

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DENISE ELIZABETH HEY DAVID**

**INTRAEMPREENDEDORISMO SOCIAL:  
PERSPECTIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO  
SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES**

**TESE DE DOUTORADO**

**FLORIANÓPOLIS**

**2004**

**DENISE ELIZABETH HEY DAVID**

**INTRAEMPREENDEDORISMO SOCIAL: PERSPECTIVAS PARA O  
DESENVOLVIMENTO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Professor Fernando Álvaro Ostuni Gauthier, Dr

**FLORIANÓPOLIS - SC**

**2004**

D249i David, Denise Elizabeth Hey  
Intraempreendedorismo social : perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações / Denise Elizabeth Hey David; orientador Fernando Álvaro Ostuni Gauthier – Florianópolis, 2004.  
204 f.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

Inclui bibliografia.

1. Empreendedorismo. 2. Empreendedorismo social. 3. Empreendedorismo corporativo. 4. Intraempreendedorismo social. 5. Intraempreendedor social. I. Gauthier, Fernando Álvaro Ostuni. II. Universidade Federal de Santa Catarina. III. Título.

CDU 658

**DENISE ELIZABETH HEY DAVID**

**INTRAEMPREENDEDORISMO SOCIAL: PERSPECTIVAS PARA O  
DESENVOLVIMENTO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Esta tese foi julgada e aprovada para obtenção do grau de **Doutor em Engenharia de  
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da  
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de maio de 2004.

Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

Profa. Elaine Maria Luz Barth, Dra.  
Centro Federal de Educação Tecnológica de  
Santa Catarina

Prof. Fernando Álvaro Ostuni Gauthier, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
**Orientador**

Prof. Jorge Luiz Silva Hermenegildo, Dr.  
Centro Federal de Educação Tecnológica de  
Santa Catarina

Prof. Jovelino Falqueto, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
**Mediador**

Profa. Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra  
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Édis Mafra Lapolli, Dra  
Universidade Federal de Santa Catarina

**Dedico este trabalho:**

**Aos Intraempreendedores Sociais que,  
silenciosamente, trabalham para tornar as  
organizações um espaço mais humano.**

**Ao Ricardo Augusto, Matheus Eduardo e  
Guilherme Henrique, porque eu sonho para  
vocês uma sociedade economicamente viável,  
socialmente justa e ambientalmente  
sustentável.**

## AGRADECIMENTOS

Com a alegria de haver podido contar com o incentivo de muitos na realização deste trabalho, deixo registrados nesta página os meus mais profundos agradecimentos:

Ao Professor Dr. Fernando Álvaro Ostuni Gauthier, pela sua amizade, paciência, valiosas sugestões e orientação ao trabalho.

À minha mãe Vilmarize pelo carinho, apoio e por acreditar em mim. Como teria resistido sem você?

Adelaide, como se agradece a amizade? ... e para sempre na memória uma noite regada a vinho, fondies de queijo e chocolate ... e nasce uma tese!

Aos meus irmãos, David e Ricardo, pelo amor, incentivo constante e pelo “Pronto Socorro Informático”.

À Jacqueline, pelos sonhos e caminhos compartilhados.

À amiga Rosana, presente em todos os momentos, sempre pronta para incentivar e socorrer.

Rozana, Anelise e Inês, vocês são um verdadeiro time INTRAEMPREENDEDOR! E aos demais participantes do Projeto “Sempre Diben com Você”, que tão bem me receberam e ajudaram na validação do modelo. Muito obrigada!

Aos professores da banca examinadora: Dra. Ana Maria B. Franzoni, Dra. Édis Mafra Lapolli, Dra Elaine Maria Luz Barth, Dr. Jorge Luiz Silva Hermenegildo e Dr Jovelino Falqueto, pelas valiosas contribuições ao trabalho.

Ao Ubiradir Mendes Pinto: Bira, amigo e chefe, muito obrigada!! E aos demais amigos e colegas do Departamento Acadêmico de Eletrônica e à Direção do Cefet-PR, aqui não citados nominalmente, por todo o apoio.

E a todos aqueles que, de alguma maneira, contribuíram para a concretização deste trabalho.

**F  
I  
O  
D  
,  
Á  
G  
U  
A**

“Não quero  
ser o grande  
rio caudaloso  
Que figura nos  
mapas  
Quero ser o  
cristalino  
fio d’água  
Que murmura e  
canta na mata  
silenciosa”

(Helena Kolody)

## RESUMO

DAVID, Denise Elizabeth Hey David. **Intraempreendedorismo Social: Perspectivas para o Desenvolvimento Social nas Organizações**. 2004. 204p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O objetivo desta tese é descrever a ação dos empreendedores sociais dentro das organizações. Definir o Intraempreendedorismo Social, indicando seus constructos fundamentais e seu modelo, validando-o em um caso real. Os elementos que compõem o modelo são de natureza geral e servem como instrumento de reflexão sobre a realidade. A abordagem deste estudo é de natureza qualitativa e descritiva e se fundamenta nas bases conceituais do empreendedorismo, na responsabilidade social corporativa e nas teorias organizacionais modernas. Através do empreendedorismo social, ampliam-se os recursos e competências necessários para o enfrentamento de desafios, como o combate à pobreza e a incorporação dos excluídos aos direitos básicos de cidadania; por outro lado, no microambiente organizacional, percebemos desafios semelhantes, tais quais, a busca da melhora da qualidade profissional, da promoção social e da qualidade de vida, além de problemas como estresse, insatisfação, absenteísmo, etc. O presente estudo relaciona-se a este contexto, ao associar novos conceitos e reflexões ao tema e apresentar um modelo que evidencia elementos dos processos de ações sociais nas organizações.

### Palavras-chave

Empreendedorismo  
Empreendedorismo Social  
Empreendedorismo Corporativo  
Intraempreendedorismo Social  
Intraempreendedor Social

## **ABSTRACT**

DAVID, Denise Elizabeth Hey David. **Intraempreendedorismo Social: Perspectivas para o Desenvolvimento Social nas Organizações.** 2004. 204p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This work aimed at describing the action of social entrepreneurs within an organization, to define social intrapreneurship and to point out their fundamental constructs and their model, validating this model through a concrete application. The elements that constitute this model are of a general nature and provide a means of reflecting on reality. The approach of this study is of a qualitative and descriptive nature and has its roots in entrepreneurship conceptual basis, in corporate social responsibility and in modern organization theories. Through social entrepreneurship, there are enlarged the resources and capacities required for facing challenges like poverty and incorporating the excluded ones to the fundamental rights of citizenship challenges, such as the search for an improvement on professional quality, social promoting and quality of living, as well as problems such as stress, discontent, absence, and so on. This study deals with this context, as it relates to new concepts and thoughts and presents a model that brings to the fore elements from the social action processes within organizations.

### **Key-words**

Entrepreneurship  
Social Entrepreneurship  
Corporate Entrepreneurship  
Social Intrapreneurship  
Social Intrapreneur

# SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b>	p.4
<b>RESUMO</b>	p.6
<b>ABSTRACT</b>	p.7
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	p.12
<b>LISTA DE QUADROS</b>	p.13
<b>1 AS DIMENSÕES DO ESTUDO</b>	p.14
1.1 <b>Considerações Iniciais</b>	p.14
1.2 <b>Introdução ao Tema</b>	p.15
1.3 <b>Proposta de Estudo</b>	p.18
1.3.1 Tema	p.18
1.3.2 Hipótese de trabalho	p.18
1.4 <b>Objetivos</b>	p.19
1.4.1 Objetivo geral	p.19
1.4.2 Objetivos específicos	p.19
1.5 <b>Relevância, Originalidade e Ineditismo da Proposta de Tese</b>	p.19
1.6 <b>Apresentação dos Termos Principais</b>	p.20
1.7 <b>Procedimentos Metodológicos</b>	p.21
1.7.1 Caracterização da pesquisa	p.21
1.7.2 Metodologia para validação	p.22
1.8 <b>Estrutura do Documento</b>	p.25
<b>2 EMPREENDEDORISMO</b>	p.27
2.1 <b>Considerações Iniciais</b>	p.27
2.1.1 Etimologia dos termos	p.28
2.2 <b>Fundamentos do Empreendedorismo</b>	p.29
2.2.1 Empreendedorismo – História, conceitos e definições	p.29
2.2.1.1 Empreendedorismo na visão econômica	p.29
2.2.1.2 Empreendedorismo na visão comportamentalista	p.31
2.2.1.3 Empreendedorismo na visão gerencial	p.36
2.3 <b>Empreendedorismo Corporativo</b>	p.40
2.3.1 Fundamentos	p.40
2.3.2 Intraempreendedorismo	p.43
2.3.3 Intraempreendedorismo no Brasil	p.47

<b>2.4</b>	<b>Empreendedorismo Social</b> .....	p.48
2.4.1	Dimensão social do empreendedorismo.....	p.48
2.4.2	Empreendedorismo social no Brasil .....	p.51
2.4.3	Intraempreendedorismo social .....	p.51
<b>2.5</b>	<b>Considerações Finais</b> .....	p.52
<b>3</b>	<b>REFLEXÕES SOBRE O COMPORTAMENTO</b>	
	<b>HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	p.54
<b>3.1</b>	<b>Considerações Iniciais</b> .....	p.54
<b>3.2</b>	<b>O Homem e o Trabalho</b> .....	p.55
<b>3.3</b>	<b>O Comportamento do Homem nas Organizações</b> .....	p.57
3.3.1	O homem econômico .....	p.58
3.3.2	O homem social .....	p.60
3.3.2.1	As necessidades humanas.....	p.63
3.3.3	O homem organizacional .....	p.64
3.3.4	O homem administrativo .....	p.67
3.3.4.1	Hierarquia das necessidades de Maslow .....	p.69
3.3.4.2	Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	p.71
3.3.4.3	Teoria das necessidades adquiridas de McClelland .....	p.72
3.3.5	O homem complexo .....	p.73
3.3.5.1	Motivação na teoria contingencial .....	p.75
3.3.6	Empreendedorismo corporativo e as teorias administrativas .....	p.76
<b>3.4</b>	<b>Concepções Contemporâneas da Organização</b> .....	p.76
3.4.1	Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais .....	p.76
3.4.1.1	O homem parentético .....	p.79
3.4.2	Organizações em aprendizagem .....	p.81
3.4.2.1	Empreendedorismo corporativo e sua relação com a aprendizagem organizacional .....	p.83
<b>3.5</b>	<b>Considerações Finais</b> .....	p.84
<b>4</b>	<b>A QUESTÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES</b>	
	<b>MODERNAS</b> .....	p.86
<b>4.1</b>	<b>Considerações Iniciais</b> .....	p.86
<b>4.2</b>	<b>Responsabilidade Social</b> .....	p.87
<b>4.3</b>	<b>Voluntariado</b> .....	p.90
<b>4.4</b>	<b>Qualidade de Vida</b> .....	p.97
4.4.1	Qualidade de vida em instituições públicas.....	p.99
4.4.2	Exemplos de programas implementados por instituições públicas.....	p.100

4.4.2.1	Projeto Saudável Mente – UFG.....	p.100
4.4.2.2	Programa de qualidade de vida e dependência química – UFRGS.....	p.101
4.4.2.3	Programa CIMCO – CEFET-PR.....	p.101
4.4.2.4	Projeto de ginástica laboral – AGANP.....	p.103
<b>4.5</b>	<b>Considerações Finais.....</b>	<b>p.103</b>
<b>5</b>	<b>PROPOSTA DE MODELO:</b>	
	<b>INTRAEMPREENDEDORISMO SOCIAL.....</b>	<b>p.107</b>
<b>5.1</b>	<b>Considerações Iniciais .....</b>	<b>p.107</b>
<b>5.2</b>	<b>Fenômeno de Interesse: Intraempreendedorismo Social.....</b>	<b>p.108</b>
<b>5.3</b>	<b>Constructos Fundamentais .....</b>	<b>p.110</b>
5.3.1	Elemento: Questões Sociais Internas.....	p.112
5.3.2	Elemento 2 – Empreendedor .....	p.113
5.3.3	Elemento: Time Empreendedor .....	p.116
5.3.4	Elemento: Espaço Organizacional .....	p.117
5.3.5	Elemento: Projeto Social .....	p.119
5.3.6	Elemento: Resultados .....	p.122
<b>5.4</b>	<b>Modelo: Intraempreendedorismo Social .....</b>	<b>p.124</b>
<b>5.5</b>	<b>Considerações Finais.....</b>	<b>p.126</b>
<b>6</b>	<b>VALIDAÇÃO DO MODELO.....</b>	<b>p.127</b>
<b>6.1</b>	<b>Considerações Iniciais .....</b>	<b>p.127</b>
<b>6.2</b>	<b>Cenário de Aplicação e Caso Avaliado .....</b>	<b>p.127</b>
6.2.1	Cenário de aplicação .....	p.127
6.2.1.1	O Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.....	p.128
6.2.2	Caso avaliado .....	p.130
6.2.2.1	Projeto CEFET-DERHU Sempre DIBEN com Você! .....	p.133
<b>6.3</b>	<b>Processo, Metodologia e Resultados da Coleta de Dados.....</b>	<b>p.138</b>
6.3.1	Observação .....	p.138
6.3.1.1	Observação simples.....	p.138
6.3.1.2	Observação participante.....	p.139
6.3.2	Entrevistas.....	p.142
6.3.2.1	Entrevista focalizada.....	p.142
6.3.2.2	Entrevista estruturada.....	p.142
6.3.2.3	Elementos da entrevista: análise do discurso.....	p.148
6.3.3	Questionário.....	p.149
6.3.3.1	Dados demográficos: participação do quadro funcional da Instituição no Projeto e grau de escolaridade.....	p.150

6.3.3.2	Dados demográficos: sexo, idade e tempo de serviço.....	p.151
6.3.3.3	Participação em atividades voluntárias e atividades de esporte lazer.....	p.152
6.3.3.4	Tempo de participação nas atividades com data fixa .....	p.154
6.3.3.5	Informação sobre as atividades .....	p.154
6.3.3.6	Motivos por que iniciou e continuou a participação nas atividades.....	p.155
6.3.3.7	Mudanças na área pessoal e profissional .....	p.156
6.3.3.8	Influência na Instituição .....	p.158
6.3.3.9	Percepção dos participantes sobre a posição da Instituição frente ao Projeto .....	p.158
6.3.3.10	Resultados gerais dos participantes .....	p.159
6.3.4	Escala social .....	p.160
6.3.4.1	A escala social elaborada .....	p.161
6.3.4.2	A construção da escala social .....	p.163
6.3.4.3	Interpretação da aplicação da escala.....	p.165
6.3.4.4	Resultados da aplicação da escala .....	p.168
6.3.5	Coleta de documentos e análise de arquivos.....	p.169
6.3.6	Análise do modelo por parte dos coordenadores do Projeto.....	p.170
6.3.7	Validação.....	p.172
<b>6.4</b>	<b>Limites da pesquisa</b> .....	p.175
<b>6.5</b>	<b>Considerações Finais</b> .....	p.176
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	p.177
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	p.182
	<b>APÊNDICE A</b> .....	p.192
	<b>APÊNDICE B</b> .....	p.195
	<b>APÊNDICE C</b> .....	p.200
	<b>GLOSSÁRIO</b> .....	p.204

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Procedimentos Metodológicos.....	p.25
Figura 2: A Definição de <i>Intrapreneur</i> .....	p.28
Figura 3: Ciclo do comportamento empreendedor .....	p.32
Figura 4: Modalidades de empreendedorismo corporativo .....	p.41
Figura 5: Tipos de empreendedorismo corporativo .....	p.41
Figura 6: Modelo interativo do processo de empreendedorismo corporativo .....	p.42
Figura 7: Questões chaves para a inovação .....	p.46
Figura 8: As cinco variáveis básicas na teoria geral da administração .....	p.57
Figura 9: Pirâmide das necessidades de Maslow .....	p.69
Figura 10: Exemplos de como as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades do indivíduo .....	p.70
Figura 11: Modelo de Expectativa .....	p.75
Figura 12: Paradigma paraeconômico .....	p.78
Figura 13: Relações entre empreendedorismo corporativo, aprendizagem organizacional, conhecimento e sua implementação .....	p.83
Figura 14: Evolução do Homem na organização .....	p.84
Figura 15: Quadrante do interesse dos trabalhadores e da organização pelo social .....	p.105
Figura 16: Abrangência do “campo empreendedor” .....	p.109
Figura 17: Elemento Questões Sociais Internas.....	p.113
Figura 18: Questões chaves para a inovação social.....	p.113
Figura 19: Elemento Empreendedor.....	p.115
Figura 20: Elemento: Time Empreendedor.....	p.117
Figura 21: Espaços sociais na organização.....	p.118
Figura 22: Elemento Espaço Organizacional.....	p.119
Figura 23: Projeto para implementação das ações sociais.....	p.121
Figura 24: Elemento Projeto Social.....	p.122
Figura 25: Elemento Resultados.....	p.123
Figura 26: Modelo para o Intraempreendedorismo Social com os Constructos .....	p.124
Figura 27: Modelo para o Intraempreendedorismo Social.....	p.125
Figura 28: Participação no Projeto por categoria funcional.....	p.151
Figura 29: Grau de escolaridade .....	p.151
Figura 30: Participação feminina e masculina no Projeto.....	p.152
Figura 31: Participação em atividades voluntárias.....	p.153
Figura 32: Participação em atividades de lazer .....	p.153
Figura 33: Tempo de participação nas atividades do Projeto.....	p.154
Figura 34: Informações sobre as atividades.....	p.155
Figura 35: Por que iniciou a participação.....	p.155
Figura 36: Por que manteve a participação.....	p.156
Figura 37: Principais mudanças pessoais observadas .....	p.157
Figura 38: Principais mudanças profissionais observadas.....	p.157
Figura 39: Influência na instituição.....	p.158
Figura 40: Percepção dos participantes sobre a posição da Instituição.....	p.159
Figura 41: Resultados gerais dos participantes.....	p.160

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Habilidades Empreendedoras .....	p.33
Quadro 2: Características dos empreendedores de sucesso .....	p.36
Quadro 3: As seis dimensões da Capacidade Empreendedora .....	p.37
Quadro 4: Algumas definições de Empreendedorismo e Empreendedor .....	p.39
Quadro 5: Quem é o Intraempreendedor? .....	p.44
Quadro 6: Comparação entre empreendedorismo privado e social .....	p.50
Quadro 7: Características dos empreendedores sociais .....	p.50
Quadro 8: Aspectos humanos na Abordagem Clássica .....	p.60
Quadro 9: Aspectos humanos na Teoria das Relações Humanas .....	p.63
Quadro 10: Aspectos humano na Teorias Burocrática.....	p.66
Quadro 11: Aspectos humanos na Teoria Comportamental .....	p.68
Quadro 12: Aspectos humanos na Teoria da Contingência.....	p.74
Quadro 13: Dimensões do paradigma paraeconômico .....	p.79
Quadro 14: Histórico da evolução da responsabilidade social .....	p.89
Quadro 15: Fragmentos da história do voluntariado no Brasil .....	p.92
Quadro 16: Exemplos de empresas e programas criados para a comunidade .....	p.94
Quadro 17: Exemplos de empresas com projetos sociais voluntários .....	p.95
Quadro 18: Diferenças entre projetos sociais e de empreendedorismo social .....	p.96
Quadro 19: Programa CIMCO – CEFET-PR .....	p.102
Quadro 20: Aspectos humanos na organização voltada para as questões sociais .....	p.104
Quadro 21: Constructos fundamentais para o delineamento do modelo.....	p.111
Quadro 22: Projeto CEFET-PR, DERHU, sempre DIBEN com Você!.....	p.132
Quadro 23: Resultados da observação simples.....	p.139
Quadro 24: Plano: Workshop Planejamento Estratégico.....	p.140
Quadro 25: Oficina: Despertando e Desenvolvendo o Potencial Empreendedor .....	p.141
Quadro 26: Roteiro da entrevista estruturada .....	p.143
Quadro 27: Elementos avaliados pela Escala Social.....	p.162
Quadro 28: Escala social.....	p.163
Quadro 29: Indicador do comportamento empreendedor .....	p.166
Quadro 30: Indicador do espaço organizacional .....	p.166
Quadro 31: Indicador das habilidades empreendedoras.....	p.167
Quadro 32: Resultados da aplicação da escala social.....	p.168
Quadro 33: Questionário para validação do modelo.....	p.171
Quadro 34: Numeração dos constructos.....	p.173
Quadro 35: Validação dos elementos do modelo.....	p.174

## CAPÍTULO 1

### AS DIMENSÕES DO ESTUDO

“Era o melhor dos tempos, era o pior dos tempos.  
Era a época da sabedoria, era a época da estupidez.  
Era a época da fé, era a época da incredulidade.  
Era a estação da luz. Era a estação das trevas.  
Era a primavera da esperança. Era o inverno do desespero.  
Tudo estava diante de nós. Nada estava diante de nós.  
Caminhávamos todos direto para o Paraíso.  
Todos íamos direto para o rumo inverso”.

Charles Dickens,  
Conto de Duas Cidades

#### 1.1 Considerações Iniciais

No “Conto de Duas Cidades” (publicado em 1859), Charles Dickens (1812-1870) escreve sobre a época da Revolução Francesa, texto que não obstante, parece mais atual do que nunca. As situações hoje vigentes são muitas: avanços na medicina e nas telecomunicações, descoberta do genoma humano, revoluções na genética e na biotecnologia, viagens espaciais, órgãos clonados, mas, também, violência, guerras, dependência de drogas, doenças, falta de moradia, falta de saneamento básico, fome, miséria, entre tantos outros. Se, por um lado, parece o melhor dos tempos, por outro, parece ser o pior. Capra diz que “quanto mais estudamos os problemas sociais do nosso tempo, mais nos apercebemos de que a visão mecanicista do mundo e o sistema de valores que lhe está associado geraram tecnologia, instituições e estilos de vida profundamente patológicos” (CAPRA, 1982, p. 253).

As organizações, reflexo do ambiente global, não podem passar incólumes por seus efeitos. Estes, somados aos problemas inerentes à própria organização, tornam a vida das pessoas “um inverno de desespero”. Ramos afirma que “a sincronização da vida humana às exigências do sistema de mercado, tão característica de nossa sociedade, é um fator gerador de patologias tais como a alta incidência de apatia, alcoolismo, vício de drogas, insônia, colapso nervoso, estresse, suicídio, ansiedade, hipertensão, úlceras e doenças cardíacas” (RAMOS, 1981, p.

173). Mas, também, é “a primavera da esperança”, porque podemos fazer das organizações, além de um espaço econômico, um espaço que valorize o ser humano, suas aptidões e o seu desenvolvimento pessoal. Pode-se resgatar o humano nas organizações. É disso que trata este trabalho de tese.

## **1.2 Introdução ao Tema**

O empreendedorismo tem sido abordado de diferentes formas por diferentes autores ao longo de sua história. Isso porque o tema tem sido objeto de estudo das mais diversas áreas das ciências humanas: Economia, Administração, Psicologia, Sociologia, dentre outras. Embora muitos economistas de renome venham há mais de um século afirmando que o empreendedorismo é uma das mais importantes forças dinâmicas capazes de moldar a paisagem econômica atual, as causas e os impactos desse fenômeno são ainda muito mal compreendidos (GEM, 2002). É um campo de pesquisa recente, com suas bases teóricas e empíricas ainda em construção, apresentando uma série de aspectos nebulosos, porém fecundos, pois novos parâmetros e estudos surgem todos os dias. Freire (2001) entende que a larga abrangência de interesses sobre o empreendedorismo indica um campo de conhecimento ainda sem contornos nem regiões internas nítidas, o que dificulta uma definição precisa do termo.

E, qual a razão de tanto interesse no empreendedorismo? Simples: o empreendedor é identificado como um dos fatores de crescimento e desenvolvimento econômico da sociedade, pois é ele quem gera riquezas, implementando inovações de todos os tipos nas organizações contemporâneas.

Filion (1999, p.21) define o Empreendedorismo como “o campo que estuda os empreendedores. Examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora”.

Empreendedorismo é um elemento importante da economia de qualquer país. A iniciativa de indivíduos que desenvolvem e empreendem idéias contribui para que a economia se estruture, cresça e consolide, criando riqueza e gerando empregos. O empreendedor deveria ser por todos os aspectos o centro de atenção das instituições de uma sociedade. Apesar de haver uma suspeita por muito tempo já de que isso é verdadeiro pouco se fez de concreto para realmente compreender esse fenômeno, e avaliar a extensão de sua contribuição para o desenvolvimento econômico, tecnológico e social de um país (GEM - PR, 2001, p.5).

Historicamente, o nascimento do empreendedorismo como disciplina é creditado aos economistas Cantillon e Say. Com o desenvolvimento econômico, a ascensão do capitalismo e a busca da identificação de quem é, a personalidade do empreendedor passou a ser objeto de estudo também da Psicologia. Os primeiros estudos na área comportamentalista, conduzidos por David McClelland, procuravam determinar o perfil dos empreendedores de sucesso. Na segunda metade do século XX, com o advento das ciências gerenciais, o Empreendedorismo deixa de ser visto como uma função econômica ou um comportamento pessoal e espalha-se para outras áreas do conhecimento.

Hoje, não se fala mais em estabelecer um “perfil do empreendedor de sucesso”, mas nas habilidades que se deve ter (ou desenvolver) para ser um bom empreendedor e nos métodos de aprendizado pessoal e organizacional necessários a ajustar-se às mudanças nas atividades relacionadas com o ofício empreendedor (FILION, 1999).

Dentro dos estudos sobre o empreendedorismo, surge a figura do intraempreendedor. Segundo Chiavenato (1997), o intraempreendedor representa uma moderna técnica de administração que ainda não consta nos livros ou nos manuais de teoria administrativa, e o intraempreendedorismo representa uma enorme mudança de mentalidade dentro da empresa: a substituição do espírito conservador e burocrático por um espírito de empreendimento profissional e de realização pessoal.

No campo social, surge o empreendedor social que “assume uma atitude de inconformismo e crítica diante das injustiças sociais existentes em sua região e no mundo” (Melo Neto e Froes, 2002, p. 34) e, dessa forma, o Empreendedorismo Social vem conjugar esforços no sentido de aliar as práticas de mercado e a visão

empresarial com o desenvolvimento humano, propondo soluções para os problemas sociais.

Contudo, também a qualidade de vida nas organizações deixa a desejar. A mecanização e a burocratização do trabalho e do trabalhador fizeram com que surgissem desajustes comportamentais e inadequações do homem diante do trabalho. Na abordagem Clássica, as organizações eram vistas como sistemas fechados, e a eficácia e o sucesso dependiam da eficiência das operações internas. Para seus autores, não era relevante analisar o comportamento da organização frente às mudanças no ambiente externo (CHAMPION, 1979; PERROW, 1967,1981). Como observa Moscovici (1999, p.2): “há um evidente e imenso descompasso entre progresso tecnológico e progresso social em termos de qualidade de vida. O primeiro cresce em ritmo exponencial enquanto o outro se arrasta penosamente como réptil, com retrocessos inexplicáveis”. Entretanto, a tendência atual quanto à organização do trabalho tem demonstrado que se deve redefinir o paradigma presente na sociedade e nas organizações: “Tal mudança sugere a incorporação da abordagem holística que converge para uma visão globalizadora, extrapolando os limites sócio-políticos e caracterizando uma relação mais humanizada entre as partes” (KANAANE, 1999, p.34). Esta nova abordagem visa à satisfação do trabalhador, à reorganização do ambiente de trabalho, ao alcance dos objetivos e metas organizacionais e pessoais, e se reflete no incremento da qualidade e produtividade.

Neste contexto, temos o nascente conceito de intraempreendedor social, o indivíduo que busca soluções para os problemas sociais internos à organização em que atua.

Na bibliografia estudada, temos discussões e teorias sobre empreendedorismo, comportamento do homem na organização, qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social das empresas, mas o objeto deste estudo, o intraempreendedorismo social, se cinge principalmente a conceituar o intraempreendedor social. Seria ele o elemento central do processo de inovação social na organização? Este processo seria o intraempreendedorismo social? As soluções propostas pelo intraempreendedor social melhoram a qualidade de vida na organização? Estes, e outros questionamentos, nos conduzem a um novo paradigma. Nele, o interesse não está em criar empresas inovadoras (objetivo do empreendedor), em renovar processos ou produtos (razão do intraempreendedor),

nem tornar as comunidades auto-sustentáveis (sonho do empreendedor social), mas em propor soluções para os problemas sociais internos e, desta forma, tornar mais humanas as organizações.

Portanto, partindo-se das premissas de que:

- a) Existe empreendedor social e
- b) Existe empreendedor social direcionado à solução das questões sociais internas à organização – o intraempreendedor social...

Surge o seguinte questionamento: **Quais são os elementos fundamentais na construção de um modelo para o Intraempreendedorismo Social?**

E, a partir desta questão e da necessidade de respondê-la, propõe-se este trabalho de tese, com a convicção de que é necessário mobilizar-se contra a precarização do trabalho e do trabalhador.

### **1.3 Proposta de Estudo**

#### 1.3.1 Tema

O “Intraempreendedorismo Social”, através de sua visão humanista, contribui para a autovalorização e o crescimento do ser humano nas organizações contemporâneas.

#### 1.3.2 Hipótese de trabalho

Este estudo fundamenta-se na seguinte hipótese:

→ Existe Intraempreendedorismo Social.

## **1.4 Objetivos**

### 1.4.1 Objetivo geral

Definir o Intraempreendedorismo Social, indicando seus constructos fundamentais e seu modelo, validando-o em um caso real.

### 1.4.2 Objetivos específicos

Para o desenvolvimento deste estudo, temos os seguintes objetivos específicos:

- a) Propor, a partir dos conceitos de empreendedorismo, empreendedorismo corporativo e empreendedorismo social, os constructos fundamentais para o intraempreendedorismo social.
- b) Descrever as teorias administrativas, analisando-as quanto à capacidade de promover o intraempreendedorismo e solucionar problemas sociais internos.
- c) Identificar ações sociais que ocorrem dentro das organizações.
- d) Validar o modelo para o intraempreendedorismo social em uma organização real.

## **1.5 Relevância, Originalidade e Ineditismo da Proposta de Tese**

O Empreendedorismo, e todas as suas modalidades, é uma área do conhecimento humano impregnada de complexidades e de desafios, e a tendência desta nova ciência, como diz Filion (1999), é criar um corpo teórico composto de elementos convergentes de estudo teóricos e práticos de empreendedores em várias disciplinas diferentes. Através do empreendedorismo social, ampliam-se os recursos e competências necessários para o enfrentamento dos grandes desafios nacionais, como o combate à pobreza e a incorporação dos excluídos aos direitos básicos de cidadania; por outro lado, no microambiente organizacional, percebemos desafios semelhantes – problemas com álcool e drogas, estresse, insatisfação e absenteísmo. O presente estudo se liga a este contexto, na medida em que

pretende oferecer alternativas para os problemas do ambiente de trabalho, seja por meio da reflexão, quando associa novos conceitos ao tema, seja pelo delineamento de um modelo capaz de contribuir para o pleno desenvolvimento do ser humano. Portanto, a relevância do tema “intraempreendedorismo social” reside nas suas perspectivas de resposta aos problemas sociais organizacionais.

A originalidade deste estudo está em apresentar, definir e modelar, dentro do campo do empreendedorismo, o Intraempreendedorismo Social.

Ressalta-se o ineditismo deste empreendimento teórico desde que inexiste na literatura especializada um modelo descritivo da relação entre o empreendedorismo e as ações sociais do indivíduo na organização.

O ineditismo, além do tema Intraempreendedorismo Social, também aparece na metodologia, pois não foi ainda desenvolvida uma correlação entre o empreendedorismo social e a teoria da delimitação dos sistemas sociais na resolução de questões internas à organização. A integração destas áreas do conhecimento tem o potencial de trazer importantes contribuições teóricas e práticas relacionadas aos objetivos e eficácia do desenvolvimento de pessoas no âmbito organizacional.

