p. 638) os valores vem a ser um tipo de cognição social que facilita a adaptação do indivíduo ao meio:

“Valores são semelhantes às atitudes, no sentido que ambos são abstrações de adaptações que surgem continuamente da assimilação, acomodação, organização e integração da informação ambiental com finalidade de promover intercâmbios com o ambiente favorável à preservação do funcionamento otimizado”.

Ainda conforme Homer e Kahle (1988), os valores aparecem como o que há de mais abstrato nas cognições sociais, refletindo as características mais básicas de adaptação. Essas abstrações, por sua vez, servem como protótipos dos quais as atitudes e os comportamentos são feitos. Portanto, cognições e, valores também orientam as pessoas acerca de em quais situações entrar e o que fazer nessas situações.

Rokeach (1968 e 1973) define valor como sendo uma crença duradoura em que um modo específico de conduta ou estado definitivo da existência é pessoal ou socialmente preferível a um outro. Ainda conforme Rokeach um valor, uma vez, internalizado pelo indivíduo, torna-se consciente e inconscientemente, um padrão ou critério para guiar sua ação, para desenvolver e manter suas atitudes relativas a objetos e situações importantes, para a justificativa de suas ações bem como de outrem, para o julgamento moral de si mesmo como dos outros e para comparar-se aos demais.

Para Wrench (1971, p. 222) os valores são de vital importância para um indivíduo, mas, em geral, ele não tem consciência dos mesmos. Essa consciência não se dá devido aos valores mais importantes de uma pessoa, quase sempre, serem compartilhados por todos os outros membros da mesma cultura. Bochenski (1964, p. 68) também corrobora com essa idéia, ao afirmar que os valores por serem comuns à todos, até certo ponto, são despercebidos.

Para Tavares (1993) os valores são elementos definidores e edificadores dos grupos sociais humanos, fundamentos básicos das distinções culturais, pois estabelecem comportamentos, sentimentos e expressões típicas e características de cada segmento (grupo).

Conforme Scott (1998, p. 26):

“Os valores são os significados que atrelamos às coisas. Nossos valores mais antigos giram em torno de nossos pais e pessoas que circundaram de nós. À medida que as pessoas crescem, elas desenvolvem outros valores. Eles giram em torno de coisas que aprendemos na comunidade e na escola. Estes valores aprendidos estão associados a nosso crescimento e desenvolvimento básicos. Depois desenvolvemos valores que estão relacionados ao trabalho, tornando-os independentes. Mais tarde ainda, algumas pessoas desenvolvem valores relacionados à comunidade em geral”.

A partir da conceituação de valores, pode-se abordar os critérios que identificam os valores individuais dos organizacionais.

4.2 Os valores individuais e organizacionais

O homem quando nasce é como "barro" que precisa ser moldado. Os valores que são atribuídos ao ser humano como um todo é um aglomerado de informações que ele recebe no decorrer da vida, quer seja de pais, professores, superiores hierárquicos, entre outros. É tal qual obra infundável, pois mesmo quando o homem atinge o mais alto saber ou o maior número de anos de vida, ainda assim não será completo e terá ainda muito para aprender. Sendo necessário criar oportunidades de rever e aprimorar seus valores e seus pontos de vista.

De acordo com Freitas (1991), os valores representam a essência da filosofia tanto do indivíduo quanto da organização e fornecem uma diretriz norteadora do comportamento diário.

À luz das citações dos autores pesquisados o valor faz referência a um princípio organizador à vida dos indivíduos, bem como à empresa. O que vem a ser mais importante para a conquista e realização no trabalho, na carreira, na vida pessoal, na família, pode ser descrito em relação aos valores que se deseja ter.

Os valores significam coisas diferentes para diferentes indivíduos e organizações e que podem variar de acordo com a região e origem da sociedade. Mas, recentemente, em termos empresarias, os valores relativos ao

trabalho de equipe, independência e criatividade têm ganho destaque como sendo valores importantes. Isto indica algumas mudanças de valor em relação ao que as pessoas querem do lugar em que trabalham e como elas querem que suas organizações sejam planejadas. A tendência aponta mais participação e envolvimento criativo, definindo não apenas o que o colaborador faz, mas o que a organização está empenhada em fazer (sua essência).

4.2.1 Valores do indivíduo

Segundo Scott et al. (1998, p. 19):

“Os valores de uma pessoa respondem à pergunta: O que é importante para mim? Nossos valores são padrões profundamente arraigados que influenciam quase todos os aspectos de nossas vidas: nossos julgamentos morais, nossas respostas aos outros, nossos compromissos em relação a metas pessoais e organizacionais. Nós temos sistemas de crença pelos quais vivemos. Nossas crenças e sistemas de valores estão profundamente conectados. Nós somos motivados e tomamos decisões com base nestes sistemas de crença e valores“.

Pode-se dizer que uma pessoa é um conjunto de valores que possui, porque é a partir de todas as suas crenças, que se define seu caráter e desta maneira vislumbra-se também o comportamento de cada indivíduo em relação a atitudes frente aos desafios do dia-a-dia.

Cada ser humano é diferente, mesmo gêmeos idênticos são possuidores de valores e características individuais diferentes, tais valores são consequência da experiência anterior e história de vida de cada pessoa. A citação abaixo concede uma base de como e porque estas diferenças processuais de conceituação de valores ocorre:

“Além das características demográficas, aptidão e habilidade, e as de personalidade, outras também importantes são os valores e as atitudes. Os valores são as preferências gerais relativas a ações e resultados apropriados. Refletem o senso de certo e errado ou o que “deve ser”, da pessoa. “Direitos iguais para todos” e “as pessoas devem ser tratadas com respeito e dignidade” são duas frases que representam valores. Valores tendem a influenciar atitudes e comportamentos” (Schermerhorn, 1999, p. 36).

Conforme Tamayo (1998) a palavra valor, na visão do ser humano, faz referência entre o principal e o secundário, entre o essencial e o acidental, entre o desejável e o indesejável, entre o significativo e o insignificante. Na ótica desse autor, o valor é a mudança de conceito atribuída a objetos e comportamentos pelo sujeito. Isso nos leva a considerar que a vida enquanto vivência de valores, propicia com o seu desenrolar a modificação dos valores, à medida que as experiências de cada ser humano, e de seu conjunto, mudam e se acumulam. Pois conforme Rokeach (1973, p. 24): “Se os valores fossem completamente estáveis (iguais) seria impossível a mudança social e individual”, em contrapartida, coloca: “Se fossem totalmente instáveis, a continuidade da personalidade e da sociedade seria impossível”.

Assim como cada homem tem seus próprios valores mudados ao longo do tempo, o mesmo se dá com os valores de cada país. Em um futuro breve, o homem que antes dava mais importância para o dinheiro que poderia obter em trabalhar em um cargo que pagasse muito bem, dará mais importância a possuir uma atividade em que possa se sentir satisfeito fazendo o que realmente gosta. Nessa ótica dando profunda ênfase ao combinado trabalho-lazer e lazer-trabalho.

Para corroborar com essa idéia, cita-se De Masi (1999, p. 222) que afirma: "Para felicidade nossa, progresso e sociedade avançarem, o trabalho ocupa

um espaço cada vez mais inferior em nossa mente e na nossa vida...". Assim pode ocorrer também a utilização mais sensata das horas do dia. A humanidade gastará muito mais tempo em lazer, porque as máquinas farão grande parte do trabalho braçal. Para exemplificar estas mudanças que já começam a ocorrer tem-se:

“Em termos de tendências entre trabalhadores, nos EUA, o pesquisador Daniel Yankelovitch nota um afastamento da valorização dos incentivos econômicos, lealdade para com a organização e identidade com o trabalho, e maior valorização do trabalho significativo, da busca de lazer, identidade pessoal e auto-realização. Ele acredita que o gerente moderno deve reconhecer as diferenças de valores e tendências entre pessoas no trabalho. Por exemplo: ele relata que encontrou maior produtividade entre trabalhadores mais jovens que fazem serviços que combinam com seus valores e/ou que são supervisionados por gerentes que compartilham dos seus valores.” (Schermerhorn apud De Masi, 1999, p. 223).

Admiti-se que os valores possam ter preferências individuais, como também possam ser compartilhados de acordo com a cultura das empresas, sendo considerados como valores organizacionais, os quais abordar-se-á na seqüência.

4.2.2 Valores da organização

Tratar-se-á dos valores na organização, por saber que tanto os valores pessoais do empreendedor-proprietário interferem na condução do seu empreendimento, como também os valores organizacionais influenciam o agir do intraempreendedor no reduto empresarial.

Tavares (1993, p. 52) faz a relação entre valores e grupos sociais, considerando os valores como: “elementos definidores e identificadores dos grupos sociais humanos, fundamentos básicos das distinções culturais pois

estabelecem comportamentos, sentimentos e expressões muito típicos e próprios da cada grupo”.

Já Colombo (1988, p. 9) faz a conexão entre valores, instituições e cultura, vejamos:

“os valores são normas ou representações que, para além dos objetos concretos, postulam a presença no discurso e nas instituições e propiciam deste modo um caráter peculiar à cultura. Através dos discursos e das instituições, tais desejos ou preferências servem de ponto de referência, de parâmetro para o próprio discurso, para as instituições, criam uma fisionomia espiritual própria na cultura e se constituem em modelos que promovem atitudes desejáveis e constroem aquelas indesejáveis”.

Enquanto que Deal & Kenedy referenciados em Freitas (1991, p.14) associam os valores à organização, colocando que os valores: “representam a essência da filosofia da organização, fornecem um senso de direção comum e um guia de comportamento diário”.

Amado fala de valores relacionando-os à cultura organizacional:

“A cultura de uma organização é o conjunto de crenças, pressuposições, valores, mitos, comportamentos, ritos e símbolos partilhados de maneira consciente e inconsciente pelos membros de uma organização e que constitui sua especificação” (Amado, 1989, p. 7).

Aquino (1991) se referencia, primeiro, ao conceito de valor como sendo uma convicção, um condicionante de se ver a realidade, uma forma de agir e reagir diante dos mistérios do mundo. Para depois colocar que as organizações sendo resultantes do trabalho humano, possuem elas valores adquiridos em sua trajetória – desde a sua concepção pelo fundador até sua implementação de novos valores à medida que vai se fixando na sociedade.

De acordo com Reed e Loureiro (1996) os pesquisadores estão chegando à conclusão de que a cultura corporativa, ou seja, os valores comuns aos

membros de uma mesma organização, faz toda a diferença. Valores, esses, definidos como afirmações gerais sobre o que é desejável e indesejável. Já a definição de cultura para esses autores implica em uma série de regras que priorizam valores contraditórios. Todo ser humano tem que optar entre alternativas mutuamente excludentes, como por exemplo, quem quer afeto e aceitação não pode impor a sua vontade. A soma dessas opções forma um perfil de valores que espelham, senão determinam a cultura.

Para Tamayo (1998, p. 58): "Os valores constituem o núcleo da cultura organizacional e determinam a estrutura da personalidade da empresa". Assim, sendo, os valores, junto com as normas, as crenças compartilhadas, os símbolos e os rituais, constituem os elementos da cultura de uma sociedade ou de uma organização. A cultura é para a sociedade ou para a empresa o que a memória é para os indivíduos. A cultura inclui todas aquelas soluções que têm "funcionado" no passado.

Tamayo juntamente com Gondim (1996) não só apresentam uma definição de valores como também explicitam os elementos constitutivos da mesma. Os referidos autores definem os valores como

"... princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativo a tipos de estrutura ou modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos" (Tamayo e Gondim (1996, p. 63).

E com base nessa definição apontam para alguns elementos detectados:

- aspecto cognitivo: os valores são "formas de conhecer a realidade organizacional e respostas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais" (Tamayo e Gondim 1996, p. 63).

- aspecto motivacional: os valores representam a expressão de desejos e interesses de alguém, transplantados para a empresa, que tornam-se metas mais ou menos conscientes da mesma.
- a função dos valores: guiar comportamentos e delimitar a forma de pensar, sentir e agir do indivíduo, influenciando o seu julgamento em relação ao comportamento dos demais pertencentes ao sistema organizacional.
- a hierarquização dos valores: a classificação em uma ordem de importância relaciona-se com o tempo, a missão e os objetivos e o esforço empresarial para seu alcance.
- os tipos de valores: terminais, expressam-se em metas referentes ao tipo de estrutura, como: produtividade, hierarquia, entre outros; instrumentais, expressam-se em metas relativas ao comportamento desejável na organização, como responsabilidade, respeito, pontualidade, sinceridade, etc.

No ambiente organizacional considera-se como valores a essência da filosofia de uma empresa para alcançar o sucesso. Eles são a base da cultura corporativa, pois, fornecem aos colaboradores um senso de direção comum e servem de referencial às rotinas.

Para Scott (1998) o desafio às organizações consiste em definir com clareza seus valores. Antecedendo inclusive, missão, visão e estratégia, uma empresa ou grupo precisa chegar a um consenso no que crê, tanto interna como externamente (colaboradores e clientes). Conforme Scott no que se refere as empresas uma das significativas "chaves para uma maior eficácia está ligada

de forma estreita entre os valores pessoais e organizacionais". Porém ele alerta que não se pode traçar uma abordagem limitada para compreender os valores, que funcionam como elementos motivadores e inspiradores para que os indivíduos façam aquele algo a mais pelos objetivos da empresa. Como Tamayo e Gondim salientam o aspecto motivacional dos valores, Scott também o faz:

"Quando nos importamos muito com alguma coisa, quando a valorizamos, obtemos o impulso necessário para extraordinárias conquistas. As maiores conquistas das pessoas e das organizações surgem quando elas se sentem inspiradas a realizar algo que se encaixe com os seus valores mais importantes" (Scott, 1998, p. 23).

Os valores coletivos dentro de uma empresa, por vezes não chegam a contemplar os valores que cada membro da organização possui. Percebe-se este detalhe pelo descrito abaixo:

"Os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização. Seria falácia equacionar os valores da organização com as finalidades e metas dos seus membros. Toda pessoa tem um sistema de valores próprio, isto é, um conjunto de crenças e princípios que orienta a sua vida. A organização possui também um sistema de valores não necessariamente idêntico ao dos seus membros e que, inclusive, pode ser total ou parcialmente conflituoso com o deles" (Tamayo, 1998, p. 57).

Divergentes, do ponto de vista do autor citado, encontram-se outros pensadores como Scott, mencionado acima, que admitem que a base dos valores empresariais pode estar alicerçada nas exigências, tanto da empresa quanto do indivíduo. Tais exigências refletem as necessidades biológicas dos indivíduos até satisfação dos resultados da organização. Assim, as empresas e seus participantes precisam conhecer a realidade, planejar, criar, adaptar para propor soluções viáveis de acordo com seus valores.

Destaca-se que os valores dos indivíduos e das empresas estão interligados, pois na prática via de regra o colaborador pode identificar os valores que predominam na organização e suas diferenças, além do que os comportamentos dos indivíduos também podem ser moldados mediante o modelo mental de funcionamento da empresa e as suas experiências adquiridas.

Assim, as pessoas passam, mas as suas contribuições ficam e se transformam (migram) em componentes da cultura de metas ou valores, de crenças ou modelos de comportamento, de rituais ou de ferramentas perpetuáveis ao longo do tempo, constituindo-se em elementos da construção e no desenvolvimento da identidade da empresa.

Conforme Slywotzky (1997, p. 5):

“A migração do valor pode afetar uma divisão específica de uma empresa, a empresa como um todo ou até um setor inteiro, à medida que os clientes fazem escolhas reais sobre as concepções do negócio mais adequadas as suas necessidades. O valor pode migrar para outros negócios dentro de um setor ou fluir de um setor para o outro com concepções melhor configuradas para atender às prioridades dos clientes e gerar lucros”.

O valor migra de concepções de negócio obsoletas para novas concepções, com maior capacidade de satisfazer as prioridades do cliente. Uma concepção do negócio (*business design*) é a totalidade como uma empresa seleciona seus clientes, define e diferencia suas ofertas, define as tarefas que realizará e as que terceirizará, configura seus recursos, entra no mercado, cria utilidade para os clientes e agrega resultados.

As empresas podem oferecer produtos, podem oferecer tecnologia, mas a oferta encontra-se dentro de um abrangente sistema de atividades e relacionamentos que representam a concepção do negócio da empresa (valor).

Para Tamayo (1998, p. 58):

"Uma empresa pode ser descrita como norteada por valores referentes aos aspectos técnico e tecnológico, ao passo que outra pode ser percebida como colocando a ênfase no extremo oposto, ou seja, centrando suas preocupações principalmente no bem-estar dos indivíduos que a compõem".

A figura a seguir, contempla uma referência de como o processo de valores é formulado pelo cérebro humano no decorrer da trajetória na empresa.

Figura 1: Exemplo dos três componentes de atitudes no ambiente organizacional

Antecedentes	Atitude		Resultado
Crenças e valores	Criam	Sentimentos	Que influenciam → O comportamento pretendido
<p>"Meu serviço não exige responsabilidade"</p> <p>"A responsabilidade no cargo é importante"</p>	<p>"Não gosto do meu emprego"</p>		<p>"Vou pedir demissão do emprego"</p>

Fonte: Schermerhorn (1999, p. 38).

As definições referentes a valores dentro de uma empresa podem ser caracterizadas como especulações, deste ponto de vista não podem ser formulados modelos pré-existentes, ou seja, cada organização tem sua própria escala de valores estipulados e estes vem a ser repassados para os seus funcionários.

Para Alencar (1998, p. 57) é vital que cada empresa tenha este conceito de valores bem definidos: "A importância atribuída por uma organização a certos valores pode determinar a quantidade de esforço investida por seus membros

na emissão de certos comportamentos, bem como a sua persistência na execução dos mesmos”.

Além do que, a importância atribuída por uma organização a certos valores pode determinar a quantidade de esforço investida por seus membros na emissão de determinados comportamentos, bem como a sua persistência na execução dos mesmos. Além do que grande parte dos valores das empresas e das suas equipes de trabalho são inconscientes, uma vez que não são explorados na sua plenitude, trazê-los à luz de discussões e questionamentos pode vir a facilitar negociações e relacionamentos.

Considerando a importância do conceito de valor faz-se necessário apresentar os tipos de valores, conforme segue.

4.3 Tipos de valores

Sabe-se que pais, professores e grupos de referência externa podem ter influência nos valores de um indivíduo. Muitos valores originam-se na mais tenra idade e na forma pela qual o indivíduo foi criado. Os valores dos indivíduos se desenvolvem, na realidade, como consequência do aprendizado e da experiência que eles encontram no ambiente cultural em que vivem. Tendo em mente que o aprendizado e experiências diferem de indivíduo para indivíduo, isso resulta em diferenças de valores.

Essas diferenças ficam evidenciadas quando das classificações de valores. A seguir, ver-se-á algumas das classificações que tiveram um impacto significativo sobre a literatura, daí o preferencialismo em mencioná-las.

Na década de 30, Allport e associados, citados em Schermerhorn (1999), apresentam uma classificação dos valores humanos, divididos em seis categorias:

- Teórica: interesse no descobrimento da verdade através do raciocínio e do pensamento sistemático;
- Econômica: interesse na utilidade e praticabilidade, incluindo a acumulação de riquezas;
- Estética: interesse na beleza, forma e harmonia artística;
- Social: interesse em pessoas e no amor como relacionamento humano;
- Política: interesse em obter poder e influência sobre outros;
- Religiosa: interesse na unidade e na compreensão do cosmo como um

todo.