## **1.6 Apresentação dos Termos Principais**

Percebendo a forma ampla como são apresentados e conceituados os termos na área de empreendedorismo, e tendo que a área de Responsabilidade Social também apresenta uma diversidade de opiniões a respeito das definições utilizadas, reconhece-se a importância de organizá-los para atender às necessidades deste estudo. Entretanto, esta dificuldade, ao invés de ser um problema, aponta para a riqueza dos temas em questão. São diversos os focos de estudos no campo do empreendedorismo e da responsabilidade social: administração, educação, economia, engenharia de produção, psicologia, marketing, entre outros - cujas conclusões se sobrepõem, se complementam e, às vezes, se contrapõem. Portanto, faz-se necessário fixar a definição de alguns termos apresentados no Glossário.

## 1.7 Procedimentos Metodológicos

Este item apresenta os procedimentos metodológicos que orientam a implementação dos objetivos deste trabalho. Este conjunto de procedimentos, denominado de delineamento da pesquisa, trata do processo de pesquisa, partindo dos objetivos e finalizando com a apresentação dos resultados finais em um documento padrão (CRESWELL, 1998). O objetivo principal do delineamento da pesquisa é garantir que os procedimentos metodológicos escolhidos levem o pesquisador a responder, de forma lógica e formal, ao problema estudado (YIN, 2003).

### 1.7.1 Caracterização da pesquisa

Neste trabalho, e devido principalmente à sua natureza aplicada, trabalharemos com geração de dados e procedimentos de análise dentro da Abordagem Qualitativa. Creswell (1998) indica que a pesquisa qualitativa deve ser utilizada quando inexiste um sólido corpo teórico sobre o fenômeno sob investigação e quando variáveis contextuais são consideradas importantes no problema. Merriam (1998) destaca, como características principais, que a abordagem qualitativa:

- a) Envolve a compreensão de um evento em seu ambiente natural;
- b) Envolve trabalho de campo;
- c) Resulta em um produto descritivo.

Toda pesquisa científica precisa clarear o seu posicionamento com relação ao estágio de desenvolvimento teórico, se construção ou avaliação de teorias, e o propósito da teoria, se descritiva, explicativa ou preditiva (SNOW e THOMAS, 1994).

Quanto ao desenvolvimento teórico, o objetivo desta pesquisa é iniciar o processo de construção de uma teoria, no caso “Intraempreendedorismo Social”, e, com relação ao propósito, esta pesquisa se caracteriza como descritiva.

Processo e significado são os focos principais, e o objeto de estudo (situação específica, um programa, um evento, um grupo ou um indivíduo) segue uma abordagem qualitativa, a fim de entender e explicar o comportamento humano a partir da perspectiva dos participantes dentro do fenômeno.

De forma a atender aos objetivos a que se propõe, o presente estudo desenvolveu-se em 4 etapas:

- a) Revisão Bibliográfica;
- b) Elaboração dos constructos fundamentais e construção do modelo;
- c) Validação do Modelo proposto;
- d) Análise e interpretação dos dados.

### 1.7.2 Metodologia para validação

A estratégia metodológica empregada para maximizar a confiabilidade deste trabalho é empregar várias maneiras de obter os dados, os quais serão verificados a partir dos seguintes critérios:

- a) Credibilidade (validade interna) – os resultados e interpretações feitas pelo pesquisador são plausíveis para os sujeitos envolvidos?
- b) Transferibilidade (validade externa) – os resultados do estudo podem ser transferidos para outros contextos?
- c) Consistência (validade de constructo) – os resultados estabelecidos têm estabilidade no tempo?
- d) Confirmabilidade (confiabilidade) – os resultados obtidos são confirmáveis?

Para atender a cada um desses critérios, os autores sugerem vários procedimentos (CRESWELL, 1998; ALVES-MAZZOTTI e GEWANSZNAJDER, 2001; YIN, 2003):

- a) Critérios relativos à credibilidade:
  - Permanência prolongada no campo;
  - Verificação pelos participantes;
  - Questionamento por pares;
  - Triangulação: quando se buscam diferentes maneiras para investigar um mesmo ponto, está se usando uma forma de Triangulação. Há quatro tipos de triangulação: de fontes, de métodos, de investigadores e de teorias. Quando um pesquisador compara o relato de um informante sobre o que aconteceu em uma reunião com a ata dessa mesma reunião, está fazendo triangulação de fontes. A triangulação de métodos refere-se à comparação de dados coletados por

métodos qualitativos e quantitativos (podendo dar-se, também, por meio de diferentes técnicas qualitativas ).

b) Critérios relativos à transferibilidade:

- Generalização dos resultados obtidos, estabelecendo o domínio no qual os resultados da pesquisa podem ser generalizados e/ou identificando a extensão com que os resultados podem ser aplicados a outras situações.

c) Critérios relativos à consistência e à confirmabilidade:

- Auditoria, acompanhamento do processo de investigação ou após o seu término;
- Posição isenta do pesquisador;
- Emprego de múltiplas fontes de evidência;
- Revisão do documento sobre o caso com os pesquisados;
- Estabelecimento de uma cadeia de evidências.

Seguindo-se estes critérios, a validação do modelo foi realizada em uma amostra intencional: Projeto CEFETPR-DERHU Sempre DIBEN com Você!, do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

Para a coleta de dados, em um primeiro momento, empregaram-se os seguintes instrumentos:

- a) Observação simples: não existia um planejamento elaborado previamente;
- b) Observação participante: alguns registros foram feitos à medida que os eventos aconteciam;
- c) Entrevista focalizada: o entrevistado falou livremente sobre o Projeto em questão;
- d) Coleta de documentos.

Para a validação foram realizados:

- a) Entrevistas semi-estruturadas, por contar com questões abertas e fechadas, realizada com os coordenadores do Projeto CEFETPR-DERHU Sempre DIBEN com Você!;
- b) Questionário, respondido individualmente pelos participantes e beneficiados pelo Projeto;
- c) Escala Social, instrumento construído e aplicado nos coordenadores do Projeto com o “objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível“ (GIL, 1999);

- d) Análise de arquivo e documentos formais e informais referentes ao Projeto e às ações sociais implementadas;
- e) Análise do modelo por parte dos coordenadores do Projeto.

Quanto aos critérios de confiabilidade deste trabalho, temos que:

- a) Critérios relativos à credibilidade: das quatro formas sugeridas, foram aplicadas três:
  - A triangulação para a coleta de dados;
  - A checagem dos dados pelos participantes e coordenadores do Projeto;
  - Exame realizado pelo pesquisador com o orientador da pesquisa.
- b) Critérios relativos à transferibilidade: como a validação foi realizada através de estudo de caso, temos que a generalização obtida deve ser analítica (e não estatística) (YIN, 2003). Este resultado, portanto, deve ser generalizado para um determinado corpo teórico, isto é, deve ser empregado para a geração de teorias, que é o objetivo do presente estudo. Temos também que o modelo pretende ser útil para outras instituições ou organizações.
- c) Critérios relativos à consistência e confirmabilidade: neste trabalho os referidos aspectos foram observados. Todo o material coletado foi armazenado para possíveis consultas futuras. A pesquisadora não interferiu nas observações e opiniões dos pesquisados, procurando manter a objetividade e a isenção. Foram estabelecidas múltiplas fontes de evidência, como pode ser observado na coleta de dados. O modelo foi analisado e validado pela equipe de coordenadores do Projeto, e a documentação dos dados garante a cadeia de evidências.

A Figura 1 resume os procedimentos metodológicos adotados.

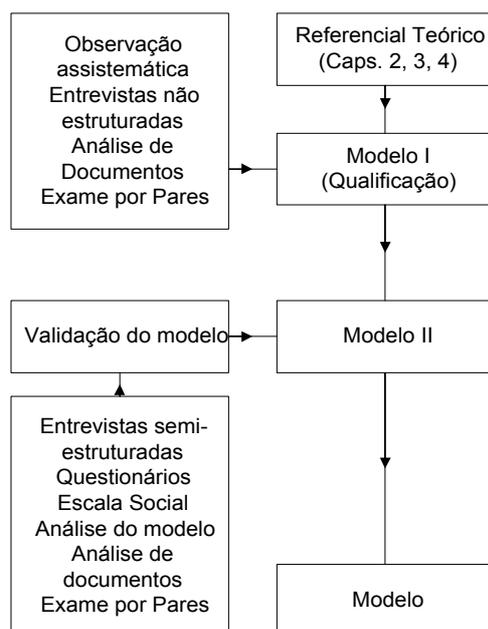


Figura 1: Procedimentos Metodológicos

A validação foi implementada através da análise de um cenário onde o fenômeno foi observado. O estudo de caso foi escolhido para validar este trabalho, por ser considerado o mais adequado quando o objetivo é o de compreender processos (MERRIAN, 1998; GIL, 1999). Além disso, como o objetivo deste trabalho é expandir e generalizar uma teoria, Yin (2003) sugere, neste caso, o emprego deste tipo de estudo.

## 1.8 Estrutura do Documento

Nesta seção, é apresentada a lógica da organização deste trabalho. Em virtude do caráter sistêmico das teorias envolvidas, o delineamento inicial esclarece como cada capítulo se encaixa dentro dos objetivos do nosso esforço metodológico.

Para atender aos objetivos desta tese, o trabalho está constituído em sete capítulos.

O capítulo 1 apresenta de forma sucinta o tema a ser desenvolvido no trabalho de tese, a definição do problema de pesquisa, dos objetivos pretendidos e da metodologia empregada.

No Capítulo 2, são resgatados os conceitos e definições fundamentais envolvendo o Empreendedorismo, Empreendedorismo Corporativo e Empreendedorismo Social, enfatizando-se as características do comportamento empreendedor. O objetivo que norteia este capítulo é a construção do conceito de Intraempreendedorismo Social.

No capítulo 3, são apresentadas algumas reflexões sobre a evolução histórica do comportamento do homem nas organizações. Ressalta-se também a importância do estudo da motivação e das organizações informais para o desenvolvimento do ser humano no espaço organizacional.

No Capítulo 4, são apresentados os aspectos humanos nas organizações contemporâneas, principalmente aqueles relacionados com a responsabilidade social e a qualidade de vida no trabalho. Destacam-se exemplos de ações sociais e programas de qualidade de vida implementados por algumas organizações.

No capítulo 5, apresenta-se o Modelo para o Intraempreendedorismo Social e, no Capítulo 6, a validação deste modelo, através da apresentação e análise dos resultados da pesquisa empírica.

Finalmente, no Capítulo 7, apresenta-se a conclusão do trabalho e recomendações para aplicações futuras do mesmo.

Seguem-se as Referências Bibliográficas, os Apêndices e o Glossário.

## **CAPÍTULO 2**

### **EMPREENDEDORISMO**

A cada dia que passa, mais e mais pessoas se convencem de que o capital humano é um dos principais fatores do desenvolvimento, e que um dos principais elementos do capital humano é a capacidade das pessoas fazerem coisas novas, exercitando a sua imaginação criadora – o seu desejo, sonho e visão – e se mobilizando para adquirir os conhecimentos necessários, capazes de permitir a materialização do desejo, a realização do sonho e a viabilização da visão. Isso tem um nome: chama-se "empreendedorismo". Empreendedorismo está sempre ligado à inovação e depende da liberdade das pessoas para criar e da sua ousadia de inventar.

(FRANCO, 2002)

#### **2.1 Considerações Iniciais**

Não se abordam aqui todos os aspectos teóricos relacionados ao campo do empreendedorismo. O objetivo deste capítulo é apresentar os elementos centrais do conhecimento atual, enfatizando-se os estudos sobre o comportamento empreendedor dentro das organizações. Para isso, faz-se um resgate histórico dos fundamentos do Empreendedorismo, Empreendedorismo Corporativo, Intraempreendedorismo e Empreendedorismo Social.

Por ser o empreendedorismo um campo de estudo recente, vários termos a ele associados não constam da língua portuguesa. São neologismos livremente traduzidos e empregados. Portanto, faz-se necessário iniciar por uma etimologia dos termos principais e posicionar o leitor quanto aos mesmos. Como pontua Filion (1999, p.12): “É comumente dito que a confusão reina no campo do empreendedorismo porque não há consenso a respeito do empreendedor e das fronteiras do paradigma”.

### 2.1.1 Etimologia dos termos

Empreendedor é um neologismo que está sendo incorporado à língua portuguesa. Deriva da palavra “imprehendere”, do latim, tendo seu correspondente “empreender” surgido na língua portuguesa no século XV. O dicionário inglês-português Novo Michaelis (2ª edição, Melhoramentos, 1977), traduz a palavra “entrepreneur” como empresário, diretor, organizador, e não faz distinção conceitual entre “empresário” e “empreendedor”, como hoje fazemos.

O Novo Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa (Edição Nova Fronteira, 1986) define empreendedor como aquele que empreende; ativo; arrojado. Já o dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa Mirador Internacional (2ª edição de 1976 - Encyclopaedia Britannica do Brasil Publicações Ltda., São Paulo) define empreendedor como aquele que empreende, que se aventura à realização de coisas difíceis ou fora do comum, ativo, arrojado, aquele que empreende que toma a seu cargo uma empresa.

Assim sendo, o termo *entrepreneurship* é traduzido, basicamente, por três termos: ‘empreendedorismo’, ‘empreendimento’ e ‘espírito empreendedor’ (LEITE, 2002; DRUCKER, 1987). Para Stoner (1985), *entrepreneurship* é um processo que combina recursos para produzir novos bens e serviços.

O termo intraempreendedorismo foi criado por Pinchot em 1985, como uma abreviação de *entrepreneur* intracorporativo; sete anos depois, já se encontrava no American Heritage (Figura 2):

***in-tra-pre-neur (In'tre-pre-nur) n.*** A person within a large corporation who takes direct responsibility for turning an idea into a profitable finished product through assertive risk-taking and innovation [intra(corporate) + (ENTRE)PRENEUR.] - *intrapre-neuri-al adj. -intra-pre-neuri-al-ism n. -in'trapre-neuri-al-ly adv.*

Figura 2: A Definição de *Intrapreneur*

Fonte: American Heritage Dictionary of the English Language (Third Edition, 1992)

O termo *intrapreneur* é definido como: Intraempreendedor - Uma pessoa dentro da organização que assume responsabilidade direta para transformar uma idéia em um produto final lucrativo através de tomada de risco e inovação.

A palavra *intrapreneur*, em inglês, apresenta uma série de derivações não encontradas na língua portuguesa, tais como *intrapreneurial*, *intrapreneurialism* e *intrapreneurship*. Em português os termos normalmente empregados são:

- a) intraempreendedor, como tradução de *intrapreneur*;
- b) intraempreendedorismo, tradução livre de *intrapreneuring* e *intrapreneurship*.

Estas palavras ainda não constam nos dicionários de Língua Portuguesa, mas ilustram as constantes mudanças e evoluções que ocorrem em uma Língua viva, pois já são empregadas de forma coloquial e nos ambientes acadêmicos formais.

Neste trabalho a autora empregará os termos livremente traduzidos para o português, conforme apresentados no Glossário.

Embora, nas Instruções para a Organização do Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa aprovadas pela Academia Brasileira de Letras, o uso do hífen seja adotado nos vocábulos formados com o prefixo "intra" quando se lhes seguem palavras começadas por vogal, dentre outras, e, por isso, o termo intraempreendedorismo devesse ser escrito com hífen (intra-empreendedorismo), optamos, nesta tese, por adotar a grafia usual empregada para esse termo nos meios acadêmicos.

## **2.2 Fundamentos do Empreendedorismo**

### **2.2.1 Empreendedorismo – História, conceitos e definições**

O interesse pelo empreendedorismo ocorre em um período de transição global no qual encontramos mudanças estruturais nos setores cultural, educacional, tecnológico, econômico e político. No Brasil, o movimento empreendedor teve início nos anos 90, apesar de ser considerado como o “motor do desenvolvimento” e de ser estudado há várias décadas em outros países.

#### **2.2.1.1 Empreendedorismo na visão econômica**

Segundo Fillion (1999), foi na época de Richard Cantillon (escritor e economista do século XVII) que o termo ganhou seu significado atual: “entrepreneur” era usado para descrever uma pessoa que comprava matéria-prima, a

processava e vendia para outra pessoa. O empreendedor era, então, alguém que, tendo identificado uma oportunidade de negócio, assumia o risco, decidindo processar e revender matéria-prima; conhecia os custos, mas não o lucro. Cantillon já diferenciava o empreendedor do capitalista e reconhecia a atividade comercial como uma função especulativa na sociedade.

Jean-Baptiste Say (1767-1832) elaborou uma teoria das funções do empresário, conferindo especial importância ao empreendedor no crescimento da economia.

Adam Smith (1776-1829) definiu o empreendedor como um proprietário capitalista, um fornecedor de capital e, ao mesmo tempo, um administrador que se interpõe entre o trabalhador e o consumidor.

Outro nome histórico de destaque é o do economista Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), que abordou o empreendedor e o seu impacto sobre a economia, estabelecendo os conceitos de destruição criadora e de empresário empreendedor, desta forma, diferenciando os conceitos de empresário e empreendedor: “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (SCHUMPETER, 1942, 1949). Foi Schumpeter quem associou definitivamente o termo empreendedor à inovação, colocando o empresário empreendedor como o agente básico do processo de destruição criadora: “é ele que desafia o mercado, aciona e mantém em marcha o motor capitalista” (SCHUMPETER, 1942).

Os economistas relacionaram o empreendedor à inovação e ao desenvolvimento econômico, mas fazia-se necessária uma análise mais aprofundada do comportamento do empreendedor para responder às seguintes questões: quem é o empreendedor? como reconhecê-lo? nascem prontos? como formá-los? eu posso vir a ser um empreendedor de sucesso? O que pode ser observado é que o empreendedor possui características que as outras pessoas não possuem. Algumas podem ser inatas, mas, e outras, podem ser adquiridas? Neste aspecto, o empreendedorismo passou a ser de interesse também para os estudiosos do comportamento humano.

### 2.2.1.2 Empreendedorismo na visão comportamentalista

Para que se pudesse compreender quem e como é o empreendedor, estudos foram realizados no campo da Psicologia, primeiramente por McClelland e Atkinson (MCCLELLAND, 1987; ATTKINSON e FEATHER,1996), determinando quais os comportamentos e características apresentados pelos empreendedores de sucesso.

McClelland (1962, 1971) identificou nos empresários de sucesso um elemento psicológico crítico denominado por ele de “motivação da realização”, além das necessidades de poder e afiliação. A necessidade de realização faz com que o empreendedor execute da melhor forma possível aquilo a que se propõe e atinja os seus objetivos. A afiliação tem a ver com a necessidade de convivência, de manterem-se bons relacionamentos interpessoais. E a necessidade de poder é aquela que o empreendedor tem de influenciar outras pessoas, de obter sucesso nas suas atividades e de estar sempre em evidência.

O impulso para a ação que possibilita aos empreendedores a busca do desenvolvimento, conhecimento e inovação, constitui as necessidades humanas individuais, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos.

#### A) Necessidades, habilidades, conhecimento e valores dos empreendedores

O comportamento do empreendedor, em sua busca incessante de satisfação, é a chave do sucesso para o desenvolvimento do seu empreendimento, razão da importância de conhecermos as necessidades que o motiva, pois, como diz Moscovici (1996, p.77): “a motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa. O indivíduo é um todo organizado e integrado. O indivíduo como um todo se motiva, e não apenas parte dele, e a satisfação, conseqüentemente, atinge o indivíduo todo”. Birley e Westhead (1992) estudaram as necessidades mais comuns dos empreendedores, entrevistando cerca de 1.000 empresários de 11 países, e as apresentaram como sendo basicamente de cinco tipos:

- a) Necessidade de aprovação: envolve aspectos como a possibilidade de alcançar uma alta posição na sociedade, ser respeitado por amigos e ser reconhecido por suas conquistas.

- b) Necessidade de independência: o empreendedor necessita de liberdade para trabalhar e controlar o seu tempo, ter autonomia e liberdade para iniciativa. Esta necessidade evidencia uma certa dificuldade na obediência de regras e normas impostas por outras pessoas ou pela organização.
- c) Necessidade de desenvolvimento pessoal: significa a busca constante de novos conhecimentos e habilidades, sendo facilmente identificável em indivíduos que estão sempre buscando o novo em suas vidas.
- d) Necessidade de segurança: relaciona-se com a autopreservação, que consiste em proteger-se de perigos físicos ou psicológicos, reais ou imaginários.
- e) Necessidade de auto-realização: empreendedores procuram constantemente aperfeiçoar seus desempenhos e realizações, resolvendo situações que signifiquem desafios à sua capacidade.

Da mesma forma que para os demais indivíduos, os empreendedores apresentam necessidades pessoais diferentes ao longo de sua vida, e à medida que alguma delas é satisfeita, outra surge em seu lugar. Suas necessidades geram o impulso para a ação e suas ações definem o seu comportamento, que por sua vez gera novas necessidades. A Figura 3 apresenta este ciclo gerador do comportamento do empreendedor.

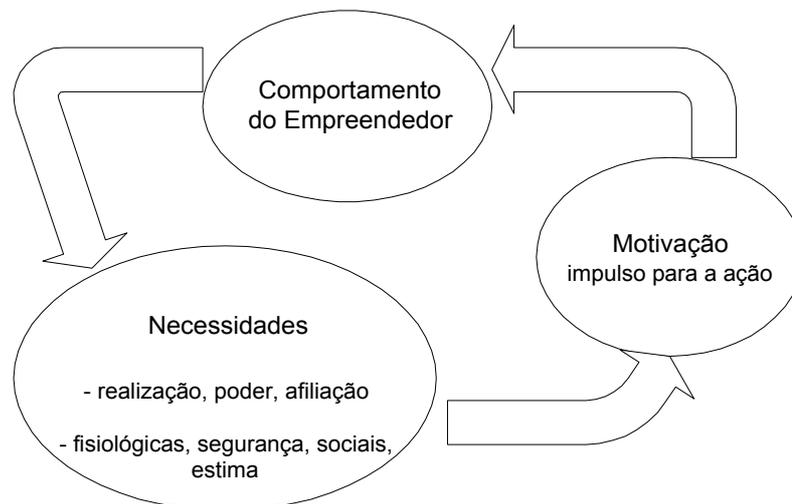


Figura 3: Ciclo do comportamento empreendedor

As Habilidades correspondem à facilidade de empregar as capacidades físicas e intelectuais: "...implica na capacidade que pode ser desenvolvida, e não necessariamente inata, que se manifesta no desempenho e não apenas no

potencial” (KATZ, 1986). Este autor apresenta três habilidades básicas para o eficiente desempenho. São elas:

- a) Habilidades técnicas: consistem na compreensão e proficiência em um determinado tipo de atividade, saber utilizar métodos, técnicas e equipamentos necessários para realizar a contento um determinado trabalho.
- b) Habilidades humanas: facilidade para trabalhar como membro de um grupo e em equipe, com cooperação e flexibilidade; saber se comunicar.
- c) Habilidades conceituais: forma como se compreende e reage aos objetivos e políticas da organização, empregando conceitos, idéias e abstrações.

O Quadro 1 apresenta habilidades freqüentemente encontradas em estudos sobre empreendedorismo (GIBB, 1988; PATI, 1995; FILION, 1999; DORNELAS, 2001; LEITE, 2002):

Quadro 1: Habilidades Empreendedoras

Capacidade de aprendizagem	Mover-se por metas específicas	Comunicação persuasiva	Capacidade gerencial
Negociação	Habilidade para pesquisar	Conhecimento de como lidar, conseguir, dar e receber crédito	Criar valor para a sociedade
Identificação de novas oportunidades	Capacidade de assumir riscos	Senso de organização	Disposição de trabalho
Orientação para resultados	Flexibilidade	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos

Fonte: Gibb (1988); Pati (1995); Filion (1999); Dornelas (2001); Leite (2002).

O conhecimento representa o que os indivíduos sabem a respeito de si mesmos e sobre o ambiente que os rodeia. Lezana (1995) cita os aspectos técnicos relacionados com o negócio, a experiência na área comercial, a escolaridade, a formação complementar, a experiência em empresas e a vivência de novas situações, como os conhecimentos fundamentais para o empreendedor de sucesso.

O valor constitui-se em um dos aspectos que mais contribuem para o desenvolvimento das características individuais. Os valores são compostos pelas crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo do indivíduo e podem ser, segundo Empinotti (1984):

- a) Existenciais - referem-se à vida em geral: saúde, alimentação, salário, trabalho, lazer, etc.

- b) Estéticos - são aqueles ligados à sensibilidade e aos cinco sentidos, tais como música, pintura e teatro.
- c) Intelectuais – são aqueles relacionados à inteligência e ao intelecto.
- d) Morais - conjunto de doutrinas, princípios e normas que orientam o comportamento ético.
- e) Religiosos - são os valores ligados aos sentimentos e necessidades religiosos.

## B) Comportamento empreendedor

McClelland (1962) identificou dez principais comportamentos para as pessoas empreendedoras, e agrupou-os em três conjuntos: Realização, Planejamento e Poder. A partir daí foi preparado um programa experimental mundial de capacitação para facilitadores (instrutores) e aplicado no Brasil a partir de 1990 pelos treinamentos em empreendedorismo do Serviço de Apoio à Pequena Empresa (EMPRETEC-SEBRAE). As características que o empreendedor deve ter ou desenvolver ou apenas aprimorar são (McCLELLAND, 1962; MELLO e OLIVO, 1995; LEITE, 2002):

### I- Conjunto de Realização

#### 1. Busca de oportunidade e iniciativa

O empreendedor aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamentos, equipamentos, local de trabalho ou assistência.

#### 2. Persistência

“O sucesso nos negócios depende de 10% de inspiração e 90% de transpiração” é o lema para o trabalho dos empreendedores.

#### 3. Comprometimento

Assim como a persistência é a energia, o comprometimento é sacrifício e o esforço pessoal para que os objetivos sejam alcançados.

#### 4. Qualidade e eficiência

Constantemente, o empreendedor busca maneiras de realizar tarefas com maior rapidez, menor custo e maior qualidade, experimentando soluções melhores para problemas que muitas pessoas, com menor necessidade de realização, consideram resolvidos.

#### 5. Correr riscos calculados

O empreendedor analisa as alternativas e calcula e gerencia os riscos cuidadosamente. Conhece profundamente o ambiente do negócio e por isso pode antever problemas e sucessos.

## **II- Conjunto de planejamento**

### **6. Estabelecimento de metas objetivas**

As pessoas geralmente têm sonhos e alguns objetivos a curto prazo, na maioria das vezes, vagamente definidos. A tendência do empreendedor é definir os objetivos de longo prazo e estabelecer os de curto prazo que lhe possibilitem reunir as condições necessárias para a realização de seus projetos mais amplos.

### **7. Busca de informação**

Com objetivos claros e definidos, a tendência do empreendedor é realizar uma cuidadosa busca das informações necessárias para fundamentar e possibilitar a elaboração de estratégias racionais, com boas chances de êxito.

### **8. Planejamento e monitoramento sistemáticos**

Sempre buscando informações e atualizando ativamente fontes de realimentação que lhe permitam avaliar criticamente as conseqüências das próprias ações, o empreendedor tem os elementos necessários para a formulação de estratégias que lhe possibilitem alcançar os resultados almejados.

## **III- Conjunto de Poder**

### **9. Persuasão e redes de contatos**

Poder é a capacidade de conseguir que se façam as coisas como e quando se quer, de moldar mudanças no mundo e de conseguir cooperação e ação. Os empreendedores são otimistas e criativos e, desta forma, obtêm a confiança e o apoio das pessoas com as quais mantêm relações comerciais.

### **10. Independência e autoconfiança**

Além de independentes, os empreendedores de sucesso são pessoas autoconfiantes que aceitam correr riscos e assumem responsabilidade pessoal por sucesso ou fracasso.

Atualmente, pesquisadores citam características diversas destas, e há uma série extensa de habilidades e atributos pessoais que podem ser desenvolvidos pelos empreendedores. O Quadro 2, baseado em Gibb (1988), Pati (1995), Fillion (1999), Dornelas (2001) e Leite (2002), cita outras características do comportamento empreendedor.

Quadro 2: Características dos empreendedores de sucesso

São visionários	Os empreendedores de sucesso têm a visão de como será o futuro do seu negócio e de sua vida - têm a habilidade de implementar seus sonhos – querem mudar o mundo
Sabem tomar decisões	Eles não se sentem inseguros, tomam a decisão correta na hora certa e a implementam rapidamente.
São indivíduos que fazem a diferença	Agregam valor aos seus serviços e produtos. Criam valor para a sociedade, melhorando a vida das pessoas.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Eles adoram o trabalho que realizam. O otimismo permite enxergar o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
Têm autocontrole	Capacidade de controlar ou redirecionar impulsos e estados de espírito perturbadores. Propensão a não julgar e a pensar antes de agir. Apresentam bem-estar na ambigüidade.
Desenvolvem o autoconhecimento	Capacidade de reconhecer e compreender estados de espírito, emoções, impulsos, bem como o efeito desses aspectos sobre outras pessoas. Capacidade de rir de si mesmos. Sensibilidade aos outros.
São criativos e inovadores	Identificam novas e produtivas formas de desempenhar tarefas. Têm visão holística (percepção global da situação e/ou problema).
Apresentam valores éticos	Eles prosperam trabalhando longas horas e conduzindo seus empreendimentos dentro dos maiores padrões éticos e morais. Acreditam no trabalho como participação e contribuição social.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores citados

Por outro lado Farrel, (1993), Oliveira (1995) e Pati (1995) ressaltam que estes “perfis” jamais passarão de fotografias únicas e estereotipadas, correspondendo apenas a um mito. Entretanto, na análise do empreendedorismo, a apresentação destas “características”, habilidades, conhecimentos e valores, auxilia a compreensão do comportamento empreendedor e do fenômeno que o cerca.

Após essa breve apresentação do empreendedor pelo olhar dos economistas - como aquele que gera riquezas através da inovação, e comportamentalistas – como pessoas dotadas de uma série de características especiais que podem ser aprendidas, apresentamos a abordagem deste tema segundo alguns administradores.

### 2.2.1.3 Empreendedorismo na visão gerencial

“A capacidade empreendedora não é nem um conjunto de características da personalidade nem uma função econômica. É, isto sim, um padrão coeso e

mensurável de comportamento gerencial”, afirma Howard Stevenson (2001, p.7). Ele coloca a capacidade empreendedora como uma abordagem à administração que define como a “*exploração de oportunidades independentemente dos recursos que se tem à mão*”, e apresenta as seis dimensões críticas da prática dos negócios. Define estas dimensões a partir de um espectro de comportamentos onde em uma das extremidades está o “promotor” (empreendedor), que confia na sua capacidade de capturar uma oportunidade independentemente dos recursos disponíveis, e na outra o “guardião” (gerente ou administrador), que enfatiza a utilização eficaz dos recursos existentes. Entre as extremidades deste espectro há um conjunto de comportamentos administrativos. O Quadro 3 resume as seis dimensões empreendedoras e as compara com o comportamento gerencial normal, isto é, compara os extremos deste espectro.