Da classificação acima, duas categorias, a estética e a religiosa, compatibilizam-se com a classificação de Empinotti (1994), que ver-se-á mais adiante.

Mais recente, Rokeach (1973) desenvolveu um bem-conhecido conjunto de valores, classificados em duas categorias. Os valores instrumentais (valores-meios) refletem os meios para atingir os fins desejados, são modos preferidos de conduta ou de comportamento. Dentre a série completa de dezoito valores instrumentais, citaremos alguns: independência, autoconfiança, prestatividade, etc. Sendo de dois tipos: morais (honestidade, amabilidade, etc.) e de competência (lógica, imaginação, etc.). Os valores terminais (valores-fins) refletem as preferências pessoais referentes aos fins a serem atingidos, ou seja, são estados de ser preferidos ou estados psicológicos amplos como estar

em paz, ser feliz. Sendo, também, de dois tipos: pessoais (intrapessoais) e sociais (interpessoais). Dos dezoito valores terminais identificados, apontamos: senso de realização, prazer, salvação, etc.

Um esquema de valores que merece destaque é o de Meglino e associados (apud Schermerhorn, 1999), por sua peculiaridade de ter sido projetado para as pessoas no ambiente de trabalho. Observe-se os quatro valores considerados importantes no ambiente de trabalho e no comportamento organizacional:

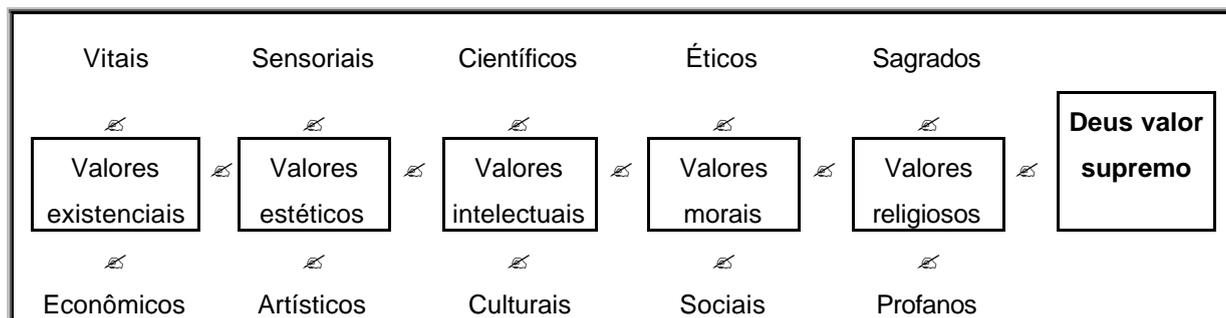
- Realização: conseguir que as coisas sejam feitas e trabalhar duro para realizar coisas difíceis na vida;
- Ajuda e preocupação pelos outros: estar interessado em outras pessoas e ajudá-las;
- Honestidade: dizer a verdade e fazer o que sente que é certo;
- Justiça: ser imparcial e fazer o que é justo a todos os envolvidos.

As classificações de valores, acima, foram mencionadas mais para efeito de ilustração, uma vez que estar-se-á utilizando, para fins deste estudo, da classificação de Empinotti (1994), que apresentar-se-á a seguir.

- a) Valores Existenciais;
- b) Valores Estéticos;
- c) Valores Intelectuais;
- d) Valores Morais;
- e) Valores Religiosos.

Para Empinotti, estes valores são divididos em uma escala hierárquica:

Figura 2: Análise da escala hierárquica de valores da pessoa humana



Fonte: Empinotti, 1994, p. 54.

Cada um dos valores supra citados, consistem no embasamento que cada indivíduo possui, que em conjunto são os alicerces de caráter que regem a vida. De acordo com que o homem, individualmente, aprendeu e acrescentou em suas crenças, está o fundamento do que busca realizar durante a sua trajetória. Obviamente que não será uma busca retilínea, pois no decorrer terá sempre alterada sua visão do mundo e dos outros seres humanos que o rodeiam. Esta evolução além de importante para o crescimento pessoal, torna-o também especial, pois não haverá jamais outro ser humano exatamente igual por mais que se tentem assemelhar-se.

Nos sub-itens que seguem apresentar-se-á os valores do relativos ao homem.

4.3.1 Valores existenciais

“O homem é um ser eternamente infeliz”. Não que possa afirmar esta crença como sendo absoluta, mas a verdade expressa nela é que o ser humano nunca se contenta com aquilo que ele já possui. Assim que um

indivíduo adquire um novo objeto de desejo, imediatamente após, já começa a confeccionar novos planos para a sua próxima aquisição.

Como valor existencial, não há regra que diga o que cada um deseja ter ou possuir. O autor abaixo descreve o que eleva um objeto dentre os demais a se tornar alvo a ser atingido pelo homem de maneira pessoal.

“Existem certos objetos que eu prefiro a outros e que se fazem alvo de meus desejos e de minhas eleições. Eu os reconheço como mais amáveis, pois merecedores do meu apreço, do meu desejo, do meu amor; algo neles os torna apetecíveis e dignos de minha preferência, algo que se traduz em exigência e apelo ao meu reconhecimento, apreço e desejo; parecem dizer-me: “aprecia-me! Deseja-me! O valor, portanto, começa a acontecer a partir da dignidade do objeto, que é anterior à preferência do sujeito” (Kunz, 1975, p. 191).

O valor existencial, não está apenas limitado a todos os bens materiais que cada um pode adquirir comprando. Os valores existenciais estão também fortemente ligados a tudo aquilo que o ser humano deseja ser, a forma que deseja ser visto pelos outros humanos que vivem ao seu redor. Desta maneira, além de planejar comprar bens materiais que lhe dêem satisfação, cada homem em especial, realiza planos referentes ao que vai fazer nos anos vindouros em relação a sua carreira, estudo, lazer, etc.

Todo este conjunto de valores existenciais, pode desta maneira ser vislumbrado como metas a serem atingidas para que cada um que os possua sinta-se satisfeito consigo mesmo ou por vezes frustrado com aquilo que não conseguiu realizar.

Interessante salientar que quanto mais instrução/formação o homem possui, mais amplos são seus ideais de existência e quanto mais se torna esclarecido culturalmente mais complexos são seus valores existenciais.

Ao desenvolver suas aptidões mais o homem tem consciência de si mesmo, dessa maneira altera a sua vida e a vida das gerações vindouras. O homem cria e por isto evolui, enquanto que todos os animais continuam geração após geração fazendo sempre o mesmo padrão de toca ou ninho. Ao contrário, o homem através do pensamento e análise, segundo Kunz (1975, p. 195-196) apresenta as seguintes características:

- a) Sabe da sua própria existência;
- b) Conhece as suas necessidades;
- c) Sabe que é superior às coisas;
- d) Descobre o sentido dos objetos, por isso os interpreta;
- e) Sabe o que faz;
- f) Fala e sabe que está falando;
- g) Constrói e sabe que está construindo;
- h) É capaz de recordar;
- i) Mata e sabe que está matando;
- j) É capaz de planejar o futuro.

Portanto, o homem ciente de sua existência e possuidor de valores existenciais, tem o benefício de poder ter idéias e a obrigação de usar o seu potencial para o bem da coletividade.

Apresentando uma outra definição para valores existenciais aparece Empinotti, que subdivide-os basicamente em dois, valores vitais e valores econômicos:

"Valores Vitais: Ligados diretamente à vida, sob todos os aspectos, dimensões e níveis: saúde, alimentação, lazer etc.

Valores Econômicos: Oriundos do trabalho, salário, economia, produção, circulação e tantas outras formas de investimento lucrativo" (Empinotti, 1994, p. 55).

4.3.2 Valores estéticos

Os valores estéticos são os que têm relação com a beleza. Porém definir o que é belo e desejável varia de cultura para cultura, de povo para povo, de comunidade para comunidade. Como usualmente costuma-se dizer: "a beleza está nos olhos de quem a vê". Isto significa dizer que o que é belo para um artista conhecedor de artes por exemplo, não passa de simples rabiscos em uma tela branca para um operário que não consegue interpretar corretamente a obra-prima. O mesmo pode ocorrer com os mais variados itens de consumo que existem ao redor do mundo. Comidas caríssimas, são deliciosas para muitos e já para outros o gosto nada têm de especial. Para certas pessoas o preço de alguns produtos de coleção, têm valores que podem chegar a milhões de dólares, enquanto que para a grande maioria chega a ser uma loucura humana pagar tamanha soma por algo insignificante.

Esta idéia de quanto vale um produto pela sua beleza ou importância está refletida na concepção abaixo:

"A dignidade interior dos objetos, porém, por si só ainda não se constitui em valor. À dignidade do objeto, merecedora de ser desejada, é preciso acrescentar o meu reconhecimento, a minha estima e o meu desejo; sem o reconhecimento e apreço, sem a preferência e a escolha de um sujeito espiritual não existe valor. A qualidade artística, intrínseca a uma Madonna de Rafael, só vale quando reconhecida, apreciada e amada por alguém. Independentemente do sujeito não há valor e esse não está aí, como a flor de um jardim, pronta para ser colhida. A tese mais profunda de um livro de Direito não adquire valor senão no reconhecimento e apreço do leitor que a compreende. Para a vigência do valor requerem-se "juízos de valor" que

diferem dos “juízos de existência”: nem todas as coisas que existem são afirmadas como valiosas para mim” (Kunz, 1975, p. 192).

Na concepção de Empinotti (1994, p. 55), os valores estéticos são “os que têm relacionamento com a sensibilidade e a beleza, sendo percebidos pelos cinco sentidos humanos”.

Segundo o mesmo autor o valor estético pode ser sub-dividido em dois: o sensorial e o artístico.

O sensorial adquire beleza de acordo com a sensibilidade de cada indivíduo, já o artístico necessita de mais esforço por parte de cada ser humano para ser entendido, porque algumas vezes a obra de um pintor ou uma poesia tem uma beleza camuflada e somente com um pouco mais de percepção é que pode ser compreendida em toda a sua essência.

De Masi (1999, p. 205) fala dos valores emergentes na sociedade pós-industrial, situando entre eles os valores estéticos: “as formas, as cores, os sons e as boas maneiras são indispensáveis ao homem pós-moderno quanto a substância e a funcionalidade”.

4.3.3 Valores intelectuais

O intelecto é o instrumento privilegiado do homem. É a partir da inteligência que este formula hipóteses e avalia os demais valores. Nesse valor intelectual é processado toda a luz do conhecimento que nos permite alcançar coisas antes não possíveis.

Pode ser dividido de acordo com Empinotti (1994, p. 57) em: valores científicos que são metas baseadas em evoluir, criar e expandir horizontes e os valores culturais que são um acúmulo de todas as experiências que o homem traz consigo desde os tempos das cavernas.

O homem é um ser que pensa e desta forma cria valores intelectuais. O saber está ligado a todo o conhecimento que o homem possui. Apesar disto, não é apenas o conhecimento adquirido em escolas que deve ser visto como valor intelectual. Cada indivíduo desenvolve o seu intelecto de acordo com suas necessidades. Este aprendizado pode ser adquirido com muitos anos de leitura autônoma, ou muitos anos em bancos de faculdades. Mas, há também a inteligência que deve ser considerada como tal, quando pessoas adquirem conhecimento pelo que vivem, por exemplo, os agricultores desenvolvem muitas de suas técnicas de cultivo por experiências ou ainda empresários adquirem mais “know-how” com tudo que ocorre dia-a-dia ao redor de seu mundo empresarial.

Outro elemento que deve ser considerado são as múltiplas inteligências, que são mais ordinariamente chamadas tendências. Enquanto, existem pessoas que lidam melhor com os números e fórmulas complicadíssimas de matemática, outros possuem o dom de falar ou escrever e são capazes de vender qualquer coisa a qualquer um, mesmo que este não necessite do produto que está sendo ofertado.

4.3.4 Valores morais

O cérebro humano, esta fantástica máquina de calcular e pensar tem um funcionamento bastante acima do conhecido atualmente pelos cientistas. Todos os conceitos de valores, apesar de estarem sendo estudados há muitos séculos ainda não conseguiram atingir uma verdade plena. Desta forma funciona também o valor moral que após passar por uma análise no valor intelectual, cria um conceito do certo ou do errado.

Definindo melhor a moral de cada um, quanto ao seu conceito está fortemente ligado a conceitos recebidos dos valores intelectuais e das idéias e experiências vividas anteriormente.

Para Empinotti (1994, p. 58-59), o valor moral é subdividido em:

- a) Valores éticos: É a parte da moral que começou a tomar forma com Aristóteles, que buscou através da filosofia um padrão de procedimento correto, justo e honesto. Desta maneira a ética busca a virtude, a justiça, para deste modo tornar a vida em sociedade mais fácil e mais harmoniosa;
- b) Valores sociais: São valores que se formam na comunidade em que cada pessoa vive, é a soma de cada pensamento individual agrupado. Cada pequeno grupo que forma uma diferente entidade, formula diferentes normas e procedimentos tidos como correto ou padrão.

O valor moral de igual maneira para muitos outros valores, tem diferentes interpretações de acordo com o povo e a cultura onde é imposto. Para os países capitalistas, moral pode ter o significado de não fazer coisas

extravagantes que fogem do padrão normal de comportamento da população em geral, por exemplo, caminhar nu para um índio nada tem de maldade, porém se uma pessoa em plena cidade de São Paulo, ousasse fazer isto seria tido por louca ou acusada de atentado ao pudor.

Outrossim, os valores morais de uma pessoa também podem ter muita relação com a ética. Explicando melhor esta concepção, principalmente no campo profissional, é contra a moral e os bons costumes, fazer valer somente a sua opinião em uma empresa e com isto levando todo o restante de uma equipe a ser prejudicada.

Uma descrição de valor moral pode ser assim definida:

“O valor moral é o bem perfectivo do pólo ético do homem. Indeterminado em sua imagem, em sua figura, contudo o homem é determinado em sua natureza, inteligente e livre, individual e social por essência. É livre para se contribuir desse ou daquele modo. Contudo para se edificar humanamente deve agir de acordo com a sua natureza. Portanto, liberdade não é sinônimo de permissividade. O valor moral constitui-se pela qualidade específica do que a vontade livre deve querer para agir humanamente. O valor moral chama-se bem honesto, como o justo, o sincero, o caritativo, etc... O valor moral impõe-se incondicionalmente aos outros valores, pois é o valor que torna o sujeito espiritual propriamente bom. Os valores econômicos, materiais, noéticos, sociais nunca podem se sobrepor ao valor moral. Logo que o ferem perdem todos o seu valor” (Kunz, 1975, p. 213).

4.3.5 Valores religiosos

O valor religioso é indispensável para a sobrevivência do ser como um todo. Não obstante cada homem possuir uma diferente crença individual, todas as religiões pregam os mesmos preceitos básicos: amor e fraternidade. Obviamente exceto as crenças que levam o ser humano a se tornar um fanático e com isto por vezes violento e lunático.

Sem esta crença no “Ser Supremo e Superior” a vida tornaria-se vazia e não faria sentido seguir em frente. O texto abaixo reforça esta idéia:

“Os valores religiosos são indispensáveis para atualizar as dimensões humanas totais. Uma semente, um gérmen divino impele o homem para o Transcendente. Os bens concretos da realidade não respondem plenamente a este impulso. Sem o divino, as tendências humanas ficam frustradas. Só a verdade total pode preencher a busca intelectual do Ser. E só o Bem total, valor absoluto, pode preencher o dinamismo interior do espírito que se lança à conquista do bem. Advirta-se, porém, que esses impulsos são existenciais e um Deus abstrato não os consegue satisfazer. O autêntico valor religioso não se transmite por conceitos, mas vive-se. A comunicação do homem com Deus é uma comunicação pessoal, uma comunicação “eu-e-tu”. Deus deve se tornar o bem perfectivo da perfectibilidade religiosa da existência concreta do homem. Religião e vida não podem ser separados” (Kunz, 1975, p. 213-214).

Apesar de até o momento o valor religioso ter sido abordado de maneira tão generalizada, este provavelmente é o valor mais discutido por todos. Quer nos meios de comunicação, quer na vida em sociedade ou até mesmo o homem individualmente sempre se questiona, qual o padrão mais correto para si e para os outros elementos de sua família.

Para defender este ponto de vista, seu valor próprio quanto a religião, o homem trava desde o início dos tempos guerras gigantes. Neste novo milênio este é com certeza um dos desafios que a raça humana terá que superar, pois viver é imprescindível para a continuidade do homem na terra. Segundo Alberoni (2000, p. 131) "um homem que pudesse viver mais reconheceria o valor da vida e teria por ela o máximo cuidado”.

Empinotti (1994, p. 60-61), subdivide os valores religiosos em dois:

“O valor divino é o possuir de um líder ou entidade maior (Jesus, Buda, Gandhi, etc...) que tem uma filosofia que deve ser seguida. Se analisadas, separadamente, todas elas trabalham com o mesmo eixo fundamental a saber: a fraternidade de todos os povos”.

O valor profano que é o valor religioso leva as pessoas a cometer atos de fanatismo como: auto-punições, guerras, sacrifícios humanos. Estes apesar de bem menos numerosos do que no passado da humanidade, ainda hoje causam muito estrago. Os governos do mundo inteiro precisam estar atentos a estes “loucos”, porque um simples ato de fanatismo pode acabar com toda a raça humana.

Finalizando, destaca-se a importância dos valores, uma vez que caracterizam a visão de mundo dos indivíduos, a relação com o comportamento, a influência na tomada de decisões e a determinação na busca de aspirações, assim, identificou-se cinco categorias de valores essenciais à conduta humana: existenciais, estéticos, intelectuais, morais e religiosos.

No capítulo seguinte adentrar-se-á nos procedimentos metodológicos, onde enfatizar-se-á a pesquisa de campo e seus resultados.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E RESULTADOS DA PESQUISA

Conforme Silva e Menezes (2000), a pesquisa como o ato de pesquisar, significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas. “Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não tem informações para solucioná-lo” (Silva e Menezes, 2000, p. 20).

Para o pesquisador Pedro Demo (1987, p. 23) a pesquisa vem a ser a atividade científica pela qual descobrimos a realidade, acrescentando que “Partimos do pressuposto que a realidade não se desvenda na superfície, não é o que aparenta a primeira vista.” E alerta: “Ademais, nossos esquemas explicativos nunca esgotam a realidade, porque esta é mais exuberante que aqueles”.

Neste sentido, a pesquisa pode ser vista como atividade básica da ciência no momento da indagação e da construção da realidade, pois é através dela que se pode disseminar o conhecimento e as informações adquiridas.

Extensa viria a ser a apresentação das inúmeras conceituações sobre pesquisa, propostas por diversos autores. Percebe-se que as mesmas apenas acrescentam detalhes especificadores, mantendo a idéia de procedimento racional que utiliza métodos científicos. Com referência a definição de “método”, são também variadas as conceituações quanto seus autores,

necessário se faz efetuar uma escolha, portanto, opta-se por Ruiz (1991), que faz a distinção entre método e técnica:

“A rigor, reserva-se a palavra método para significar o traçado das etapas fundamentais da pesquisa, enquanto a palavra técnica significa os diversos procedimentos ou a utilização de diversos recursos peculiares a cada objeto de pesquisa, dentro das diversas etapas do método” (Ruiz, 1991, p. 138).