Quadro 3: As seis dimensões da Capacidade Empreendedora

<b>Dimensão</b>	<b>Empreendedor</b>	<b>Administrador</b>
<b>Orientação estratégica</b>	A orientação empreendedora enfatiza a oportunidade.	Tende a procurar as oportunidades onde estão os seus recursos.
<b>Comprometimento com a oportunidade</b>	Está disposto a agir em um horizonte de tempo muito breve e buscar uma oportunidade rapidamente.	Move-se lentamente
<b>Comprometimento dos recursos</b>	Comprometimento de recursos em múltiplos estágios com um comprometimento mínimo em cada estágio.	Analisa cuidadosamente os recursos depois de tomada a decisão de agir.
<b>Controle sobre recursos</b>	O empreendedor é proficiente no uso de habilidades, talentos e idéias dos outros.	Aprende que há recursos que nunca se deve possuir ou empregar (recursos temporários).
<b>Estrutura administrativa</b>	A capacidade administrativa deve ser essencial para o empreendedor.	Emprega ferramentas distintas do empreendedor.
<b>Filosofia de recompensas</b>	As empresas empreendedoras tendem a basear a remuneração no desempenho.	Freqüentemente relacionada à promoção para níveis hierárquicos de maior responsabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Stevenson (2001)

Stevenson ainda destaca que, ao se desenvolver uma teoria comportamental da capacidade empreendedora, percebe-se que ela é diferente de uma função econômica e vai além de um conjunto de características individuais, pois o “gerente empreendedor” não permite que seus próprios talentos iniciais limitem as suas opções.

Peter Drucker apresenta o ‘espírito empreendedor’ como uma prática e uma disciplina, e como tal pode ser aprendido e sistematizado. Não trata de aspectos psicológicos da personalidade empreendedora, mas das atitudes e comportamentos que o empreendedor deve ter. O aspecto da inovação também foi ressaltado “O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, e isto define o empreendedor e o empreendimento, *o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade*”. (DRUCKER, 1987, p. 36)

Filion propõe uma definição de empreendedor que seja um denominador comum e abrangente das diversas visões acerca do empreendedorismo:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidade de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor. Resumindo nos aspectos essenciais: “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. (FILION, 1999, p.19)

Além das já apresentadas, encontra-se na literatura uma vasta coleção de definições de empreendedorismo e empreendedor, dependendo dos objetivos do estudo ou da gênese do pesquisador: se é economista, administrador, sociólogo ou psicólogo, diferenciando-se em alguns aspectos destes apresentados. O Quadro 4 destaca mais algumas definições encontradas na literatura, e, como pode-se observar, em todas elas se mantém um dos seguintes aspectos em comum: criatividade, inovação ou capacidade de assumir riscos.

Quadro 4: Algumas definições de Empreendedorismo e Empreendedor

Autor	Definições
V. Pati (1995)	<b>Empreendedorismo</b> é a habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou do quase nada. O empreendedor bem-sucedido é uma pessoa como qualquer outra, cujas características de personalidade e talentos preenchem um padrão determinado, que o leva a agir de tal forma que chega ao sucesso, realizando seus sonhos e alcançando seus objetivos. Ele é, portanto, uma pessoa que busca realização e é auto-orientado para atingir metas próprias.
R. Hishrich (1985)	<b>Empreendedorismo</b> é um processo de criação de algo diferente, com valor pela dedicação do tempo necessário, assumindo o acompanhamento financeiro, psicológico e riscos sociais pelo empreendimento, recebendo pelo resultado recompensas monetárias e gratificação pessoal.
A. Shapero (1975)	O <b>empreendedor</b> toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sócio-econômicos, e aceita risco de fracasso.
R. Amit (1993)	Os <b>empreendedores</b> podem ser definidos como "indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações".

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores citados

Devido principalmente à necessidade de fomentar o desenvolvimento econômico, gerar empregos e à inovação, os resultados das pesquisas desenvolvidas pelas teorias econômicas, gerenciais e comportamentais do empreendedor culminaram em uma série de cursos de formação de empreendedores em todo o mundo. Normalmente, estes cursos são divididos em duas etapas:

- a) Desenvolvimento das habilidades empreendedoras, que objetiva desenvolver os comportamentos empreendedores.
- b) Elaboração de plano de negócios, que visa preparar o participante nas competências gerenciais necessárias para o sucesso do empreendimento.

A metodologia empregada nestes cursos é uma integração das abordagens do empreendedorismo e do ensino encontradas em diferentes correntes teóricas, demonstrando a natureza multidisciplinar e transdisciplinar do fenômeno empreendedorismo. Ela prioriza o comportamento em relação ao saber como um fim em si mesmo. O objetivo, na maioria dos casos, não é a criação de empresas de sucesso, mas sim a formação de empreendedores de sucesso.

## 2.3 Empreendedorismo Corporativo

### 2.3.1 Fundamentos

Frente aos desafios proporcionados pela abertura mundial dos mercados e à crescente velocidade das mudanças e inovações tecnológicas, há a necessidade de as organizações modernas identificarem e aproveitarem o potencial empreendedor de seus funcionários. A implantação de uma cultura empreendedora tem uma razão de ser: “é o pano de fundo para o fomento da inovação, da busca e identificação de oportunidades, do trabalho criativo, para a organização do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada, para a eliminação de barreiras internas de comunicação, etc.” (DORNELAS, 2003, p. 16). Conforme este mesmo autor, o tema empreendedorismo corporativo, empreendedorismo interno ou intraempreendedorismo não se refere a uma versão adaptada do empreendedorismo tradicional, mas a uma ampliação da definição e sua aplicação a outras áreas, sem perda conceitual. Sharma e Chrisman apud Dess et al. (2003, p.352) definem Empreendedorismo Corporativo como “o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro daquela organização”.

A Figura 4 apresenta as várias possibilidades de aplicação do empreendedorismo corporativo na organização, onde o *Corporate Venturing* está relacionado à criação de algo novo (mas que pode ter sido gerado dentro da organização) e o *Intrapreneurship* é o empreendedorismo, conforme apresentado anteriormente, aplicado dentro da organização.

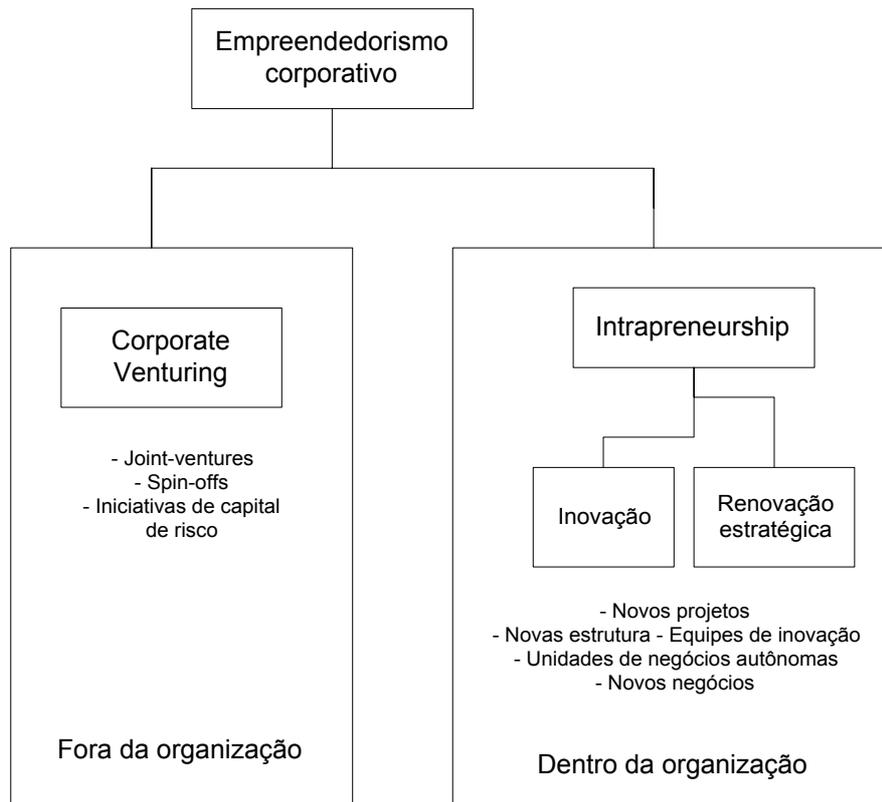


Figura 4: Modalidades de empreendedorismo corporativo

Fonte: Dornelas (2003, p.39)

Covin e Miles apud Dess et al. (2003, p.354) definem quatro tipos de Empreendedorismo Corporativo: (1) renovação estratégica; (2) redefinição de domínio, (3) rejuvenescimento organizacional e (4) regeneração sustentada (Figura 5).

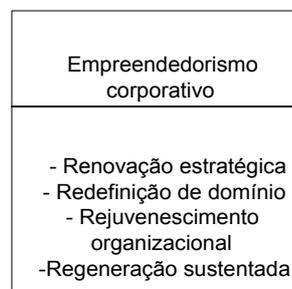


Figura 5: Tipos de empreendedorismo corporativo

Fonte: adaptado de Dess et al. (2003, p.354)

- a) Renovação estratégica significa alterar as estratégias da organização para se alinhar com o ambiente externo, e desta forma aproveitar melhor a exploração de novos produtos e mercados.
- b) Redefinição de domínio acontece quando a empresa busca a criação de um novo mercado para um novo produto.
- c) Rejuvenescimento organizacional refere-se ao processo de inovação com o objetivo de melhorar processos, rotinas administrativas e políticas operacionais.
- d) Regeneração sustentada acontece quando a organização desenvolve novas culturas, processos e estruturas com o objetivo de suportar e encorajar inovações de produtos ou processos.

Os autores destacam que as organizações podem implementar uma ou todas estas modalidades simultaneamente.

Temos ainda que o evento que gera o processo empreendedor na organização é influenciado pelas características organizacionais e individuais, e determinado pelas oportunidades, recursos e valores praticados internamente (DESS et al., 2003; DORNELAS, 2003). Horsnby exemplifica este processo através do modelo interativo mostrado na Figura 6.

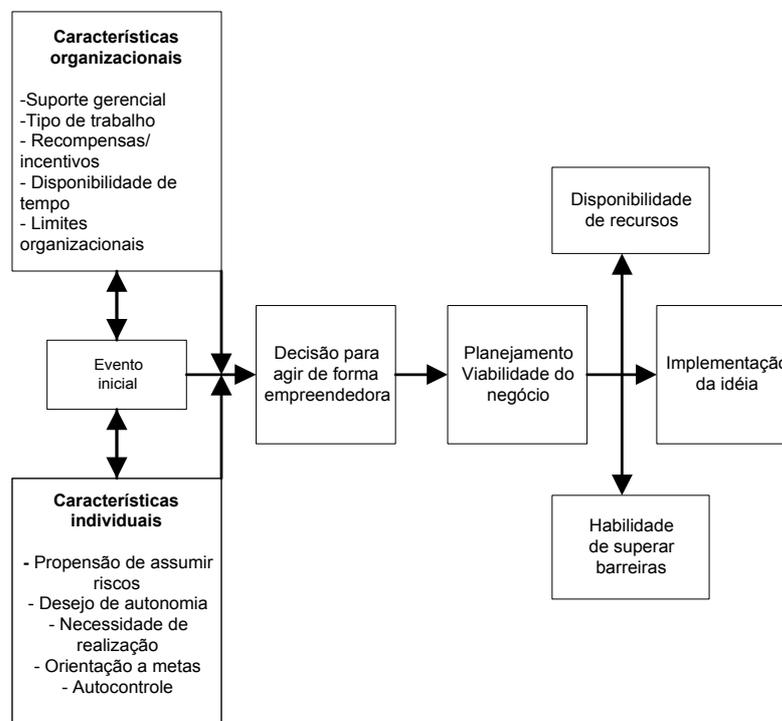


Figura 6: Modelo interativo do processo de empreendedorismo corporativo

Fonte: Horsnby et al. apud Dornelas (2003, p.45)

Convém destacar que este processo difere de organização para organização, pois o desenvolvimento de novos produtos, processos e idéias não segue um caminho fixo (CORNWALL e PERLMAN, 1990). Entretanto, apesar de não existirem fórmulas prontas, o empreendedorismo e o empreendedorismo corporativo apresentam elementos comuns que permitem entender tanto o fenômeno quanto o intraempreendedor. Observe-se que, na Figura 6, o que basicamente difere os dois tipos de empreendedorismo é a existência do bloco das Características Organizacionais. Os indivíduos intraempreendedores apresentam algumas características de personalidade diferenciadas das do empreendedor, tais como uma propensão a correr riscos menores e menos anseio por independência e liberdade.

### 2.3.2 Intraempreendedorismo

Estudando como se estabelecia o processo das inovações dentro das organizações, Gifford Pinchot III constatou que a estagnação era o resultado quase inevitável dos sistemas de análise e controle. Examinando inovações bem sucedidas em grandes empresas, foram identificados comportamentos empreendedores em alguns empregados. Estes “empregados” atuavam como agentes de mudanças em suas organizações, melhorando processos e criando novas oportunidades de negócio, sendo que Pinchot os denominou de empreendedores intracorporativos, definindo-os como “todos os sonhadores que realizam. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização” (PINCHOT, 1989, p.ix).

Ainda de acordo com Pinchot (1989), a maior parte das peculiaridades da personalidade do intraempreendedor podem ser entendidas considerando-se as pressões de se combinar, em uma pessoa, um forte visionário e um executor insaciável, que não pode descansar até que sua visão esteja manifestada na terra assim como está em sua mente. Através do Quadro 5 ele compara e contrasta as características do intraempreendedor com empreendedores e gerentes tradicionais das organizações.

Quadro 5: Quem é o Intraempreendedor?

	<b>Gerentes Tradicionais</b>	<b>Empreendedores Tradicionais</b>	<b>Intraempreendedores</b>
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 consomem 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.
Coragem e Destino	Vê outros como responsáveis por seu destino. Pode ser vigoroso e ambicioso, mas pode temer a capacidade dos outros em prejudicá-lo.	Autoconfiante, otimista e corajoso.	Autoconfiante e corajoso. Muitos intraempreendedores são cínicos a respeito do sistema, mas otimistas quanto à sua capacidade de superá-lo.
Risco	Cuidadoso.	Gosta de riscos moderados. Investe pesado, mas espera ter sucesso.	Gosta de riscos moderados. Em geral não teme ser demitido, portanto, vê pouco risco pessoal.
Status	Importa-se com símbolos de status (escritório no canto, etc.).	Fica feliz de sentar em um caixote, se o trabalho estiver sendo feito.	Considera os símbolos de status tradicionais uma piada – prefere símbolos de liberdade.
Decisões	Concorda com aqueles no poder. Adia decisões até sentir o que o chefe quer.	Segue sua visão particular. Decisivo, orientado para a ação.	Gosta de fazer os outros concordarem com sua visão. Algo mais paciente e disposto a compromissos que o empreendedor, mas ainda um <i>executor</i> .
A Quem Serve	Agrada aos outros.	Agrada a si mesmo e aos clientes.	Agrada a si mesmo, aos clientes e patrocinadores.
Atitude em Relação ao Sistema	Vê o sistema como nutriente e protetor, busca proteção nele.	Pode avançar rapidamente em um sistema; então, quando frustrado, rejeita o sistema e forma o seu próprio.	Não gosta do sistema, mas aprende a manipulá-lo.
Estilo de Solução de Problemas	Resolve os problemas dentro do sistema.	Escapa de problemas em estruturas grandes e formais, deixando-as e começando por conta própria.	Resolve problemas dentro do sistema ou passa por cima dele, sem deixá-lo.
Relacionamento com os Outros	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico	Transações dentro da hierarquia.

Fonte: Adaptado de Pinchot (1989, p.44).

Como se percebe, verificando o Quadro 5, o conjunto de capacidades e talentos que definem o intraempreendedor é diferente daquele do indivíduo tradicional que escala a hierarquia corporativa: “... é que o (intra) empreendedor vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, tem uma visão

mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Ele quer mais e busca fazer mais” (DORNELAS, 2003, p.18).

Algumas das características apresentadas pelos intraempreendedores são: anseiam por liberdade dentro da organização, são orientados para metas, comprometidos e automotivados, mas também reagem às recompensas e ao reconhecimento da empresa. São indivíduos que “põem a mão na massa” e fazem o que deve ser feito. Gostam de riscos moderados, não temem ser demitidos e por isso vêem pouco risco pessoal. E, principalmente, fogem do estado estável, detestam as rotinas, pois são criativos e inovadores. Pode-se, resumidamente, caracterizar o intraempreendedor como uma pessoa que é persistente, trabalha arduamente, é decidida e autoconfiante, orienta-se por seu objetivo e não para obter *status* ou dinheiro.

Eduardo Bom Angelo (2003) observa que existem pelo menos três características fundamentais que revelam a vocação empreendedora:

- a) Vontade e habilidade para criar algo absolutamente inédito e que possa melhorar as condições de vida da família, da empresa, da comunidade local ou da raça humana.
- b) Capacidade de encontrar novas utilidades para velhas idéias. O objeto dessa ação de reciclagem deve resultar em benefício coletivo.
- c) Talento para melhorar a eficiência de um sistema, processo ou produto, tornando-o mais econômico, acessível e tecnicamente superior.

Da mesma maneira que para o empreendedorismo, percebe-se que a palavra-chave para o intraempreendedorismo é inovação. Peter Drucker (1999) defende que todas as organizações – e não apenas as de negócios - necessitam de uma competência fundamental: a inovação, e que estas podem ser de qualquer tipo, inclusive social. Pinchot e Pellman (1999) apresentam cinco papéis-chave para que a inovação aconteça:

- a) Idéias das pessoas: deve-se ter na organização um ambiente que estimule a criatividade e a geração de idéias.
- b) Intraempreendedores: são as pessoas que transformarão as idéias em realidade.
- c) Time intraempreendedor: consiste em um grupo de pessoas, normalmente recrutadas pelo intraempreendedor, para trabalharem na inovação.

- d) Clima organizacional: deve existir um clima organizacional que estimule e aceite inovações.
- e) Patrocinadores: são pessoas da própria organização que apóiam os intraempreendedores – pode ser um chefe imediato ou o presidente da empresa.

A Figura 7 mostra a relação entre estas variáveis, destacando alguns tipos de inovação que podem ocorrer na organização.

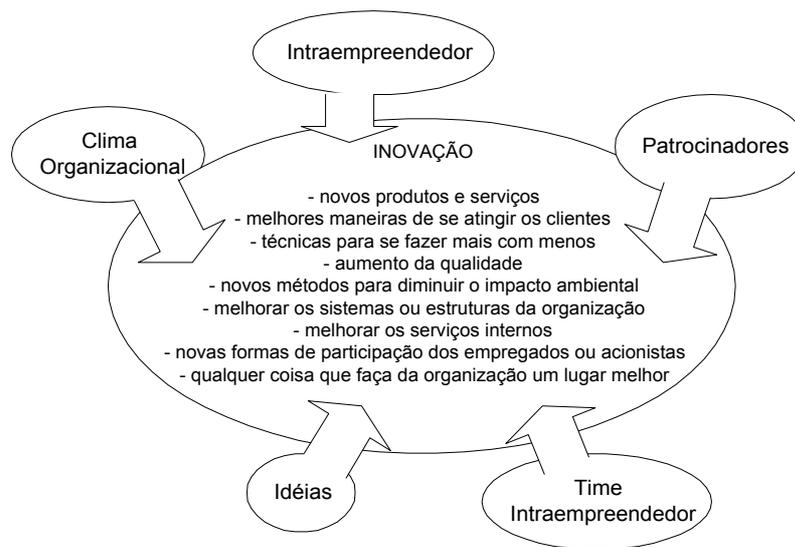


Figura 7: Questões-chave para a inovação

FONTE: Adaptado de Pinchot e Pellman (1999, p.15)

O dilema entre a necessidade de inovações e a resistência irracional a elas é um desafio que se apresenta às organizações que pretendem se modernizar. Mas o principal desafio é criar um ambiente propício para o surgimento dos intraempreendedores. Cornwall e Perlman (1990) ressaltam dois pontos importantes sobre o intraempreendedorismo: primeiro, o contexto em que o intraempreendedor opera é normalmente em uma organização burocrática, e o empreendedor opera em um ambiente (livre) com maior flexibilidade e autonomia; segundo, o fato de muitas organizações não criarem um ambiente adequado para o desenvolvimento do intraempreendedor e este é forçado a encontrar o sucesso entre pessoas que não estão preparadas para ajudá-lo, ou seja, inovam na organização sem o seu apoio. Conseqüentemente, as organizações precisam criar ambientes adequados para que os intraempreendedores sejam descobertos e incentivados.

### 2.3.3 Intraempreendedorismo no Brasil

Apesar de essencial para as organizações que estão focando a inovação, o Intraempreendedorismo ainda se constitui em um termo novo para a maior parte dos profissionais brasileiros. Com a alta competitividade, informações em tempo real e outros desafios empresariais modernos, o intraempreendedorismo oferece uma maneira para acelerar as inovações de qualquer espécie dentro das organizações através do melhor emprego dos seus talentos humanos. Bom Angelo (2003) pontua que bons gerentes sabem organizar, disciplinar, dinamizar e otimizar, e bons inovadores sabem desenvolver idéias, modificar padrões, aperfeiçoar modelos e descobrir novos usos para antigos materiais e equipamentos.

E o responsável pelas inovações dentro das organizações é um funcionário todo especial que apresenta características pessoais marcantes, como responsabilidade, iniciativa própria, vontade para fazer negócios, vocação para assumir riscos, capacidade de motivar, entre outras, isto é: o intraempreendedor (CHIAVENATO, 1997). O intraempreendedor se distingue por identificar novas idéias e transformá-las em negócios rentáveis.

Segundo pesquisa realizada em 1999 pela empresa americana Industrial Research Institute (LARSON, 2003), a necessidade de inovar foi considerada o maior problema da indústria tecnológica nos Estados Unidos em 1998. Não temos dados sobre este aspecto para o Brasil, mas sabe-se que apenas a empresa inovadora irá sobreviver, e o fenômeno do intraempreendedorismo já é discutido tanto nas organizações quanto no meio acadêmico.

Mas há aqui um paradoxo e um dilema. O que as organizações brasileiras contemporâneas esperam de seus funcionários é que sejam pessoas ativas, que vivam profundamente suas metas, que assumam a responsabilidade pessoal de implementar novas idéias e transformá-las em sucesso. As organizações querem em seus quadros pessoas criativas e empreendedoras. Por outro lado, um grande número de variáveis interfere no surgimento e sucesso do intraempreendedor: organizações estruturadas burocraticamente, alta taxa de desemprego, as pessoas temem perder o emprego e conseqüentemente seus salários, não têm definição clara do que querem fazer, falta planejamento das ações, dependência do apoio de outros, condições ambientais desfavoráveis, etc. Ou seja, as empresas querem intraempreendedores, mas não criam o ambiente propício. As pessoas temem por

seus empregos, portanto, ser um gerente competente ainda é mais seguro que ser um intraempreendedor.

Silva (2003) afirma que, em países como o Brasil, predominam as empresas familiares – controle e gestão nas mãos de acionistas/cotistas majoritários – com estruturas organizacionais bastante verticalizadas, com alto grau de centralização do processo decisório, apresentando, portanto, resistência à mudança e, por extensão, aos funcionários com espírito de independência e de inovação.

Apesar deste contexto, e devido ao período histórico atual, surgem novas necessidades e valores organizacionais, e a empresa deve assumir uma postura ativa e empreendedora frente aos problemas emergentes na sociedade.

## **2.4 Empreendedorismo Social**

Diante do colar - belo como um sonho - admirei, sobretudo, o fio que unia as pedras e se imolava anônimo para que todos fossem um..." D. Helder Câmara

### **2.4.1 Dimensão social do empreendedorismo**

Peter Drucker ressalta, no seu livro "Inovação e Espírito Empreendedor", dois pontos importantes na discussão sobre o empreendedorismo: primeiro, iniciar um negócio não é necessário ou suficiente para o empreendedorismo; segundo, o empreendedorismo nem sempre requer finalidade de lucro (DRUCKER, 1987). Dessa forma, "ao longo das últimas décadas, as denominadas organizações sem fins lucrativos recorrentemente têm se utilizado das ferramentas gerenciais associadas à escola do empreendedorismo, o que possibilitou a emergência de uma nova conceituação nesta área de conhecimento: o empreendedorismo social". (SILVA, 2003)

Os empreendedores sociais são diferentes dos empreendedores que definimos anteriormente: "Empreendedores tradicionais correm riscos em benefício próprio ou da organização, a característica chave dos empreendedores sociais é

que eles correm riscos em benefício das pessoas a quem a sua organização serve”. (BRINCKERHOFF, 2000, p.1)

Para Vieira e Gauthier (2000), “Os empreendedores sociais são aqueles que criam valores sociais através da inovação e da força de recursos financeiros, independente da sua origem, visando o desenvolvimento social, econômico e comunitário (...) têm a visão, a criatividade, e a determinação para redefinirem os seus campos (...) são os pioneiros na inovação de soluções para os problemas sociais e não podem descansar até mudarem todo o modelo existente da sociedade”.

Segundo Drayton (2003), o trabalho do empreendedor social é ver onde a sociedade está estagnada e encontrar uma nova maneira de resolver o problema. Em 1981, na Índia, ele fundou a Ashoka com o objetivo de desenvolver a profissão de empreendedor social. Hoje a Ashoka é uma associação internacional que, através de apoio financeiro, permite que o beneficiado (chamado *Fellow*) se dedique integralmente ao desenvolvimento de seu projeto. Atualmente, ela promove ações em 42 países, inclusive no Brasil. O processo de seleção é igual em todos os países e é baseado em cinco critérios (DRAYTON, 2003): (1) idéia inovadora para gerar mudança social, (2) criatividade na solução de problemas, (3) perfil empreendedor, (4) impacto social e (5) qualidade ética.

Dees (1998; 2000) coloca o empreendedor social como o responsável pela mudança no setor social por adaptação de uma missão que sustenta o valor social (não apenas valor privado). Portanto, o empreendedor social tem o papel de agente de mudança no setor social, por:

- a) Adotar a missão de gerar e manter valor social (não apenas valor privado);
- b) Reconhecer e buscar implacavelmente novas oportunidades para servir a tal missão;
- c) Engajar-se num processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo;
- d) Agir arrojadamente sem se limitar pelos recursos disponíveis;
- e) Exibir um elevado senso de transparência para com seus parceiros e público e pelos resultados gerados.

O Quadro 6 compara algumas características do empreendedorismo privado (tradicional) e do empreendedorismo social, onde percebemos a passagem do

individual para o coletivo e do lucro financeiro para a resolução de problemas sociais.

Quadro 6: Comparação entre empreendedorismo privado e social

<b>Empreendedorismo Privado</b>	<b>Empreendedorismo Social</b>
É individual	É coletivo
Produz bens e serviços para o mercado	Produz bens e serviços para a comunidade
Foco no mercado	Foco na busca de soluções para os problemas sociais
Sua medida de desempenho é o lucro	Sua medida de desempenho é o impacto social
Visa satisfazer as necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	Visa resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las

Fonte: Melo Neto e Froes (2002, p.11)

Melo Neto e Froes (2002, p.34), analisando o perfil do empreendedor social, afirmam que “não é qualquer um que pode ser um empreendedor social. O empreendedorismo social é um misto de ciência e arte, racionalidade e intuição, idéia e visão, sensibilidade social e pragmatismo responsável, utopia e realidade, força inovadora e praticidade”.

Portanto, as características apresentadas por estes indivíduos denotam algumas diferenças em relação aos empreendedores tradicionais. A primeira delas, ideológica, os guia em sua missão social. O Quadro 7 apresenta as características e habilidades observadas num empreendedor social, conforme alguns pesquisadores da área.

Quadro 7: Características dos empreendedores sociais

<b>Características/Habilidades</b>	<b>Referência</b>
Cooperativos, visão social, habilidade de comunicação, empáticos, criatividade na solução de problemas reais, forte fibra ética, pragmáticos,	Johnson (2000)
Sinceros, paixão, clareza, confiança pessoal e organizacional, planejamento, habilidade para improviso	Boschee (2002)
Criativos, líderes	Melo Neto e Froes (2002)
Inovadores, arrojados, transparentes	Dees (1998)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores citados.

Atualmente, o empreendedorismo social é um fenômeno mundial, sendo o empreendedor social visto como o responsável na busca de soluções para os mais

variados problemas sociais, apresentando-se como um agente ativo e transformador dos valores da sociedade.

#### 2.4.2 Empreendedorismo social no Brasil

O crescimento dos problemas sociais que gerou o paradigma da exclusão social de hoje no Brasil vem exigindo de todos os atores políticos e sociais uma nova atitude - uma atitude de mudança, inovadora em sua natureza e essência, voltada para o desenvolvimento sustentável das comunidades em geral, e, sobretudo, das comunidades de baixa renda (MELO NETO e FROES, 2002).

O Brasil tem o maior programa da Ashoka no mundo. Isso se justifica porque é um país com dimensões geográficas amplas e uma cultura diversa. Tem uma sociedade civil cada vez mais organizada, mais mobilizada e em ascensão. Tudo isso leva ao crescimento do empreendedorismo social e ao desenvolvimento de projetos de qualidade. No Brasil, os empreendedores sociais da Ashoka atuam basicamente em seis áreas: educação (área com maior número de projetos), meio ambiente, saúde, participação social civil, desenvolvimento econômico e direitos humanos. O trabalho de identificação e seleção de empreendedores sociais iniciou em 1986, atualmente já existem mais de 220 *Fellows* e a cada ano selecionam-se entre 12 e 15 novos *fellows*.

No empreendedorismo social, a economia está a serviço da comunidade; o foco do empreendedor social não está no registro de marcas e patentes, mas na divulgação e multiplicação de suas idéias, razão do impacto nacional de projetos tais como: soro caseiro, bolsa-escola, médicos de família, universidade solidária e tantos outros.

#### 2.4.3 Intraempreendedorismo social

Jim Brown, discutindo problemas e soluções para o empreendedorismo social, afirma que, em vez de procurarmos empreendedores sociais para criar empreendimentos sociais completamente novos, devíamos formar

“intraempreendedores sociais”, pois estes seriam capazes de transformar as organizações. E conceitua intraempreendedor social como:

Um voluntário ou “empregado” de uma organização do setor público ou privado encarregado de criar um empreendimento social dentro da organização em que trabalha. Isto pode ocorrer transformando a organização inteira em um empreendimento social, ou apenas alguns produtos ou serviços existentes de forma a ter-se um novo empreendimento social. (BROWN, 2003)

Brown, em seu texto, lança o conceito, não o explora e nem define o campo e a forma de atuação deste intraempreendedor social. Apenas aponta a sua relevância e a necessidade de estudos mais aprofundados sobre o tema.

## **2.5 Considerações Finais**

Neste capítulo realizamos uma jornada pelo campo do empreendedorismo, empreendedorismo corporativo e empreendedorismo social, sua história e seus principais conceitos.

Encerra-se este capítulo com duas questões:

1<sup>a</sup>) Conforme o que analisou-se neste capítulo, quais poderiam ser as características essenciais do comportamento do intraempreendedor social? Resposta: Possivelmente uma conjugação dos comportamentos do empreendedor, intraempreendedor e do empreendedor social: criatividade na solução de problemas reais, capacidade de assumir riscos, pragmáticos, automotivados, confiantes, persuasivos, “põem a mão na massa”, cooperativos, gostam de liberdade, predisposição e interesse em ajudar os outros, sensibilidade social, missão de gerar valor social, agir arrojadamente sem se limitar pelos recursos disponíveis e buscar parcerias se necessário.

2ª) Como é o comportamento do ser humano nas organizações? Há espaço para ele ser um intraempreendedor?

Para que se possa aprofundar essa discussão e responder a essa questão, dá-se continuidade às bases conceituais deste trabalho com algumas reflexões sobre o comportamento humano nas organizações.

## CAPÍTULO 3

# REFLEXÕES SOBRE O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

“Por mais egoísmo que se possa atribuir ao homem, há evidentemente alguns princípios em sua natureza que o leva a se interessar pelo destino dos outros e transformar a felicidade dos outros em algo necessário para ele, embora nada resulte em seu benefício a não ser o prazer de presenciá-la”.  
Adam Smith (LUX, 1993, p.82)

### 3.1 Considerações Iniciais

Neste capítulo apresentamos os resultados da pesquisa bibliográfica desenvolvida em busca de teorias que nos permitissem entender o comportamento do homem nas organizações e, desta forma, obter subsídios para estudar o fenômeno do intraempreendedorismo e as ações realizadas pelo intraempreendedor social.