Portanto, o método constitui-se um procedimento geral, enquanto técnica abrange procedimentos específicos.

Com relação ao objeto, a pesquisa pode vir a ser: bibliográfica, de laboratório e de campo. Essa última, refere-se ao ambiente em que ela foi realizada.

A pesquisa de campo aplicada enquanto quantitativa procura traduzir em números, opiniões e informações para classificação e análise. Requer, portanto o uso de recursos e técnicas estatísticas como: percentagem e média (Silva e Menezes, 2001, p. 20).

A pesquisa de campo assume ainda o caráter qualitativo, pois acredita que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser, simplesmente, traduzida em números (índices). A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave e tende a analisar os dados indutivamente (derivada de observações de casos da realidade concreta), assim, o processo

e seu significado são os focos principais de abordagem (Silva e Menezes, 2001, p. 20).

Em síntese, de acordo com Deslandes et al. (1999, p. 22):

“A diferença entre qualitativo-quantitativo é de natureza. Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos apenas a região visível, ecológica, morfológica e concreta, a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados, das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas”.

Em consonância com os autores e seus pensamentos, vistos acima, esta pesquisa utiliza-se como método de procedimento o comparativo, objetivando realizar comparações entre empreendedores e intraempreendedores, com a finalidade de verificar semelhanças e divergências. Este estudo desenvolveu-se, num primeiro momento, a partir de pesquisa bibliográfica pertinente ao assunto, apoiando-se em produções literárias e científicas constituídas de livros, artigos, periódicos, de autores conceituados sobre o tema em questão. Levando-se em consideração que “O conjunto de dados quantitativos e qualitativos, porém, não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage, dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia” (Deslandes et al., 1999, p. 22), num segundo e terceiro momentos, respectivamente, desenrolou-se a partir de pesquisa quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa propiciou a extensão do fenômeno, a sua representatividade estatística. Já a pesquisa qualitativa, possibilitou captar a intensidade do fenômeno em investigação, para tal trabalhou-se com pequeno grupo, que para Demo (2000), embora não seja representativo da sociedade como um todo, pode ser “exemplar”.

5.1 A pesquisa quantitativa

5.1.1 Primeira parte: universo de trabalho

A partir do processo global de negócios, o Brasil demonstrou a intenção de possuir uma posição cada vez mais ativa no mercado mundial, necessitando para tal contar, além do parque industrial e de pesquisas avançadas, de recursos humanos adequados à sua operação e desenvolvimento e prontos para interagir local e globalmente .

Neste contexto competitivo, percebe-se o interesse cada vez maior pelos cursos de graduação e pós-graduação, que promovam princípios de dinamismo, criatividade, adaptabilidade e competitividade aplicados ao mercado mundial e aos profissionais que nele atuam, hoje com mais intensidade que ontem. Na busca por alinhamento profissional, os indivíduos têm procurado capacitar-se, atualizar-se, adaptar-se a um mercado voraz por informação e técnica.

Assim, o mundo acadêmico busca adaptar-se e, além de oferecer os tradicionais cursos de graduação e pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado), vem percebendo que os profissionais que não optam pela carreira acadêmica e atuam diretamente no mercado têm necessidades distintas, especialmente, através de cursos rápidos, num número elevado, e que ofereçam informações aderentes à realidade mercadológica. Desta forma, a Resolução CES nº 3, de 05 de outubro de 1999, preconizada pelo Ministério da Educação, fixa condições de validade dos certificados de cursos presenciais de

especialização, mediante o cumprimento de requisitos específicos, dentre eles cita-se: qualificação mínima do corpo docente (título de mestre), infra-estrutura adequada aos professores e alunos (biblioteca, equipamentos, laboratórios, etc...), duração mínima de 360 h/a, entre outros. Portanto, é neste âmbito que a FESP vem se estabelecendo como uma das forças do mercado de especialização, cuja melhoria do ensino é o objetivo vital da Instituição dando ênfase à formação humanística dos alunos. Tem como missão, propiciar ao candidato aprovado para um de seus cursos, a realização como estudante e como profissional. Daí o esforço no sentido de agregar o enfoque empreendedor ao perfil de seus alunos, preparando-os para a inserção no mercado de trabalho competitivo.

A pesquisa de campo foi desenvolvida junto ao corpo discente da FESP-Fundação de Estudos Sociais do Paraná, Centro de Pós-Graduação. A escolha por uma instituição de ensino para encontrar os sujeitos da pesquisa, justifica-se pelo interesse de uma abordagem mais abrangente, uma vez que a mesma congrega num espaço comum, pessoas oriundas de diversas formações acadêmicas e de inúmeras categorias profissionais, que atuam em ambientes variados, favorecendo assim uma gama de dados e informações que, pode vir a enriquecer a pesquisa. Dos 311 inscritos nos cursos de pós-graduação da FESP, 43% não responderam ao instrumento de pesquisa, por não se disporem a colaborar ou não estarem presentes por ocasião da sua aplicação, ou seja, um total de 134 alunos.

Dos 57% restantes; correspondendo a 177 alunos, que formaram o universo de trabalho para um estudo descritivo das variáveis discretas, também

chamadas de descontínuas, à eles apresentadas em formulários próprios, os quais serão apresentados na sequência; foram os que responderam ao questionário. Alunos esses, egressos de 37 cursos de Graduação, dos mais citados mencionamos: Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Turismo e Processamento de Dados. E também de cursos de Pós-Graduação: Desenvolvimento de Competências Gerenciais, Engenharia Econômica, Finanças, Nutrição Clínica e Terapia Nutricional (ver anexo 8.2: Formação acadêmica anterior).

Desses 177 alunos; 27%, ou seja, 48 alunos não se encaixaram nas categorias empreendedoras de interesse deste estudo, resultando assim em uma população; de **129 alunos**. É realmente uma população, e não amostra, pois conforme já mencionado, o objetivo deste estudo é analisar as preferências de certas variáveis discretas apenas dos alunos de pós-graduação da FESP. Caso de se necessitar generalizar as conclusões obtidas com eles, para toda a comunidade de Curitiba, ter-se-ia que saber qual é o total de alunos de pós-graduação na comunidade de Curitiba e, em seguida aplicar a fórmula abaixo, a qual daria o tamanho mínimo que uma amostra deve ter para poder-se estimar as proporções ou percentagens de eventos pedidos, também denominados de “sucessos”, em populações Binomiais, nas quais a variável aleatória em estudo é sempre discreta.

A referida fórmula, segundo Moretin (1999), pode fornecer o tamanho mínimo de “sucessos”, com 95% de confiança de que não ir-se-á errar nas estimativas a partir de amostras, em mais do que 7% é a seguinte na qual **$z=1,96$** para o nível de 95% de confiança; **$p=(1-p)=0,50$** , quando não se

conhece nenhuma estimativa da proporção de sucessos para o atributo que se deseja estudar. Na prática, pode-se obter uma estimativa desse valor arbitrando-se uma amostra de pelo menos 100 elementos e, após a contagem do número de casos favoráveis ao evento pedido, faz-se a divisão pelo valor “**n**” auxiliar utilizado e assim se obtém a estimativa pontual da proporção de sucessos na população que se deseja estudar. Obtendo-se assim o valor de **p**; o seu complemento (**1-p**), será a estimativa pontual da proporção de insucessos nesta população em estudo.

Finalmente, arbitra-se o erro relativo máximo que estar-se-á disposto a aceitar futuramente ao falar-se que a proporção de sucessos obtida na amostra com o tamanho mínimo “**n**” calculado é também a proporção populacional de sucessos, com 95% de confiança. Neste estudo, está-se arbitrando o erro relativo em 0,07 (e não 0,05 = 5%) que corresponde na forma percentual no valor de 7% justamente para ressaltar que nível de confiança e erro relativo máximo de estimativa, não precisam ser necessariamente complementares em 100%.

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot (1 - p) \cdot N}{((N - 1) \cdot e^2) + (z^2 \cdot p \cdot (1 - p))}$$

Em um último caso, quando não se conhece o tamanho **N** populacional, a fórmula acima pode ser substituída pela seguinte, a qual dará valor de “**n**”, maior ou igual à anterior.

Dará um valor menor, se **N** populacional for considerado pequeno; e dará o mesmo valor, quando o mesmo for considerado grande.

Portanto, não se conhece o valor do **N** populacional, trabalha-se com uma amostra maior ou igual à necessária ao fazer-se amostragens para em seguida extrapolar os percentuais obtidos nas amostras, para toda a população que é composta por N elementos, geralmente de quantidade desconhecida.

A referida fórmula deste 2º caso é a seguinte:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

Destaca-se que os dados foram coletados mediante aplicação de questionários, contendo perguntas fechadas, para a mensuração dos valores de empreendedores e intraempreendedores.

A aplicação dos mesmos, primeiramente, identifica entre os estudantes, os empreendedores e intraempreendedores.

As perguntas subseqüentes, a partir da segmentação definida e já citada, visam apurar questões relativas aos seguintes tópicos:

a) Apontar o ramo de atividade em que os alunos atuam, de acordo com a classificação do IBGE (primário, secundário e terciário);

b) Identificar os valores necessários ao empreendedor ou intraempreendedor de sucesso, conforme a opinião dos mesmos.

Para o atingimento desse último objetivo, no instrumento de pesquisa apresentado aos 129 pesquisados, fez-se constar uma questão que trata efetivamente dos valores, organizada, respeitando as cinco categorias de valores de Empinotti (1994), a saber: existenciais, estéticos, intelectuais, morais e religiosos, relacionando-as ao trabalho. Como cada valor

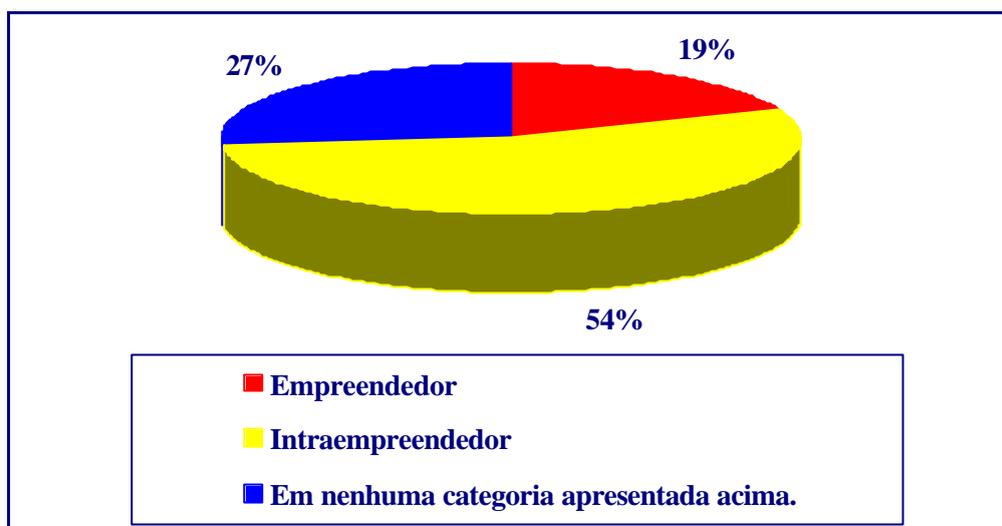
apresentado, na referida questão, poderia suscitar inúmeras interpretações dos pesquisados, achou-se adequado, especificar ao lado de cada um, não propriamente a sua definição, mas o aspecto a ser privilegiado. A mensuração dos valores foi realizada pelo uso de escores de importância. Para tal, a cada valor específico atribui-se opções de resposta de acordo com a escolha do aluno: **“não é importante”**, **“importante”** e **“muito importante”** (ver anexo 8.1). Cabe ressaltar que para a análise das respostas, selecionou-se a opção: **“muito importante”**.

O item 5.1.2, a seguir trabalhado, tem como fim apresentar e analisar os resultados gerados a partir do instrumento de coleta de dados, trata-se inclusive da oportunidade de estabelecer a relação entre a teoria abordada nos capítulos iniciais com ênfase na classificação de cinco categorias de valores, conforme literatura estudada, e o ponto de vista dos alunos pesquisados, enquanto empreendedores e intraempreendedores.

5.1.2 Apresentação e análise dos dados do universo de trabalho

Considerando-se que empreendedor é aquele que já possui negócio próprio (herança de família ou por iniciativa própria), ou é aquele que após o fechamento, reestruturação de corporações ou participante de programa downsize, montou seu próprio negócio; e intraempreendedor é o empregado-empendedor; o gráfico a seguir apresenta a categoria em que os 177 alunos pesquisados se enquadram:

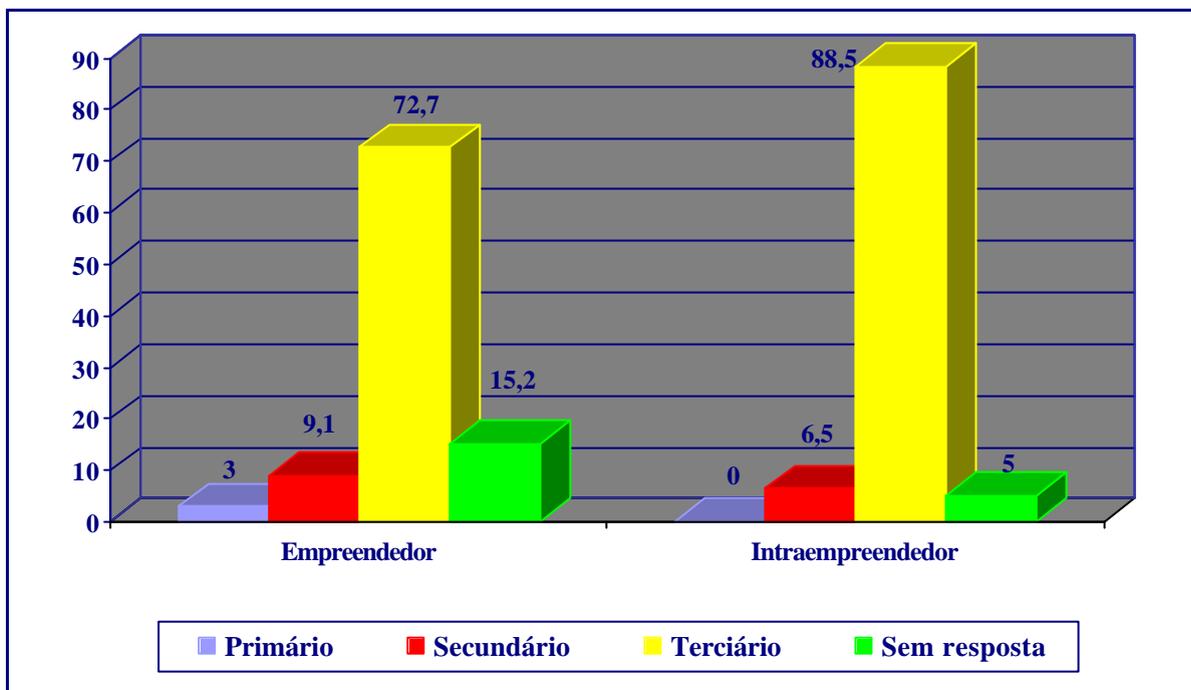
Gráfico 1: Categorias empreendedoras



Conforme os percentuais destacados acima, é possível afirmar que do total pesquisado, ou seja, 177 alunos originados de diferentes cursos de graduação e pós-graduação e atualmente ligados a FESP - Centro de Pós-Graduação, 54% deles se caracterizam na categoria de intraempreendedores, 19% são empreendedores e 27% não se enquadram na categoria empreendedor/intraempreendedor. Vale destacar, que essa categoria pode comportar empresários e empregados que não se consideram com perfil empreendedor, pessoas sem interesse em atividades empreendedoras, desempregados, indecisos, ou ainda profissionais ligados a organizações burocráticas, que não viabilizam espaço nem oportunidades para posturas empreendedoras dos seus colaboradores. Neste sentido, para a análise dos gráficos subsequentes, a opção: “nenhuma categoria” é desconsiderada da amostragem, reduzindo em 27%, o universo pesquisado, levando-se em conta que a nossa intenção vem a ser verificar com os pesquisados, com perfil

empreendedor e intraempreendedor, os valores considerados necessários pelos mesmos para um empreendedor ou intraempreendedor de sucesso.

Gráfico 2: Ramo de atividade da empresa



A segmentação dos setores abaixo especificados, está formulada com base na caracterização fornecida pelo IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. E, ainda conforme diretrizes da obra dos autores Lezana, Tonelli e Guilhon (1998, p.117):

Quadro 5: Setores da economia

Setores econômicos	Descrição
?? Setor primário ou agropecuário:	Comporta as atividades rurais e pecuárias: lavoura, produção animal e derivados, extração vegetal, reflorestamento, formação de culturas permanentes e indústria rural, tipo moinho e moendas.
?? Setor secundário ou industrial	Engloba a indústria extrativa mineral, de transformação e de construção civil, além dos serviços industriais de utilidade pública.
?? Setor terciário ou de serviços	Inclui o comércio, agentes financeiros, transportes, comunicações, governo e serviço de profissionais autônomos.

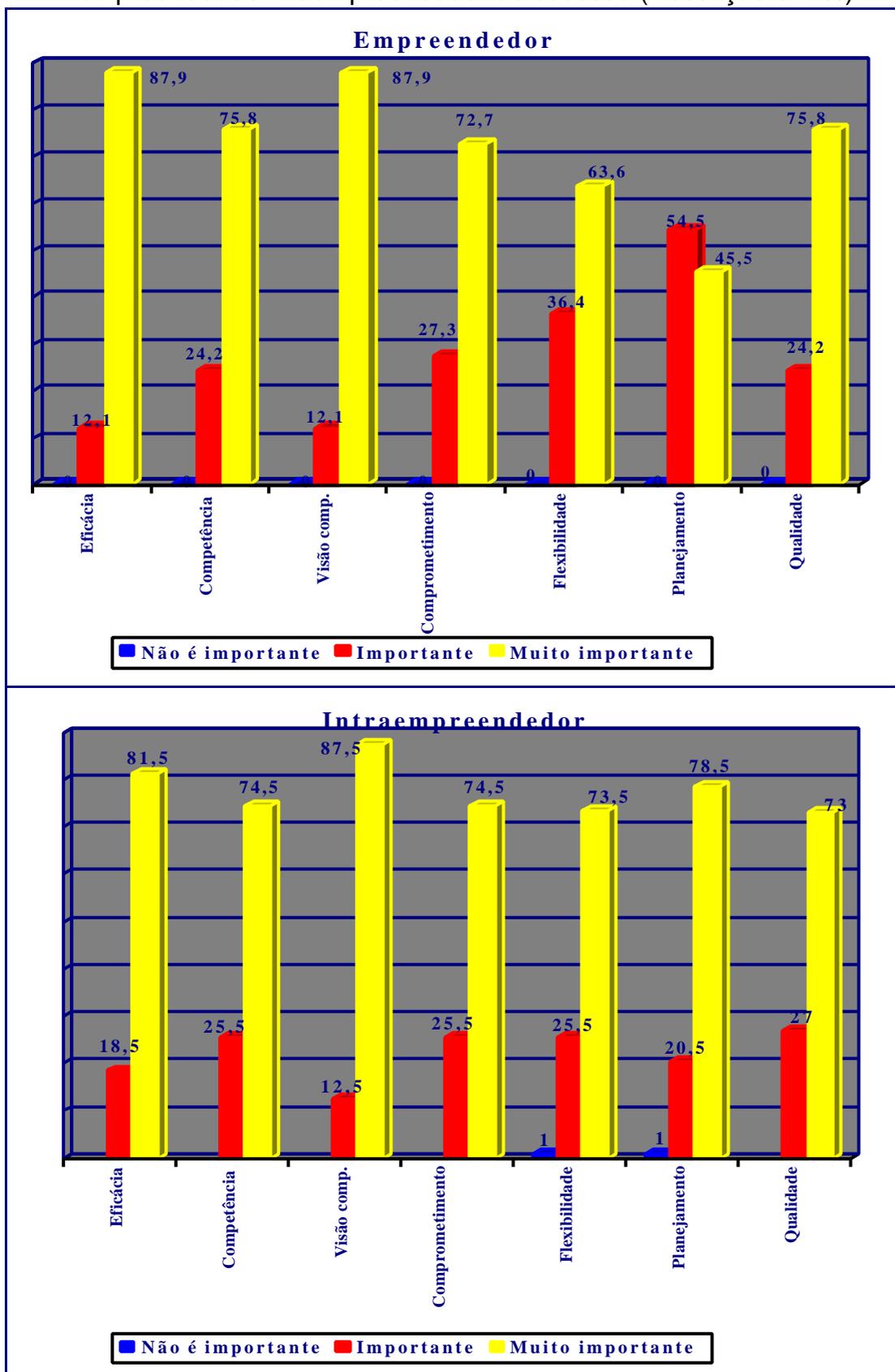
Percebe-se no gráfico acima que tanto para os empreendedores, como para os intraempreendedores, os maiores índices indicam que tais alunos pesquisados estão ligados a empresas do ramo terciário, 72,7% e 88,5% respectivamente, o que inclusive vem a confirmar a tendência do mercado de negócios, ou seja, a prestação de serviços/terceirização de tarefas/áreas/setores.

O ramo secundário está representado por 9,1%% para empreendedores e 6,5% para os intraempreendedores. Já o setor primário apresenta o índice de 3% e 0% de participação, respectivamente, podendo ser justificado pela localização em área urbana e pelo foco de atenção dos pesquisados.

Tabela 1: Síntese dos valores existenciais necessários para um empreendedor/intraempreendedor de sucesso (Descrição em %)

Descrição	Empreendedor			Intraempreendedor		
	00	03	06	00	03	06
a) Eficácia - fazer as atividades de forma a atingir os objetivos	0,0%	12,1%	87,9%	0,0%	18,5%	81,5%
b) Competência – saber executar as tarefas	0,0%	24,2%	75,8%	0,0%	25,5%	74,5%
c) Visão competitiva – manter e conquistar clientes	0,0%	12,1%	87,9%	0,0%	12,5%	87,5%
d) Comprometimento – identificação com a missão	0,0%	27,3%	72,7%	0,0%	25,5%	74,5%
e) Flexibilidade – adaptação a novas situações	0,0%	36,4%	63,6%	0,0%	25,5%	73,5%
f) Planejamento – elaboração de planos para evitar improvisação	0,0%	54,5%	45,5%	0,0%	20,5%	78,5%
g) Qualidade – compromisso com aprimoramento de produtos/serviços	0,0%	24,2%	75,8%	0,0%	27%	73%

Gráfico 3: Síntese dos valores existenciais necessários para um empreendedor/intraempreendedor de sucesso (Descrição em %)



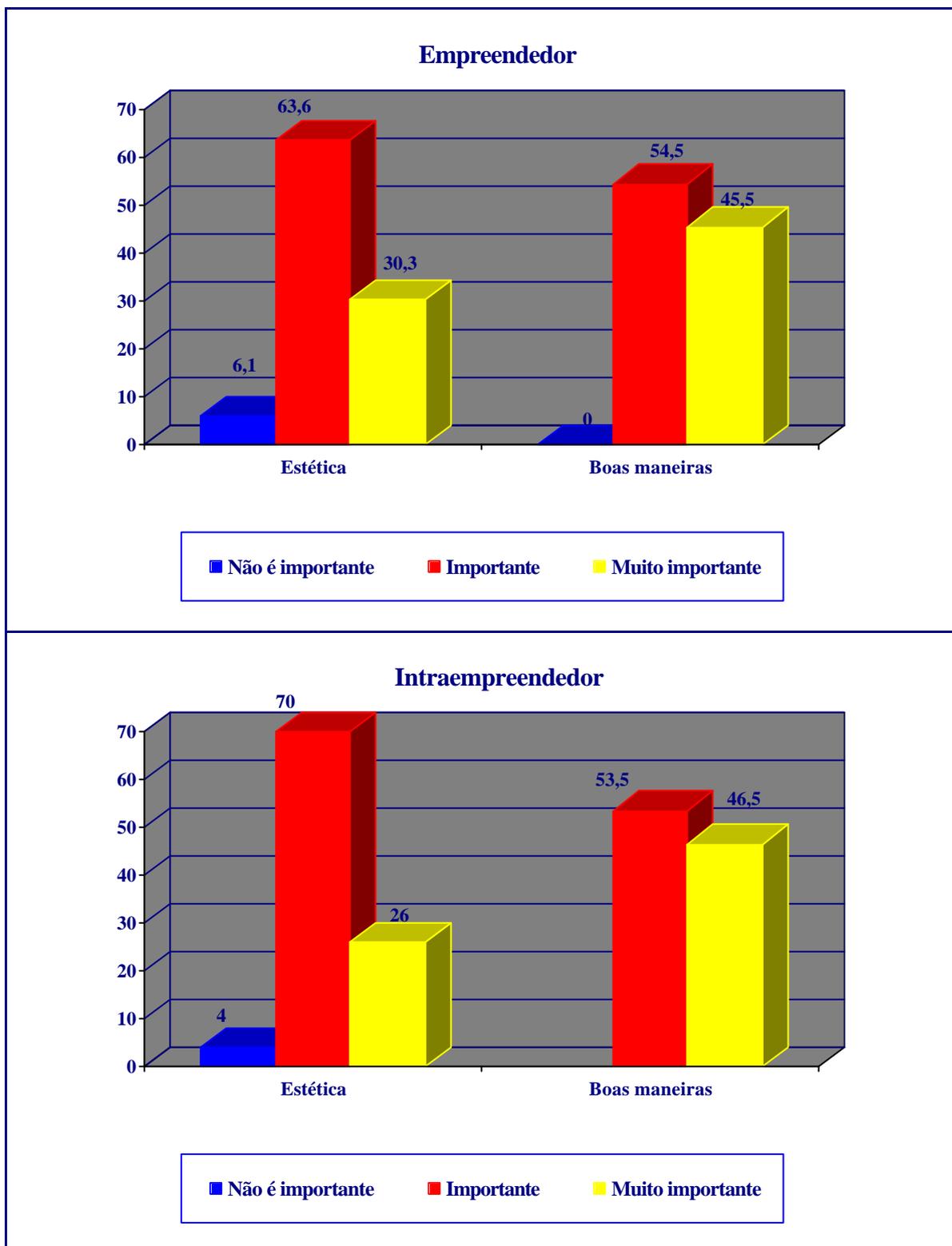
A partir da seqüência dos dois gráficos apresentados acima, a respeito dos valores existenciais dos empreendedores e intraempreendedores, percebe-se que a primeira categoria considera muito importante a visão competitiva, a eficácia na forma de atingir os objetivos, competência e comprometimento: 87,9%, 87,9%, 75,8% e 72,7%, respectivamente.

Para os alunos com postura intraempreendedora os itens mais importantes referem-se a: visão competitiva (87,5%), eficácia (81,5%), planejamento (78,5%) e comprometimento (74,5%).

Tabela 2: Síntese dos valores estéticos necessários para um empreendedor/intraempreendedor de sucesso (Descrição em %)

Descrição	Voluntário			Intraempreendedor		
	00	03	06	00	03	06
Estética - sensibilidade ao belo, ao harmonioso	6,1%	63,6%	30,3%	4,0%	70%	26%
Boas maneiras - cortesia e educação no relacionamento cotidiano	0,0%	54,5%	45,5%	0,0%	53,5%	46,5%

Gráfico 4: Síntese dos valores estéticos necessários para um empreendedor/intraempreendedor de sucesso (Descrição em %)



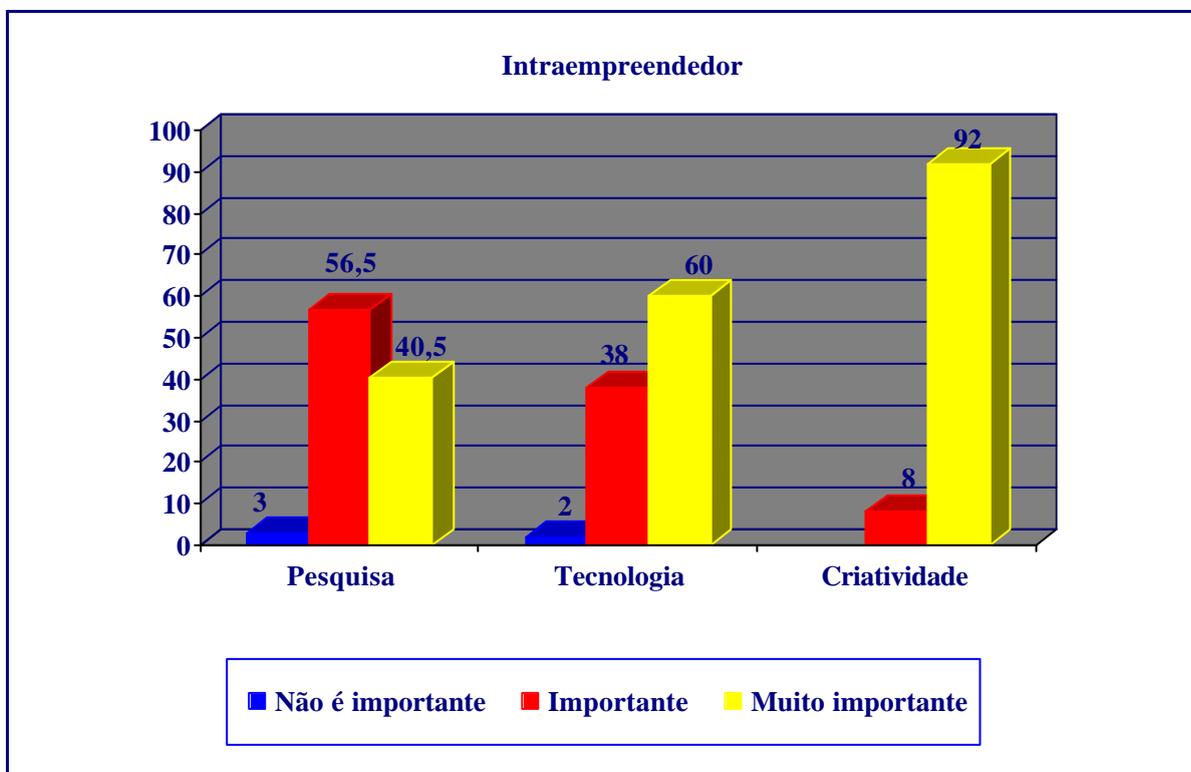
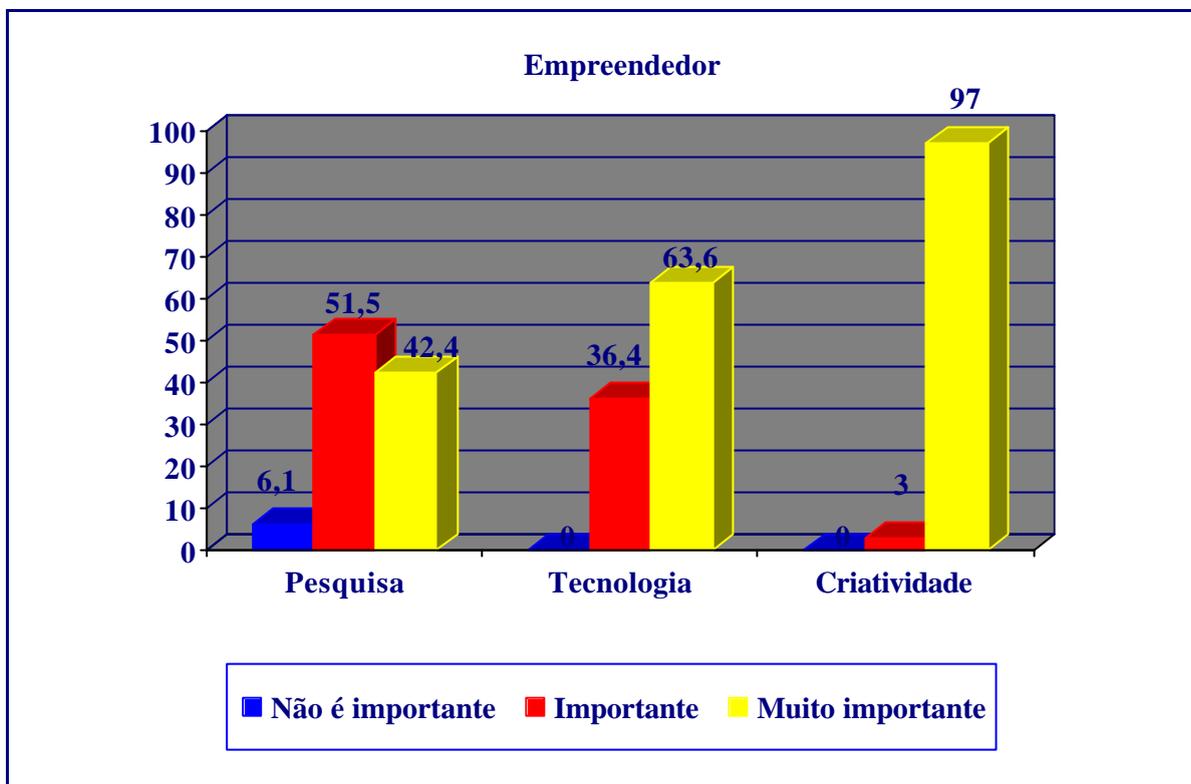
Em relação aos valores estéticos é possível inferir que os alunos de perfil empreendedor consideram mais importante a questão: boas maneiras – cortesia e educação nos relacionamentos, com 45,5% de adesão em relação a: estética voltada a sensibilidade ao belo, ao harmonioso (30,3%).

Os alunos com perfil intraempreendedor também elegem como muito importante, as boas maneiras (46,5%) e a estética com 26% da seleção. Percebe-se então, um equilíbrio de opiniões entre os segmentos empreendedores, ou seja, enquanto valor estético as boas maneiras, principalmente no relacionamento interpessoal é a característica mais relevante por parte do grupo pesquisado.

Tabela 3: Síntese dos valores intelectuais necessários para um empreendedor/intraempreendedor de sucesso (Descrição em %)

Descrição	Empreendedor			Intraempreendedor		
	00	03	06	00	03	06
Pesquisa - incentivo ao espírito de investigação	6,1%	51,5%	42,4%	3%	56,5%	40,5%
Tecnologia – conhecimento detalhado de processos e produtos	0,0%	36,4%	63,6%	2%	38%	60%
Criatividade - capacidade de inovar	0,0%	3,0%	97,0%	0%	8%	92%

Gráfico 5: Síntese dos valores intelectuais necessários para um empreendedor/intraempreendedor de sucesso (Descrição em %)

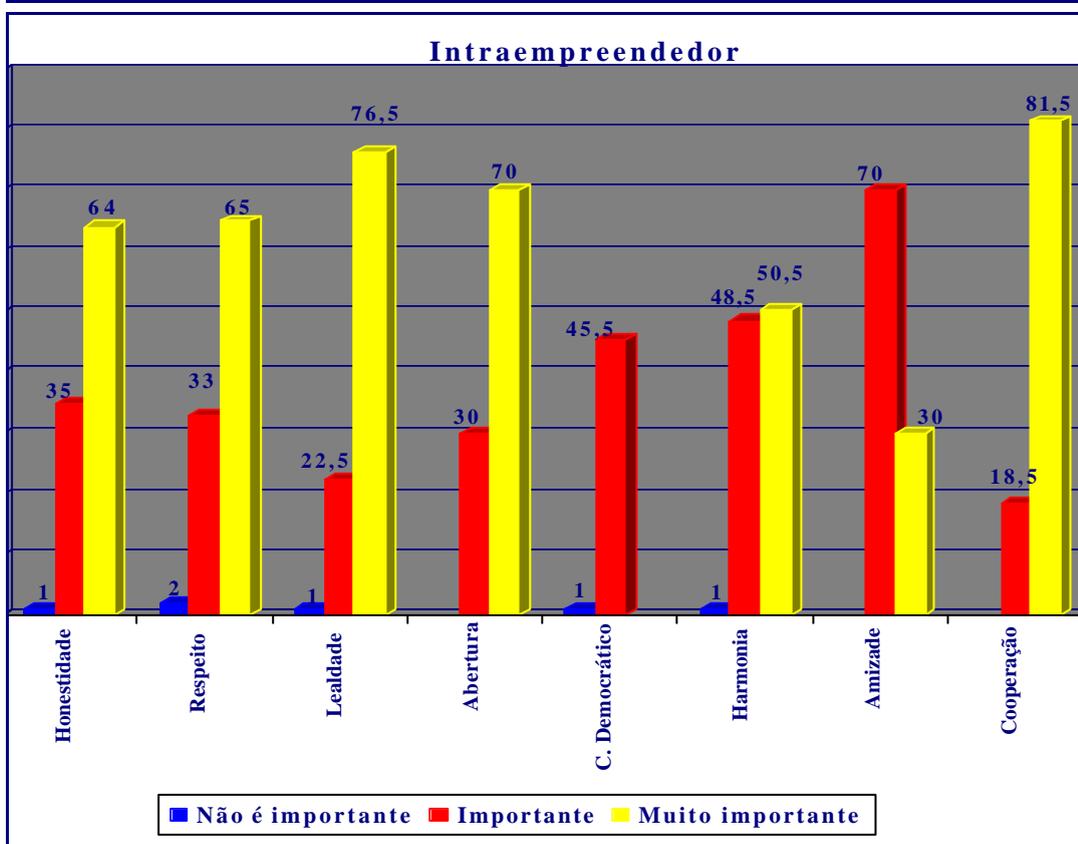
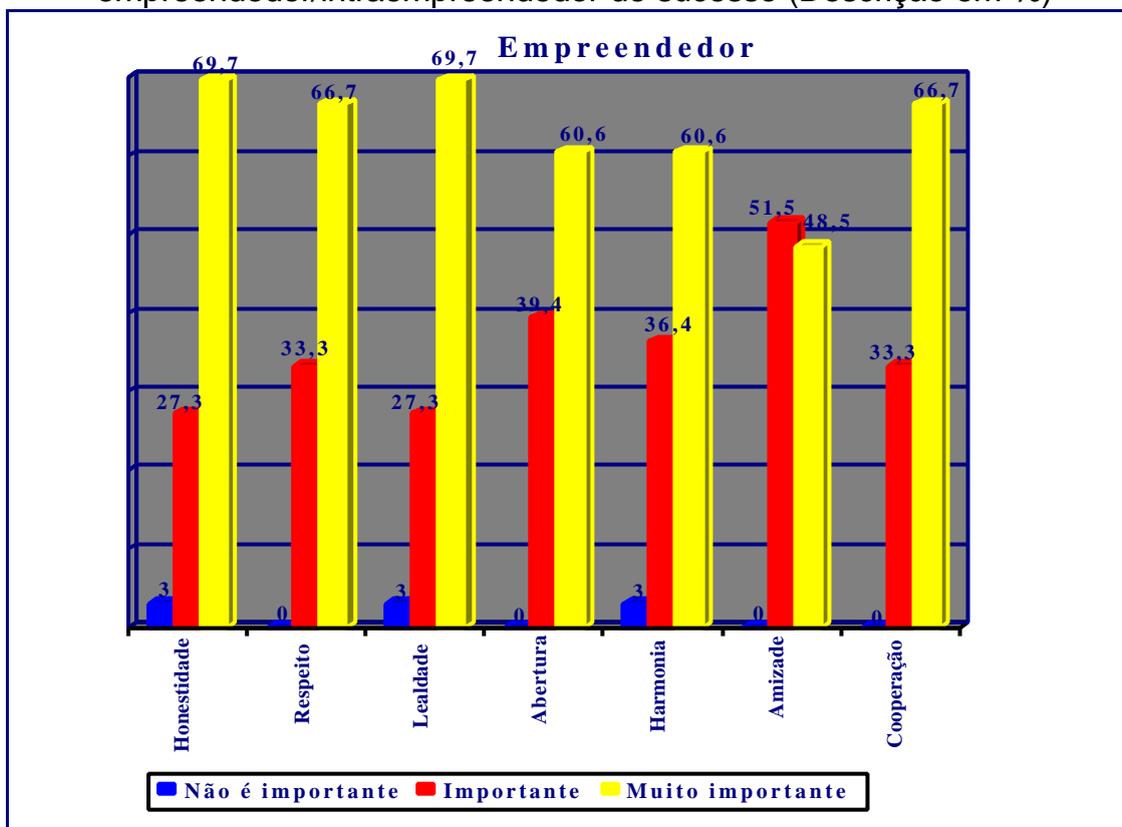


Através dos gráficos acima é possível apurar que para os alunos empreendedores, no valor referente aos aspectos intelectuais, a opção muito importante é relativa a criatividade, 97%, e para os intraempreendedores é de 92%, possivelmente este fato está ligado ao processo global de transformações rápidas na economia mundial, que exige por sua vez, além de outros fatores, capacidade de criar, inovar, adaptar. Tecnologia 63,6% e pesquisa com 42,4% para os empreendedores e 60% e 40,5% para os intraempreendedores, respectivamente.