Portanto, em um primeiro momento, abordaremos de maneira sintética e objetiva a relação entre o homem e o trabalho. Na seqüência descreveremos os principais grupos de teorias administrativas - que analisam a dinâmica das organizações e a sua gestão -, colocando o ser humano e sua motivação como ponto central desta análise, pois é ele o seu principal ativo. Como diz Drucker (1997, p.12): “O cidadão de hoje, em qualquer país desenvolvido do mundo, é tipicamente um empregado. Trabalha para uma instituição. Depende dela para sua subsistência. Busca nela suas oportunidades. É nas instituições que busca acesso a uma posição e função na sociedade, como também é nelas que procura sua satisfação e realização pessoal”. Nosso objetivo é compreender que tipo de ser humano está surgindo a partir do desenvolvimento do pensamento da administração como modelo científico. Ressaltamos que, apesar de em cada teoria enfatizarmos um modelo de homem, isto é uma associação para os conceitos, pois nenhum ser humano pode ser reduzido a apenas um espaço da existência.

### 3.2 O Homem e o Trabalho

A atividade humana mais valorizada no século XX foi o trabalho, não importando se considerada virtude, sucesso ou fardo pelos trabalhadores. Ainda nesse século é identificado como sinal de dignidade humana e posição social.

O pensamento clássico grego, representado nas idéias de Platão, Aristóteles e Xenofonte, coloca o trabalho como um castigo dos deuses e aviltador do homem. O ócio era considerado valoroso e o trabalho um desvalor. No Gênesis, no momento de expulsão de Adão e Eva do Paraíso, está escrito: “Tirarás dela (da terra) com trabalhos penosos o teu sustento todos os dias de tua vida” (BÍBLIA, Gênesis, 3:17-18); portanto, coloca o trabalho como uma penalidade para o ser humano.

É o Renascimento que inicia a consciência do valor do trabalho e o coloca como a causa eficiente da produção de bens e geradora de riquezas. Tanto na sociedade socialista como na capitalista dos séculos XIX e XX, o trabalho e o trabalhador são valorizados (PINHO, 2000).

A partir da Revolução Industrial, que criou o emprego nas organizações formais e fez dele uma fonte de referência para o homem, surgiram uma série de fatores sócio-econômicos que alteraram as visões sobre o trabalho. Dentre eles destacamos:

- a) Condições de trabalho impostas pelo patrão.
- b) Emprego de mulheres e menores (porque podia-se pagar menos).
- c) Salários baixos.
- d) Jornadas de trabalho excessivas.
- e) Exposição dos trabalhadores a doenças e acidentes.
- f) Ambiente de trabalho inadequado, insalubre e perigoso.

Esses fatores foram aos poucos provocando reações nos trabalhadores, levantando discussões sobre a preservação da dignidade humana no ambiente de trabalho. Neste início de século, percebemos mudanças nos conceitos tradicionais do trabalho, emprego e nos vínculos dos indivíduos com as organizações. Bernhoeft (1996) acentua que não falamos apenas de um mundo com novas profissões, mas de um universo que envolve novas maneiras de encarar e realizar o trabalho.

“As atividades do trabalhador são atividades de seres humanos e são, portanto, uma parte essencial da humanidade” (DRUCKER, 1997, p.292). Estas atividades têm pelo menos cinco dimensões, ou aspectos principais, que devem ser

considerados na análise do trabalho, e em todas elas o trabalhador precisa ser empreendedor e sentir-se realizado para ser produtivo (FRIEDMANN, 1983; DRUCKER, 1997):

- a) Aspecto técnico – implica questões referentes ao lugar de trabalho e adaptação fisiológica e sociológica.
- b) Aspecto fisiológico – refere-se ao grau de adaptação homem – lugar de trabalho - meio físico e ao problema da fadiga – o ser humano não é uma máquina e não trabalha como uma máquina.
- c) Aspecto moral – considera as aptidões, as motivações, o grau de consciência, as satisfações e a relação íntima entre atividade de trabalho e personalidade – o trabalho é uma extensão da personalidade, é como uma pessoa mede seu valor e sua humanidade.
- d) Aspecto social – considera as questões específicas do ambiente de trabalho e os fatores externos, como família, sindicato, classe social, etc.
- e) Aspecto econômico – fator de produção de riqueza – o trabalho é um meio de vida.

Atualmente, os aspectos citados acima são levados em consideração tanto pelas organizações quanto pelos trabalhadores, como se observa na publicação anual da revista Exame: “As melhores empresas para você trabalhar”, onde as empresas são avaliadas segundo os quesitos (GUIA EXAME, 2003):

- a) Ambiente da empresa – credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem;
- b) Perfil da empresa – benefícios, remuneração, ética e cidadania, desenvolvimento profissional e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Percebemos ao analisar estes quesitos que, aos poucos, a relação enfatizada no início do século passado, de relacionar o trabalho apenas com a compensação financeira, dá espaço para uma definição mais humana, situando o trabalho como “uma atividade que produz algo com valor para outras pessoas” (O’Toole et al., 1973, p.3).

Apesar de o cenário brasileiro estar marcado pela recessão e pelo desemprego, os trabalhadores valorizam o desenvolvimento profissional, a qualidade de vida e a responsabilidade social da organização onde trabalham. Este surgimento de organizações mais humanas é o que historicamente analisaremos na seqüência deste estudo.

### 3.3 O Comportamento do Homem nas Organizações

“As pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, se divertem, são tratadas e morrem dentro de organizações” (CHIAVENATO, 2000, p.1). A organização é uma entidade social composta por pessoas e recursos, estruturada de forma a alcançar um objetivo comum. Não existem duas organizações iguais, cada uma apresenta seus objetivos, seu pessoal, seus problemas, sua tecnologia e seu mercado. Elas são estudadas do ponto de vista da interação e interdependência entre cinco variáveis principais: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente (Figura 8). O comportamento desses componentes é sistêmico e complexo: cada um influencia e é influenciado pelos outros. Modificações em um componente provocam algum grau de modificação nos demais.

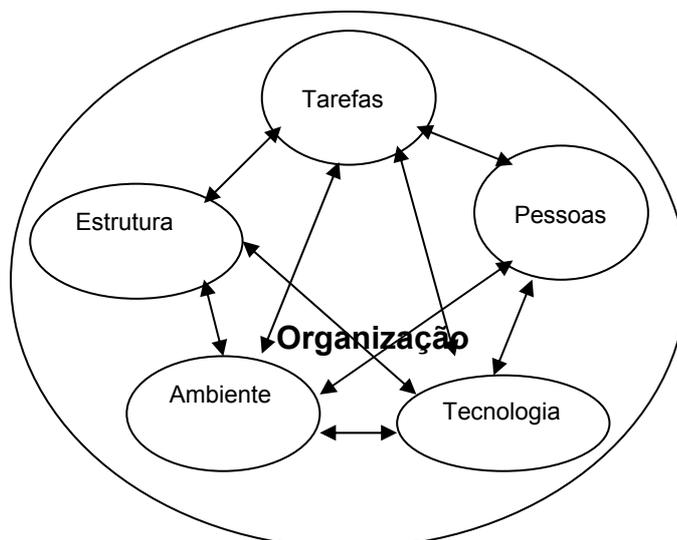


Figura 8: As cinco variáveis básicas na teoria geral da administração

Fonte: Chiavenato (2000).

Cada uma destas variáveis gerou uma teoria, dependendo do aspecto em que era abordada. Analisaremos na seqüência estas teorias dando ênfase ao indivíduo percebido em cada uma delas: Homem Econômico (Taylor e Fayol), Homem Social (Teoria das Relações Humanas), Homem Organizacional (Teoria da Burocracia), Homem Administrativo (Comportamentalista), Homem Complexo (Teoria da Contingência) e, por fim, o Homem Parentético de Guerreiro Ramos. Para cada abordagem, apresenta-se um quadro que resume os aspectos principais quanto à ênfase (variável principal), à abordagem da organização, à concepção de homem e seu comportamento organizacional.

Como o Ser Humano é o foco principal deste trabalho, e o comportamento que a organização impõe a cada um de seus membros reflete o momento histórico, econômico, social, cultural e tecnológico de sua época, este “olhar histórico” torna-se fundamental para compreendermos o surgimento do intraempreendedor social nas organizações contemporâneas.

### 3.3.1 O homem econômico

No início do século XX, nasceram as duas primeiras teorias sobre as organizações: a primeira, desenvolvida por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), é conhecida como Escola da Administração Científica ou Teoria Científica; a segunda, por Henry Fayol (1841-1925), denominada de Teoria Clássica da Administração.

A ênfase nas tarefas é a principal característica da Teoria Científica. A preocupação básica era aumentar a produtividade por meio do aumento da eficiência no nível operacional. Taylor aplicou às operações manuais os mesmos princípios que os projetistas aplicavam às operações das máquinas no século XIX. Para tanto, identificava o trabalho a ser feito, decompunha-o em suas operações individuais, designava a maneira certa de realizar cada operação e, finalmente, reunia as operações, desta vez na seqüência em que poderiam ser realizadas mais rapidamente e com maior economia de tempo e movimentos (CHIAVENATO, 2000).

*“Existe uma maneira certa que, descoberta e adotada, maximizará a eficiência do trabalho. E a forma de descobri-la é analisar o trabalho em suas diferentes fases.”*

Frederick Winslow Taylor

Esta teoria também recebeu o nome de “teoria da máquina”, pelo fato de considerar a organização sob o prisma do comportamento mecânico de uma máquina, um arranjo rígido e estático de peças.

Taylor, em sua teoria, considerava o operário irresponsável, vadio e negligente, que procurava o trabalho não porque gostava dele, mas como meio de ganhar a vida através do salário que este proporcionava. Considerava ainda os trabalhadores capazes de receber ordens e de executar o trabalho, mas sem poder de iniciativa ou capacidade de exercer alguma influência significativa no processo

organizacional. Procurava-se fornecer ao trabalhador boas condições de trabalho, local adequado com boa iluminação e sem ruídos, não em sua consideração, mas com o objetivo de aumentar a sua eficiência.

A administração científica baseou-se no conceito de **homem econômico**, segundo o qual toda pessoa é influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais, não considerando as necessidades de realização e promoção pessoal. O homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver.

Na Teoria Clássica, temos a ênfase na estrutura e no funcionamento da organização. A ênfase na estrutura concebe a organização como uma disposição das partes (órgãos) que a constituem, sua forma e o inter-relacionamento entre essas partes. Essa maneira de implementar a estrutura organizacional é influenciada pelas organizações tradicionais, rígidas e autoritárias (como a organização militar e a eclesiástica). Um exemplo de estrutura organizacional defendida por Fayol é a forma piramidal constituída por uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem. Fayol enfocou apenas a organização formal e, da mesma forma que Taylor, “esqueceu” os aspectos psicológicos e sociais dos trabalhadores. Em consequência, os trabalhadores deviam adaptar-se à gerência e não a gerência aos trabalhadores (HERSEY e BLANCHARD, 1986), ou seja, o líder concentrava-se nas necessidades da organização e não nas necessidades das pessoas.

Comparando-se as duas teorias, temos que a administração científica objetivava aumentar a produtividade pelo aumento da eficiência dos operários, e a teoria Clássica aumentava a eficiência da empresa através da estrutura da organização e das suas inter-relações. Estas duas teorias se completam, e juntas formam a Abordagem Clássica da Administração, que se manteve dominante durante os primeiros 40 anos do século XX. Nesta abordagem, o homem é percebido pela organização apenas como mais uma engrenagem na máquina organizacional, manipulado e alienado. Conseqüentemente, não há espaço para o surgimento do comportamento empreendedor.

Essa visão estreita da natureza humana – o homem econômico – não se limitava a ver o homem como um empregado por dinheiro. Pior ainda: via no operário da época um indivíduo limitado e mesquinho, preguiçoso e culpado pela vadiagem e desperdício das empresas e que deveria ser controlado por meio do trabalho racionalizado e do tempo padrão. (CHIAVENATO, 2000, p.62)

O Quadro 8 resume os principais aspectos humanos considerados em relação a esta Abordagem.

Quadro 8: Aspectos humanos na Abordagem Clássica

<b>Aspectos</b>	<b>Abordagem Clássica</b>
Ênfase	Na estrutura organizacional
Abordagem da Organização	Organização formal
Comportamento Organizacional	Ser isolado que reage como indivíduo – limitado e mesquinho, motivado por recompensas e sanções materiais
Concepção de Homem	Homem econômico

Fonte: Elaborado pela autora com base em Chiavenato (2000)

A teoria Clássica Taylor/Fayol é considerada incompleta, pois somente se preocupou com a organização formal, não considerando a organização informal – processo espontâneo de evolução social, nem se preocupando com o comportamento humano nas organizações. Devido às mudanças que ocorreram no campo social, econômico, tecnológico e político, surge uma nova abordagem na década de 1930 – Abordagem Humanística – que transfere a ênfase na estrutura e nas tarefas para as pessoas que trabalham nas organizações.

### 3.3.2 O homem social

A Abordagem Humanística surge com a Teoria (ou Escola) das Relações Humanas por volta de 1930, devido principalmente aos estudos realizados pela Sociologia e pela Psicologia do Trabalho (análises da adaptação do trabalhador ao trabalho e vice-versa) nas áreas de motivação e criatividade.

O Humanismo considera o aprimoramento do desenvolvimento, bem-estar e dignidade como objetivo último de todo pensamento e ação humanos – acima dos

ideais e valores religiosos, ideológicos ou nacionais. Aloni (1999) ressalta que o compromisso com o Humanismo implica a adoção dos três seguintes princípios fundamentais:

- a) Filosófico, consistindo na concepção do homem – homens e mulheres – como ser autônomo e racional e no respeito fundamental a todos os seres humanos enquanto dotados de livre-arbítrio, racionalidade, consciência moral, capacidade imaginativa e criativa.
- b) Sociopolítico, que consiste em uma ética universal de igualdade, reciprocidade e solidariedade humanas e uma ordem política de democracia pluralista, justa e humana.
- c) Pedagógico, consistindo no compromisso de ajudar a todos os indivíduos na realização e aperfeiçoamento de suas potencialidades.

Portanto, com a Abordagem Humanística, “a preocupação com a máquina, com o método de trabalho, com a organização formal e com os princípios da Administração aplicáveis aos aspectos organizacionais cedem prioridades para a preocupação com o homem e seu grupo social: dos aspectos técnicos formais para os aspectos psicológicos e sociológicos” (CHIAVENATO, 2000, p.103).

A Escola das Relações Humanas nasceu da necessidade de diminuir a desumanização do trabalho e, ao mesmo tempo, aumentar a eficiência nas empresas. George Elton Mayo (1880-1949), um de seus precursores, entre 1927 e 1932, realizou uma pesquisa denominada experiência de Hawthorne (realizada numa companhia elétrica de Chicago: Western Electric Company), cujos resultados colocaram em xeque os principais postulados da Teoria Clássica. Suas pesquisas foram focalizadas no processo de motivação dos trabalhadores para que as metas organizacionais fossem atingidas. Dessas experiências, Mayo chegou à seguinte conclusão: os operários tendem a reunir-se em grupos informais para escapar dos efeitos negativos da estrutura formal. Os grupos informais conseguem comunicar-se com maior facilidade, além de encontrar ambiente de apoio para a maioria de seus problemas.

A organização formal é constituída pela estrutura organizacional – órgãos, cargos, níveis hierárquicos e relações funcionais - e a organização informal é constituída pelo conjunto de interações e relacionamentos que se estabelecem entre os trabalhadores – usos e costumes, tradições e normas sociais.

A organização informal traduz-se por meio de atitudes e disposições baseadas na opinião e no sentimento. São a expressão da necessidade de “associar-se” e não se modificam rapidamente nem procedem da lógica: estão relacionadas com o senso dos valores, os estilos de vida e com as aquisições da vida social que a pessoa se esforça por preservar e pela defesa das quais está disposta a lutar e resistir (PERROW, 1967; CAMPOS, 1978; CHIAVENATO, 2000).

Com a Teoria das Relações Humanas, surge uma nova concepção sobre a natureza do homem: o **homem social**, que se baseia nos seguintes aspectos (CHIAVENATO, 2000):

- a) Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, dotadas de sentimentos, desejos e temores. O comportamento no trabalho – como o comportamento em qualquer lugar – é uma conseqüência de muitos fatores motivacionais.
- b) As pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais com os quais interagem. Dificuldades em participar e em se relacionar com o grupo provocam elevação da rotatividade de pessoas, abaixamento do moral, fadiga psicológica, redução dos níveis de desempenho, etc.
- c) O comportamento dos grupos sociais pode ser manipulado através de um adequado estilo de supervisão e liderança (habilidades humanas).
- d) As normas sociais do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros. Os níveis de produção são controlados informalmente pelas normas do grupo. Esse controle social adota tanto sanções positivas (estímulos, aceitação social, etc.), como negativas (escárnio, isolamento por parte do grupo, etc.).

O trabalhador passa a ser visto como um ser criativo e pensante, e questões como integração, comportamentos sociais e participação nas decisões, desprezadas na abordagem anterior, passam a ser fundamentais para se obter uma organização mais produtiva. Prioriza-se a necessidade do trabalhador de reconhecimento e aprovação social, e a motivação econômica passa a ser secundária. O Quadro 9 resume os principais aspectos humanos considerados em relação a esta teoria.

Quadro 9: Aspectos humanos na Teoria das Relações Humanas

Aspectos	Teoria das Relações Humanas
Ênfase	Nas pessoas
Abordagem da Organização	Organização informal
Comportamento Organizacional	Ser social que reage como membro de grupo – motivado por recompensas e sanções sociais e simbólicas
Concepção de Homem	Homem social

Fonte: Elaborado pela autora baseando-se em Chiavenato (2000)

Apesar de considerar o ser humano de forma mais integral, esta Escola também recebeu uma série de críticas, pois apresentava a visão ingênua de que um ambiente feliz e harmonioso era suficiente para motivar o trabalhador.

No modelo tradicional esperava-se que os trabalhadores aceitassem a autoridade da administração em troca de salários altos. No modelo das relações humanas, esperava-se que os trabalhadores aceitassem a autoridade da administração porque os supervisores tratavam-nos com consideração e lhes permitiam influenciar a situação de trabalho. Observe que o intuito da administração continuava o mesmo: fazer com que os trabalhadores aceitassem a situação de trabalho estabelecida pelos administradores.

Stoner & Freeman (1999, p.322)

### 3.3.2.1 As necessidades humanas

O comportamento humano é determinado por necessidades ou motivos, que se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar, dando direção e conteúdo ao comportamento humano. “Embora não haja respostas simples para a questão da motivação, um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado” (DAVIS e NEWSTROM, 1998, p.46). Estas necessidades humanas fundamentais correspondem a:

- a) Necessidades fisiológicas – relacionadas com a sobrevivência do homem, exigem satisfações periódicas e cíclicas, tais como alimentação, sono e proteção.
- b) Necessidades psicológicas – são aprendidas e adquiridas no decorrer da vida, como exemplos temos a afeição e a autoconfiança.
- c) Necessidades de auto-realização – são produto da educação e da cultura, sendo raramente satisfeitas.

A partir da Escola das Relações Humanas, tem-se uma nova concepção da organização frente às relações humanas, pois, além de produzir bens e serviços, ela deve também distribuir satisfações: os trabalhadores possuem necessidades básicas que precisam ser satisfeitas. Esta ênfase nos aspectos emocionais do comportamento humano passa a merecer atenção, em menor ou maior grau, em todas as teorias posteriores. Entretanto, por tentar moldar o comportamento humano às conveniências da empresa, manipula o ser humano, unidimensionalizando-o e, portanto, sem deixar espaço para o surgimento do intraempreendedor.

### 3.3.3 O homem organizacional

A Teoria da Burocracia nasceu a partir dos trabalhos de Max Weber, década de 1940, que estudou a organização como parte de um contexto social, influenciada pelas mudanças sociais, econômicas e religiosas. O modelo burocrático surge como uma proposta eficiente de estrutura administrativa para organizações complexas, regulada pelas normas e inflexibilidade hierárquica.

Burocracia, para Chiavenato (2000, p.304), “é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos”. Dessa forma, apresenta preceitos rígidos e disciplinadores para o desempenho eficaz do indivíduo e da organização.

As características da burocracia segundo Weber (citado em CHIAVENATO, 2000) são:

- a) Caráter legal das normas e regulamentos: é uma organização ligada por normas e regulamentos estabelecidos previamente por escrito.
- b) Caráter formal das comunicações: são registradas por escrito através de formulários, de modo que a burocracia é uma estrutura social formalmente organizada.
- c) Divisão racional do trabalho, onde são estabelecidas as atribuições de cada participante.
- d) Impessoalidade: relação em termos de cargos, e não de pessoas.
- e) Hierarquia: cada cargo inferior deve estar sob a supervisão do cargo automaticamente superior.

- f) Rotina: o funcionário deve fazer o que a burocracia manda, não tem autonomia.
- g) Meritocracia: a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica.
- h) Especialização da Administração: separação entre propriedade e administração.
- i) Profissionalização.
- j) Previsibilidade: pressupõe que o comportamento de todos os seus membros é perfeitamente previsível.

Como o conceito de organização informal não é racional, ele não é aceito pela burocracia; portanto, o trabalhador é visto apenas como ocupante de um cargo que precisa responder pelo conjunto de atribuições que estão sob a sua responsabilidade. Visando estimular o trabalho disciplinado, a vida oficial do burocrata está projetada para ele em termos de uma carreira, promoções, pensões e salários, e, em troca, espera-se que ele adapte seus pensamentos, sentimentos e atuações às necessidades da organização (PERROW, 1967; CAMPOS, 1978; MORGAN, 1996; DRUCKER, 1997). Porém estes elementos aumentam o conformismo e conduzem ao exagero na estrita observação das normas, o que implica em conservantismo e tecnicismo.

Na burocracia são consideradas as metas da organização e não as das pessoas. Isso significa que, quanto mais burocrática for uma organização, mais as pessoas são engrenagens da máquina burocrática, alienadas quanto aos seus propósitos, sem criatividade, iniciativa e resistentes a alterações nas suas rotinas. Temos então o **homem organizacional**.

Esta teoria analisa o comportamento humano de forma padronizada, impessoal, isolada e mecânica. Considera apenas a organização formal e, desta maneira, enfatiza os objetivos organizacionais em detrimento dos objetivos e necessidades individuais.

O Quadro 10 resume os principais aspectos humanos considerados em relação a esta teoria.

Quadro 10: Aspectos humanos na teoria burocrática

<b>Aspectos</b>	<b>Teoria da Burocracia</b>
Ênfase	Na estrutura organizacional somente
Abordagem da Organização	Organização formal
Comportamento Organizacional	Ser isolado que reage como ocupante de cargo ou posição hierárquica – incentivos materiais e salariais
Concepção de Homem	Homem organizacional

Fonte: Elaborado pela autora com base em Chiavenato (2000)

Para ser bem sucedido em todas as organizações, o homem organizacional precisa ter as seguintes características de personalidade (CHIAVENATO, 2000):

- a) Flexibilidade, em face das constantes mudanças que ocorrem na vida moderna, bem como da diversidade dos papéis desempenhados nas diversas organizações, que podem chegar à inversão, ao brusco desligamento das organizações e aos novos relacionamentos.
- b) Tolerância às frustrações, para evitar o desgaste emocional decorrente do conflito entre necessidades organizacionais e necessidades individuais, cuja mediação é feita através de normas racionais, escritas e exaustivas, que procuram envolver toda a organização.
- c) Capacidade de adiar as recompensas e poder compensar o trabalho rotineiro dentro da organização, em detrimento das preferências e vocações pessoais, por outros tipos de atividade profissional.
- d) Permanente desejo de realização, para garantir a conformidade e cooperação com as normas que controlam e asseguram o acesso às posições de carreira dentro da organização, proporcionando recompensas e sanções sociais e materiais.

Essas características de personalidade variam em grau, dependendo da organização e do cargo ocupado. Importante ressaltar é que nem todas as pessoas se conformam ao papel que a organização lhes impõe, e assim surgem os conflitos que geram as mudanças organizacionais e as inovações, apesar de, como afirmam Perrow (1967), Morgan (1996) e Drucker (1997), as organizações estruturadas de forma burocrática terem maior dificuldade de se adaptar a situações de mudança, porque são planejadas para atingir objetivos predeterminados e não para a inovação. E há lugar nesta teoria para o intraempreendedor? A burocracia de Weber

não deixa espaço para a liberdade; portanto, também não há espaço para o trabalho do intraempreendedor.

### 3.3.4 O homem administrativo

A Teoria Comportamental (ou Teoria Behaviorista) surge no final da década de 1940 e assenta-se, segundo Chiavenato (2000), em novas proposições acerca da motivação humana: o administrador deve conhecer os mecanismos motivacionais para poder dirigir adequadamente as organizações através das pessoas. A ênfase é nas pessoas, mas dentro do contexto organizacional. A organização é vista como um sistema de decisões, em que todos se comportam racionalmente apenas em relação a um conjunto de informações que conseguem obter a respeito de seus ambientes.

A partir desse conceito, temos um novo homem, o **homem administrativo**: um tomador de decisões, dentro de uma racionalidade limitada pela escassez de informações que pode obter e processar, que se comporta buscando soluções satisfatórias, e não soluções ótimas.

Dentre os trabalhos fundamentais para o surgimento desta Teoria, podemos destacar o trabalho de Chester Barnard (1971) que, criticando as teorias anteriores, estruturou uma nova teoria com base na cooperação na organização formal. E, como o ser humano não atua isoladamente nas organizações, considerou o desempenho do grupo fundamental, o que o levou a analisar a importância das organizações informais. Segundo esse autor, elas são as responsáveis pela vitalidade da organização, que existe somente quando ocorrem três condições:

- a) Interação entre duas ou mais pessoas;
- b) Desejo e disposição para a cooperação;
- c) Finalidade de alcançar um objetivo comum.

Segundo Teixeira (1998), a escola comportamentalista apresenta a concepção de um homem cooperativo, participativo no processo decisório da organização de forma racional, onde se detecta uma mudança profunda na filosofia administrativa de uma abordagem voltada para a estrutura e o comportamento organizacional, buscando evidenciar o seu funcionamento e a sua dinâmica interior. Chris Argyris (1968), outro estudioso do comportamento organizacional, afirma que o

indivíduo não deve ser visto como uma mera acumulação de suas partes, pois é dotado de personalidade própria, e conclui que as necessidades dos indivíduos saudáveis tendem a ser incompatíveis com as exigências da organização formal.

O Quadro 11 resume os principais aspectos humanos considerados em relação a esta teoria, que considera as pessoas como o mais importante ativo da organização.

Quadro 11: Aspectos humanos na Teoria Comportamental

<b>Aspectos</b>	<b>Teoria Comportamental</b>
Ênfase	Nas pessoas e no ambiente
Abordagem da Organização	Organização formal e informal
Comportamento Humano	Ser racional tomador de decisões quanto à participação nas organizações, cooperador - incentivos materiais e sociais – procura a maneira satisfatória de fazer o trabalho
Concepção de Homem	Homem administrativo

Fonte: Elaborado pela autora com base em Chiavenato (2000)

A Teoria Comportamental busca soluções humanas e flexíveis para os problemas da organização, enfatizando os aspectos motivacionais como forma de explicar o comportamento humano. A adaptação do homem ao trabalho, a adaptação do trabalho ao homem e a adaptação do homem ao homem são aspectos importantes para a compreensão do fator humano nas organizações e estão intrinsecamente relacionadas ao fator da Motivação para o trabalho.

Para compreender o comportamento individual, precisa-se estudar a Motivação. Desta necessidade surgiram inúmeras teorias e modelos motivacionais para incrementar a motivação dos trabalhadores nas organizações. Dentre os vários autores que contribuíram para o estudo da motivação, destacam-se aqui apenas os trabalhos de Abraham Maslow, Frederick Herzberg e David McClelland. Na seção sobre o homem complexo, aborda-se o Modelo Contingencial de Motivação proposto por Victor Vroom.

### 3.3.4.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

O psicólogo Abraham Maslow (1908-1970) formulou um modelo da motivação humana, conhecida como uma das mais importantes teorias da motivação, que ainda exerce grande influência sobre o pensamento administrativo. Este modelo, publicado em 1943, considera que as necessidades humanas organizam-se segundo uma hierarquia piramidal, na qual as necessidades de nível mais baixo prevalecem sobre as de nível mais alto. A figura 9 apresenta esta hierarquia, explicitando as necessidades e exemplos do que a mesma constitui. As necessidades fisiológicas e de segurança constituem as necessidades primárias: quando alguma destas necessidades não está satisfeita o comportamento do indivíduo é totalmente no sentido de satisfazê-la. As necessidades sociais, de estima e de auto-realização constituem necessidades secundárias: vão surgir no comportamento apenas quando as anteriores estiverem satisfeitas. Isto é, se alguma necessidade de nível primário não estiver satisfeita, ela domina o organismo.

<b>Necessidades</b>	<b>O que constituem/incluem</b>
<b>Auto-realização</b>	Realização de seu próprio potencial e autodesenvolvimento
<b>Auto-estima</b>	Auto-apreciação, autoconfiança, respeito, aprovação social, prestígio, independência, autonomia
<b>Sociais</b>	Associação, amizade, afeto, amor
<b>Segurança</b>	Busca de proteção
<b>Fisiológicas</b>	Alimento, sono, repouso, abrigo

Figura 9: Pirâmide das necessidades de Maslow

Entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem sobre os indivíduos, levando-os à ação. Para que haja ação ou reação, é preciso que um estímulo seja implementado, externo ou proveniente do próprio organismo. Esta teoria nos dá idéia de um ciclo, o Ciclo Motivacional. Quando o ciclo motivacional não se realiza, sobrevém a frustração do indivíduo, que poderá assumir, segundo Serrano (2000), várias atitudes:

- a) Comportamento ilógico ou sem normalidade;
- b) Agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida;

- c) Nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios/digestivos;
- d) Falta de interesse pelas tarefas ou objetivos;
- e) Passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração, etc.

A figura 10 mostra exemplos de como as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades do indivíduo segundo a hierarquia de Maslow (MORGAN, 1996).

Quando a necessidade não é satisfeita, de algum modo é transferida ou compensada. Mas a “perda” persiste e o indivíduo não se realiza. Muitas vezes nem socialmente, nem profissionalmente. Dessa forma, temos trabalhadores insatisfeitos, que detestam o que fazem, são impacientes, pouco se comunicam, apáticos e sem criatividade.

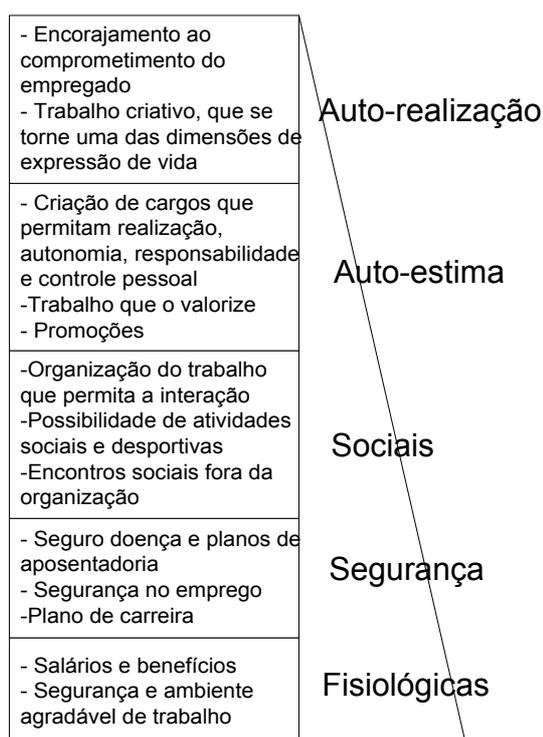


Figura 10: Exemplos de como as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades do indivíduo

Fonte: Adaptado de Morgan (1996)

### 3.3.4.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Herzberg (1959) formulou a Teoria dos Dois Fatores, priorizando os aspectos motivacionais ligados ao trabalho. Para ele, os dois fatores que orientam o comportamento das pessoas são:

- a) Fatores higiênicos – relativos ao ambiente de trabalho;
- b) Fatores motivacionais – relativos às necessidades afetivo-sociais, de estima e de auto-realização.