Tabela 4: Síntese dos valores morais necessários para um empreendedor/intraempreendedor de sucesso (Descrição em %)

Descrição	Empreendedor			Intraempreendedor		
	00	03	06	00	03%	06%
Honestidade - combate à corrupção	3,0%	27,3%	69,7%	1%	35%	64%
Respeito – consideração às pessoas e opiniões	0,0%	33,3%	66,7%	2%	33%	65%
Lealdade - postura leal em relação à colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros	3,0%	27,3%	69,7%	1%	22,5%	76,5%
Abertura – clima propício ao diálogo/sugestões	0,0%	39,4%	60,6%	0%	30%	70%
Harmonia - relacionamento interpessoal favorável	3,0%	36,4%	60,6%	1%	48,5%	50,5%
Amizade - clima de relacionamento amistoso	0,0%	51,5%	48,5%	0%	70%	30%
Cooperação - clima de ajuda mútua	0,0%	33,3%	66,7%	0%	18,5%	81,5%

Gráfico 6: Síntese dos valores morais necessários para um empreendedor/intraempreendedor de sucesso (Descrição em %)



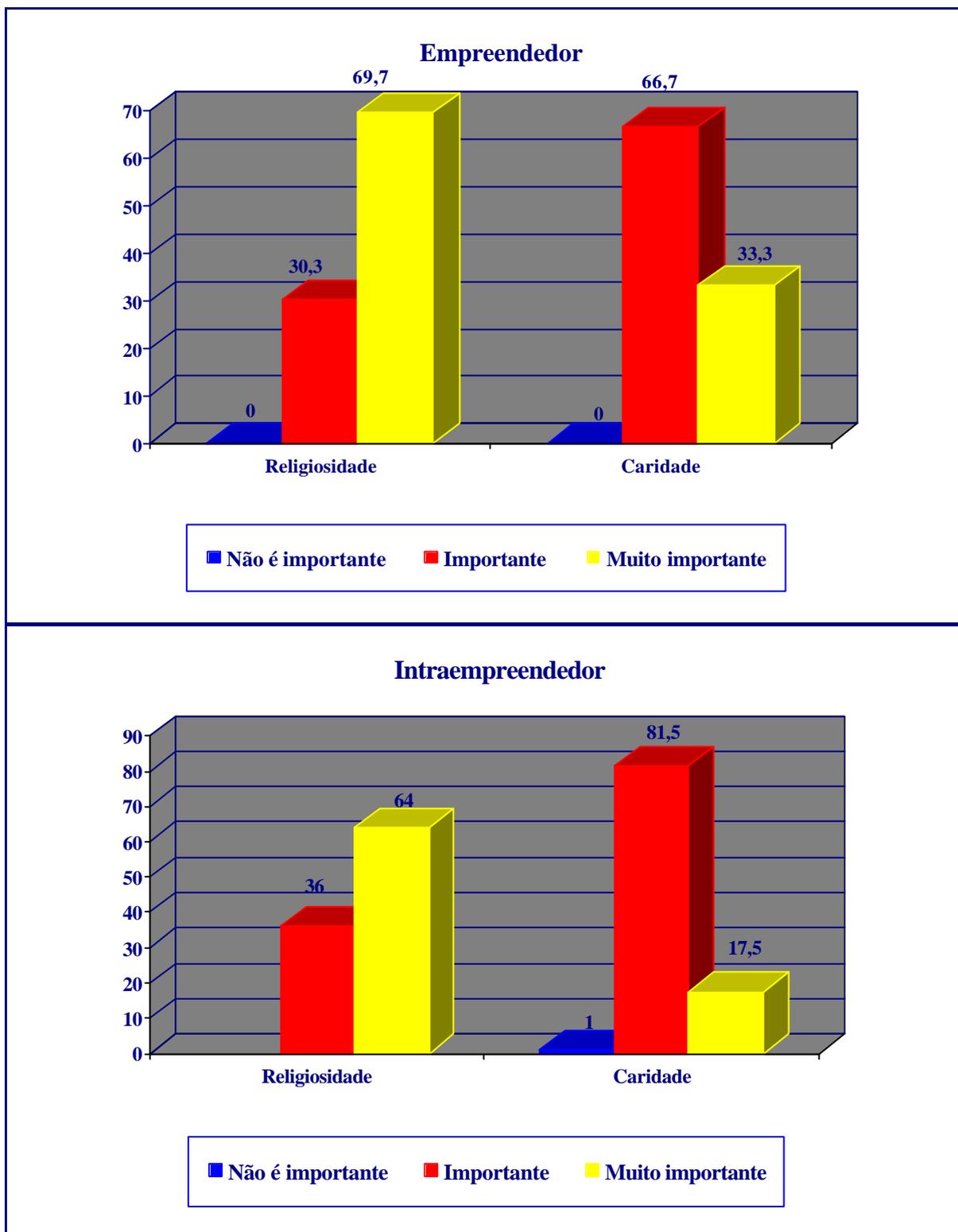
Para os valores morais percebe-se que a visão do grupo de alunos com perfil empreendedor acredita que o fator de maior importância é a lealdade tanto quanto a honestidade (69,7%); seguido de respeito e cooperação, ambos com 66,7%; a abertura e a harmonia também merecem destaque, igualmente com 60,6%.

Finalmente, os alunos intraempreendedores, consideram como muito importante; a cooperação: (81,5%), lealdade: (76,5%), abertura: (70%) e respeito (65%).

Tabela 5: Síntese dos valores religiosos necessários para um empreendedor/intraempreendedor de sucesso (Descrição em %)

Descrição	Empreendedor			Intraempreendedor		
	00	03	06	00	03	06
Religiosidade – procura de apoio e segurança no Sagrado, no Divino	0,0%	30,3%	69,7%	0%	36%	64%
Caridade – dar alívio e encontrar soluções para os semelhantes que estiverem passando por dificuldades materiais ou emocionais	0,0%	66,7%	33,3%	1%	81,5%	17,5%

Gráfico 7: Síntese dos valores religiosos necessários para um empreendedor/intraempreendedor de sucesso (Descrição em %)



É possível verificar que em relação aos valores religiosos, o quesito religiosidade ocupa o primeiro lugar em importância para todo o universo pesquisado, seguido do aspecto caridade. Respectivamente, empreendedores 69,7% e 33,3%, intraempreendedores 64% e 17,5%.

Tabela 6: Média - Valores mais importantes

Descrição	empreendedor %				Intra-empendedor %		
	00	03	06		00	03	06
VALORES EXISTENCIAIS	00	03	06		00	03	06
Eficácia – fazer as atividades de forma a atingir os objetivos	0,00%	12,12%	87,88%		0,00%	18,50%	81,50%
Competência – saber executar as tarefas da organização	0,00%	24,24%	75,76%		0,00%	25,50%	74,50%
Visão competitiva – manter e conquistar clientes	0,00%	12,12%	87,88%		0,00%	12,50%	87,50%
Comprometimento – identificação com a sua missão	0,00%	27,27%	72,73%		0,00%	25,50%	74,50%
Flexibilidade – adaptação a novas situações, mudanças bruscas	0,00%	36,36%	63,64%		1,00%	25,50%	73,50%
Planejamento – elaboração de planos para evitar improvisação	0,00%	54,55%	45,45%		1,00%	20,50%	78,50%
Qualidade – compromisso com aprimoramento de produtos/serviços	0,00%	24,24%	75,76%		0,00%	27,00%	73,00%
média	0,00%	27,27%	72,73%	100,0%	0,29%	22,14%	77,57%
VALORES ESTÉTICOS	00	03	06		00	03	06
Estética - sensibilidade ao belo, ao harmonioso	6,06%	63,64%	30,30%		4,00%	70,00%	26,00%
Boas maneiras - cortesia e educação no relacionamento cotidiano	0,00%	54,55%	45,45%		0,00%	53,50%	46,50%
média	3,03%	59,09%	37,88%	100,0%	2,00%	61,75%	36,25%
VALORES INTELECTUAIS	00	03	06		00	03	06

Pesquisa - incentivo ao espírito de investigação	6,06%	51,52%	42,42%		3,00%	56,50%	40,50%
Tecnologia – conhecimento detalhado de processos e produtos	0,00%	36,36%	63,64%		2,00%	38,00%	60,00%
Criatividade - capacidade de inovar	0,00%	3,03%	96,97%		0,00%	8,00%	92,00%
Percentual médio:.....	2,02%	30,30%	67,68%	100,0%	1,67%	34,17%	64,17%
VALORES MORAIS	00	03	06		00	03	06
Honestidade- combate à corrupção	3,03%	27,27%	69,70%		1,00%	35,00%	64,00%
Respeito – consideração às pessoas e opiniões	0,00%	33,33%	66,67%		2,00%	33,00%	65,00%
Lealdade - postura leal em relação à colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros	3,03%	27,27%	69,70%		1,00%	22,50%	76,50%
Abertura – clima propício ao diálogo/sugestões	0,00%	39,39%	60,61%		0,00%	30,00%	70,00%
Harmonia - relacionamento interpessoal favorável	3,03%	36,36%	60,61%		1,00%	48,50%	50,50%
Amizade - clima de relacionamento amistoso	0,00%	51,52%	48,48%		0,00%	70,00%	30,00%
Cooperação - clima de ajuda mútua	0,00%	33,33%	66,67%		0,00%	18,50%	81,50%
Percentual médio:.....	1,30%	35,50%	63,21%	100,0%	0,71%	36,79%	62,50%
VALORES RELIGIOSOS	00	03	06		00	03	06
Religiosidade – procura de apoio e segurança no Sagrado, no Divino	0,00%	30,30%	69,70%		0,00%	36,00%	64,00%
Caridade – dar alívio e encontrar soluções para os semelhantes que estiverem passando por dificuldades materiais ou emocionais	0,00%	66,67%	33,33%		1,00%	81,50%	17,50%
Percentual médio:.....	0,00%	48,48%	51,52%	100,0%	0,50%	58,75%	40,75%

5.1.2 Segunda parte: amostragem

O segundo instrumento de pesquisa foi aplicado aproveitando-se os 11 entrevistados sorteados ao acaso, como uma amostra aleatória para ser analisada e suas conclusões serem extrapoladas para toda a população dos estudantes da FESP.

O instrumento de pesquisa constava de uma única questão que abordava os valores, organizada de acordo com as cinco categorias de valores de Empinotti (1994) - existenciais, estéticos, intelectuais, morais e religiosos - relacionando-as ao trabalho. Para evitar interpretações errôneas dos pesquisados, a cada valor apresentado, fez-se corresponder uma explicação, que não vinha a ser propriamente sua definição, mas o aspecto a ser privilegiado quando da resposta. A mensuração dos valores deu-se pela atribuição de um posto ou *ranking* segundo a importância, tal requer que o sujeito classifique os valores segundo a ordem de importância de cada um dos cinco conjuntos de valores, mencionados acima – em termos das prioridades do sujeito (ver anexo 8.3).

Verificou-se na oportunidade que os entrevistados durante seus discursos apontaram, antecipadamente, alguns valores como importantes constantes no instrumento de pesquisa que receberam logo após a entrevista, como: o comprometimento, a competência e a visão competitiva - valores existenciais; a beleza - valor estético; a tecnologia e a criatividade - valores intelectuais; a amizade, a harmonia e a lealdade - valores morais.

5.1.2.1 Apresentação e análise dos dados da amostragem

Abaixo apresenta-se teste F, de Friedman, segundo Kazmier (1999), para testar a existência de concordância ou não, nas 11 opiniões dadas por 11 alunos da FESP, sendo 5 "E" - empreendedores, 5 "I" - intraempreendedores e 1 "I/E" – intraempreendedor e empreendedor.

Como nesta pesquisa, tem-se mais de duas amostras para analisar se as preferências dos mesmos são estatisticamente equivalentes ou não; com esse teste F não paramétrico, será possível saber qual é a preferida, qual vem em segundo lugar, e assim por diante. Dados, pois, k opções que nesses casos vão variar de duas até sete, pediu-se às 11 pessoas pesquisadas que escalonassem as suas preferências. Isso eliminou a hipótese estatística nula aplicável apenas na Distribuição Multinomial. Com a introdução dos postos, transforma-se em uma aplicação não paramétrica F de Friedman. Portanto, o teste não paramétrico de Friedman, é o único adequado para estes casos. A fórmula do teste F de Friedman leva em conta:

- a) b, que é o tamanho da amostra (nesse caso é: 11 para todos os casos e, conseqüentemente maior do que 2, que é o mínimo exigido);
- b) k, que é o número de opções sugeridas no formulário (nesse caso, cada formulário deu o seu número);
- c) R_i , que é a soma dos postos da i-ésima opção, e esse i vai variar de 1 até um máximo de 7.

Dada a hipótese nula, de que: não há preferência entre as k opções, se $k > 5$ ou $b > 5$; (o que se aplica nesse caso), então F, terá aproximadamente

distribuição qui-quadrado com: $k-1$ graus de liberdade, e essa hipótese pode ser usada para testar a sua veracidade ou não, ao nível de 95% de confiança para um grupo maior, ou seja, para toda a população dos estudantes da FESP.

FÓRMULA DE FRIEDMAN:

$$F = \left[\frac{12}{bk(k+1)} \right] \left(\sum_{i=1}^k R_i^2 \right) - 3b(k+1)$$

5.1.2.1.1 Resultado da aplicação do 2º instrumento de pesquisa

A seguir apresentam-se as tabelas 7 a 11, contendo os resultados pertinentes aos valores existenciais, estéticos, intelectuais, morais e religiosos e as suas preferências, demonstrados pelos 11 pesquisados.

Tabela 7: Valores existenciais e as suas preferências

	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	SOMA	
VALORES DOS 11 AMOSTRADOS:	E1	E2	E3	E4	E5	I1	I2	I3	I4	I5	I/E	Ri	
Flexibilidade – adaptação a novas situações	6	7	6	1	6	6	1	6	3	6	6	54	2916
Visão Competitiva – manter e conquistar clientes	7	4	7	6	7	5	5	1	2	5	5	54	2916
Eficácia – fazer as atividades de forma a atingir os objetivos	3	3	4	7	2	1	6	5	4	7	4	46	2116
Planejamento – elaboração de planos para evitar improvisação	5	5	5	4	1	3	3	2	1	1	3	33	1089
Comprometimento – identificação com a sua missão	2	2	3	2	5	7	7	7	5	3	1	44	1936
Competência – saber executar as tarefas	4	1	2	3	4	2	2	4	7	2	2	33	1089
Qualidade – compromisso com aprimoramento de produtos/serviços	1	6	1	5	3	4	4	3	6	4	7	44	1936
SOMA DOS QUADRADOS:..												13998	

Cálculo do F de Friedman, para valores existenciais:

$$F = (12 / ((11*7)*(7+1))) * 13998 - 3*11*(7+1) = 8,69$$

CONCLUSÃO: Como o qui-quadrado tabelado para 95% de confiança e 6 graus de liberdade, é:12,59 e o calculado é 8,69 e ele é menor que esse limite máximo; então pode-se generalizar para toda a população dos estudantes da FESP dizendo que não existe divergência significativa nas opiniões dos 11 amostrados; no que se refere aos valores existenciais. Enfim, nenhuma das 7 opções se destaca! Na opinião dos 11 pesquisados, as duas preferidas são: *flexibilidade* e *visão competitiva*, pois possuem a maior soma em Ri; e as menos preferidas dentre as 7 é o *planejamento* e a *competência*, pois possuem o menor valor de R, conforme se observa na coluna das somas dos Ri dados acima. É importante salientar que isso não é válido para a generalização populacional de todos os alunos da FESP, ao nível de 95% de confiança, que é o nível de confiança amplamente utilizado nas pesquisas estatísticas.

Tabela 8: Valores estéticos e as suas preferências

	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	SOMA	
VALORES, DOS 11 AMOSTRADOS:	E1	E2	E3	E4	E5	I1	I2	I3	I4	I5	I/E	Ri	
Boas Maneiras – cortesia e educação no relacionamento cotidiano	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	16	256
Estética – sensibilidade ao belo, ao harmonioso	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	17	289
												SOMA DOS QUADRADOS:..	545

Cálculo do F de Friedman, para valores estéticos:

$$F = (12 / ((11*2)*(2+1))) * 545) - 3*11*(2+1) = 0,09$$

CONCLUSÃO: Como o qui-quadrado tabelado para 95% de confiança e 1 grau de liberdade, é: 3,84 e o calculado é 0,09 e ele é menor que esse limite máximo; então pode-se generalizar para toda a população dos estudantes da

FESP dizendo que não existe divergência significativa nas opiniões; no que se refere aos valores estéticos.

Nesta amostra de 11 amostrados, a preferida é: *estética*, pois possui maior soma em Ri; e a menos preferida dentre as duas é: *boas maneiras*. Essa diferença de apenas um, se refere aos pesos utilizados para este caso, os quais foram: 1 ou 2.

Aquí também, não se pode generalizar esta classificação ao nível de 95% de confiança para toda a população de estudantes da FESP.

Tabela 9: Valores intelectuais e as suas preferências

	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	SOMA	
VALORES, DOS 11 AMOSTRADOS:	E1	E2	E3	E4	E5	I1	I2	I3	I4	I5	I/E	Ri	
Criatividade – capacidade de inovar	3	2	3	1	3	1	3	2	1	1	3	23	529
Tecnologia – conhecimento detalhado de processos e produtos	1	1	1	3	1	2	2	1	2	2	2	18	324
Pesquisa – incentivo ao espírito de investigação	2	3	2	2	2	3	1	3	3	3	1	25	625
												SOMA DOS QUADRADOS:...	1478

Cálculo do F de Friedman, para valores intelectuais;

$$F = (12 / ((11*3)*(3+1))) * 1478) - 3*11*(3+1) = 2,36$$

CONCLUSÃO: Como o qui-quadrado tabelado para 95% de confiança e 2 graus de liberdade, é: 5,99 e o calculado é 2,36 e ele é menor que esse limite máximo; então pode-se generalizar para toda a população dos estudantes da FESP dizendo que não existe divergência significativa nas opiniões; no que se refere aos valores intelectuais.

Na amostra dos 11 amostrados, a preferida é: *pesquisa*, pois possui maior soma em ri; em 2º lugar ficou a *criatividade* e a menos preferida foi a

tecnologia, a qual obteve a menor somatória de pontos atribuídos pelos 11 alunos da FESP, participantes desta pesquisa.

Aquí também, não se pode generalizar esta classificação ao nível de 95% de confiança para toda a população de estudantes da FESP.

Tabela 10: Valores morais e as suas preferências

	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	SOMA	
VALORES, DOS 11 AMOSTRADOS:	E1	E2	E3	E4	E5	I1	I2	I3	I4	I5	I/E	Ri	
Harmonia – relacionamento interpessoal favorável	7	2	7	5	3	6	4	3	1	6	6	50	2500
Cooperação – clima de ajuda mútua	6	5	6	4	7	7	6	4	3	7	5	60	3600
Lealdade – postura leal em relação à colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros	5	3	5	7	2	4	7	6	2	4	4	49	2401
Abertura – clima propício ao diálogo/sugestões	3	6	3	3	4	3	1	5	4	2	3	37	1369
Respeito – consideração às pessoas e opiniões	4	4	4	6	6	5	5	7	5	3	1	50	2500
Honestidade – combate à corrupção	2	7	2	1	1	2	2	1	6	5	2	31	961
Amizade – clima de relacionamento amistoso	1	1	1	2	5	1	3	2	7	1	7	31	961
SOMA DOS QUADRADOS:..												14292	

Cálculo do F de Friedman, para valores morais:

$$F = (12 / ((11*7)*(7+1))) * 14292) - 3*11*(7+1) = 14,4$$

CONCLUSÃO: Como o qui-quadrado tabelado para 95% de confiança e 6 graus de liberdade, é: 12,59 e o calculado é 14,4 e ele é maior que esse limite máximo; então pode-se generalizar para toda a população dos estudantes da FESP dizendo que existe divergência significativa nas opiniões; no que se refere aos valores morais. A mais votada nesta amostra foi a *cooperação*, ela é sem dúvida muito maior do que as demais participantes. As duas menos votadas são: *honestidade* e *amizade*.

Portanto, nesse caso a classificação apresentada nesta amostra, poderá ser generalizada para toda a população de estudantes da FESP. É para isso que servem os testes de hipóteses estatísticos!

Tabela 11: Valores religiosos e as suas preferências

	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	SOMA	
VALORES, DOS 11 AMOSTRADOS:	E1	E2	E3	E4	E5	I1	I2	I3	I4	I5	I/E	Ri	
Religiosidade – procura de apoio e segurança no Sagrado, no Dívino	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	16	256
Caridade – dar alívio e encontrar soluções para os semelhantes que estiverem passando por dificuldades materiais ou emocionais	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	17	289
SOMA DOS QUADRADOS:..												545	

Cálculo do F de Friedman, para valores religiosos:

$$F = (12 / ((11 \cdot 2) \cdot (2 + 1))) \cdot 545 - 3 \cdot 11 \cdot (2 + 1) = 0,09$$

CONCLUSÃO: Como o qui-quadrado tabelado para 95% de confiança e 1 grau de liberdade, é: 3,84 e o calculado é 0,09 e ele é menor que esse limite máximo; então pode-se generalizar para toda a população dos estudantes da FESP dizendo que não existe divergência significativa nas opiniões; no que se refere aos valores religiosos.

Nesta amostra de 11 amostrados, a preferida é: *caridade*, pois possui maior soma em R_i ; e a menos preferida dentre as duas é: *religiosidade*. Essa diferença de apenas um, se refere aos pesos utilizados para este caso, os quais foram: 1 ou 2. Aqui também, não se pode generalizar esta classificação ao nível de 95% de confiança para toda a população de estudantes da FESP.

5.2 A pesquisa qualitativa

Frente a uma realidade que apresenta-se complexa e emergente, é necessário pesquisar suas faces qualitativas, incita Demo (2000). Por não empregar-se o instrumental estatístico como base do processo de análise que caracteriza a abordagem qualitativa, conforme Silveira (apud Lima, 1998), e, sim, por realizar-se uma análise do conteúdo do resultado das entrevistas efetuadas, pode-se referenciar a essa fase da pesquisa como caracterizada por uma face qualitativa.

5.2.1 A entrevista

Levando-se em consideração as palavras de Parra Filho e Santos (1998) que dizem, muitas vezes, um questionário mesmo que bem elaborado, não basta para alcançar a realidade buscada e, ainda, tomando-se por base o tipo de pesquisa proposta, a entrevista, nesse caso, constituiu-se de um instrumento fundamental para a coleta de dados.

Ao tomar-se o termo “entrevista”, perceber-se-á ser o mesmo constituído a partir de duas palavras “entre” e “vista”, conforme Barros e Lemfeld (1990). A primeira, a indicar a relação, lugar ou estado que separa duas coisas ou pessoas. E a segunda, a referenciar-se ao ato de ver. Concluir-se-á que o termo “entrevista” refere-se ao ato de perceber realizado entre duas pessoas.

Portanto, nessa fase da pesquisa utiliza-se da técnica de entrevista com o objetivo de aferir dos pesquisados os seus valores em relação ao trabalho enquanto empreendedor ou intraempreendedor.

Operacionalmente optou-se pela utilização de entrevistas semi-estruturadas - pois além da adequação, permite melhor identificar os valores. Elaborou-se um roteiro de entrevista (ver anexo 8.4) com os tópicos a serem abordados, para orientar a “conversa”. O tipo de entrevista realizado conferiu liberdade tanto para o pesquisador quanto para o entrevistado. As perguntas não foram rigidamente formuladas, o entrevistado pode alongar-se em determinados tópicos, trazendo mais informações. Bem como ao pesquisador foi dada a possibilidade de acrescentar questões no decorrer da entrevista, no sentido de obter uma informação mais aprofundada em certos pontos.

Durante as entrevistas teve-se a preocupação e a necessidade de buscar uma linguagem comum, que favorecesse a comunicação entre entrevistador e entrevistados, por isso as perguntas feitas, apresentadas logo abaixo, serviram apenas como referencial, uma vez que em alguns casos foi necessário explicitá-las de outras maneiras a fim de que o entrevistado tivesse melhor compreensão das mesmas e obtivesse assim, uma resposta mais próxima ao real vivido pelo pesquisado.

Primeira pergunta: Você se considera empresário, empresário-empendedor, empregado, empregado-empendedor, ou seja, intraempreendedor, ou não se encaixa em nenhuma dessas categorias?

Esse questionamento possibilitou ao entrevistado posicionar-se ou não, em uma das categorias apresentadas.

Segunda pergunta: Qual o entendimento que você tem sobre valores ?

Essa questão teve como intuito resgatar do pesquisado a sua compreensão sobre o significado do que vêm a ser valores.

Terceira pergunta: Quais os valores que você considera mais importantes e que orientam sua prática de trabalhador enquanto profissional empreendedor ou intraempreendedor?

Essa pergunta exigiu do entrevistado a priorização dos valores orientadores de sua prática de trabalhador enquanto empreendedor e intraempreendedor.

5.2.2 A análise do discurso dos empreendedores e intraempreendedores

O discurso oral – a fala, aqui transcrita das entrevistas realizadas – é o meio que escolheu-se para identificar os valores. O objetivo não é analisar os discursos em toda a sua extensão, mas dar atenção a eles na medida em que possibilitem identificar os valores. Portanto, no transcorrer dessa explanação, estar-se-á transcrevendo literalmente trechos dos discursos, gravados por meio magnético, dos entrevistados considerados importantes em relação ao objeto da investigação.

Com referência a primeira questão, dos onze entrevistados, cinco se posicionaram na categoria de empreendedor, cinco na categoria de intraempreendedor e um em ambas as categorias.

O entrevistado que situou-se em ambas as categorias, ao ser interpelado sobre o assunto, alegou:

“Meu papel exige flutuações nas categorias mencionadas. Sou empreendedor porque atuo estrategicamente na empresa influenciando no rumo a ser seguido, tendo contribuído com minha força de trabalho e algum recurso financeiro. Já enquanto intraempreendedor atuo operacionalmente no processo” (Empreendedor e intraempreendedor na área de desenvolvimento de software).

Como a primeira questão exigia que o entrevistado se encaixasse em uma das categorias apresentadas, esclarece-se que caso o pesquisado se enquadrasse em uma das categorias, empreendedor ou intraempreendedor, objeto de interesse deste estudo, o mesmo era questionado do porquê, para poder verificar o seu entendimento relativo a categoria mencionada, evitando assim o afastamento da realidade a ser estudada.

Relaciona-se algumas explicações dos entrevistados, as quais sinalizam um determinado entendimento da categoria da qual se auto-intitularam pertencentes.

“... ora pois, só de deixar minha terra natal você não acha que já sou um empreendedor?” (Empreendedor, pecuarista português, radicado no Brasil).

“... para quem começou do nada, hoje me considero numa situação boa, apesar que nesse País isso é tão relativo, hoje pode se estar bem, amanhã não há garantias... ainda mais com os desafios também da globalização, que exigem adaptações e investimentos constantes...” (Empreendedora de farmácia de manipulação).

“... estamos conseguindo fazer com que a empresa sobreviva aos ventos das recessões e da globalização, e ainda estamos intensificando esforços para

imprimir um maior crescimento...” (Empreendedor e intraempreendedor na área de software).

“Sou reconhecida pela direção da empresa, como aquela profissional que está buscando apresentar soluções criativas para os problemas que aparecem, muitas das vezes de forma preventiva em vez de curativa...” (Intraempreendedora em uma ONG).

“... estou sempre disposta a melhorar aquilo que faço...” (Intraempreendedora na área de cultivo de alimentos sem agrotóxicos).

Em relação a segunda pergunta, todos os entrevistados mostraram deter alguma noção do que vem a ser valores. O entendimento sobre valores é algo muito pessoal, por isso da diversidade de conceitos apurados. Como viu-se no capítulo III, nem mesmo entre os estudiosos do tema existe consenso.

Para os empreendedores os valores foram associados a metas a serem atingidas, a meios de mensuração e a preferências. Algumas considerações.

“Considero os valores como orientadores de metas para atingir melhores resultados. Considero como referência para uma melhor forma de viver” (Empreendedor, pecuarista português, radicado no Brasil).

“São os meios de mensurar as capacidades pessoais e interpessoais de interesse da empresa” (Empreendedor na área de comunicação social).

“São diferenças constitucionais nos indivíduos que geram preferências entre as formas de relacionamento com o eu, a cultura e o mundo” (Empreendedor na área de consultoria e treinamento organizacional).

Para os intraempreendedores os valores foram considerados como orientadores e uma prática de vida. Algumas colocações:

“Nos levam a tomar nossa direção na vida, através deles fazemos nossas escolhas” (Intraempreendedor na indústria de componentes para informática).

“Valores são o que orientam o indivíduo na vida pessoal, social e profissional. Os valores são originados das crenças e estas por sua vez da educação recebida diretamente dos pais e intensificada pela escola e pela sociedade através da mídia, portanto é cultural também” (Intraempreendedora em uma ONG).

“O que temos e praticamos em nosso dia-a-dia” (Intraempreendedora na área de cultivo de alimentos sem agrotóxicos).

Para o pesquisado empreendedor/intraempreendedor os valores são tidos como metas para o atingimento de seus objetivos.

Nem todos os entrevistados souberam definir claramente o que vem a ser valores, mas percebe-se que havia um entendimento, mesmo que implícito, dos valores e de sua importância no âmbito pessoal e do trabalho.

5.3 Identificação dos valores

5.3.1 Opções valorativas de empreendedores manifestas nos discursos

A resposta à terceira questão possibilitou identificar-se nos discursos dos entrevistados os valores que são apresentados no quadro abaixo.

Quadro 6: Valores identificados nos discursos dos empreendedores

Categoria de valores	Valores identificados
Valores Existenciais	<ul style="list-style-type: none"> - Competência; - Sobrevivência; - Visão competitiva; - Economia de recursos; - Profissionalismo; - Lucro econômico; - Qualidade em produtos e serviços; - Iniciativa (trabalhar por conta própria); - Crescimento (da empresa) - Realização pessoal.
Valores Estéticos	<ul style="list-style-type: none"> - Beleza.
Valores Intelectuais	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento; - Criatividade; - Informação; - Tecnologia; - Aprendizagem.
Valores Morais	<ul style="list-style-type: none"> - Respeito mútuo; - Humildade; - Harmonia; - Amizade.

Menciona-se a seguir as opções valorativas manifestas nos discursos de alguns dos empreendedores entrevistados.

“... estou a valorizar o que eu trouxe do berço, o exemplo de trabalhar muito e não desperdiçar nada, por isso em meu negócio estou a valorizar a economia de recursos. Estou a pensar em comercializar o ‘berro do boi’ como maneira de não desperdiçar nada” (Empreendedor, pecuarista português, radicado no Brasil).

“A beleza é uma tendência em alta, mas para mim sempre esteve presente como um valor estético” (Empreendedora na área de *design*).

5.3.2 Opções valorativas de intraempreendedores manifestas nos discursos

Nos discursos dos intraempreendedores os valores identificados são apresentados no quadro 7, abaixo.

Quadro 7: Valores identificados nos discursos dos intraempreendedores

Categoria de valores	Valores identificados
Valores Existenciais	<ul style="list-style-type: none"> - Profissionalização; - Comprometimento; - Atenção ao cliente; - Ser prestativo.
Valores Intelectuais	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo; - Inteligência.
Valores Morais	<ul style="list-style-type: none"> - Ética; - Respeito pelo próximo; - Respeito ao meio ambiente; - Aceitação do ser humano; - Lealdade; - Honestidade; - Confiança um no outro; - União; - Amizade; - Honestidade para consigo mesmo;

Aponta-se as opções valorativas de alguns dos intraempreendedores manifestas em seus discursos.

“Valores morais são sempre muito importantes para as pessoas, o respeito pelo próximo a honestidade para consigo mesma e para com os outros” (Intraempreendedor no comércio varejista).

“Meu pai teve empresa mas quebrou... Minha mãe deu estudo pra gente, trabalhando direto em cima de uma máquina de costura... Por isso é que eu trabalho muito para dar estudo para meus filhos...” (Intraempreendedora na área de cultivo de alimentos sem agrotóxicos).

“Em primeiro lugar a aceitação do ser humano... o respeito por ele incondicional. O meu comprometimento com o meu trabalho. A cooperação, a flexibilidade de ação e a lealdade que considero diferente de fidelidade...”
(Intraempreendedora em uma ONG).

5.3.3 Opções valorativas do empreendedor/intraempreendedor manifestas no discurso

O quadro 8, abaixo, apresenta os valores identificados no discurso do empreendedor/intraempreendedor.

Quadro 8: Valores identificados nos discursos do empreendedor/intraempreendedor

Categoria de valores	Valores identificados
Valores Existenciais	- Crescimento; - Bom atendimento; - Boa assessoria para o cliente
Valores Intelectuais	- Conhecimento.
Valores Morais	- Honestidade; - Amor à Pátria.

Salienta-se as opções valorativas do empreendedor/intraempreendedor evidenciadas em seu discurso.

“... basicamente os fatores que resultam no crescimento da empresa, bom atendimento, conhecimento, boa assessoria para o cliente... Acho que a cultura familiar tem um peso muito grande em nossas vidas. Essa cultura é a coisa mais importante que recebi... Meus pais transmitiram honestidade na conduta pessoal e profissional além do amor à Pátria que os acolheu”
(Empreendedor/Intraempreendedor na área de software).

5.3.4 Opções valorativas dos empreendedores, intraempreendedores e empreendedor/intraempreendedor manifestas nos discursos

Apresenta-se logo abaixo, o quadro 9 que engloba as opções valorativas identificadas nos discursos de empreendedores, intraempreendedores e empreendedor/intraempreendedor.

Quadro 9: Valores identificados nos discursos dos empreendedores em geral

EMPREENDEADOR	INTRAEMPREENDEADOR	EMPREENDEADOR/ INTRAEMPREENDEADOR
Valores Existenciais	Valores Existenciais	Valores Existenciais
<ul style="list-style-type: none"> - Competência; - Sobrevivência; - Visão competitiva; - Economia de recursos; - Profissionalismo; - Lucro econômico; - Qualidade em produtos e serviços; - Iniciativa (trabalhar por conta própria); - Crescimento (da empresa) - Realização pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Profissionalização; - Comprometimento; - Atenção ao cliente; - Ser prestativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento; - Bom atendimento; - Boa assessoria para o cliente.
Valores Estéticos	Valores Estéticos	Valores Estéticos
<ul style="list-style-type: none"> - Beleza. 		
Valores Intelectuais	Valores Intelectuais	Valores Intelectuais
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento; - Criatividade; - Informação; - Tecnologia; - Aprendizagem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo; - Inteligência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento.
Valores Morais	Valores Morais	Valores Morais
<ul style="list-style-type: none"> - Respeito mútuo; - Humildade; - Harmonia; - Amizade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ética; - Respeito pelo próximo; - Respeito ao meio ambiente; - Aceitação do ser humano; - Lealdade; - Honestidade; - Confiança um no outro; - União; - Amizade; - Honestidade para consigo mesmo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Honestidade; - Amor à Pátria.

Verifica-se que os empreendedores-proprietários, em sua maior parte, pautam-se, em primeiro lugar, por valores existenciais e, em segundo lugar, por valores intelectuais. Excetuando-se uma empreendedora que privilegia os valores morais:

“Como a empresa é um local de maior tempo de permanência minha e das funcionárias, do que em nossas próprias famílias, os valores como a harmonia e a amizade são fundamentais. Eu considero minha empresa e meus funcionários como minha segunda família” (Empreendedora da indústria farmacêutica).

Constata-se, contudo, que os intraempreendedores priorizam mais os valores morais em detrimento aos demais. Uma versão que pode explicar tal fenômeno é a de que esses valores podem ter sido incutidos nos mesmos pelas culturas organizacionais.