Estes dois fatores, independentes, não se vinculam entre si. Os fatores higiênicos, ou extrínsecos, localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e comportam as condições de trabalho; por isso, estão fora do controle das mesmas. Se não satisfeitos, geram insatisfação, ao passo que, se satisfeitos, não geram satisfação. Dessa forma, salários, benefícios e condições físicas de trabalho inadequados podem causar insatisfação e, se adequados, podem não motivar as pessoas. Herzberg (1959) considera os fatores motivacionais responsáveis pela produção dos efeitos duradouros nas pessoas, e englobam sentimentos de satisfação, realização, crescimento e reconhecimento. Para esse autor, apenas os fatores motivacionais conduzem ao alto desempenho.

Segundo Chiavenato (2000), a teoria de Herzberg pressupõe os seguintes aspectos:

- a) A satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais ou satisfacientes: o conteúdo ou atividades desafiantes e estimulantes do cargo desempenhado pela pessoa.
- b) A insatisfação no cargo depende dos fatores higiênicos ou insatisfacientes: o ambiente de trabalho, salário, benefícios recebidos, supervisão, colegas e contexto geral que envolve o cargo ocupado.

Para a contínua motivação no trabalho, é preciso oferecer condições de desafio e de satisfação profissional no cargo ocupado pelo indivíduo.

### 3.3.4.3 Teoria das necessidades adquiridas, de McClelland

Outra teoria da motivação foi proposta por David McClelland (1962) que identificou três necessidades secundárias adquiridas socialmente e que orientam a dinâmica do comportamento humano e as dividiu em três tipos: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação. Cada indivíduo apresenta níveis diferentes destas necessidades, mas uma delas sempre predomina denotando um determinado padrão de comportamento.

- Necessidade de realização – são indivíduos orientados para tarefas, procuram continuamente a excelência, apreciam desafios significativos e satisfazem-se ao completá-los, determinam metas realistas e monitoram seu progresso em direção a elas. São pessoas motivadas pelo êxito.
- Necessidade de poder – apresentam esta necessidade aqueles que apreciam exercer influência sobre as decisões e comportamentos dos outros, fazendo com que as pessoas atuem de uma maneira diferente do convencional, utilizando-se da dominação (poder institucional) ou do carisma (poder pessoal). Gostam de competir e vencer e de estar no controle das situações.
- Necessidade de afiliação – são indivíduos que desejam estabelecer e desenvolver relacionamentos pessoais próximos e pertencer a grupos, cultivam a cordialidade e o afeto em suas relações, preferem o trabalho em equipe ao trabalho individual.

As pessoas com baixa motivação para a realização de tarefas demonstram interesse em saber o que se pensa delas e não com o seu desempenho. Por outro lado, as pessoas com motivação para a realização de seu trabalho querem saber qual o seu desempenho, necessitam de *feedback*. As pessoas com alta motivação para a realização são pouco motivadas por vantagens salariais.

Um dos principais aspectos desta Teoria é a afirmação de que estas três necessidades são adquiridas através das experiências de vida das pessoas. Isto é, podem ser desenvolvidas ou ensinadas, o que possibilita aos indivíduos desenvolverem suas características e habilidades.

A teoria de McClelland equivale aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e se aproxima dos fatores motivacionais de Herzberg. Apesar de ser amplamente empregada nos programas de fomento ao Empreendedorismo (como visto no capítulo 2), esta teoria não tem ainda comprovação científica.

As pessoas que demonstram forte necessidade de realização são particularmente responsivas aos ambientes de trabalho nos quais podem atingir o sucesso através de seus próprios esforços. Na realidade, a motivação pela realização é, em grande parte, uma teoria para empreendedores. McClelland apud Montana & Charnov (1999, p.213)

O aspecto mais importante da Teoria Comportamental e dos estudos sobre a motivação humana é terem alterado a visão do comportamento humano dentro da organização. Ao invés de controlar, manipular e submeter os trabalhadores aos seus interesses, a empresa deve criar oportunidades e liberar potenciais rumo ao desenvolvimento das pessoas de forma que possam atingir também os seus objetivos pessoais.

### 3.3.5 O homem complexo

Com o objetivo de estudar a relação entre a organização e o ambiente, surge uma nova abordagem – a Teoria da Contingência. “Contingência” significa incerteza, eventualidade, possibilidade de um fato acontecer ou não. Logo, a Abordagem Contingencial propõe que a eficácia organizacional só é atingida após o uso de variados modelos, pois não existe uma forma única de atingir um dado objetivo. Ao analisar as organizações, esta abordagem enfatiza que a sua estrutura e o seu funcionamento dependem das variáveis externas *ambiente e tecnologia*.

A Teoria da Contingência surgiu a partir dos trabalhos de vários pesquisadores: Tom Burns e G. Stalker (1961), Alfred Chandler (1962), Paul Lawrence e Jay Lorsch (1972), entre outros. O objetivo desses estudos era verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de empresas e seu ajustamento ao ambiente. Os resultados das pesquisas, realizadas de forma independente, propiciaram uma nova concepção da organização: ela é dependente do ambiente externo, isto é, das contingências externas.

A Contingência leva em conta todas as teorias administrativas anteriores dentro do prisma da Teoria de Sistemas. Trata-se de uma abordagem diferente, pois neste período as empresas não levavam em consideração, na análise organizacional, o ambiente externo: “não existe uma maneira melhor de organizar,

mas sim a necessidade de adequação às condições ambientais” (LAWRENCEE e LORSCH, 1972).

A Teoria da Contingência vê o homem como o **homem complexo**, isto é, como um sistema complexo de valores, percepções, características pessoais e de personalidade. Ele é um modelo de sistema aberto, uma mistura dos modelos de homem anteriormente discutidos. Chiavenato (2000) coloca os pontos essenciais para se compreender este homem:

- a) O homem é um ser transacional, que não só recebe insumos do ambiente, como reage aos mesmos e adota uma posição pró-ativa, antecipando-se e provocando mudanças no seu ambiente.
- b) O homem tem um comportamento dirigido para objetivos.
- c) Os sistemas individuais não são estáticos, mas em contínuo desenvolvimento, embora mantenham sua identidade e individualidade ao longo do tempo.

O Quadro 12 resume os principais aspectos humanos considerados em relação a esta teoria.

Quadro 12: Aspectos humanos na Teoria da Contingência

<b>Aspectos</b>	<b>Teoria da Contingência</b>
Ênfase	Na tecnologia e no ambiente
Abordagem da Organização	Organização formal e informal
Comportamento Organizacional	Transacional - desempenho de tarefas com ênfase na realização pessoal – ativo e reflexivo
Concepção de Homem	Homem complexo

Fonte: Elaborado pela autora com base em Chiavenato (2000)

A partir da Teoria da Contingência, passou-se a considerar a variabilidade humana dentro das organizações, “em vez de selecionar as pessoas e padronizar o comportamento humano passou-se a realçar as diferenças individuais e a respeitar a personalidade das pessoas, aproveitando e canalizando as suas diferentes habilidades e capacidades” (CHIAVENATO, 2000, p.630).

### 3.3.5.1 Motivação na teoria contingencial

O ser humano não é apenas complexo: ele é variável e tem motivações dispostas em uma certa hierarquia sujeita a mudanças. O modelo contingencial de motivação, ou Teoria da Expectativa, foi proposto por Victor Vroom (1964) e parte do princípio de que o nível de produtividade depende de três forças básicas que atuam em cada indivíduo:

- a) Expectativas – os objetivos individuais, que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, etc.
- b) Recompensas – a relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos individuais.
- c) Relações entre expectativas e recompensas – a capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas.

Por exemplo: se um indivíduo deseja uma promoção mas não está confiante de que será capaz de obtê-la, sua motivação para o trabalho será baixa, porque sua expectativa é baixa. Poderá também apresentar baixa motivação se não estiver confiante de que, atingindo um alto desempenho, conseguirá a promoção que deseja ou porque considera a promoção pouco importante.

Portanto, este modelo parte da hipótese de que a motivação é um processo que orienta opções de comportamento (resultados intermediários) para alcançar um determinado resultado final. A motivação individual depende muito de que o empregado perceba as seguintes relações (Figura 11): seu esforço conduz ao desempenho, que conduz às recompensas, que satisfazem objetivos individuais.

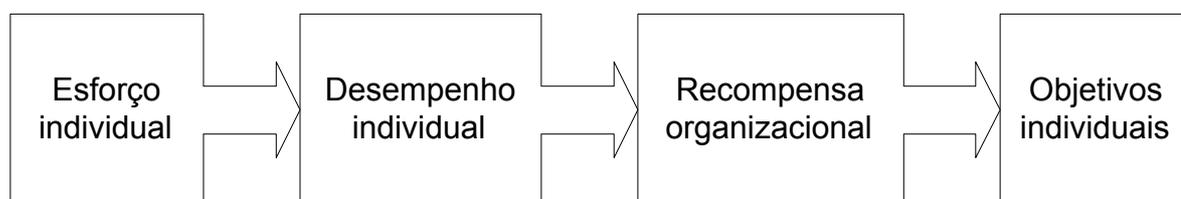


Figura 11: Modelo de Expectativa

Fonte: Adaptado de Vroom (1964)

O modelo de expectativa é um modelo contingente que reconhece que não existe um método universal para motivar as pessoas.

### 3.3.6 Empreendedorismo corporativo e as teorias administrativas

Comentamos no início deste capítulo que este “olhar histórico” pelo comportamento do homem nas organizações era fundamental para compreendermos a questão do empreendedorismo corporativo. Percebe-se que, entre as teorias apresentadas, com exceção da teoria contingencial e das teorias motivacionais, elas deixam pouco espaço para o intraempreendedorismo, pois este requer liberdade para potencializar a criatividade e a inovação.

Conforme apresentado no capítulo 2, tem-se aqui o dilema imposto à organização que deseja sobreviver e prosperar: a necessidade da inovação gerada pelos empreendedores corporativos frente à dificuldade de criar o ambiente propício para o seu surgimento. Se ela estiver organizada e gerida de forma burocrática e autoritária, não vencerá este desafio.

O próximo item apresenta abordagens contemporâneas da organização e suas respectivas visões sobre o ser humano.

## 3.4 Concepções Contemporâneas da Organização

### 3.4.1 Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais

O sociólogo brasileiro Alberto Guerreiro Ramos (1915-1982) desenvolveu a Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais, que parte do pressuposto de que o ser humano é multimensional por natureza, dotado de uma razão que lhe permite ordenar a vida. Estas dimensões são:

- a) A razão, que corresponde ao espaço da política, onde o indivíduo delibera sobre o seu destino e discute a própria existência.

- b) O social, que corresponde ao espaço do convívio, a necessidade de viver com outros.
- c) O biológico (ou físico), que corresponde ao espaço da economia (ou mercado), à capacidade de prover as necessidades básicas para a sobrevivência.

Ramos (1981, 1984) considera insuficiente uma teoria organizacional que reduz o indivíduo à dimensão de mercado e que ignora as implicações psicológicas que isto acarreta. Afirma que o trabalhador médio está perdendo a capacidade de lidar consigo mesmo e com o ambiente global, pondo-se em risco enquanto ser integral ao invés de melhorar a sua qualidade de vida. Seu objetivo é contrapor um modelo de análise de sistemas sociais e de delineamento organizacional de múltiplos centros ao modelo atual centralizado no mercado. Ele propõe que o espaço de produção se encontra sob o domínio do mercado, e a aplicação de seus princípios a todas as formas de atividade está dificultando a implementação de novos sistemas sociais necessários à superação de dilemas básicos da sociedade. Ramos (1981) entende que o espaço de produção formal (a organização) é delimitado, não alcançando a vida completa do ser humano, pois entende que o desenvolvimento do ser humano é algo que a organização formal atual não proporciona. Para Ramos, o mercado não pode ser o único fator de referência para o homem contemporâneo, porque apenas atende a um número limitado de necessidades humanas. Para ele, só a deliberação dos membros da sociedade em busca de um padrão ético na vida associada é que pode ser a base para a vida social, e nunca os processos não regulados do mercado (RAMOS, op. cit.).

A partir disso, Ramos (1981) define o paradigma paraeconômico, que comporta uma sociedade ordenada pela razão com um espaço de mercado delimitado. A figura 12 e o Quadro 13 resumem este paradigma:

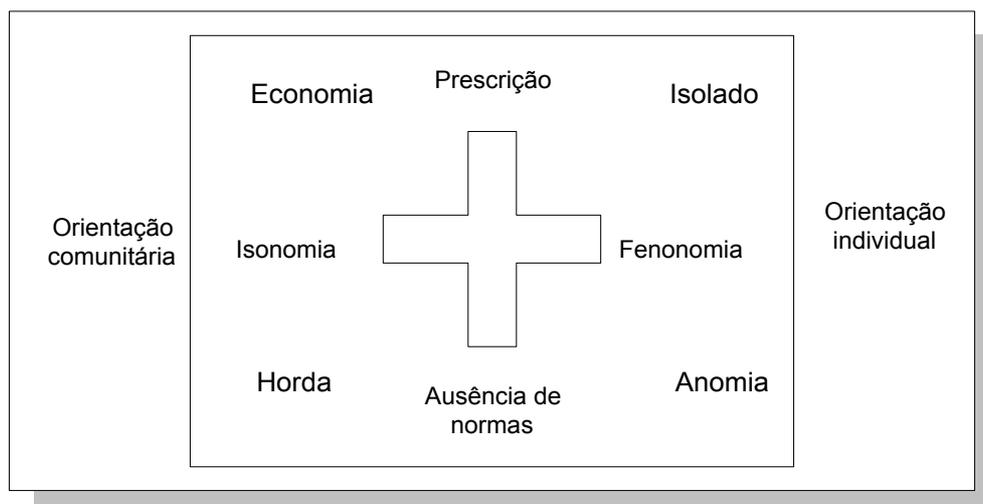


Figura 12: Paradigma paraeconômico

Fonte: Baseado em Ramos (1981)

Sobre o espaço da **Fenonomia** é importante ressaltar que, apesar do interesse em sua individualidade, seus membros têm consciência social, buscam a satisfação íntima e trabalham para o bem comum. As fenomias são cenários sociais protegidos do mercado, e os critérios econômicos são incidentais (RAMOS, 1981).

Quadro 13: Dimensões do paradigma paraeconômico

<b>Orientação individual e comunitária</b>	No mundo social há espaço para a realização individual livre de prescrições impostas. O indivíduo precisa participar da comunidade da mesma forma que satisfazer as suas necessidades pessoais.
<b>Prescrição e ausência de normas</b>	O indivíduo deve observar normas na execução de um trabalho. Ramos (1981) diz que o comportamento administrativo é uma categoria de conformidade a prescrições formais e impostas. E salienta que há uma relação inversamente proporcional entre o caráter econômico do trabalho e a oportunidade de realização pessoal.
<b>Economia</b>	Espaço ordenado e prescritivo, estabelecido para a produção de bens ou serviços.
<b>Isonomia</b>	Espaço onde todos os indivíduos são iguais, buscam a realização de seus componentes. É uma comunidade onde a autoridade é atribuída por deliberação de todos, não sendo motivada por valores econômicos.
<b>Fenonomia</b>	Caracteriza-se como uma oportunidade para o exercício da realização pessoal. Este sistema social é iniciado por um indivíduo ou por um pequeno grupo, constituindo-se como um espaço à liberação da criatividade. Seus membros se mantêm motivados e comprometidos com a consecução daquilo que consideram importante.
<b>Anomia, horda e isolado</b>	São categorias anormais, que estão na margem do sistema social. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anomia: indivíduos destituídos de senso social e de vida pessoal.</li> <li>- Horda: conjunto de pessoas sem rumo, sem sentido de ordem social.</li> <li>- Isolado: indivíduo comprometido apenas consigo mesmo; é um alienado.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora com base em Ramos (1981)

#### 3.4.1.1 O homem parentético

Ramos analisa as diversas teorias organizacionais e apresenta três modelos de homem: operacional, reativo e parentético. O homem operacional equivale ao homem econômico, já apresentado na teoria Clássica. Ele é um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável. Este modelo de homem implica em (RAMOS, 1984):

- a) Um método autoritário de alocação de recursos, no qual o trabalhador é visto como um ser passivo que deve ser programado por especialistas para atuar dentro da organização.
- b) Uma concepção de treinamento como uma técnica destinada a “ajustar” o indivíduo aos imperativos da maximização da produção.
- c) A visão de que o homem é calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas e, enquanto trabalhador, um ser psicologicamente isolado e independente de outros indivíduos.
- d) A crença de que a administração e a teoria administrativa são imparciais, isentas ou neutras; uma indiferença sistemática às premissas éticas e de valor do ambiente externo.
- e) Ponto de vista de que questões de liberdade pessoal são estranhas ao design organizacional.
- f) A convicção de que o trabalho é essencialmente um adiamento da satisfação.

O espaço do homem operacional é o espaço da economia.

Ao modelo de homem desenvolvido pelos humanistas (o homem organizacional), Ramos denominou de Reativo. Ele considera que, embora os humanistas estivessem aparentemente mais preocupados com os trabalhadores e conhecessem melhor suas motivações, os objetivos que buscavam não haviam realmente mudado. “Seu objetivo principal era ajustar os indivíduos aos contextos de trabalho, e não o seu crescimento individual” (RAMOS, 1984, p.6). O espaço do homem reativo também é a economia e, algumas vezes, os espaços isonômicos.

O homem contemporâneo percebe as carências críticas que estão relacionadas a necessidades que vão além do nível da sobrevivência. Portanto, surge um novo nível de conscientização humana que estimula as pessoas a descartar os comportamentos reativos e a redefinir as prioridades e metas, tanto das organizações quanto do sistema global. Temos então o **homem parentético**, com uma consciência crítica desenvolvida sobre as premissas de valor presentes em seu dia-a-dia. “Ele não pode deixar de ser um participante da organização, mas por tentar ser autônomo, ele não pode ser entendido ou explicado pela psicologia da conformidade, como o são os indivíduos que se comportam de acordo com os modelos operacional e reativo” (RAMOS, 1984, p.8). De acordo com Ramos (op. cit.), ele é o “homem entre parênteses, em suspensão, perplexo ante a crise, mas em estado de reflexão, uma vez que não aceita mais ser um objeto do sistema ou

conivente com valores diferentes dos seus. Ao contrário, ele se sente capaz e motivado para participar, intervir e mudar o sistema social". Seu espaço é o da fenonomia e o da isonomia.

Este modelo de homem surge no mesmo momento em que se discute a decadência do emprego e a ascensão do trabalhador autônomo, visionário e empreendedor. Ele caracteriza-se como dono de sua própria carreira, leal aos seus princípios, responsável pelo seu crescimento e com o compromisso de contribuir com o melhor de si para o desenvolvimento de toda a sociedade.

Do que já foi exposto até aqui, podemos perceber que o modelo de homem que mais se aproxima do conceito de intraempreendedor é o homem parentético de Guerreiro Ramos, e o espaço em que ele atua é o espaço da isonomia ou da fenonomia. Quanto mais econômico (ou burocrático) for um espaço, menos lugar terá para o empreendedor corporativo nele.

#### 3.4.2 Organizações em aprendizagem

Peter Senge conceitua organizações em aprendizagem como "as organizações em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que verdadeiramente desejam, onde novos e amplos modelos ou pensamentos são educados, onde a aspiração coletiva é um conjunto livre, e onde pessoas estão aprendendo continuamente como aprender juntos" (SENGE, 1990, p.11).

Dixon (1993) aponta que a organização em aprendizagem é o resultado de três esferas de atividade sobrepostas - indivíduo, equipe e aprendizagem de sistemas -, onde os três tipos de aprendizagem tomam lugar simultaneamente:

- a) a aprendizagem individual acontece no momento em que um indivíduo lê um livro, testa um experimento, etc;
- b) a aprendizagem em equipe ocorre quando dois ou mais indivíduos aprendem da mesma experiência ou atividade;
- c) a aprendizagem em sistema toma lugar quando a organização desenvolve processos sistemáticos para adquirir, usar e comunicar o conhecimento organizacional.

“As empresas necessitam se transformar de forma consciente em empresas de aprendizagem, locais onde a mudança seja uma oportunidade, onde as pessoas possam crescer à medida que trabalham” (HANDY, 1992, p.195). Esta transformação tem relação com a própria capacidade da empresa de sobreviver, diante das turbulências a que está sujeita, às exigências que lhe impõe o mercado.

A concepção de Senge das “organizações em aprendizagem” é considerada uma nova forma de administrar empresas, e é baseada em cinco disciplinas integradas pelo conceito sistêmico. São elas:

- a) Raciocínio sistêmico: "A essência do raciocínio sistêmico está na mudança de mentalidade, o que significa: ver inter-relações, ao invés de cadeias lineares de causa e efeito, e ver processos de mudança, ao invés de instantâneos" (Senge, 1990, p.80).
- b) Domínio pessoal: consiste em ver quais são as coisas importantes e leva a viver com as mais altas aspirações. "A divisão artificial entre o trabalho e a família é repelida pelo raciocínio sistêmico, pois existe uma conexão natural entre o trabalho da pessoa e todos os outros aspectos de sua vida. Nós temos apenas uma vida, mas por muito tempo nossas organizações operaram como se este fato simples pudesse ser ignorado, como se tivéssemos duas vidas separadas" (Senge, 1990, p. 271).
- c) Modelos mentais: identificam as idéias arraigadas, as generalizações, as imagens que influenciam o modo de encarar o mundo e as atitudes adotadas. As dificuldades de mudanças são geradas pelos modelos mentais enraizados e conflitantes.
- d) Objetivo comum: é a capacidade de reunir as pessoas em torno de uma identidade comum e de um sentido de missão que leva a organização a atingir seus propósitos.
- e) Aprendizado em grupo: este aprendizado é vital, porque a unidade fundamental de aprendizagem na organização moderna é o grupo e não o indivíduo.

As organizações em aprendizagem permitem o surgimento do empreendedorismo corporativo, pois, através da sua prática, fornecem ao indivíduo um equilíbrio entre as suas atividades na organização e o seu desenvolvimento pessoal, incentivando a criatividade e a inovação.

### 3.4.2.1 Empreendedorismo corporativo e sua relação com a aprendizagem organizacional

Dess et al. (2003) salientam a crescente importância do capital social, humano e intelectual na geração de riquezas na atual economia do conhecimento e emprega a teoria da aprendizagem organizacional como um meio de integrar e destacar as potenciais contribuições do empreendedorismo corporativo para a criação de conhecimentos e sua efetiva exploração.

“A aprendizagem está no coração do processo de renovação estratégica que ativa a organização e lhe permite responder às mudanças no mercado” (DESS et al., 2003, p. 352). A aprendizagem organizacional nos indica que, quando uma organização é exposta ao novo e a outros estímulos diversos, é configurada por interrogações e questionamentos às convicções existentes. Este processo também induz à experimentação, que nutre o “saber fazendo”. Neste caso, aprendizagem significa a aquisição de informações e conhecimentos novos para a organização. Este saber é importante para a criação e exploração do conhecimento necessário para o desenvolvimento de novos produtos, processos e para a inovação organizacional. A Figura 13 mostra as relações entre empreendedorismo corporativo, aprendizagem organizacional, conhecimento e sua implementação.

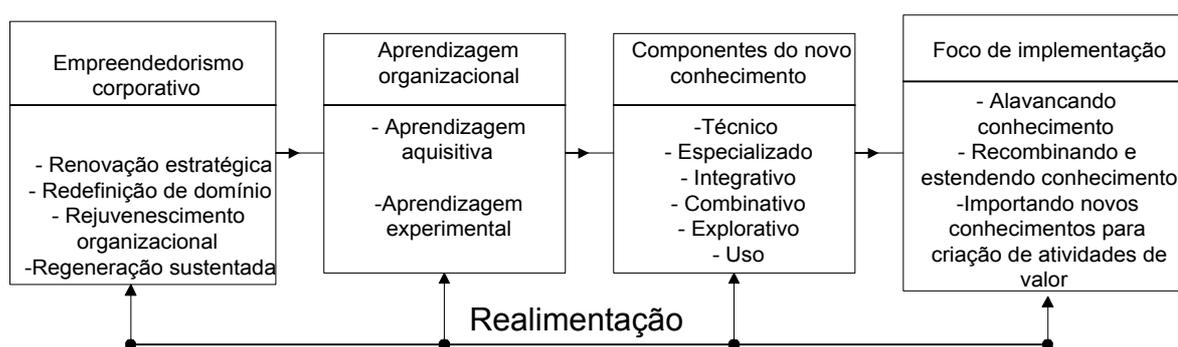


Figura 13: Relações entre empreendedorismo corporativo, aprendizagem organizacional, conhecimento e sua implementação

Fonte: Dess et al. (2003, p. 354)

No primeiro bloco temos as modalidades de empreendedorismo corporativo já apresentadas no capítulo 2. O segundo bloco se refere à aprendizagem

organizacional, esta analisada como uma variável dependente do primeiro e mediadora dos tipos de conhecimento empregados pela organização e pelo empreendedorismo corporativo. A partir do novo conhecimento, gera-se uma inovação propriamente dita, isto é, o saber é orientado para encontrar novos modos de produzir e/ou comercializar bens ou serviços da organização. A realimentação sugere que este movimento é crescente e contínuo.

### 3.5 Considerações Finais

Neste capítulo, apresentamos um resumo das abordagens administrativas desde o século passado até os dias de hoje. As diversas teorias citadas apresentam diferentes abordagens/modelos para o comportamento e o desenvolvimento do homem na organização. A industrialização transformou o homem em um recurso da organização e, assim, a sua condição humana foi ignorada. O seu comportamento na organização foi observado, controlado, avaliado e utilizado, gerando insatisfação, descontentamento, apatia e alienação. Teixeira (1998) afirma que, com a evolução das teorias organizacionais, caminha-se de uma mentalidade onde o homem era desprovido de inteligência, iniciativa e criatividade, para o desabrochar de um ser integral. Conforme visto neste capítulo, a Figura 14 resume esta “evolução” do ser humano dentro das organizações.

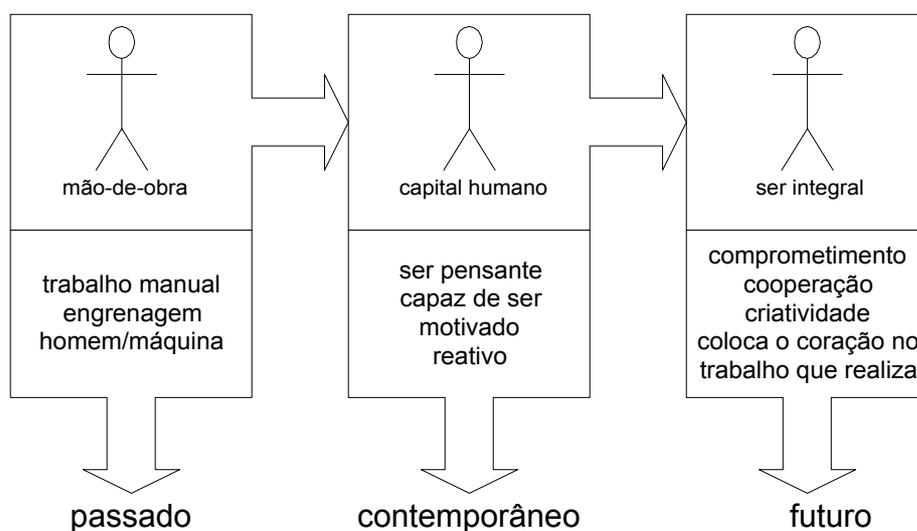


Figura 14: Evolução do Homem na organização

E é este ser integral, o homem parentético, que acrescenta nova ênfase no estudo das organizações – a ênfase social. Porque este homem não quer mais uma organização voltada apenas para o lucro, valor das ações, fatia de mercado e outros parâmetros econômicos, mas uma que o valorize como ser humano, com as suas capacidades e potencialidades e crie, não apenas o desenvolvimento econômico, mas também o social. Como diz Margaret Wheathley: “trabalhar para uma organização voltada para a criação de conhecimento é uma motivação maravilhosa – não porque a organização terá mais lucros, mas porque nossa vida valerá mais a pena” (CAPRA, 2002, p.127).

Encerra-se este capítulo com duas questões:

1ª) Conforme o que analisou-se neste capítulo, quais as características organizacionais essenciais para um ambiente propiciar o surgimento do intraempreendedor? Resposta: Dentre outras, estímulo à criatividade, à inovação e à cooperação, apoio a novas idéias e à aquisição de novos conhecimentos, ênfase na realização pessoal e não apenas na profissional, apoio a projetos de qualidade de vida e a outros projetos inovadores. E a principal: que valorize o ser humano.

2ª) O que se tem feito nas organizações contemporâneas para minorar os impactos da organização do trabalho no ser humano? No capítulo que segue, em busca de respostas a esta questão, abordaremos as questões sociais que permeiam as organizações modernas: responsabilidade social, voluntariado, projetos sociais e qualidade de vida no trabalho.

## **CAPÍTULO 4**

### **A QUESTÃO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS**

Ao término de um período de decadência sobrevém o ponto de mutação. A luz poderosa que fora banida ressurgue. Há movimento, mas este não é gerado pela força... O movimento é natural, surge espontaneamente. Por essa razão, a transformação do antigo torna-se fácil. O velho é descartado e o novo é introduzido. Ambas as medidas se harmonizam com o tempo, não resultando daí, portanto, nenhum dano. I Ching

#### **4.1 Considerações Iniciais**

O sociólogo português Boaventura de Souza Santos observa que a globalização é um fator explicativo importante dos processos econômicos, sociais, políticos e culturais das sociedades, mas há uma globalização alternativa, contra-hegemônica, organizada da base para o topo das sociedades "... constituída pelas redes e alianças transfronteiriças entre movimentos, lutas e organizações locais ou nacionais que nos diferentes cantos do globo se mobilizam para lutar contra a exclusão social, a precarização do trabalho, o declínio das políticas públicas, a destruição do meio ambiente e biodiversidade, o desemprego, as violações dos direitos humanos ..." (SANTOS, 2002, p.13).

E é de algumas ações fomentadas por estes "movimentos alternativos" que trata este capítulo. Apresentam-se os aspectos centrais sobre a responsabilidade social corporativa, voluntariado e a questão da qualidade de vida nas organizações. Finalizando, temos exemplos de ações sociais e programas de qualidade de vida implementados por algumas organizações.

## 4.2 Responsabilidade Social

Responsabilidade social é um tema que está sendo cada vez mais discutido pela sociedade. Conforme apresentado no capítulo 3, as práticas organizacionais estão voltadas quase que exclusivamente para a obtenção de lucro através do controle da produção e dos recursos humanos. Entendendo que a organização é um sistema aberto, imersa em diversos ambientes e com os quais mantém transações, e também devido à atual complexidade do mundo dos negócios, as empresas são convocadas a considerar também os aspectos sociais e políticos das suas ações. Os critérios de avaliação do consumidor começaram a incorporar dimensões que vão além das questões econômicas. Não basta ter preço ou qualidade. Para o consumidor, as empresas devem agregar valor aos seus produtos ou serviços e, principalmente, mostrar que estão preocupadas com as desigualdades sociais, culturais e ambientais existentes no país e no mundo.