Alguns dos entrevistados tidos como intraempreendedores expressaram nos seus discursos valores transmitidos a eles através das culturas organizacionais, como bom atendimento ao cliente, cooperação com os colegas de trabalho, honestidade, lealdade (“vestir a camisa”), pontualidade. Como nesses casos:

“... atenção para com o cliente, estando sempre alerta para proporcionar algum momento mágico, aquelas atitudes que facilitam a vida do cliente, fazendo com que se surpreenda e se sinta importante... ser prestativa com os colegas de trabalho, procurando sempre manter a união e a confiança um no outro” (Intraempreendedora na área de turismo/hotelaria).

“A responsabilidade em honrar meus compromissos, cumprindo com o elenco de obrigações contratuais, bem como as tarefas cotidianas que me são delegadas, vestindo sempre a ‘camisa da empresa’...” (Intraempreendedor no comércio varejista).

“Na indústria que eu trabalho, vejo que a produção depende em muito da integração homem-máquina, assim como de uma infinidade de setores de produção... Quando uma máquina ou funcionário falha, atrasa todo o processo. Por isso é importante obedecer rigorosamente os horários das jornadas de trabalho. Por isso vejo como valor importante na minha atividade a pontualidade e a dedicação ao trabalho com afinco” (Intraempreendedor na indústria de componentes para informática).

Importante salientar-se que tanto na categoria empreendedor, intraempreendedor e empreendedor/intraempreendedor, nenhum entrevistado citou valores religiosos, o que leva a concluir que esses valores não orientam, pelo menos conscientemente, o comportamento dos mesmos no trabalho. Para fazer-se tal afirmação, respalda-se em autores, como Bochenski (1964) e Wrench (1971), que afirmam, que embora os valores sejam de vital relevância para o indivíduo, em geral, esse não tem consciência dos mesmos, devido aos valores mais importantes de uma pessoa, quase sempre, serem compartilhados por todos os outros membros na mesma cultura, ou seja, os valores passam muitas vezes, até certo ponto, despercebidos, por serem comuns à todos.

Ao concluir-se esse capítulo, acrescenta-se que a pesquisa serviu, conforme o depoimento de alguns dos entrevistados, como um momento de

reflexão sobre suas vidas e para tornaram-se cientes da importância dos valores como direcionadores das mesmas. Na expressão de um dos entrevistados:

“Nossa, eu ainda não tinha me dado conta de como os valores influenciam o meu modo de agir!” (Empreendedora de farmácia de manipulação).

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

A questão problematizada neste estudo sobre valores visa a compreensão sobre processos cognitivos e interpretativos de determinados indivíduos e grupos – os empreendedores, enquanto empreendedores-proprietários e empregados-empresários. Para estas questões não existem respostas certas. Todas as alternativas representam abordagens possíveis do fenômeno. Uma vez que os valores indicam desejos, objetivos, metas, opiniões.

6.1.1 Considerações sobre a pesquisa bibliográfica

Percebe-se que a sociedade contemporânea, em particular, a brasileira vem enfrentando uma série de transformações, que interferem na estrutura social dos indivíduos e das organizações. A gama de conseqüências advindas do processo de reestruturação produtiva e de globalização tem gerado insegurança, contrariando antigos conceitos e valores, modificando paradigmas, comportamentos e processos. Por tudo isso, a modernização empresarial caracteriza-se por profundas mudanças culturais, estruturais, tecnológicas, políticas, econômicas, pessoais e profissionais, impulsionando novas posturas empreendedoras.

Assim, os aspectos econômicos, financeiros, administrativos e sociais, no país e nas empresas, precisam ser avaliados além da ótica da causa e

essência. Consistem no resultado do que se faz, de como se trabalha, de como se vive, das decisões das pessoas, do nível de cooperação, das intenções, da motivação, da cultura vigente, da moral e ética que guia as relações. E, mais do que tudo, do propósito maior do que fazemos. Acredita-se, portanto, que o êxito das organizações perpassa pela interiorização do conceito do que é ser um verdadeiro empreendedor. E ficar atento que na era da competitividade acirrada, os empreendedores são responsáveis pelo desenvolvimento e viabilização de estratégias que revertam em resultados, que agregue valor, maximizando o trabalho, empregos e conseqüentemente a renda e sua devida distribuição, dinamizando a economia e aumentando a qualidade de vida dos cidadãos.

O caráter básico da figura do empreendedor configura-se através dos seus valores, crenças, experiências anteriores, seja de cunho familiar ou profissional que refletem nas ações administrativas, além do que a competência básica e essencial de uma organização subjaz conhecimentos e habilidades adquiridos pela formação, treinamento e experiência acumulada que formam um patrimônio humano único.

Sendo assim, a incursão feita pela bibliografia especializada sobre o tema de interesse deste estudo, faz reforçar a idéia de que o comportamento empreendedor e os valores que o compõem são tão necessários e importantes para a empregabilidade quanto para a empresariabilidade.

6.1.2 Considerações sobre a pesquisa quantitativa

De acordo com o capítulo V, Procedimentos Metodológicos e Resultados da Pesquisa, observa-se que do universo de trabalho, a maior parte dos alunos caracteriza-se como intraempreendedores, ou seja, empreendedores-empregados. Em princípio, este fato pode sugerir algumas reflexões. O considerável número de indivíduos que se auto-intitulam intraempreendedores podem ser fruto de uma nova perspectiva de valorização do processo empreendedor, uma vez que hoje está a se exigir cada vez mais dos empregados para que possuam um alto grau de empreendedorismo. E/ou ainda a preservação da idéia de segurança e estabilidade advindas do emprego, que contagiou as gerações anteriores, pode estar levando muitas pessoas a opção pelo emprego formal em detrimento ao seu próprio empreendimento. E/ou ainda pela novidade do processo empreendedor, que faz com que muitos não se arrisquem, apesar de, segundo Filion (apud Dolabela, 1999, orelha do livro), o Brasil estar “sentado em cima de uma das maiores riquezas naturais do mundo, ainda relativamente pouco explorada: o potencial empreendedor dos brasileiros”.

Constata-se que o ramo de atividade em que há maior participação de alunos empreendedores e intraempreendedores estão agrupados no setor terciário, pois é a área representada pelo comércio, comunicações, serviços autônomos em geral, consultoria, entre outros. Característica esta que vem de encontro com a tendência do mercado na prestação de serviços e terceirização de processos.

Os comentários a seguir são resultados das questões, que apuraram os sentimentos e visões atribuídas acerca dos valores: existenciais, estéticos, intelectuais, religiosos e morais para os alunos empreendedores e intraempreendedores relativos ao trabalho.

Quanto aos valores existenciais verifica-se que para os empreendedores e intraempreendedores a visão competitiva é mais importante.

Aos valores estéticos, percebe-se que as duas categorias de pesquisados consideraram as boas maneiras no relacionamento humano, enquanto cortesia e educação, como fator de grande importância, ou seja, primeiramente enfatizam as relações interpessoais, pois estão cientes de que a produtividade e a qualidade dos processos está ligada ao elemento humano, sendo que apesar dos valores estéticos estarem mais associados a sensibilidade, ao belo e ao harmonioso, para esses é importante, porém, é uma preocupação posterior.

Em relação aos valores intelectuais, foi unânime a escolha dos alunos pelo critério voltado a criatividade, uma vez que a formação acadêmica, isoladamente não vem a ser fator diferencial, já que o mercado global está a exigir cada vez mais criatividade.

No que concerne aos valores morais, visão norteadora da ética na condução dos negócios, percebe-se que os alunos empreendedores consideram muito importante o respeito e a cooperação entre os indivíduos, bem como os valores morais voltados a honestidade, lealdade e abertura, enquanto que os alunos intraempreendedores, a cooperação e a lealdade entre profissionais.

No âmbito dos valores religiosos, os alunos selecionam a religiosidade como fator de maior importância, ou seja, à procura de apoio e segurança no sagrado, no divino, no ser supremo e superior, tal privilegiamento pode ser explicado, considerando-se que o Brasil apresenta uma forte tendência à espiritualidade.

Tanto os alunos que fizeram parte do universo de trabalho (129), quanto os da amostra (11) têm como um valor importante em relação ao trabalho “a visão competitiva”, em termos de valores existenciais. Tal preferência dada a esse valor pode ser fruto das mudanças que estão a ocorrer na sociedade contemporânea, e em particular, no mundo do trabalho, estudadas no capítulo II. Já em termos de valores morais referenciados ao trabalho, é unânime entre os pesquisados a importância da “cooperação”, valor esse incentivado pelas culturas organizacionais.

6.1.3 Considerações sobre a pesquisa qualitativa

Para Kopp (apud Grünspum e Campos, 1984, p. 7), valor vem a ser:

“... tudo aquilo que é objeto de avaliação e é visto como significativo para alguém... Um valor, enquanto considerado como tal por um indivíduo isolado, é um fenômeno que escapa ao âmbito das ciências sociais, mas desde que compartilhado por vários membros de um grupo social passa a atuar sobre esses mesmos indivíduos, ainda que não tenham consciência de tal fato”.

Apoiando-se no pensamento de Kopp, os empreendedores formam um grupo econômico e social, e como tal possuem valores em comum. No entanto, a pesquisa qualitativa demonstra que quando subdivididos em empreendedores-proprietários e intraempreendedores, eles podem nem sempre compartilhar dos mesmos valores. Como exemplificação, toma-se o

valor “estudo”, que aparece em vários discursos de intraempreendedores, o mesmo não ocorrendo na fala de nenhum empreendedor-proprietário. Deve-se considerar que o estudo vem a ser um valor social, muito presente em nosso País. Pode-se mesmo dizer que a sua importância está impregnada em nossa sociedade, como uma possibilidade de ascensão social e econômica, que nem sempre corresponde à realidade. Quantas famílias se sacrificam em prol dos filhos para que esses estudem e possam ter melhores condições de vida, como tivemos a oportunidade de comprovar em alguns dos depoimentos. Pode-se deduzir que o estudo é visto pelos empregados-empresários como um quesito para a ascensão profissional, daí derivar sua valorização.

Já nos discursos tanto de empresários quanto de intraempreendedores, os valores familiares são freqüentemente mencionados como ainda fazendo parte dos valores pessoais desses indivíduos. Evidenciando-se, assim, a importância do papel da família enquanto transmissora dos valores sociais. É de conhecimento geral que quando a criança vem ao mundo, tem na família o seu primeiro grupo de referência, onde lhe são fornecidas as condições mínimas de sobrevivência física, como também as possibilidades de se desenvolver psíquica, intelectual e socialmente. Sabe-se também que se não fosse essa ação do grupo familiar ou de outro que venha a substituí-lo, o ser humano não poderia ser chamado de “humano”, como confirmam os casos de crianças criadas por animais, afastadas do convívio social. Portanto, é a família a transmissora dos modelos normativos e dos comportamentos encontrados em determinada sociedade, importante salientar que essa transmissão depende da posição que a família ocupa dentro da estrutura social. Enfim, é

através da família que chegam às crianças os objetivos culturalmente sancionados. Merton tão bem complementa:

“A forma como se dá a educação no meio familiar é muito mais inconsciente do que intencional, na medida em que a aprendizagem se faz, principalmente, por meio de imitação. Freqüentemente, apreendem e incorporam uniformidades culturais mesmo quando estas permanecem implícitas e não foram reduzidas a normas” (Merton apud Grünspun e Campos, 1984, p. 34).

Explica-se, assim, a influência e a força dos valores transmitidos pela família na condução da vida das pessoas entrevistadas, em especial, no trabalho.

Constata-se que apesar de serem empreendedores, o empreendedor-proprietário e o intraempreendedor podem exibir alguns valores distintos, conforme apurado na pesquisa qualitativa.

Uma das explicações é que cada categoria de empreendedor pode apresentar maneiras diferentes de pensar em relação ao trabalho e possuir diferentes perspectivas do empreendimento e de sua relação com ele, enquanto dono do negócio e enquanto colaborador. Um exemplo disso encontra-se no discurso transcrito abaixo, em que um dos empresários entrevistados refere-se a um funcionário tido como empreendedor, onde evidencia-se, em particular, a diferença de perspectiva quanto a divisão de lucros:

“... ele aceitou trabalhar num projeto de risco, colocou sua energia e seu tempo nisso, sem ter nenhuma certeza se iria receber algo por isso. Mas o projeto deu certo e o resultado financeiro foi dividido um terço para ele, um terço para a empresa e um terço para investimento na empresa. Acho justíssimo, mas pelo jeito ele não gostou muito...” (Empreendedora na área de *design*).

Uma outra explicação, evidenciada pela pesquisa, diz respeito ao empreendedor-proprietário ter seus objetivos e o empregado-empendedor os seus, e por isso ambos terem algo que vem a pesar muito na sua maneira de agir, que são distintos valores pessoais. Adilson Altrão em seu livro “Pequenas empresas, heróis anônimos” (2001), reforça esse parecer, ao contar um pouco de sua história e da visão que tinha antes enquanto empregado e a que tem agora como empreendedor. Aproveita-se para transcrever um trecho de seu relato:

“Quando era empregado sempre procurei ser, e acredito que fui, dedicado e responsável, me preocupando sempre com as minhas tarefas e tentando executá-las da melhor maneira possível, sempre pensando nas possibilidades de crescimento da empresa, que, conseqüentemente trariam o meu crescimento, tanto profissional quanto financeiro. Mas sem dúvida que os objetivos pessoais para mim estavam acima dos objetivos da empresa, o que considero absolutamente natural em qualquer pessoa que seja empregado. Na qualidade de empresário, os objetivos da empresa tomam em nossa mente outro formato e quase sempre se confundem com os objetivos pessoais” (Altrão, 2001, p. 24).

Ainda nas palavras de Altrão:

“O fato é que ambos têm objetivos diferentes, até porque se a empresa for à falência, ao empregado cabe receber seus direitos trabalhistas e procurar outro emprego, e ao patrão cabe amargar os prejuízos de todo o seu investimento, além de também ter que procurar emprego ou recomeçar um novo negócio” (Altrão, 2001, p. 25).

A pesquisa qualitativa aponta para diferenças quanto a categoria de valores privilegiada por empreendedores e intraempreendedores. Enquanto os empreendedores, baseiam-se, em sua maior parte, primeiramente por valores existenciais e, logo após por valores intelectuais, os intraempreendedores, por sua vez, apoiam-se mais em valores morais. Uma explicação para a importância atribuída aos valores morais, por parte dos empregados-empendedoros, surgiu quando da análise do discurso dos mesmos, em que

evidencia-se o aparecimento de valores transmitidos a eles pelas culturas organizacionais, onde dá-se um privilegiamento dos valores morais na conduta dos empregados.

6.1.4 Limitações da pesquisa

A pesquisa desenvolvida é passível de apresentar algumas limitações a serem consideradas quando da sua leitura.

Uma delas, reside no fato dos empreendedores terem sido a única fonte de informações, em especial quando da categorização de empreendedor e intraempreendedor, podendo, em alguns casos, ter prejudicado a objetividade da pesquisa.

Uma segunda limitação, que tem a ver com a primeira, diz respeito a este estudo lidar com critérios subjetivos de avaliação dos valores baseados na percepção dos próprios sujeitos da pesquisa, podendo, em determinados casos, representar alguma distorção nas informações obtidas.

Outra limitação aponta para os instrumentos de pesquisa quantitativos apresentarem apenas determinados valores para serem avaliados, mas, ao mesmo tempo sabe-se da impossibilidade de um instrumento de pesquisa cobrir todas as orientações pessoais, em termos de valores relativos ao trabalho.

Um fator condicionante da pesquisa tem a ver com a identificação geográfica – Curitiba, e física – FESP considerada para a realização do trabalho de campo, constituindo-se em mais uma limitação.

6.2 Recomendações

A intenção jamais foi esgotar um tema de tamanha magnitude e complexidade, e a esperança está nas brechas que se deixa, as quais possam apontar outros caminhos e inspirar futuros estudos nesse vasto campo de pesquisa.

Como este estudo privilegiou apenas um aspecto do comportamento, outros estudos se fazem necessários para a exploração dos demais aspectos – necessidades, habilidades e conhecimentos, possibilitando melhor entendimento do indivíduo empreendedor.

Importante se faz premiar outra classificação de valores, que não a de Empinotti (1994), como também outros valores relativos ao trabalho não contemplados neste estudo.

Como o trabalho limitou-se a um universo específico de estudantes, futuros trabalhos poderão visar uma abrangência maior desta pesquisa ao elevar o número de participantes procedentes de outros contextos grupais o que fornecerá elementos para novas e abrangentes conclusões.

6.3 Considerações finais

Sabendo-se que são poucos os estudos que tratam das preferências axiológicas do indivíduo relacionadas ao trabalho, segundo Savig e Schwartz, opta-se por dar uma contribuição, mesmo que modesta, para preencher, em

partes, tal lacuna, estudando as preferências axiológicas dos indivíduos empreendedores e intraempreendedores.

Uma das principais utilidades deste estudo, principalmente para o universo de empreendedores é a de que os seus valores por serem orientadores da prática de trabalho, podem corroborar para o êxito ou insucesso de seus empreendimentos e carreiras. Quando identificados e reconhecidos a tempo – antes da abertura da empresa (para os empreendedores) e em início de carreira ou mudança profissional (para os intraempreendedores), isso pode abreviar as frustrações e investimentos de tempo e capital. Se disposto a retrabalhar seus valores, inevitavelmente este estudo representará o embrião de suas mudanças, sem exhibir-se como um manual de auto-ajuda.

Em termos conclusivos, esclarece-se que ao realizar este trabalho, estava-se ciente de algumas limitações, já apontadas, logo ciente também da possibilidade e risco de se recorrer em reducionismos. No entanto, a consciência da importância do tema e das questões que a respeito dele se colocam, instigou a mobilização de tempo, energia e trabalho por parte do pesquisador para prestar esta colaboração.

7 FONTES BIBLIOGRÁFICAS

ALBERONI, Francesco. **Valores**: o bem, o mal, a natureza, a cultura, a vida. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 2, abr./jun. 1998.

ALLPORT, Gordon W. **Personalidade**. São Paulo: Herder, 1966.

ALTRÃO, Adilson. **Pequenas empresas, heróis anônimos**: a vida e os problemas da pequena empresa. Curitiba: Infante, 2001.

AMADO, Gilles. Cultura empresarial: especialista discute seu reconhecimento e como fortalecê-la. **Revista Tendência do Trabalho**, p. 7, jul. 1989.

AMIT, R. Challenges to theory development in entrepreneurship research. **Journal of Management Studies**, USA, v. 5, n. 30, p. 815-834, 1993.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

AQUINO, Cleber. **História empresarial vivida**. São Paulo: Atlas, 1991.

BALCÃO Y. F.; CORDEIRO, L. L. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

BARBOSA, Edmar T. (1999). Motivação. Disponível em: <[http:// users.prover.com.br/sideline/motivação](http://users.prover.com.br/sideline/motivação)>. Acesso em: 23 dez. 1999.

BARROS, Aidil J.; LEMFELD, Neide A. S. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 1990.

BAUMAN, Zigmunt. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

BECKER, Howard S. **Uma teoria da ação coletiva**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

BOCHENSKI, J. M. **Diretrizes do pensamento filosófico**. 2 ed. São Paulo: Herder, 1964.

BRINGHENTI, Cassiano et al. Empreendedorismo em organizações. In: ENEMPRESA - 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo (1999: Florianópolis).

Anais. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. p. 207-215.

CÂMARA, Armando. Conferências e aulas mimeografadas. URGs, 1973.

CARVALHO, Ruy de Quadros. **Tecnologia e trabalho industrial**: as implicações sociais da automação microeletrônica na indústria automobilística. Porto Alegre: L & PM, 1987.

CASE, Thomas A. **Empregabilidade**: de executivo a consultor bem-sucedido. São Paulo: Makron Books, 1997.

CASTORÍADIS, Cornelius. La crise du processus identificatoire. *Connexions*, n. 55, p. 123-135, 1990.

CHIARETTI, Marco. O admirável mundo da revolução acelerada. **Veja**, São Paulo, Abril, ed. 1404, ano 28, n. 32, p. 56-67, 9 ago. 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. Talento e empregabilidade. **Decidir**, Rio de Janeiro, ano V, n. 48, p. 6, jul. 1998.

COLOMBO, Olívio P. Anotações sobre o nosso sistema de valores. **Estudos Leopoldinenses**, São Leopoldo, vol. 24, n. 102, Filosofia n. 10, p. 05-22, jan./fev. 1988,

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Resolução CES n. 3, de 5 de outubro de 1999. Dispõe sobre condições de validade dos certificados de cursos de aperfeiçoamento e especialização para o Magistério Superior no Sistema Federal de Ensino. Presidente: Roberto Cláudio Frota Bezerra. **Diário Oficial da União**, Brasília, 7 out. 1999. Sec. 1, p. 52.

COSTA, Márcio Corrêa da. As organizações virtuais, o empreendedorismo e as pme's. In: ENEMPRES - 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo (1999: Florianópolis). **Anais**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. p. 255-264

DE MASI, Domenico. **Sociedade pós-industrial**. São Paulo: Esfera, 1999.

_____. **O Futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DESLANDES, Suely Ferreira et al. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). 11 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Seminário, Curitiba, 20-22 ago. 2001.

_____. **Oficina do empreendedor**: a metodologia que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Editores Associados, 1999a.

_____. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999b.

_____. Poder e glória para todos. **Revista Exame**, São Paulo, ed. 724, p. 178, 4 de outubro de 2000.

DREIFUSS, René Armand. **A época das perplexidades**: mundialização, globalização e planetarização. Petrópolis: Vozes, 1996.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **Sociedade pós-capitalista**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

EMPINOTTI, Moacyr Caetano. **Os valores a serviços da pessoa humana**. 2 ed. Porto Alegre: ED-PUCRS, 1994.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando e seus colaboradores. **Boa idéia! E agora?** Plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

FRANKL, Victor E. **Psicoterapia e o sentido da vida**. São Paulo: Quadrante, 1986.

FREITAS, João Bosco. O apoio do Ministério da Ciência e Tecnologia ao empreendedorismo: o caso das incubadoras de empresas e das empresas incubadas. In: ENEMPRES - 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo (1999: Florianópolis). **Anais**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. p. 32-38.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.

GERBER, Michael E. **O mito do empreendedor revisitado**: como fazer seu empreendimento um negócio bem-sucedido. São Paulo: Saraiva, 1996.

GIDDENS, Anthony. **A transformação da intimidade**: sexualidade, amor e erotismo nas sociedades modernas. 2 ed. São Paulo: Editora da Universidade Estadual paulista, 1993.

GOBLE, Frank. **La tercera fuerza**. México: Trillas, 1977.

GÓMEZ PÉREZ, Rafael. **Antropología política in represión y libertad**. Pamplona: EUNSA, 1975.

GRÜNSPUN, Haim; CAMPOS, Maria Cristina de Souza et al. **Valores. Que valores?** São Paulo: Almed, 1984.

GUILHON, P. T.; ROCHA, R. A. Intrapreneur: multiplicador de novos negócios. **Alcance**, Itajaí, ano VI, n. 1, p. 45-51, maio 1999.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. 10. ed. São Paulo: Loyola, 2001.

HESSEN, Johannes. **Filosofia dos valores**. 3. ed. Coimbra: Arménio Amado, 1967.

HOMER, Pamela; KAHLE, Lynn R. A Structural Equation Test of the Value-Attitude-Behavior Hierarchy. **Journal of Personality and social Psychology**, v. 54, n. 4, p. 638-64, 1988.

IANNI, Octavio. Metáforas da globalização. **Idéias**, Campinas, v. 1, n. 1, p. 7-21, jan./jun. 1994.

KAPLAN, H. R.; TAUSKY, C. The meaning of work among the hard-core unemployed. **Pacific Sociological Review**, v. 17, n. 2, p. 185-198, 1974.

KAZMIER, Leonard. **Estatística aplicada à economia e administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1999.

KUNZ, Edmundo Luís. **O ser do valor e valores**. Porto Alegre: Sulina, 1975.

_____. O ser do valor e valores. **Veritas**. Porto Alegre, PUCRS, n.91, p.186-187, set. 1978.

LEVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LEZANA, Alvaro G. Rojas. **Desarrollo regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión**. Uma proposta para el diseño y puesta en práctica de programas de promoción. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia Industrial), Universidad Politécnica de Madrid, Madrid.

LEZANA, Alvaro G. Rojas; TONELLI, Alessandra. O comportamento empreendedor. DE MORI, F. (Org.). In: **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: ENE, 1998.

LIMA, Afonso Augusto T. de F. de Carvalho. **Consultoria organizacional para pequenas empresas: um estudo na região metropolitana de Florianópolis, SC**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, UFSC, Florianópolis.

LIPMAN, Matthew. **A filosofia vai a escola**. São Paulo: Summus, 1990.

LONGEN, Márcia Terezinha. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

MARTINS, Ivan. Máquina x emprego. **Exame**, São Paulo, Abril, ed. 610, ano 29, n. 11, p. 122-125, 22 maio 1996.

MASLOW, Abraham H. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.

_____. **Motivación y personalidad**. Barcelona: Sagitário, 1954.

MATTOSO, Jorge Eduardo L. Mobilização social pode evitar desastre. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 3 mar. 1996. Caderno Mais!, p. 13.

_____. Trabalho sob fogo cruzado. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 8, n.1, p. 13-22, jan./mar. 1994.

MORETIN, Luiz Gonzaga. **Estatística básica e probabilidades**: vol. I. São Paulo: Makron Books, 1999.

MORRIS, Charles. **Varieties of human value**. Chicago: University of Chicago Press, 1956.

MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 9 ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

MOW Internacional Research Team. **The meaning of working**. New York: Academic Press, 1987.

NAISBITT, John. **Megatendências**: as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna. São Paulo: Nova Cultura, 1987.

PALOMARES, Laura; MERTENS, Leonard. Las bases estructurales del movimiento sindical en transformación a partir de las innovaciones tecnológicas. **Revista Mexicana de Sociología**, México, ano III, n. 3, p. 143-169, jul./set. 1991.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.

PEREIRA, Armand. O “trabalho” no mundo contemporâneo. In: ESTEVES, Sérgio A. P. (Org.). **O dragão e a borboleta**: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Axis Mundi, AMCE, 2000.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: HARBRA, 1989.

RATHS, Louis et al. **El sentido de los valores y la ensenza**. México: Editorial Hispano Americano, 1967.

RAY, D. M. Understanding the entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills. **Entrepreneurship & Regional Development**, UK, n. 5, v. 4, p. 345-357, 1993.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Empreendedorismo**. Curitiba: Colégio Bagozzi, 1999.

REALE, Miguel. **Filosofia do direito**. São Paulo: Saraiva, 1953.

REED, Nelson; LOUREIRO, Mauro. **Cultura organizacional: vencendo o dragão da resistência**. Rio de Janeiro: Casa Imagem Editorial, 1996.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ROKEACH, Milton. **Beliefs, Attitudes and Values**. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1968.

ROKEACH, Milton. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para a eficiência nos estudos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

RUSSEL, Bertrand; LAFARGUE, Paul; DE MASI, Domenico. (Org.). **A economia do ócio**. Rio de Janeiro: Sextavante, 2001.

SANTOS, Enoque Ribeiro dos. **O direito do trabalho e o desemprego**. São Paulo: LTr, 1999. SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 8 jun. 2001.

SANTOS, Silvio Aparecido dos. **A criação de empresas industriais: a figura do empreendedor e a influência da tecnologia no processo**. 1983. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, USP, São Paulo.

SAVIG, L.; SCHWARTZ, S. H. Value priorities and readiness for out-group social contact. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 69, p. 437-448, 1995.

SCHAFF, Adam. **A sociedade informática: as conseqüências sociais da segunda revolução industrial**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista/Brasiliense, 1995.

SCHERMERHORN, JR., John R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

- SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T.; TOBE, Glenn R. **Visão, valores e missão organizacional**: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.
- SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. O empresário com o espírito acordado. In: **Manual de sobrevivência SEBRAE**. Florianópolis: SEBRAE/SC, n 5, 2000.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.
- SLYWOTZKY, Adrian. **Migração do valor**: como se antecipar ao futuro e vencer a concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SOARES, Arthur Portella. Novos empreendimentos: atividade empresarial dos egressos do curso ministrado pelo CEPA/UFGRS: 1990 a 1993. In: **Revista Análise**, UFRGS, Porto Alegre, v. 7, n. 1, 1996.
- TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, jul./set. 1998.
- TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72; abr./jun. 1996.
- TAVARES, Maria das Graças Pinho. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica de mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- _____. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica de mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- TOURAINÉ, Alain. **Crítica da modernidade**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- TRANJAN, Roberto Adami. **Não durma no ponto**: o que você precisa saber para chegar lá. São Paulo: Gente, 1999.
- VALLE, Rogério. O futuro da indústria no Brasil. **CEAS**, Salvador, n. 154, p. 16-21, nov./dez. 1994.
- VIEIRA, Rosele Marques. Mercado de trabalho no Brasil: uma discussão. **Revista Consciência**, Palmas, v. 14, n. 1, jan./jun. 2000.

WRENCH, David F. **Psicologia um enfoque social**. Buenos Aires: Paidós, 1971.

ZAPATA, Francisco. Crise do sindicalismo na América Latina? **DADOS**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 1, p. 81-102, 1994.

8 ANEXOS

8.1 Primeiro instrumento de pesquisa aplicado ao universo de trabalho

8.1 Primeiro instrumento de pesquisa aplicado ao universo de trabalho

1 – Qual a sua formação acadêmica anterior?

2 – Assinale em qual das categorias apresentadas você se encaixa.

- empresário
- empresário-empreendedor
- empregado
- (...) empregado-empreendedor (intraempreendedor)
- em nenhuma categoria apresentada acima

3 – Em que ramo de atividade (nicho de mercado) atua sua empresa ou você trabalha?

- Comércio Exterior
 - Desenvolvimento de softwares em geral
 - Contábil/Financeiro
 - Lavoura/produção animal
 - Publicidade
 - Treinamento/Educação
 - Franquias diversas
 - Metal-mecânico
 - Médica/Assistência Odontológica
 - Psicológica/Terapêutica
 - Petroquímico
 - Consultoria
 - Construção civil
 - (...) Outros
-

Assinale, segundo o escore de importância abaixo, os valores considerados necessários ao trabalho de um empreendedor ou intraempreendedor de sucesso.

Nota: responder esta questão de acordo com a categoria em que você se enquadra: empreendedor ou intraempreendedor.

00 - Não é importante	03 - Importante	06 - Muito Importante
------------------------------	------------------------	------------------------------

00	03	06	Descrição
			Valores Existenciais
			Eficácia - fazer as atividades de forma a atingir os objetivos
			Competência – saber executar as tarefas
			Visão competitiva – manter e conquistar clientes
			Comprometimento – identificação com a missão
			Flexibilidade – adaptação a novas situações
			Planejamento – elaboração de plano para evitar improvisação
			Qualidade – compromisso com aprimoramento de produtos/serviços
			Estéticos
			Estética - sensibilidade ao belo, ao harmonioso
			Boas maneiras - cortesia e educação no relacionamento cotidiano
			Intelectuais
			Pesquisa - incentivo ao espírito de investigação
			Tecnologia – conhecimento detalhado de processos e produtos
			Criatividade - capacidade de inovar
			Morais
			Honestidade- combate à corrupção
			Respeito – consideração às pessoas e opiniões
			Lealdade - postura leal em relação à colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros
			Abertura – clima propício ao diálogo/sugestões
			Harmonia - relacionamento interpessoal favorável
			Amizade - clima de relacionamento amistoso
			Cooperação - clima de ajuda mútua
			Religiosos
			Religiosidade – procura de apoio e segurança no Sagrado, no Divino
			Caridade – dar alívio e encontrar soluções para os semelhantes que estiverem passando por dificuldades materiais ou emocionais

8.2 Formação acadêmica anterior

8.2 Formação acadêmica anterior

Graduação	Total de alunos:
Arquitetura	01
Biblioteconomia:	01
Ciências Atuariais	01
Ciências Sociais	01
Comunicação Soc.: Publicidade e Propaganda	01
Design de Produtos	01
Educação Artística	01
Engenharia de Telecomunicações	01
Engenharia Mecânica	01
Engenharia Química	01
Estudos Sociais	01
Física	01
Fisioterapia	01
Marketing Turístico/Hotelaria	01
Química Industrial	01
Secretariado Executivo	01
Administração Financeira	01
Comunicação Social: Relações Públicas	01
Desenho Industrial	01
Educação Física	01
Engenharia Agrônômica	01
Engenharia Eletrônica	02
Matemática	02
Engenharia Civil	02
Estatística	02
Informática	02
Pedagogia	03
Psicologia	03
Comércio Exterior	03
Comunicação Social: Jornalismo	04
Engenharia Elétrica	04
Letras	05
Processamento de Dados	05
Turismo	06
Ciências Econômicas	13
Ciências Contábeis	17
Administração de Empresas	30
Total Parcial	124
Pós-Graduação	Total de alunos
Desenvolvimento de Competências Gerenciais	01
Engenharia Econômica	01
Finanças	01
Nutrição Clínica	01
Terapia Nutricional	01
Total Parcial	05
Total Final	129

8.3 Segundo instrumento de pesquisa aplicado aos 11 entrevistados sorteados por acaso

8.3 Segundo instrumento de pesquisa aplicado aos 11 entrevistados sorteados ao acaso

Essa questão refere-se aos seus valores com relação ao trabalho enquanto empreendedor ou intraempreendedor. Classifique por posto (*ranking*), segundo a ordem de importância, ou seja, quanto maior o número, mais importante é o valor.

VALORES EXISTENCIAIS

VALORES	PESO DE 1 A 7
Flexibilidade – adaptação a novas situações	
Visão Competitiva – manter e conquistar clientes	
Eficácia – fazer as atividades de forma a atingir os objetivos	
Planejamento – elaboração de planos para evitar improvisação	
Comprometimento – identificação com a sua missão	
Competência – saber executar as tarefas	
Qualidade – compromisso com aprimoramento de produtos/serviços	

VALORES ESTÉTICOS

VALORES	PESO 1 E 2
Boas Maneiras – cortesia e educação no relacionamento cotidiano	
Estética – sensibilidade ao belo, ao harmonioso	

VALORES INTELECTUAIS

VALORES	PESO DE 1 A 3
Criatividade – capacidade de inovar	
Tecnologia – conhecimento detalhado de processos e produtos	
Pesquisa – incentivo ao espírito de investigação	

VALORES MORAIS

VALORES	PESO DE 1 A 7
Harmonia – relacionamento interpessoal favorável	
Cooperação – clima de ajuda mútua	
Lealdade – postura leal em relação à colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros	
Abertura – clima propício ao diálogo/sugestões	
Respeito – consideração às pessoas e opiniões	
Honestidade – combate à corrupção	
Amizade – clima de relacionamento amistoso	

VALORES RELIGIOSOS

VALORES	PESO 1 E 2
Religiosidade – procura de apoio e Segurança no Sagrado; no Divino.	
Caridade – dar alívio e encontrar soluções para os semelhantes que estiverem passando por dificuldades materiais ou emocionais	

8.4 Resultado da aplicação do segundo instrumento de pesquisa

8.4 Resultado da aplicação do segundo instrumento de pesquisa

Valores pessoais orientadores do trabalho enquanto empreendedor (E), intraempreendedor (I) ou empreendedor/intraempreendedor (E/I), classificados por posto (*ranking*), segundo a ordem de importância, ou seja, quanto maior o número, mais importante é o valor.

VALORES EXISTENCIAIS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	I 1	I 2	I 3	I 4	I 5	I/E 1
Flexibilidade – adaptação a novas situações	6	7	6	1	6	6	1	6	3	6	6
Visão Competitiva – manter e conquistar clientes	7	4	7	6	7	5	5	1	2	5	5
Eficácia – fazer as atividades de forma a atingir os objetivos	3	3	4	7	2	1	6	5	4	7	4
Planejamento – elaboração de planos para evitar improvisação	5	5	5	4	1	3	3	2	1	1	3
Comprometimento – identificação com a sua missão	2	2	3	2	5	7	7	7	5	3	1
Competência – saber executar as tarefas	4	1	2	3	4	2	2	4	7	2	2
Qualidade – compromisso com aprimoramento de produtos/serviços	1	6	1	5	3	4	4	3	6	4	7

VALORES ESTÉTICOS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	I 1	I 2	I 3	I 4	I 5	I/E 1
Boas Maneiras – cortesia e educação no relacionamento cotidiano	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1
Estética – sensibilidade ao belo, ao harmonioso	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2

VALORES INTELECTUAIS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	I 1	I 2	I 3	I 4	I 5	I/E 1
Criatividade – capacidade de inovar	3	2	3	1	3	1	3	2	1	1	3
Tecnologia – conhecimento detalhado de processos e produtos	1	1	1	3	1	2	2	1	2	2	2
Pesquisa – incentivo ao espírito de investigação	2	3	2	2	2	3	1	3	3	3	1

VALORES MORAIS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	I 1	I 2	I 3	I 4	I 5	I/E 1
Harmonia – relacionamento interpessoal favorável	7	2	7	5	3	6	4	3	1	6	6
Cooperação – clima de ajuda mútua	6	5	6	4	7	7	6	4	3	7	5
Lealdade – postura leal em relação à colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros	5	3	5	7	2	4	7	6	2	4	4
Abertura – clima propício ao diálogo/sugestões	3	6	3	3	4	3	1	5	4	2	3
Respeito – consideração às pessoas e opiniões	4	4	4	6	6	5	5	7	5	3	1
Honestidade – combate à corrupção	2	7	2	1	1	2	2	1	6	5	2
Amizade – clima de relacionamento amistoso	1	1	1	2	5	1	3	2	7	1	7

VALORES RELIGIOSOS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	I 1	I 2	I 3	I 4	I 5	I/E 1
Religiosidade – procura de apoio e segurança no Sagrado, no Divino	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2
Caridade – dar alívio e encontrar soluções para os semelhantes que estiverem passando por dificuldades materiais ou emocionais	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1

8.4 Roteiro de entrevista

8.4 Roteiro de entrevista

Por tratar-se de entrevista semi-estruturada, o roteiro apresentado abaixo pode ser considerado apenas como um exemplo de guia para a entrevista, uma vez que os entrevistados foram colocados à vontade para discorrer sobre o tema: valores.

Primeira pergunta: Você se considera empresário, empresário-empreendedor, empregado, empregado-empreendedor, ou seja, intraempreendedor, ou não se encaixa em nenhuma dessas categorias?

Segunda pergunta: Qual o entendimento que você tem sobre valores ?

Terceira pergunta: Quais os valores que você considera mais importantes e que orientam sua prática de trabalhador enquanto profissional empreendedor ou intraempreendedor?