Duarte e Dias (1986) definiram os três ambientes com os quais a empresa interage:

- a) Ambiente interno – influencia ou é influenciado por ações ou elementos que têm relação direta com as atividades da organização, no caso o público relevante interno, formado pelos empregados, dirigentes e acionistas.
- b) Ambiente externo – pode influenciar nas decisões tomadas pelos dirigentes, ou seja, o público relevante externo seriam os clientes, fornecedores, concorrentes, grupos ou órgãos regulamentadores, mídia e meio ambiente.
- c) Macroambiente – constituído pelas normas gerais da sociedade, com suas variáveis econômicas, políticas, culturais, sociais, demográficas, tecnológicas, legais e ecológicas.

Portanto, a atuação das empresas deve se manifestar em valores fundamentais da vida em sociedade no âmbito social, econômico e ambiental, além dos compromissos previstos em lei, como as obrigações trabalhistas, tributárias, sociais e as relativas ao meio ambiente.

A responsabilidade social é ainda um conceito que não está suficientemente consolidado no meio acadêmico (ASHLEY, 2003), por isso, empregam-se várias terminologias, tais como: responsabilidade social nos negócios, responsabilidade social corporativa, responsabilidade social empresarial e responsabilidade social das empresas. Entretanto, o significado geral que empregaremos neste estudo para

ambos os termos é o das responsabilidades da empresa com a sociedade, através das diversas relações estabelecidas entre ambas as partes, em vista da operação dos negócios associados à organização empresarial (ASHLEY, 2003).

Carnegie (1899) estabeleceu a abordagem clássica da responsabilidade social das grandes empresas e se baseava em dois princípios:

- a) Princípio da Caridade: doutrina de responsabilidade social que exige que os indivíduos mais ricos auxiliem os membros menos afortunados da sociedade.
- b) Princípio da Custódia: doutrina que exige que as empresas e os indivíduos ricos se vejam como guardiões ou zeladores, mantendo suas propriedades em custódia, para o benefício da sociedade e bem de todos.

Estes princípios tratavam da responsabilidade dos homens da empresa, o que o empresário realizava em termos de ações filantrópicas, e não da responsabilidade social da empresa. Percebe-se nesta abordagem uma visão paternalista e assistencialista, que não corresponde ao conceito moderno, segundo o qual a responsabilidade social significa o compromisso contínuo nos negócios pelo comportamento ético, pela contribuição ao desenvolvimento econômico e melhoria da qualidade de vida dos empregados, de suas famílias e da comunidade.

O Quadro 14 resume um histórico da evolução da responsabilidade social no Brasil e no mundo.

Quadro 14: Histórico da evolução da responsabilidade social

Até a década de	<p><b>1929</b> Constituição de Weimar (Alemanha) – inaugura a idéia de “função social da propriedade”.</p> <p><b>1960</b> EUA – movimentos pela responsabilidade social</p> <p><b>1965</b> ADCE (Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa - Brasil) Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas.</p> <p><b>1972</b> Singer publica o que foi reconhecido como o primeiro balanço social no mundo.</p> <p><b>1972</b> Resolução 1721 do Conselho Econômico e Social da ONU – iniciam-se estudos sobre o papel e os efeitos das multinacionais no processo de desenvolvimento dos países emergentes e sua interferência nas relações internacionais, e discute-se a criação de um Código de Conduta dirigido às empresas transnacionais.</p>
Anos 70 - 80	<p>Publicação “Da Sociologia da Contabilidade à Auditoria Sócio-Econômica” — Prof. Dr. Alberto Almada Rodrigues.</p> <p>EUA, Europa, América Latina – diversos estudos sugerem modelos de balanço social.</p> <p><b>1976</b> Fundação FIDES e ADCE (Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa) estudam o tema da responsabilidade social.</p> <p><b>1977</b> França - Lei no 77.769/77 – determina a publicação do balanço social (bilan social) – voltado para relações de trabalho.</p> <p><b>1980</b> FIDES – Seminário Internacional sobre Balanço Social e livro “Balanço Social na América Latina”.</p> <p><b>1984</b> Nitrofertil – elabora o primeiro balanço social do Brasil</p> <p><b>1985</b> Portugal — Lei no 141/85 — torna obrigatória a apresentação do balanço social por empresas com mais de 100 empregados.</p>
Década de 90	<p><b>1986-94</b> Elaboração do Principles for Business – The Caux Round Table – mesa-redonda criada por lideranças econômicas da Europa, Japão e Estados Unidos.</p> <p><b>1988-93</b> Elaboração da “Declaração Interfaith” — código de ética sobre o comércio internacional para cristãos, muçulmanos e judeus.</p> <p><b>1990</b> EUA - Domini 400 Social Index – não admite empresas envolvidas com tabaco, álcool, jogo, armas e geração de energia nuclear.</p> <p><b>1992</b> FGV- funda o Centro de Estudos de Ética nos Negócios (CENE).</p> <p><b>1992</b> ECO 92 (ONU) gera a Agenda 21– documento que traduz o compromisso das nações para mudança do padrão de desenvolvimento no próximo século.</p> <p><b>1992</b> ISO14000 – Gestão Ambiental – em decorrência da ECO/92.</p> <p><b>1996</b> Institute of Social and Ethical AccountAbility – <b>Norma AA1000.</b></p> <p><b>1997</b> SA8000 — criada norma de certificação voltada para condições de trabalho.</p> <p><b>1997</b> Herbert de Souza (Betinho) e <b>IBASE</b> (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas) promovem eventos, propõem modelo e incentivam publicação do Balanço Social.</p> <p><b>1997</b> Projeto de Lei no 3.116/97, reapresentado como PL no 32/99 - pretende estabelecer a obrigatoriedade de apresentação do Balanço Social para entidades públicas e empresas.</p> <p><b>1997</b> <b>GRI – Global Reporting Initiative</b> – movimento internacional pela adoção e uniformização dos relatórios socioambientais publicados pelas empresas.</p> <p>Diversas leis municipais e estaduais incentivam a publicação do Balanço Social das empresas.</p> <p><b>1998</b> Lei no 8.116/98 – Porto Alegre cria o Balanço Social para empresas estabelecidas no Município.</p> <p><b>1999</b> Lançamento do selo “Empresa Cidadã” da Câmara Municipal de São Paulo premiando empresas com Balanços Sociais de qualidade.</p> <p><b>1999</b> 1ª Conferência Internacional do Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social.</p> <p><b>1999</b> EUA - Dow Jones Sustainability Index (DJSI) – que define a sustentabilidade de acordo com critérios econômicos, sociais e ambientais.</p> <p><b>2000</b> ONU - Global Compact (Pacto Global) promoção e implementação de nove princípios nas áreas de direitos humanos, trabalho e meio ambiente.</p> <p><b>2001</b> Guia de Elaboração de Relatório e Balanço Anual de Responsabilidade Social Empresarial do Instituto Ethos.</p>

Fonte: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Guia de Elaboração de Relatório e Balanço Anual de Responsabilidade Social Empresarial.

Analisando-se o histórico apresentado no Quadro 14 temos que no Brasil o movimento para a responsabilidade social corporativa alavancou no final da década de 90, com a publicação de balanços sociais e a atuação em campanhas contra a miséria e a fome elaboradas pelo sociólogo Herbert de Souza.

Atualmente, um dos critérios de seleção do perfil das empresas para o Guia Exame “As melhores empresas para você trabalhar” é ética e cidadania. Se anteriormente empreendedores resumiam-se a criar uma organização para realizar seu objetivo privado de lucro, hoje eles passam a privilegiar a visão de tal empreendimento como parte também responsável por um ambiente e por uma sociedade, na qual o empresário, naquilo que lhe compete, realiza-se também como cidadão (FÉLIX, 2003).

### **4.3 Voluntariado**

Costa (2001b) observa que, ao longo do século XX, devido às leituras que relativizavam ou mesmo negavam o papel do indivíduo nos processos de mudanças econômicas, sociais, políticas, culturais e ambientais, a tendência foi de uma hipervalorização dos sujeitos coletivos - partidos, associações, corporações, movimentos sociais e ONG's de todo o tipo, em detrimento de uma compreensão mais balanceada do papel das pessoas nos dinamismos que transformam as sociedades humanas.

A Organização das Nações Unidas – ONU percebeu o que estava acontecendo e procurou não negar a importância destes atores coletivos, mas enfatizar e dar especial realce à capacidade de as pessoas marcarem diferença no conjunto da vida social. O sistema das nações unidas, desde a sua criação, passou por períodos com ênfases distintas:

1. No pós-Segunda Guerra, prevaleceu o princípio da autodeterminação dos povos;
2. No auge da Guerra Fria, o princípio da segurança coletiva: não-proliferação das armas nucleares;
3. Nos anos sessenta, foi a vez do tema do desenvolvimento econômico;
4. Nos anos setenta, veio a preocupação com o meio ambiente;

5. A partir da segunda metade dos anos setenta e na década de oitenta, emergiu a questão dos direitos humanos: mulher, criança, jovem, idoso, deficiente, família, minorias e outros;
6. Nos anos noventa, como síntese de todo esse processo evolutivo, surgiu o Paradigma do Desenvolvimento Humano;
7. Em 2001, com a emergência da pessoa no direito internacional, elegeu-se o Ano Internacional do Voluntário, que plantou a semente para que se tenha a década do voluntariado.

A etimologia da palavra “voluntário” (do latim *voluntariu*) remete ao conceito de vontade, isto é, o voluntário é aquele que age espontaneamente, age com afeição, com intenção. O ato voluntário é aquele que é realizado a partir das decisões da própria consciência, dos desejos, da sensibilidade. Por ele, o ser humano exercita sua liberdade e sua vontade.

A definição formulada pelo Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária é uma das mais aceitas: “Voluntário é todo cidadão que, motivado por valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário”. Esta definição afasta-se da noção de gesto assistencialista e aproxima-se do sentido de solidariedade e responsabilidade social.

Para Costa (2001a), o voluntariado é a ação decorrente de uma decisão espontânea (não pode ser compulsória) da pessoa de contribuir, atuando como fonte de iniciativa, liberdade e compromisso, para o enfrentamento de problemas reais na sua comunidade ou em âmbito social mais amplo. Ser voluntário é envolver-se numa ação solidária, disponibilizando, para a consecução dos objetivos em pauta, parte de seu tempo, de seus conhecimentos, de sua energia ou, mesmo, de seus recursos.

O Quadro 15 apresenta um resumo histórico do voluntariado no Brasil.

Quadro 15: Fragmentos da história do voluntariado no Brasil

Ano	Fragmentos da História do Voluntariado no Brasil
1543	É fundada na vila de Santos a Santa Casa de Misericórdia, dando início ao voluntariado no Brasil.
1908	A Cruz Vermelha chega ao Brasil.
1910	O escotismo se estabelece no Brasil com o objetivo de “ajudar o próximo em toda e qualquer ocasião”.
1935	É promulgada a Lei de Declaração de Utilidade Pública, para regular a colaboração do Estado com as instituições filantrópicas.
1942	O presidente Getúlio Vargas cria a Legião Brasileira de Assistência – LBA.
1961	Surge a APAE, para assistir os portadores de deficiência mental e desmitificar a deficiência junto à comunidade.
1967	O governo cria o Projeto Rondon, que leva universitários para dar assistência no interior do país.
1983	A Pastoral da Criança é criada com o objetivo de treinar líderes comunitários para combater a desnutrição e a mortalidade infantil.
1990	Na década de 90, a iniciativa voluntária começa a buscar parcerias na classe empresarial. Os programas estatais de caráter social diminuem devido à crise econômica iniciada no fim da década de 70.
1993	O sociólogo Herbert de Souza cria a Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida e organiza a sociedade com o objetivo de combater a fome.
1995	Cria-se a Comunidade Solidária, para incentivar a participação da sociedade civil na resolução dos problemas sociais.
1997	São criados os primeiros Centros de Voluntariado do Brasil.
1998	É promulgada a Lei do Voluntariado – Lei 9.608, que dispõe sobre as condições do exercício do serviço voluntário e estabelece um termo de adesão.
2001	Ano Internacional do Voluntário, criado pela ONU. No mesmo ano, pelo trabalho realizado por seus 150 mil voluntários, a Pastoral da Criança é indicada ao Prêmio Nobel da Paz.  Segundo dados da Organização das Nações Unidas, 42 milhões de brasileiros praticam algum tipo de ação solidária ou trabalho voluntário.
2003	É lançado o Programa Fome Zero.

Fonte: Adaptado de Jovem Voluntário – Escola solidária – Faça Parte – Instituto Brasil Voluntário

O Ano Internacional do Voluntário, em 2001, foi uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) com o objetivo de promover a cultura do voluntariado, desencadeando ações e reflexões sobre o tema em todo o mundo. Para tanto, foi criado, no Brasil, o Comitê do Ano Internacional do Voluntário que incentivou projetos de voluntariado em todas as esferas sociais. O Comitê contribuiu para que cerca de 30 milhões de pessoas fossem mobilizadas em prol de ações voluntárias.

Marchi e Sosa (2001) apresentam mais alguns dados sobre o Brasil:

- No Brasil, quase 20 milhões de voluntários doam parte do seu tempo para ajudar entidades ou pessoas próximas.
- O tempo médio doado mensalmente por voluntários é de 6 horas.

- A maioria dos voluntários pertence à faixa etária de 35 a 54 anos.
- Existem 34 Centros de Voluntários prontos para promover e fortalecer o voluntariado.
- O Guia da Filantropia 2001, divulgado pela Kanitz e Associados, indica que, nos últimos dois anos, nas 400 maiores entidades beneficentes brasileiras, o trabalho voluntário cresceu 42% e o número de beneficiados diretos cresceu 34%.

O voluntário realiza um trabalho gerado pela energia de seu impulso solidário. Ele dedica parte do seu tempo, espontaneamente e sem remuneração, a uma atividade que possa ajudar alguém. Acredita que sua contribuição individual é essencial para mudar a realidade que não o satisfaz. Está disposto a oferecer seu conhecimento, sua experiência e, principalmente, o seu tempo, a uma causa que irá beneficiar a comunidade onde vive. Todos podem ser voluntários. Ser voluntário independe de idade, condição social ou profissão. (MARCHI e SOSA, 2001)

A pessoa que se envolve com o trabalho voluntário consegue desenvolver algumas características essenciais para sua vida pessoal e profissional, tais quais: liderança, autoconfiança, iniciativa, visão de mundo ampliada, responsabilidade e sensibilidade com os problemas sociais (MARCHI e SOSA, 2001). O voluntário amplia sua rede de contatos e conexões sociais, aumentando sua capacidade de realização, pois possibilita enriquecer sua visão por meio de novas idéias, conhecimentos e experiências diversas.

Com o amadurecimento do Voluntariado, e através do trabalho desenvolvido pelos empreendedores sociais, a ação voluntária incorporou parâmetros de gestão das organizações tradicionais, como a idéia de planejamento estratégico, de trabalho em rede, formação de parcerias, qualidade e avaliação de resultados.

Devido às pressões sociais, as empresas também passaram a promover e incentivar a ação voluntária e criar grupos de voluntariado. Segundo a Points of Light Foundation, “um programa de voluntariado empresarial é qualquer forma de apoio formal ou organizado de uma empresa a empregados ou aposentados que desejam servir, voluntariamente, uma comunidade, com seu tempo e habilidades” (FISCHER e FALCONER, 2002).

Há uma série de ações sendo realizadas por empresas para promover e apoiar o envolvimento de seus funcionários em atividades voluntárias em sua

comunidade. Essas ações podem variar do simples apoio informal para que as pessoas dediquem-se ao voluntariado espontâneo fora do horário de trabalho até a criação de projetos sociais e programas formais da empresa, nos quais todas as pessoas pertencentes ao corpo funcional são convidadas a participar utilizando tempo da jornada normal de trabalho ou outros recursos organizacionais. Em princípio, não têm limites as possibilidades das empresas para criar formas de atuação social, resolver as questões sociais da comunidade e estimular seus colaboradores a participar delas.

No Quadro 16 temos alguns exemplos de como algumas empresas aplicam os seus conceitos de cidadania.

Quadro 16: Exemplos de empresas e programas criados para a comunidade

<b>Empresa</b>	<b>Programa</b>
Todeschini	Mantém creche para a comunidade.
Tigre	Tratamento para dependentes químicos e programa de creche.
3M	Treinamento em direção defensiva, primeiros socorros e combate a incêndio. Programas culturais e de conscientização e proteção ao meio ambiente.
Ambev	Programa Reciclagem Solidária, contribuindo diretamente com 2.500 pessoas que vivem da coleta de lixo reciclado.
Belgo	Auxilia as escolas municipais onde a empresa tem usinas. Desenvolve também programas culturais para a população e de combate à poluição.
O Boticário	A Fundação O Boticário apóia programas ecológicos e criou a Reserva Salto Morato para preservar parte da Mata Atlântica.
RM Sistemas	A empresa mantém quatro lares assistenciais e promove cursos para portadores de deficiência física visando à inserção no mercado.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Guia Exame As melhores empresas para você trabalhar (2003)

Observa-se que os programas variam entre a manutenção de creches para os filhos dos funcionários e comunidade, reciclagem e assistência a dependentes químicos. Entretanto, a maior preocupação observada é com as questões ligadas ao meio ambiente.

No Quadro 17 destaca-se a forma que algumas empresas empregam para incentivar o trabalho voluntário.

Quadro 17: Exemplos de empresas com projetos sociais voluntários

<b>Empresa</b>	<b>Projeto de voluntariado</b>
Lojas C&A	Capacita permanentemente os voluntários. A atividade pode ser realizada durante o expediente, mas veta a saída nos horários de maior movimento.
DPaschoal	Concede bolsas de estudo para os funcionários engajados em programas sociais.
Schering-Plough	Desenvolve projetos de prevenção e manutenção da saúde junto a famílias de baixa renda. O trabalho é realizado fora do horário da jornada regular.
lochpe Maxion	Emprega a inteligência e a experiência de seus técnicos e gestores na capacitação profissional de jovens e no desenvolvimento organizacional de entidades sociais. Fornece o tempo de duração das aulas.

Fonte: Elaborado com base em Fischer e Falconer (2002)

Fischer e Falconer (2002, p.16) observam que, através dos programas de voluntariado, “a empresa contribui com a sociedade e cria as condições para que os seus funcionários também contribuam e se realizem, pessoal e profissionalmente”.

Melo Neto e Froes (2002) diferem Projeto Social de Projeto de Empreendedorismo Social, pois o objetivo deste segundo não é solucionar um problema social específico, mas o de conferir poder à comunidade para que esta se mobilize e se fortaleça na busca de soluções para os seus problemas sociais prioritários. O Quadro 18 os diferencia segundo os elementos objetivo, foco, beneficiários, dinâmica de funcionamento e escopo de atuação.

Quadro 18: Diferenças entre projetos sociais e de empreendedorismo social

<b>Elementos</b>	<b>Projetos Sociais</b>	<b>Projetos de Empreendedorismo Social</b>
objetivo	Solucionar problemas sociais	“Empoderar” a comunidade
foco	Problemas sociais	Demandas e potenciais (individuais e coletivos)
beneficiários	Agrupamentos sociais e segmentos populacionais em situação de risco social	Comunidades locais e regionais (atores sociais)
dinâmica de funcionamento	Ações que geram produtos para satisfazer demandas insatisfeitas	Ações de fomento ao empreendedorismo comunitário
escopo de atuação	Ações de implementação e gestão	Ações diversas, no entanto voltadas para objetivos de desenvolvimento possível e necessário

Fonte: Melo Neto e Froes (2002, p.131)

Portanto, os projetos sociais identificam demandas e priorizam ações capazes de gerar produtos, informação, tecnologia, mão-de-obra treinada, bens e serviços. Os projetos de empreendedorismo social criam “processos de participação”, de ideação de ações, de integração, de cooperação, de parcerias, de troca de bens e serviços (MELO NETO e FROES 2002).

Na medida em que as organizações vinculadas ao Terceiro Setor têm uma importância significativa na sociedade e economia contemporânea, o empreendedorismo social, necessariamente, tende a ocupar uma posição de enorme destaque no contexto da gestão organizacional, a exemplo do destaque que o empreendedorismo mais relacionado com o enfoque empresarial teve ao longo das décadas de 80 e 90. (SILVA, 2003)

Atualmente, as ações voluntárias, programas de voluntariado, projetos sociais e projetos de empreendedorismo social não apresentam limites nítidos dentro das organizações, elas são reunidas em uma série de ações, distintas muitas vezes na aplicação, mas sob a orientação de um programa maior.

#### 4.4 Qualidade de Vida

As últimas décadas do século XX foram marcadas pela busca da Qualidade e aumento da competitividade nas empresas. O Brasil foi um dos países que mais se destacou no número de empresas certificadas nos anos 90. Hoje, ouve-se falar que o tempo da Qualidade terminou, pois o modelo importado do Japão (e que trouxe seus benefícios) não melhorou a qualidade de vida dos brasileiros; aumentou o lucro das empresas, mas não gerou retorno social significativo. O binômio Qualidade e Produtividade se tornou, muitas vezes, sinônimo de controle, eficiência, fazer tudo certo e documentação exacerbada. Entretanto, devemos considerar que o Movimento pela Produtividade no Japão definia a produtividade em termos de “fazer os seres humanos mais felizes, através do constante progresso” (Ishiwara, 1995). Ainda segundo esse autor, “A melhoria da produtividade pressupõe tornar o amanhã de todos melhor do que o hoje (objetivo social) e gerar e distribuir de forma justa o adicional de valor agregado (objetivo econômico). A chave para melhorar a qualidade é oferecer aos trabalhadores a possibilidade de ter sonhos e esperanças”.

Dessa forma, não se pode entender a qualidade somente do ponto de vista técnico, mas também do humano. A qualidade não deve ser requisito apenas dos serviços prestados ou do produto gerado, mas deve estar inserida na vida dos trabalhadores. Nas organizações burocráticas, pode-se documentar todos os procedimentos com relativa facilidade, mas obter o retorno esperado - uma maior motivação dos funcionários, idéias criativas e inovadoras e aumento da produtividade -, requer outro desafio: implementar também na organização a qualidade de vida como caminho para a qualidade pessoal.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vem sendo pesquisada desde os fins da década de 50 nos Estados Unidos, e seu estudo engloba temas como motivação, satisfação, condições de trabalho, saúde e estresse, dentre outros.

Existem diversas definições de Qualidade de Vida no Trabalho e, apesar dos diversos estudos encontrados na bibliografia pesquisada, o conceito de QVT, da mesma forma que o de empreendedorismo e o de responsabilidade social, está longe da unanimidade. Westley (1979) observa que, com o mesmo título, QVT é aplicada numa diversidade de mudanças propostas nas organizações de trabalho, o que leva a uma confusão considerável. Neste estudo, optou-se por adotar a formulada por Walton:

A idéia de QVT é calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com um maior poder de autonomia e uma melhoria do meio organizacional. (WALTON, 1973, p.12)

Walton (1973) propõe oito variáveis a serem consideradas na avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho:

1. Compensação adequada e justa (conceito relativo a salário, experiência e responsabilidade);
2. Condições de segurança e saúde no trabalho (horários, condições físicas, redução dos riscos);
3. Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana (autonomia, informação e planejamento);
4. Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança (carreira, estabilidade, cursos);
5. Integração social na organização de trabalho (ausência de preconceitos e de estratificação);
6. Constitucionalismo na organização de trabalho (normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores: direito a privacidade, ao diálogo livre, tratamento justo em todos os assuntos);
7. O trabalho e o espaço total da vida (equilíbrio necessário entre o trabalho e os outros níveis da vida do empregado como família e lazer);
8. Relevância social da vida no trabalho (valorização do próprio trabalho e aumento da auto-estima).

Westley (1979) leva em consideração aspectos internos e externos à organização onde o trabalhador está inserido, abordando os fatores psicológicos, sociais, econômicos e políticos de forma mais integrada:

1. Econômicos - equidade salarial e no tratamento recebido;
2. Políticos - segurança no emprego, direito a trabalhar e não ser discriminado;
3. Psicológicos - conceito de auto-realização;
4. Sociológicos - conceito de participação ativa em decisões sobre o processo de trabalho.

Para Westley, os problemas políticos trariam a insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico, a alienação; e o sociológico, a anomia, isto é, a falta de envolvimento moral com o trabalho.

Portanto, a qualidade pessoal vem representada por aspectos que implicam na satisfação do trabalhador quanto ao alcance daquilo que ele busca como pessoa e como profissional, e está diretamente relacionada à qualidade de vida no trabalho oferecido pela organização. Segundo Peter Drucker (1997) a sociedade está rapidamente se transformando numa sociedade de organizações, e todas as instituições – empresas incluídas – terão de se responsabilizar pela qualidade de vida e fazer da satisfação dos principais valores, crenças e objetivos sociais uma das metas fundamentais de suas atividades cotidianas.

#### 4.4.1 Qualidade de vida em instituições públicas

As organizações federais, de uma forma em geral, sofrem os reflexos do paradigma da organização mecanicista, construída a partir de teorias que congregam uma concepção reducionista dos seres humanos. Basicamente, essas teorias consideram o indivíduo como um ser racional, motivado somente por incentivos materiais e/ou sociais. Isso impõe, ao funcionário, uma série de especificidades, além de apresentar um conjunto próprio de características comportamentais.

O serviço público, principalmente o relacionado aos serviços sociais, à saúde e à educação, podem ser classificados no modo de gestão tecnoburocrático, no qual se encontram: forte hierarquia, divisão do trabalho parcelada, presença de normas e padrões formais, grande importância atribuída aos especialistas, controles sofisticados, canais de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos inexistentes ou precários, centralização do poder, fraca autonomia para cargos hierarquicamente inferiores, limitação na expressão (CHANLAT, 1996). Essas situações tendem a alterar o estado emocional, levando aos limites da capacidade física e psíquica. O resultado é o desequilíbrio emocional.

Apesar do número de funcionários (públicos) que sofrem de transtornos mentais e de doenças psicossomáticas visivelmente relacionadas à organização de trabalho ser imenso, na verdade ainda existe um preconceito enorme dentro das instituições em se falar e em se tratar de assuntos relacionados à saúde mental. (BAZZO, 1997)

Nepomuceno (2003) observa que, no serviço público federal, tem-se 600 aposentadorias por mês. Dessas, 25% são por invalidez, sem que sejam averiguadas as causas do adoecimento, tampouco se estabeleça uma possível relação entre esse adoecimento e o tipo de trabalho do servidor. E este índice não tem lógica, pois em uma mina de carvão esse tipo de aposentadoria não chega a 25%. Esses dados são consequência do estresse, da depressão e de outros problemas sociais, e de não existir uma política de recuperação das pessoas na organização.

#### 4.4.2 Exemplos de programas implementados por instituições públicas

Na seqüência, apresentam-se alguns exemplos de programas implementados objetivando melhorar a qualidade de vida em instituições públicas.

##### 4.4.2.1 Projeto Saudável Mente - UFG

A Universidade Federal de Goiás (UFG) propõe um trabalho na área de saúde mental e dependência química para atuar junto à sua comunidade universitária nos níveis de prevenção e tratamento. O projeto Saudável Mente foi criado em março de 2003, após a constatação do crescimento da demanda no atendimento às situações de transtornos psíquicos, emocionais e de dependência química, muitas vezes aliados ao baixo rendimento escolar e inadaptação ao trabalho (UFG – Projeto Saudável Mente, 2003).

#### 4.4.2.2 Programa de qualidade de vida e dependência química - UFRGS

O programa de qualidade de vida e dependência química da Universidade Federal do Rio Grande do Sul busca discutir, nos diversos setores da Universidade, a dependência química e a qualidade de vida, através de seminários, palestras, recepção aos calouros, participação em eventos, stands, semanas acadêmicas e de extensão, publicação na mídia, entrevistas nas rádios locais e da Universidade (Projeto: Programa de qualidade de vida e dependência química – UFRGS, 2002).

Este Programa salienta a importância de esclarecer a comunidade em relação ao uso de drogas, uma vez que estas interferem significativamente na qualidade e segurança do trabalho. O enfoque prioritário do Projeto em questão é a busca de uma melhor qualidade de vida.

#### 4.4.2.3 Programa CIMCO – CEFET-PR

No Programa CIMCO - CEFET (Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná Integrado na Multiplicação de Conhecimento sobre a AIDS), as ações são desenvolvidas por multiplicadores (professores, técnico-administrativos e alunos) voluntários que atuam no dia-a-dia do seu setor de trabalho e promovem campanhas e eventos ao longo do ano, com a finalidade de transmitir conhecimentos sobre a prevenção e promoção da Qualidade de Vida.

Para o CEFET-PR, criar um programa institucional voltado para a realidade social foi, a princípio um desafio. No entanto, a sensibilidade e o espírito de solidariedade de muitos de seus servidores contribuíram para a conscientização de que ações sociais deveriam ser acentuadas. De há muito que vários professores, servidores técnico-administrativos e integrantes do corpo diretivo vinham empreendendo esforços visando à melhoria da qualidade de vida da comunidade interna da Instituição, por meio de palestras, cursos, encontros de sensibilização ou outras formas que contribuíssem para a qualificação profissional e crescimento pessoal de todo o quadro funcional da Instituição. (PIROLLA e IAGUER, 2001, p.96)

No Quadro 19 apresentamos um breve histórico do CIMCO e suas áreas de atuação.

Quadro 19: Programa CIMCO – CEFET-PR

<b>CIMCO</b>
<p>No ano de 1996, o CEFET-Curitiba, através da Diretoria de Finanças e Pessoal, representada por sua Divisão de Recrutamento, Seleção e Desenvolvimento, implantou o programa institucional CIMCO (CEFET Integrado na Multiplicação de Conhecimento sobre a AIDS), com a assessoria da Organização não governamental pela VIDDA.</p> <p>O processo iniciou com a apresentação do projeto do Grupo Pela Vidda "A Vida é uma grande Empresa".</p> <p>Em 1998, o CEFET-PR engajou-se no Projeto Educativo e Preventivo sobre Drogas, tendo como modelo o trabalho desenvolvido pela Fundação Universidade Rio Grande. Com base nas informações obtidas em levantamento de dados, e trocas de experiências, o Programa CIMCO elaborou uma estratégia de trabalho preventivo educativo, tendo como alvo a escola, a família e a sociedade, orientando o indivíduo para a preservação da saúde.</p> <p>O Grupo desenvolve Campanhas atingindo alunos, professores, servidores, estagiários e funcionários da Empresa terceirizada que presta serviços ao CEFET-PR, nas datas comemorativas, como: Carnaval, Dia das Mães, Dia Internacional da Mulher, Dia dos Namorados, Dia Internacional de Combate ao Fumo, Dia dos Pais, Dia Internacional de Luta contra a AIDS e onde se faça possível, geralmente onde há grande concentração de pessoas. Para isso conta não só com a criatividade do grupo na criação dos textos produzidos, como também com os panfletos distribuídos pelas Secretarias de Saúde Municipais, Estaduais e Federal. A secretaria do CIMCO conta com livros, diversos jornais, reportagens, panfletos, apostilas, cartazes e filmes para pesquisas.</p> <p>Em março de 1999, o Grupo CIMCO firmou convênio com o COEP-PR (Comitê de Entidades no Combate pela Fome e pela Vida). Através dessa parceria vêm sendo realizados Cursos de Capacitação Profissional, Palestras e Campanhas, atendendo pessoas desempregadas e de baixa renda e entidades assistenciais que se cadastram no Programa para receberem os benefícios. Geralmente há parcerias de empresas ou instituições federais na realização dos Cursos de Capacitação Profissional.</p>

Fonte: Extraído e adaptado de Pirolla e Iaguer (2001)

Como exemplo da extensão de atuação do Grupo CIMCO e de seus empreendedores, destacamos os seguintes projetos:

- CIMCO /Barra Limpa – apresenta aos adolescentes e jovens da comunidade Barra do Saí a possibilidade de desenvolver ações de empreendedorismo na própria praia.
- CIMCO /Doação – campanhas de arrecadação de roupas, remédios, brinquedos e alimentos não perecíveis.
- CIMCO nas Empresas – implantação e acompanhamento de Programas de Qualidade de Vida em empresas.

O retorno que este programa tem trazido para a comunidade interna e externa é imensurável, pois contribui para a elevação da qualidade de vida, investindo em cidadania, educação, prevenção e informação, além de desenvolver habilidades para trabalho em grupo, aumentar a criatividade e a satisfação no trabalho de seus multiplicadores.

#### 4.4.2.4 Projeto de ginástica laboral - AGANP

A Agência Goiana de Administração desenvolve um projeto de ginástica laboral para os servidores públicos estaduais, para prevenir as doenças ocupacionais e promover o bem-estar dos funcionários durante a jornada de trabalho. Por meio do projeto, estagiários do último ano do curso de Fisioterapia da Universidade Católica de Goiás (UCG) – orientados por uma fisioterapeuta do trabalho – executam atividades físicas orientadas com os servidores do órgão. Entre os objetivos do projeto, está a necessidade de corrigir vícios posturais, prevenir casos de Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT), diminuir os efeitos nocivos do estresse e valorizar a prática de atividades físicas.

Além dos inúmeros benefícios físicos e emocionais proporcionados ao servidor, a Agência de Administração quer, com o projeto, diminuir a incidência dos pedidos de licença para tratamento de saúde no Estado. Apenas na Aganp, 145 licenças dessa modalidade foram concedidas em 2003, as quais somadas, resultaram em quatro mil e oito dias não trabalhados. Com os exercícios cárdio-respiratórios, melhoria da postura, combate ao sedentarismo e à ansiedade, promoção do bem-estar na jornada de trabalho e redução da fadiga, pretende-se diminuir o número de licenças e, assim, reduzir os custos (AGANP, 2004).

### 4.5 Considerações Finais

Conforme elaborado no capítulo 3, para cada uma das abordagens administrativas, o Quadro 20 apresenta os aspectos principais quanto ao comportamento do homem em uma organização que apresenta responsabilidade social e mantém programas sociais. O Quadro é um resumo do que foi analisado

sobre o comportamento do homem parentético (ser humano) naquele capítulo e da ênfase que a sociedade impõe às organizações que pretendem ser cidadãs, analisadas nos itens responsabilidade social, voluntariado e qualidade de vida.

Quadro 20: Aspectos humanos na organização voltada para as questões sociais

<b>Aspectos</b>	<b>Gestão social</b>
Ênfase	Nas pessoas e no ambiente.
Abordagem da Organização	Organização informal e formal, considerando as necessidades da comunidade (ambientes interno e externo).
Comportamento Organizacional	Desempenho de tarefas com ênfase na realização pessoal – ativo e reflexivo. Sente-se capaz e motivado para participar, intervir e mudar o sistema social. Incentivos materiais e sociais. Criativo, responsável, comprometido e cooperativo. Preocupado com as questões sociais e de meio ambiente.
Concepção de Homem	Ser humano

Fonte: Elaborado a partir de Ramos (1984) e Chiavenatto (2000)

Dependendo do interesse dos trabalhadores e da organização (representada através de sua missão, valores e de seus dirigentes) frente às questões sociais tanto do seu ambiente interno, quanto da comunidade a que pertence, pode-se ter uma organização voltada para os seus interesses econômicos ou cidadã. A Figura 15 apresenta o quadrante destes interesses (nos extremos, sem considerar pontos intermediários), onde tem-se em um vetor o interesse da organização pelas questões sociais e, no outro, o interesse dos trabalhadores pelas mesmas questões, objetivando a geração de condições e meios para o desenvolvimento social.

No quadrante 1, tem-se baixos graus de interesse da organização e do trabalhador pelas questões sociais tanto da comunidade quanto internos. Em tal contexto, os objetivos da organização estão voltados para os interesses econômicos e o trabalhador em geral é motivado por recompensas e sanções materiais.

O quadrante 2 caracteriza-se pelo alto grau de interesse do trabalhador nas questões sociais e pelo baixo interesse da organização. Neste caso, tem-se os trabalhadores engajados com o voluntariado fora da organização e sem receber incentivos da mesma. Compete aos trabalhadores a mudança de valores e cultura.

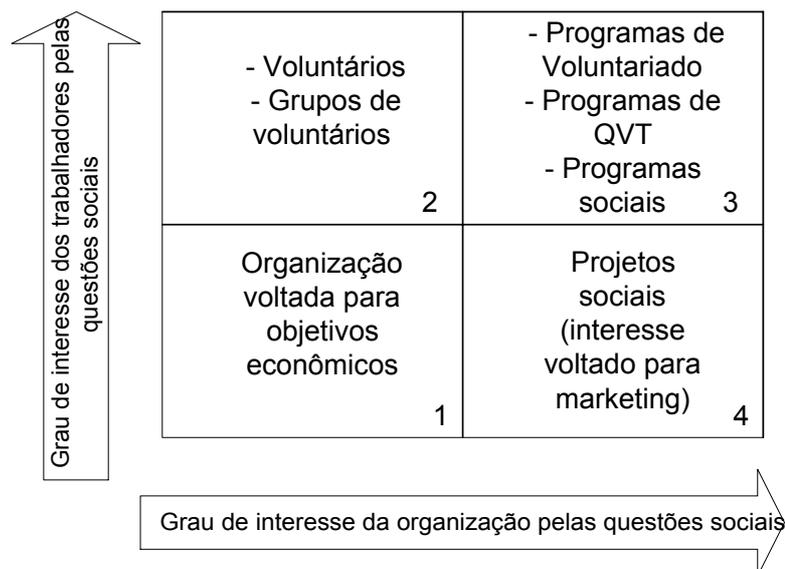


Figura 15: Quadrante do interesse dos trabalhadores e da organização pelo social

A situação ideal é retratada no quadrante 3, onde encontram-se altos graus de interesse dos trabalhadores e da organização pelas questões sociais tanto da comunidade interna quanto da externa. Portanto, tem-se programas de qualidade de vida, projetos sociais e projetos de empreendedorismo social apoiados pela organização e pelos trabalhadores para a organização e a comunidade em geral.

E, finalmente, o quadrante 4, onde existe um alto grau de interesse pela organização e baixo dos trabalhadores. Neste caso, a organização, através de sua missão e visão estratégica, está interessada na questão social como marketing social, e suas ações não são de empreendedorismo social, e sim de filantropia e assistencialismo.

Neste contexto, temos ações empreendedoras sociais quando a organização e as pessoas estão engajadas em transformar a sociedade atual, imersa em um emaranhado de problemas sociais, numa sociedade com desenvolvimento social, econômico, político, cultural, ético e ambiental.

Encerra-se este capítulo com a seguinte questão: A partir do exposto neste capítulo, quais as proposições essenciais para a qualidade de vida no trabalho?

Resposta:

- a) Existe a necessidade de os próprios trabalhadores lutarem contra a precarização do trabalho;

- b) As empresas parecem focar sua responsabilidade social nas questões de meio ambiente – é necessário que, em primeiro lugar, o foco seja o meio ambiente interno, para proporcionar melhor qualidade de vida aos seus colaboradores e dependentes;
- c) Os projetos e programas de voluntariado apoiados pelas empresas têm preferencialmente o foco externo à organização. Este foco, conforme discutido no capítulo 3 e após a análise das condições de saúde dos trabalhadores federais, deve ser também interno, com o propósito de melhorar as condições de saúde mental e de vida em geral;
- d) Existem pessoas que doam voluntariamente parte do seu tempo para promover o bem-estar de outras;
- e) Pode e deve haver equilíbrio entre o trabalho e o espaço total da vida do empregado;
- f) Os trabalhadores devem ter o seu trabalho valorizado;
- g) O ambiente de trabalho deve propiciar as condições necessárias para a auto-realização de seus funcionários.

Os resultados esperados com as ações descritas englobam melhores condições de trabalho e de saúde, através da higiene mental e da diminuição do estresse, propagação de novos valores e atitudes, progresso pessoal e material. Isto é, melhora da qualidade de vida em geral.

Pois, pensar em gestão com responsabilidade social não significa hoje pensar em práticas de assistencialismo ou caridade; significa planejar ações estruturadas e com objetivos de longo prazo, pretendendo um maior lucro social possível. Portanto, a responsabilidade social acontece através da conscientização das organizações de que o seu próprio desenvolvimento depende da sociedade à qual pertencem e que, por sua vez, também é parte de cada indivíduo.

No capítulo que segue, elabora-se o Modelo para o Intraempreendedorismo Social, direcionado pela metodologia apresentada no capítulo 1 e fundamentado na pesquisa bibliográfica e nas proposições apresentadas nos capítulos 2, 3 e 4.

## **CAPÍTULO 5**

### **PROPOSTA DE MODELO: INTRAEMPREENDEDORISMO SOCIAL**

Ai daqueles que se amaram  
Sem saber que amar é pão feito em casa  
E que a pedra só não voa  
Porque não quer  
Não porque não tem asa  
Paulo Leminski

#### **5.1 Considerações Iniciais**

A primeira parte deste estudo apresentou os conceitos envolvidos, onde resgatamos as definições fundamentais do Empreendedorismo, enfatizando as características do comportamento empreendedor. Na seqüência, apresentamos algumas reflexões sobre a evolução histórica do comportamento humano nas organizações. Finalizando a parte conceitual, apresentamos aspectos relacionados com a responsabilidade social e a qualidade de vida no trabalho. Ressalta-se a importância do estudo da motivação e das organizações informais para o desenvolvimento completo do homem.

Essa base teórica foi elaborada na procura de elementos genéricos fundamentais para o desenvolvimento de um modelo que apresentasse o conceito delineado nesta tese: Intraempreendedorismo Social.

Para ser um bom modelo teórico, esse deve permitir responder a algumas questões: Quais fatores (variáveis, constructos, conceitos) devem ser considerados como parte do fenômeno de interesse? Como estão eles relacionados? Por que motivo estão relacionados? E, se possível, explicar também: Quando o fenômeno acontece? Onde acontece? (BACHARACH, 1989; WHETTEN, 1989). Dessa forma, os requisitos necessários para o delineamento do modelo são:

- a) O modelo deve identificar o fenômeno de interesse.
- b) Os constructos (variáveis ou conceitos) nos quais o modelo é baseado devem ser discriminados.
- c) As relações entre os elementos do modelo devem ser descritas.

Esses requisitos serão atendidos ao longo deste capítulo, na construção do Modelo para o Intraempreendedorismo Social.

## **5.2 Fenômeno de Interesse: Intraempreendedorismo Social**

Peter Drucker (1999) defende que todas as organizações necessitam de uma competência fundamental: a inovação, e que estas podem ser de qualquer tipo, inclusive social; e Pinchot e Pellman (1999), abordando as questões chaves para a inovação, apontam que ela pode ser “qualquer coisa que faça da organização um lugar melhor”. Eduardo Bom Angelo (2003) destaca a “vontade e habilidade para criar algo absolutamente inédito e que possa melhorar as condições de vida da família, da empresa, da comunidade local ou da raça humana” como características fundamentais que revelam a vocação empreendedora. Estes, e outros pontos colocados ao longo do capítulo 2, permitem chamar a atenção para o fato de que, apesar de o estudo do empreendedorismo ter nascido como uma função econômica, hoje ele comporta também uma dimensão social.

O empreendedorismo social nasceu quando os conceitos fundamentais dos empreendimentos de negócios (marketing, plano de negócios, análise de custos, gestão de projetos, etc.) passaram a fazer parte das organizações sociais (marketing social, plano de negócios, projetos sociais, etc.) como uma forma de serem melhor geridas e atingirem os seus objetivos – geração de valor social ao invés de apenas valor econômico.

Dornelas (2003), quando trata do empreendedorismo corporativo, diz que este não se refere a uma versão adaptada do empreendedorismo tradicional, mas de uma ampliação da definição e sua aplicação a outras áreas, sem perda conceitual.

Portanto, conforme Brown (2003) e o seu conceito sobre o intraempreendedor social, propomos uma ampliação dos conceitos sobre empreendedorismo social e empreendedorismo corporativo, incluindo a questão da inovação social.

Dessa forma, o estudo do empreendedorismo abrangeria o empreendedorismo tradicional (empreendedorismo e empreendedorismo social), empreendedorismo corporativo (empreendedorismo corporativo e empreendedorismo social corporativo) e intraempreendedorismo (intraempreendedorismo e intraempreendedorismo social), conforme Figura 16. O

que delimita os campos é a orientação social ou econômica do empreendimento. Ou seja, o empreendedorismo voltado para objetivos econômicos é o empreendedorismo tradicional, de geração de novos negócios. Se for orientado por uma missão social, é empreendedorismo social.

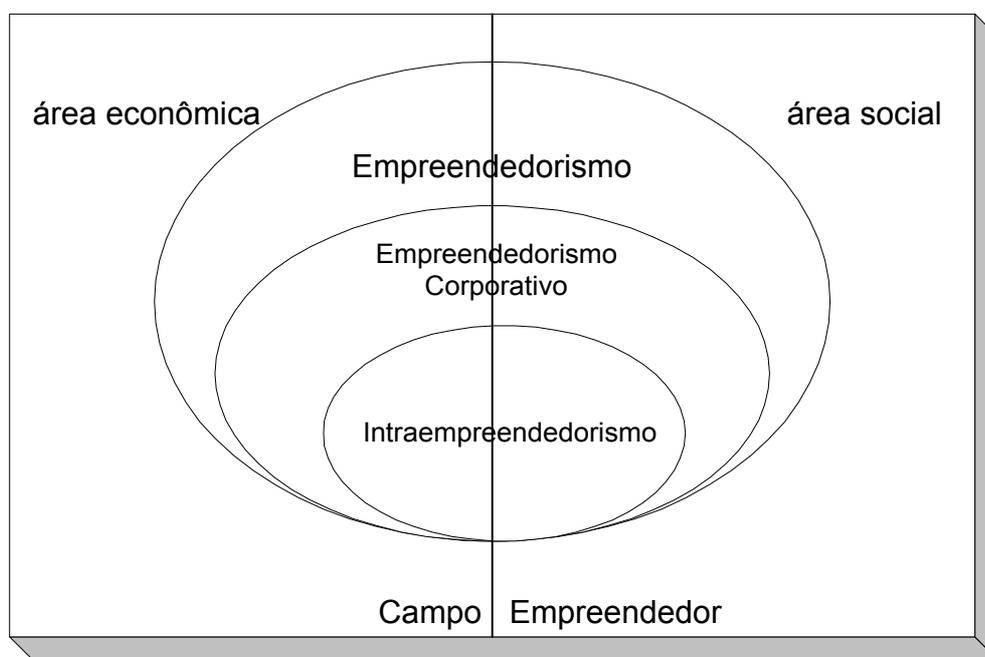


Figura 16: Abrangência do “campo empreendedor”

Dessa forma, podemos definir o Empreendedorismo Social Corporativo como o campo de atuação do empreendedor social interno que cria, o empreendedor social, novos empreendimentos sociais externos à organização, tais como as fundações corporativas.

E conceituamos o Intraempreendedorismo Social como o conjunto de inovações que a organização pratica e desenvolve para a solução de suas questões sociais.

### 5.3 Constructos Fundamentais

O Modelo Proposto integra o comportamento do indivíduo empreendedor no espaço organizacional frente aos problemas sociais gerados por esse mesmo espaço, ou pelo ambiente (externo) em que ele está inserido.

A construção do modelo partiu da análise dos problemas/questões sociais percebidos nos espaços organizacionais contemporâneos, do comportamento empreendedor, intraempreendedor e empreendedor social frente às necessidades de realização e inovação, e dos resultados esperados quando da aplicação de um Projeto Social (ou ações sociais).

Esta análise originou os constructos nos quais o Modelo está baseado.

Esses constructos, fundamentados na revisão bibliográfica e na compreensão do fenômeno – objeto de estudo, foram então organizados em seis grupos: Questões Sociais Internas, Empreendedor, Time Empreendedor, Projeto Social, Espaço Organizacional e Resultados, que compõem os elementos essenciais do Modelo (Quadro 21). Na seqüência, descrevem-se as relações entre os elementos do Modelo, discriminando os respectivos constructos.

Quadro 21: Constructos fundamentais para o delineamento do modelo.

<b>Questões Sociais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há a necessidade de melhorar a qualidade de vida dos funcionários.</li> <li>- Há a necessidade de promoção social dos funcionários.</li> <li>- Há a necessidade de propiciar saúde mental para os funcionários.</li> </ul>
<b>Empreendedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A mobilização inicia-se a partir das pessoas da própria organização.</li> <li>- Existem pessoas empreendedoras com foco na resolução de questões sociais.</li> <li>- Existem pessoas preocupadas com os problemas sociais da organização em que trabalham.</li> <li>- Existem pessoas que acreditam que podem atuar na organização para solucionar problemas.</li> <li>- Existem pessoas que apresentam predisposição e interesse pelos outros.</li> <li>- Existem pessoas criativas engajadas em processos de inovação.</li> <li>- Existem pessoas que têm como missão promover o valor social.</li> <li>- Existem pessoas que buscam parcerias para a realização dos seus projetos.</li> </ul>
<b>Time Empreendedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existem pessoas engajadas em promover o bem-estar das outras.</li> <li>- Existem pessoas motivadas a trabalhar em causas para o bem comum.</li> <li>- Existem pessoas interessadas na manutenção de um ambiente de trabalho cooperativo.</li> <li>- Existem pessoas que gostam de trabalhar de forma inovadora.</li> <li>- Existem pessoas que procuram realizar atividades com as quais se identificam.</li> <li>- Existem pessoas que se dispõem a realizar atividades fora do horário de trabalho e sem retorno financeiro.</li> </ul>
<b>Espaço Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há estímulo para a criatividade e a inovação.</li> <li>- Idéias inovadoras são aceitas.</li> <li>- Projetos inovadores recebem apoio.</li> <li>- Há estímulo para a realização profissional e pessoal.</li> <li>- Há apoio a Programas de Qualidade de Vida.</li> </ul>
<b>Projeto Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há foco de atuação no indivíduo, no seu valor e na sua capacidade para inovar e empreender.</li> <li>- As ações têm como referência os potenciais inerentes a cada pessoa.</li> <li>- Os principais ativos do projeto são as qualidades humanas e os recursos materiais disponíveis na organização.</li> <li>- Há busca de parcerias para a implementação das ações.</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há melhoria da qualidade de vida.</li> <li>- Há melhoria das relações de trabalho.</li> <li>- Há melhora da saúde mental.</li> <li>- Há a propagação de novos valores e atitudes.</li> <li>- Há cooperação.</li> <li>- Há a formação de parcerias e redes sociais.</li> <li>- Há progresso pessoal.</li> <li>- Há a criação de novos espaços e experiência da vida participativa.</li> <li>- Há mudança de valores e comportamento.</li> <li>- Há aumento do nível de conhecimento com relação às capacidades e competências.</li> </ul>

### 5.3.1 Elemento: Questões Sociais Internas

O primeiro elemento a ser considerado são as Questões Sociais Internas. O fenômeno do Intraempreendedorismo Social se processa no sentido de resolver ou minorar problemas sociais que o paradigma de mercado impõe aos trabalhadores: rotinização de tarefas, baixos salários, condições precárias de trabalho, jornadas de trabalho excessivas, desvalorização do próprio trabalho, entre outras. Se não há questões sociais a serem enfrentadas, o fenômeno perde a sua razão de ser.

Conforme já apresentado no capítulo 4, Walton (1973) propõe oito variáveis a serem consideradas na avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: 1) Compensação adequada e justa. 2) Condições de segurança e saúde no trabalho. 3) Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana. 4) Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança. 5) Integração social na organização de trabalho. 6) Constitucionalismo na organização de trabalho. 7) O trabalho e o espaço total da vida. 8) Relevância social da vida no trabalho.

Deixar de atender a alguma dessas variáveis é suficiente para que esse objetivo não seja atingido. As condições atuais de trabalho, de maneira geral, têm gerado desajustes comportamentais, estresses, somatizações, inadequações ao trabalho e ao meio no qual ele mesmo se insere. Portanto, “a qualidade de vida está diretamente relacionada com as necessidades e expectativas humanas e com a respectiva satisfação destas. Corresponde ao bem-estar do indivíduo, no ambiente de trabalho, expresso através de relações saudáveis e harmônicas” (KANAANE, 1999, p.49).

Desse modo, há algumas condições essenciais para implementar a qualidade de vida no trabalho:

- a) Os próprios trabalhadores necessitam lutar contra a precarização do trabalho.
- b) A organização deve proporcionar melhor qualidade de vida aos seus colaboradores e dependentes.
- c) Deve existir um projeto social interno, com o propósito de melhorar as condições de saúde mental e de vida em geral.
- d) Deve existir equilíbrio entre o trabalho e o espaço total da vida do empregado.
- e) Deve haver valorização do trabalho.
- f) A organização deve propiciar as condições necessárias para a auto-realização de seus funcionários.

Essas proposições geraram os constructos fundamentais para esse elemento (Figura 17):

- Há a necessidade de melhorar a qualidade de vida dos funcionários.
- Há a necessidade de promoção social dos funcionários.
- Há a necessidade de propiciar saúde mental para os funcionários.

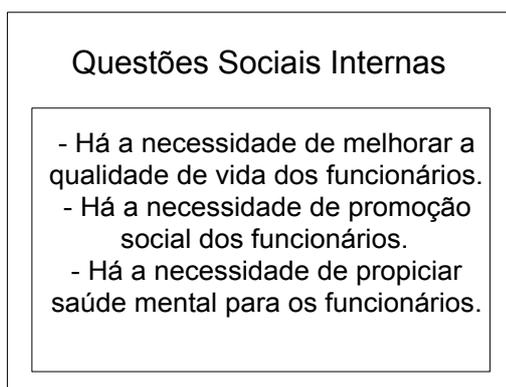


Figura 17: Elemento Questões Sociais Internas

### 5.3.2 Elemento 2 - Empreendedor

Empreendedor: esse elemento é o ator principal do fenômeno. É ele quem percebe as questões sociais internas, vê nelas uma oportunidade de realização, imagina soluções criativas e inovadoras, busca parcerias e patrocinadores e implementa as ações imaginadas. No capítulo 2, apresentaram-se as cinco questões chaves para que ocorresse a inovação no ambiente organizacional. Pode-se esquematizar este mesmo modelo para a questão da inovação social (Figura 18).

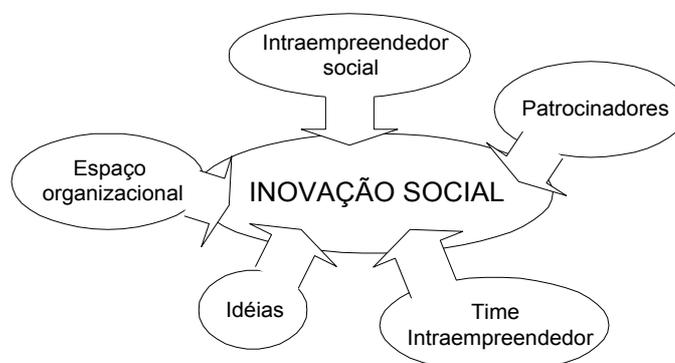


Figura 18: Questões chaves para a inovação social

Assim, tem-se os cinco papéis chaves para que a inovação social aconteça:

- f) Idéias das pessoas: deve-se ter na organização um ambiente que estimule a criatividade e a geração de novas idéias.
- g) Intraempreendedores sociais: são as pessoas que transformarão as idéias em realidade.
- h) Time intraempreendedor: consiste em um grupo de pessoas, recrutadas pelo intraempreendedor social, para trabalharem na inovação social.
- i) Espaço Organizacional: deve existir um espaço organizacional que estimule e aceite inovações.
- j) Patrocinadores: são pessoas da própria organização que apóiam os intraempreendedores – pode ser um chefe imediato ou o presidente da empresa.

Os intraempreendedores sociais diferem dos empreendedores sociais, pois, ao contrário destes últimos e da mesma forma que os empreendedores corporativos, eles têm o suporte dos recursos de sua organização. Não há referências sobre quais seriam as características (necessidades, conhecimentos, habilidades e valores) dos intraempreendedores sociais. Em alguns aspectos devem diferir daquelas do empreendedor social e do intraempreendedor, pois os intraempreendedores sociais são guiados pela necessidade de atender tanto à melhoria da performance das organizações, quanto à elevação da qualidade de vida profissional dos seus colaboradores, dessa forma auxiliando as empresas na transformação de seu ambiente de trabalho.

A partir dos conceitos analisados no capítulo 2, seu comportamento é uma síntese do comportamento empreendedor, intraempreendedor e empreendedor social frente às suas necessidades de realização e inovação. Portanto, podem possuir os seguintes comportamentos: criativos na solução de problemas reais, capacidade de assumir riscos, pragmáticos, automotivados, confiantes, persuasivos, “põem a mão na massa”, cooperativos, gostam de liberdade, predisposição e interesse em ajudar os outros, sensibilidade social, capacidade de gerar valor social, agir arrojadamente sem se limitar pelos recursos disponíveis e capacidade de buscar parcerias se necessário.

Com este entendimento do comportamento intraempreendedor social, estruturaram-se os seguintes constructos fundamentais para este elemento (Figura 19):

- A mobilização inicia-se a partir das pessoas da própria organização.
- Existem pessoas empreendedoras com foco na resolução de questões sociais.
- Existem pessoas preocupadas com os problemas sociais da organização em que trabalham.
- Existem pessoas que acreditam que podem atuar na organização para solucionar problemas.
- Existem pessoas que apresentam predisposição e interesse pelos outros.
- Existem pessoas criativas engajadas em processos de inovação.
- Existem pessoas que têm como missão promover o valor social.
- Existem pessoas que buscam parcerias para a realização dos seus projetos.

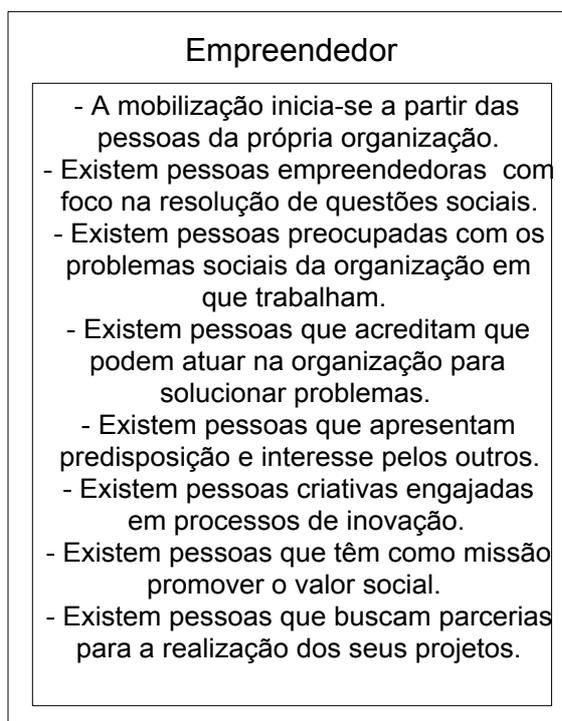


Figura 19: Elemento Empreendedor

### 5.3.3 Elemento: Time Empreendedor

O empreendedor social não trabalha sozinho. Uma das idéias centrais do empreendedorismo social é que ele é um trabalho em rede, com parcerias, pois o seu foco é o coletivo. O empreendedorismo social baseia-se na cooperatividade com predomínio das relações de solidariedade. Portanto, o Time Empreendedor consiste em um grupo de pessoas, recrutadas pelo intraempreendedor social para trabalharem na inovação social como parceiros. Esse time implementa ações cujos significados eles negociam um com o outro. Não são apenas um grupo (agregado de pessoas), mas um time, pois têm objetivos comuns compartilhados: “Um objetivo compartilhado, ou comum, não é uma idéia, mas uma força inculcada no coração das pessoas, uma força de poder impressionante” (SENGE, 1990, p.190). No intraempreendedorismo tradicional as pessoas seguem o intraempreendedor porque acreditam no seu projeto, e nele trabalham em horário extra e sem remuneração, mas esperando posteriormente um retorno financeiro. No caso do empreendedorismo social, as pessoas “trabalham” porque acreditam naquela causa, e também têm como missão o foco social, isto é, o bem-estar das outras pessoas. Com essas considerações, elaborou-se os seguintes constructos para esse elemento (Figura 20):

- Existem pessoas engajadas em promover o bem-estar das outras.
- Existem pessoas motivadas a trabalhar em causas para o bem comum.
- Existem pessoas interessadas na manutenção de um ambiente de trabalho cooperativo.
- Existem pessoas que gostam de trabalhar de forma inovadora.
- Existem pessoas que procuram realizar atividades com as quais se identificam.
- Existem pessoas que se dispõem a realizar atividades fora do horário de trabalho e sem retorno financeiro.

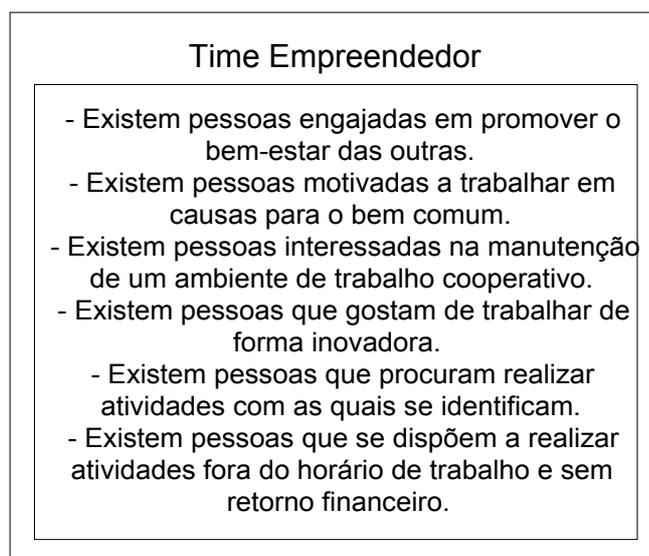


Figura 20: Elemento: Time Empreendedor

#### 5.3.4 Elemento: Espaço Organizacional

A teoria da delimitação dos sistemas sociais, por ver o homem além da sua dimensão econômica, resgata a natureza humana nas organizações. Partindo da multidimensionalidade do ser humano, esta teoria propõe que os diferentes espaços da existência humana correspondam a cada uma de suas dimensões. Relembrando: a razão corresponde ao espaço da política; o social, ao do convívio; e o físico, ao de mercado. O aspecto fundamental da teoria é o limite que ela impõe a cada um destes espaços, principalmente ao do mercado e do convívio.

Ramos (1981) propõe que o espaço de produção se encontra sob o domínio do mercado, e a aplicação de seus princípios a todas as formas de atividade está dificultando a implementação de novos sistemas sociais necessários à superação de dilemas básicos da sociedade. Isso também vale para a organização. Uma organização burocrática, caracterizada por restrita obediência às normas e à estrutura de cargos e funções, coíbe o surgimento das organizações informais internas. Ou seja, não permite a existência de espaços onde o homem parentético encontre plena possibilidade de ação. Esses espaços, conforme analisado no capítulo 3, são os espaços da fenonomia e da isonomia. O homem parentético é a concepção de um ser humano integral comprometido na construção da vida

particular e social com base em valores éticos. Ele tem consciência crítica acerca dos valores organizacionais e sabe dimensionar e avaliar o espaço organizacional de forma a atuar frente aos problemas ocasionados por esse mesmo espaço.

A isonomia não é um espaço de mercado, embora possam estar inter-relacionados, pois nele se exercita a convivialidade. É no espaço isonômico que a pessoa pode exercer escolhas que culminem para o bem comum e para a satisfação pessoal. E é no espaço fenonômico que seus membros têm consciência social, buscam a satisfação íntima e trabalham para o bem comum. Se este for o caso, podemos esquematizar a organização quanto aos seus espaços sociais conforme a Figura 21.

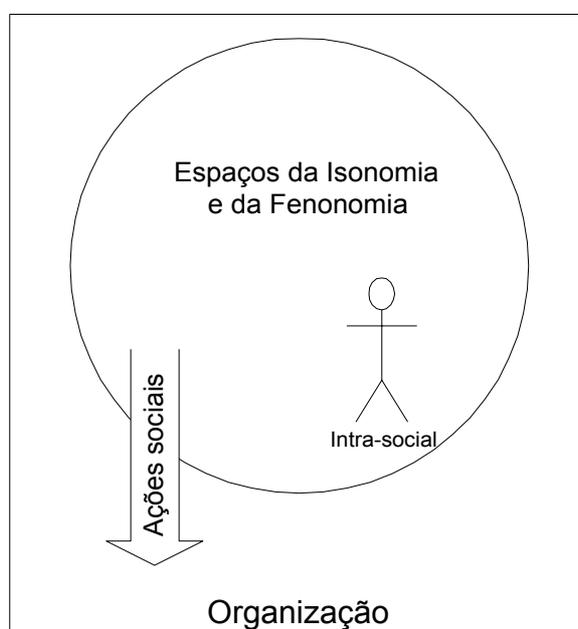


Figura 21: Espaços sociais na organização

As pessoas com alto grau de interesse pelas questões sociais, criando um espaço dentro da organização onde possam exercitar a sua completa multidimensionalidade e se organizando com objetivos comuns focados na implementação de empreendimentos sociais, geram ações sociais voltadas para o seu desenvolvimento e para a valorização do ser humano no ambiente de trabalho.

Portanto, a organização deve propiciar as condições para que ocorra o Intraempreendedorismo. Entre estas: não coibir os espaços da isonomia e da

fenomenia, isto é, os espaços da organização informal, permitindo que o intraempreendedor social possa surgir e atuar.

A partir desses conceitos, tem-se que as proposições organizacionais essenciais para um ambiente propiciar o surgimento do intraempreendedor e seu time, são: estimular à criatividade, à inovação e à cooperação, apoiar novas idéias e a aquisição de novos conhecimentos, promover a realização pessoal e não apenas a profissional, apoiar projetos de qualidade de vida e outros projetos inovadores.

Dessa forma, os constructos fundamentais para o espaço organizacional são (Figura 22):

- Há estímulo para a criatividade e a inovação.
- Idéias inovadoras são aceitas.
- Projetos inovadores recebem apoio.
- Há estímulo para a realização profissional e pessoal.
- Há apoio a Programas de Qualidade de Vida.

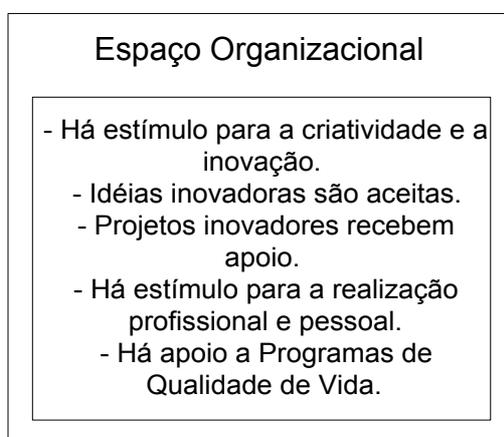


Figura 22: Elemento Espaço Organizacional

### 5.3.5 Elemento: Projeto Social

O modelo de desenvolvimento defendido no empreendedorismo social é um modelo diferente da dinâmica do desenvolvimento econômico atual. Suas principais características são (MELO NETO e FROES, 2002):

- a) Desenvolvimento de dentro para fora, onde o foco é o indivíduo.

- b) Desenvolvimento a partir das pessoas da comunidade.
- c) Tem como referência os potenciais inerentes a cada pessoa e comunidade.
- d) É centrado nas pessoas e nos grupos sociais.
- e) Baseia-se em valores da cooperação, da partilha, da reciprocidade, da complementaridade e da solidariedade.
- f) Seus principais ativos são as qualidades humanas.

O modelo supracitado é no sentido de desenvolvimento de uma comunidade ou região. Entretanto, o desenvolvimento das pessoas que trabalham em uma organização apresenta as mesmas características, pois os projetos sociais empreendedores não têm o objetivo de ser “ação humanitária” ou campanha de solidariedade. O propósito é um “empoderamento” das pessoas para que essas se mobilizem e se fortaleçam na busca de soluções para os seus problemas. O objetivo do empreendedorismo social é proporcionar ao trabalhador meios para que ele “Assuma seu próprio destino. Aumente a sua auto-estima, desenvolva novas capacidades e habilidades, a fim de que possa gerar renda e conquistar dignidade e bem-estar para si próprio e sua família” (MELO NETO e FROES, 2002).

Dentro desse conceito, apresenta-se o Projeto (Figura 23) esquematizado para as ações intraempreendedoras sociais na organização. Tem-se que a implementação das ações sociais depende do esforço do intraempreendedor e do seu time, bem como dos recursos que puderem viabilizar. A análise do fenômeno permite dizer que o mesmo só acontece por iniciativa das pessoas da própria organização, levada a termo dentro de referências locais, isto é, necessidades, valores, recursos e potencialidades das pessoas e da organização.

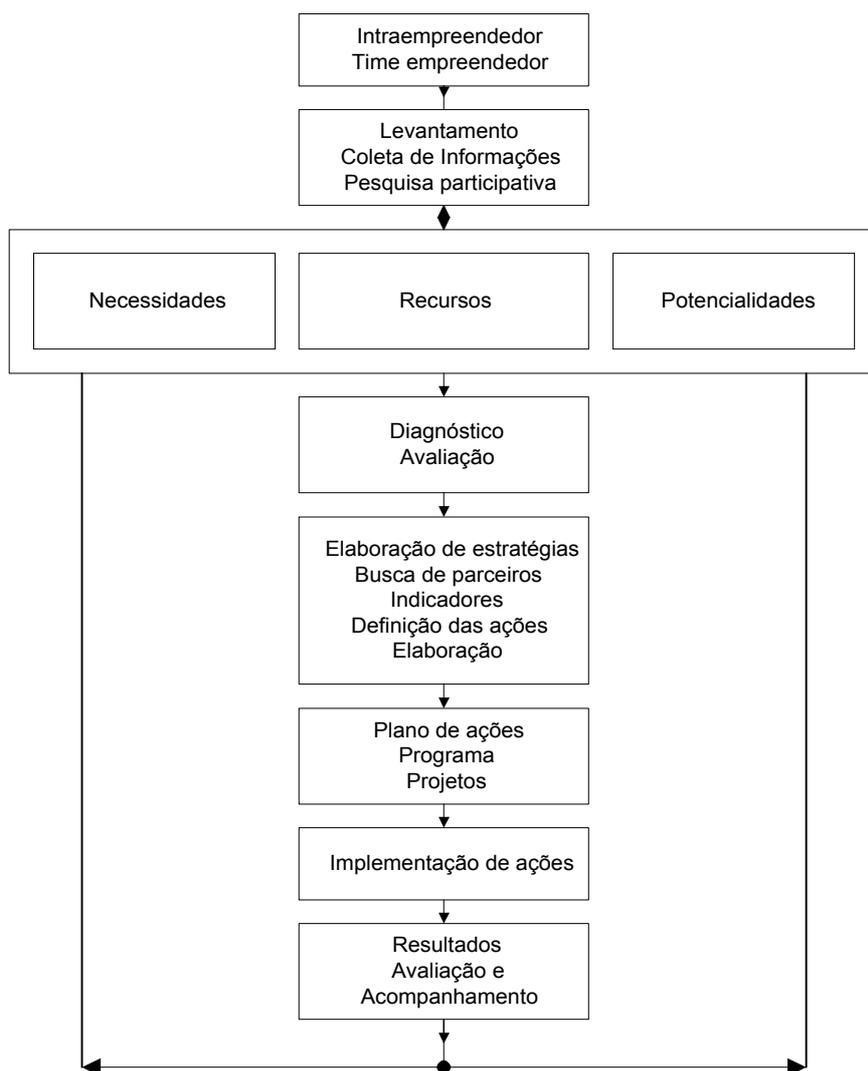


Figura 23: Projeto para implementação das ações sociais

O Projeto inicia com uma pesquisa na qual são levantadas as necessidades prementes do grupo, os recursos humanos e materiais disponíveis na organização, as potencialidades (aptidões, habilidades, competências das pessoas, potencial de organização e mobilização). Após, é realizado um diagnóstico ou avaliação para a definição de problemas prioritários. Em seguida, elaboram-se estratégias, como palestras, cursos, seminários, campanhas, festas temáticas, sessões de ginástica laboral, sessões de aconselhamento, oficinas de empreendedorismo, por exemplo. E outras ações que visam criar processos de participação, de ideação de ações, de integração e de cooperação. Se necessário, buscam-se parceiros para a implementação das ações e definem-se indicadores de acompanhamento. As ações sociais propostas são implementadas, e seus resultados são avaliados e

comparados com as necessidades, recursos e potencialidades previamente levantados. Se for o caso, as ações podem ser arranjadas na forma de um Projeto ou de um Programa, que pode vir a ser institucionalizado pela organização.

A partir do exposto, os constructos fundamentais para esse elemento do Modelo (Figura 24) são:

- Há foco de atuação no indivíduo, no seu valor e na sua capacidade para inovar e empreender.
- As ações têm como referência os potenciais inerentes a cada pessoa.
- Os principais ativos do projeto são as qualidades humanas e os recursos materiais disponíveis na organização.
- Há busca de parcerias para a implementação das ações.

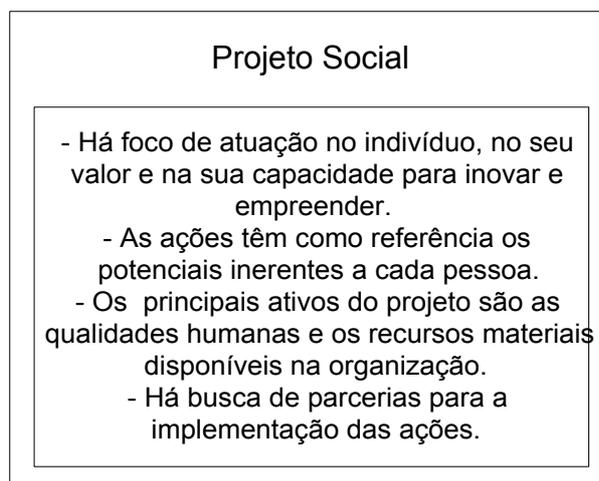


Figura 24: Elemento Projeto Social

### 5.3.6 Elemento: Resultados

Conforme apresentou-se na sessão anterior, projetos sociais compreendem ações de fortalecimento da comunidade organizacional em questão, com ênfase no desenvolvimento pessoal e conscientização de que cada um é um elemento ativo e determinante do seu próprio desenvolvimento. Portanto, alguns dos resultados almejados quando da aplicação de um projeto social empreendedor desse tipo são:

- Desenvolver potenciais.
- Obter sinergias.

- Mudar atitudes e comportamentos.
- Buscar auto-suficiência.
- Melhorar a qualidade de vida.
- Aumentar a auto-estima.
- Buscar o autoconhecimento.

Outros são: melhorar as condições de trabalho e de saúde, através da higiene mental e da diminuição do estresse, propagar novos valores, possibilitar progresso pessoal e material. Isto é, melhorar a qualidade de vida em geral.

Portanto, os constructos fundamentais são (Figura 25):

- Há melhoria da qualidade de vida.
- Há melhoria das relações de trabalho.
- Há melhora da saúde mental.
- Há a propagação de novos valores e atitudes.
- Há cooperação.
- Há a formação de parcerias e redes sociais.
- Há progresso pessoal.
- Há a criação de novos espaços e experiência da vida participativa.
- Há mudança de valores e comportamento.
- Há aumento do nível de conhecimento com relação às capacidades e competências.

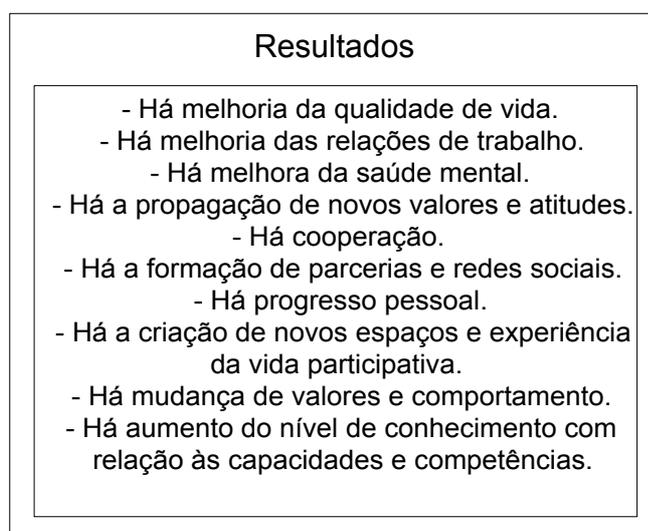


Figura 25: Elemento Resultados

## 5.4 Modelo: Intraempreendedorismo Social

A Figura 26 apresenta o Modelo completo para o Intraempreendedorismo Social, destacando-se os constructos elaborados para cada um dos elementos que o compõem.

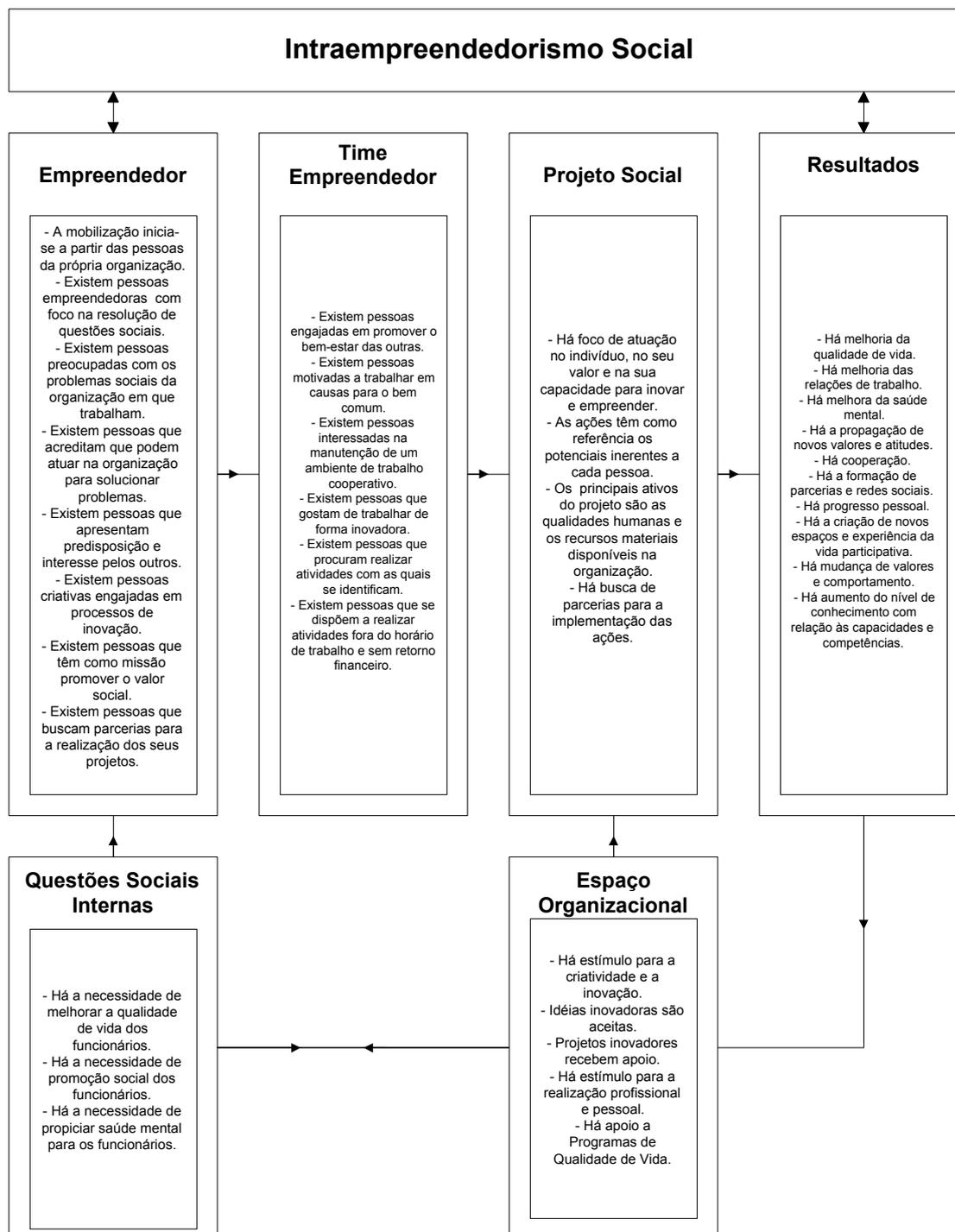


Figura 26: Modelo para o Intraempreendedorismo Social com os constructos

A Figura 27 apresenta o Modelo para o Intraempreendedorismo Social delineado neste trabalho de tese.

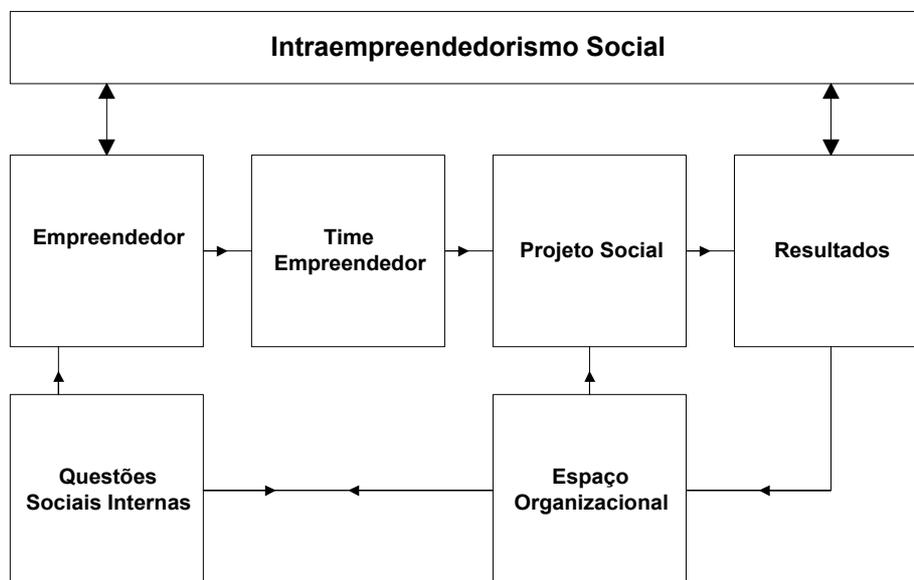


Figura 27: Modelo para o Intraempreendedorismo Social

Os elementos principais deste modelo são:

- As Questões Sociais, problemas sociais internos da organização.
- O Empreendedor, que transforma as idéias em realidade através do emprego de suas características individuais – habilidades, conhecimentos e valores, propondo e implementando soluções para as questões sociais internas.
- O Time Empreendedor, que consiste em um grupo de pessoas, recrutadas pelo empreendedor, para trabalharem na ação social inovadora. E que, através de um compromisso mútuo, têm em comum o empreendimento social.
- As idéias, recursos e oportunidades que tornam realidade o Projeto Social.
- Os Resultados obtidos através da implementação das idéias e ações sociais, transformadores do espaço organizacional.
- O Espaço Organizacional, que através de seu processo de comunicação, relações de poder, valores e normas influencia o comportamento organizacional.

As características básicas desse modelo são:

- As ações intraempreendedoras sociais são desenvolvidas pela e para a própria organização.
- O Empreendedor e o seu “Time” atuam como protagonistas das ações sociais transformadoras.
- O foco das ações são as pessoas e o seu desenvolvimento, através da valorização do ser humano, mas atinge tanto a comunidade organizacional interna quanto a própria sociedade.

### **5.5 Considerações Finais**

O objetivo deste capítulo foi apresentar o Modelo para o Intraempreendedorismo Social baseado nos elementos essenciais que envolvem a dinâmica das questões sociais observadas em um ambiente organizacional. Esses elementos são: o Empreendedor, o Time Empreendedor, o Projeto Social, as Questões Sociais Internas, os Resultados e o Espaço Organizacional.

O próximo capítulo apresenta o processo de validação do Modelo proposto em uma organização concreta. Descreve-se o cenário de aplicação, o caso avaliado e as técnicas de pesquisa empregadas.

## CAPÍTULO 6

### VALIDAÇÃO DO MODELO

Acreditar  
Há existência dourada do sol  
mesmo que em plena boca  
nos bata o açoite contínuo da noite.  
Arrebentar  
a corrente que envolve o amanhã,  
despertar as espadas,  
varrer as esfinges das encruzilhadas.  
João Bosco e Aldir Blanc  
O Cavaleiro e os Moinhos

#### 6.1 Considerações Iniciais

Para iniciar o processo de validação do modelo proposto e garantir as condições de validade e confiabilidade da pesquisa, analisou-se o Modelo para o Intraempreendedorismo Social em uma organização concreta. Assim sendo, o objetivo deste capítulo é descrever o cenário de aplicação e o caso avaliado – detalhando as atividades implementadas, as técnicas de pesquisa empregadas e apresentar e discutir os resultados alcançados.

#### 6.2 Cenário de Aplicação e Caso Avaliado

##### 6.2.1 Cenário de aplicação

No contexto desta pesquisa, tão importante quanto o caso estudado é o cenário onde ele está inserido. Como vimos no capítulo 3, após a Revolução Industrial, os conceitos de organização evoluíram e, devido à proliferação no uso de máquinas, as organizações passaram a adaptar-se às exigências das máquinas (MORGAN, 1996). Nesse período, as organizações passaram por grandes mudanças, com a tendência de rotinização da vida em geral e o surgimento da

organização burocrática. As organizações planejadas e operadas como se fossem máquinas são chamadas de burocracias. E a maioria das organizações são, até certo ponto, burocratizadas, devido à maneira mecanicista de pensamento que delineou os conceitos mais fundamentais de tudo aquilo que sejam as organizações (Morgan, 1996). Desse ponto de vista, ainda que estejam surgindo novas práticas administrativas, nas organizações federais observa-se a predominância do condicionamento mecanicista, materialista e reducionista da burocracia de Weber, que reduz o comportamento humano a uma forma padronizada, impessoal, isolada e mecânica.

Entretanto, a rigidez normativa, as pressões e a desvalorização do funcionário público podem formar um conjunto propiciador de problemas de saúde, tais como problemas cardiovasculares, fadiga crônica, insônia e úlceras (CHANLAT, 1996). “Hoje não existe um levantamento sobre a realidade da saúde do servidor público”, assinala o diretor de Programas Especiais da Secretaria de Recursos Humanos, Vladimir Nepomuceno (2003).

“Há apenas levantamentos empíricos, sem base científica, do grau de adoecimento do servidor público. O nosso objetivo é manter o servidor saudável e não apenas tratá-lo quando adocece. Para isso, é preciso adotar uma política de assistência social como promoção à saúde, com ações preventivas, de acompanhamento, tanto do ponto de vista clínico quanto psicológico” (NEPOMUCENO, 2003).

#### 6.2.1.1 O Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná

O CEFET-PR é uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação e tem por finalidade formar e qualificar profissionais nos vários níveis e modalidades de ensino para os diversos setores da economia, bem como realizar pesquisa e desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, fornecendo mecanismos para a educação continuada (CEFET EM REVISTA, 1998).

Visando levar ao interior do País um ensino de qualidade favorecendo os anseios de progresso e tornando a região um pólo de tecnologia apta a atrair investimentos e ampliando o seu grau de desenvolvimento, o Governo Federal criou,

em 1986, o Programa de Expansão e Melhoria do Ensino Técnico. Assim, a partir de 1990, o CEFET-PR foi expandindo-se e, hoje, conta 6 Unidades de Ensino localizadas nas cidades de Campo Mourão, Cornélio Procopio, Curitiba, Medianeira, Pato Branco e Ponta Grossa, atendendo cerca de 8.000 alunos.

A história do CEFET-PR tem início em 1910, quando foi implantada a Escola de Aprendizizes e Artífices do Paraná, num modesto prédio na Praça Carlos Gomes em Curitiba. Na Escola eram ministradas aulas de feitura de vestuário, fabrico de calçados e ensino elementar, destinados, inicialmente, às camadas menos favorecidas e aos menores marginalizados. Apesar de humilde, era o início da profissionalização no Paraná.

Em 1937, vinte e sete anos mais tarde, a escola passou a ministrar o ensino de 1º grau, em consonância com a realidade da época, sendo então denominada de Liceu Industrial de Curitiba. A mão-de-obra especializava-se nas atividades de alfaiataria, sapataria, marcenaria, pintura decorativa e escultura ornamental. Já com um ambiente insuficiente, o Liceu ganhou uma área maior, na confluência da Avenida Sete de Setembro com Rua Desembargador Westphalen, onde funciona até hoje, porém com outra denominação.

Em 1942, o ensino industrial teve unificada sua organização em todo o território nacional. A nova orientação atribuía-lhe a preparação profissional dos trabalhadores da indústria, dos transportes, das comunicações e da pesca. O ensino passou a ser ministrado em dois ciclos. No primeiro, incluía-se o industrial básico, o de mestria, o artesanal e a aprendizagem. No segundo, o técnico e o pedagógico. Paralelamente ao ensino secundário, o ensino industrial começou a vincular-se ao conjunto da organização escolar do país, com a possibilidade de ingresso dos formandos nos cursos técnicos em escolas superiores diretamente relacionadas à sua formação profissional. Instituíam-se a rede federal de escolas de ensino industrial, denominadas Escolas Técnicas, e o Liceu passou a chamar-se Escola Técnica de Curitiba. Nessa época, março de 1944, foi criado o primeiro curso de 2º ciclo na Instituição: o de Mecânica.

Em 1959, com a reforma do ensino industrial, a legislação unificou o ensino técnico no Brasil, até então dividido em ramos diferentes. A Escola ganhou autonomia, agora com o nome de Escola Técnica Federal do Paraná, sendo considerada como unidade escolar padrão no Estado.

A partir de 1973, passou a ofertar os cursos de Engenharia de Operação na área da Construção Civil e Elétrica.

Foi transformada, em 1978 no Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, ministrando também o ensino superior. A partir daí, a área de abrangência do ensino evoluiu gradativamente: ensino de Segundo Grau e Superior, Pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado), cursos de Extensão, Aperfeiçoamento; além de realizar pesquisas na área industrial.

A missão do CEFET-PR é “promover a educação de excelência através do ensino, pesquisa e extensão, interagindo de forma ética e produtiva com a comunidade para o desenvolvimento social e tecnológico”. Um, dentre seus valores, é o Desenvolvimento Humano: formar o cidadão integrado no contexto social. Dentre os objetivos, destacamos dois: 1- Incentivar a internalização de uma cultura empreendedora na Instituição; 2- Qualidade de vida no Cefet-PR, através do estabelecimento de uma política social para a Instituição e ações para a comunidade interna e externa.

Os números do CEFET-PR Unidade de Curitiba: 210 servidores técnicos administrativos (138 mulheres) e 589 professores, perfazendo um total de 799 servidores públicos federais. Apresenta uma estrutura organizada nos moldes burocráticos, regida por hierarquia, leis e normas de funcionamento.

### 6.2.2 Caso avaliado

O Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná de Curitiba tem implementado várias ações sociais, algumas voluntárias, de cunho assistencial e filantrópico, outras educativas e outras ainda de promoção da qualidade de vida na Escola e comunidade. Alguns projetos se tornaram institucionais devido a pessoas comprometidas e automotivadas, pioneiras na inovação de soluções para alguns problemas sociais da Instituição. Um dos objetivos comuns a esses projetos é incrementar a motivação e a satisfação no trabalho, atendendo as necessidades básicas da comunidade cefetiana e, desta forma, ajudar as pessoas no caminho para a sua auto-realização (DAVID e GAUTHIER, 2002).

“Dentro da filosofia em que se fundamentam os direitos humanos, é evidente que todos devem ter as mesmas oportunidades de aprender e desenvolver suas capacidades para assim alcançar a independência social e econômica, bem como poder integrar-se plenamente na vida comunitária, buscando saúde física, mental e social” (HOLANDA PINTO et al., 2002). Inspirado neste argumento, o Departamento de Recursos Humanos (DERHU), Divisão de Benefícios (DIBEN) do CEFET-Curitiba, aliado ao Departamento de Educação Física e à Divisão de Assistência à Saúde (DIASA) propôs, em 2001, o **Projeto CEFET-PR, DERHU, sempre DIBEN com Você! - Saúde Física e Higiene Mental para a Qualidade de Vida do Servidor do Cefet-PR**, que visa possibilitar maior qualidade de vida aos servidores, promovendo um ambiente de trabalho que disponibilize e valorize novas atitudes e hábitos para um estilo de vida mais saudável. As atividades do projeto são dinâmicas e sofrem alterações a cada ano, moldando-se às demandas da comunidade e às possibilidades e limites institucionais.

Entre as suas propostas estão a criação de grupos de apoio, atividade física específica facilitada, dentro das possibilidades da instituição e do servidor, atividades recreativas e artísticas como incentivo à criatividade e ao auto-conhecimento. No Quadro 22 apresenta-se um resumo deste Projeto.

Ao longo deste capítulo, sempre que se falar “Projeto” refere-se ao Projeto **CEFET-PR, DERHU, sempre DIBEN com Você!**

Quadro 22: Projeto CEFET-PR, DERHU, sempre DIBEN com Você!

**Projeto CEFET-PR, DERHU, sempre DIBEN com Você!**

Diante do avanço tecnológico, da violência, da miséria, da constante competição dentro da sociedade capitalista, da condição financeira, etc., o ser humano vem adquirindo novos sintomas maléficis para sua saúde física e mental, tal como o estresse, condicionando-o e impossibilitando-o de buscar e conquistar uma melhor qualidade de vida.

Como consequência desta realidade, vem-se constatando que a agressividade, o isolamento, a antipatia, a desmotivação, a ansiedade, estão cada vez mais presentes em nossos servidores.

O servidor necessita de um tempo para atividades voltadas à conquista de uma vida mais saudável, e conseqüentemente ao melhor relacionamento familiar, profissional e social, na busca de uma melhor qualidade de vida.

Este “tempo livre” para a prática de exercícios físicos, meditação orientada, reflexão, relaxamento, diálogo técnico profissional, orientados por professores de Educação Física, por Assistentes Sociais, Médicos, Psicólogos e outros profissionais dispostos a colaborar, proporcionará aos servidores o conhecimento de sua própria identidade, o restabelecimento de suas relações consigo mesmo, com a natureza e a sociedade, resgatando para o indivíduo a saúde física, mental e social.

A participação dos servidores nas atividades propostas irá desenvolver uma nova consciência, materializando os benefícios adquiridos, através de um melhor condicionamento físico, melhor humor, melhor comunicação, maior produtividade, harmonia, comprometimento entre os colegas de trabalho, ou seja, motivação pessoal e profissional.

**OBJETIVOS:** Proporcionar ao servidor do CEFET-PR (Unidade Curitiba) maior e melhor qualidade de vida, possibilitando um “tempo livre”, aproveitado de forma inteligente e criativa, educando-o para uma nova consciência de prevenção e concretizando benefícios reais para sua saúde física, mental e social. Constituir durante o processo, meios para diminuir o estresse, a ansiedade, a depressão, o conformismo, auxiliando o servidor a alcançar motivação para a vida, o trabalho, o amor por si mesmo e pelo próximo.

**FASES:** O projeto será implantado em diversas fases, assim constituídas:

**1- Palestras de Sensibilização**

**2- Atividades Físicas, como Alongamento e Exercícios físicos (natação, ginástica, dança, voleibol, basquetebol, etc.)**

Exercícios físicos praticados regularmente estimulam a produção do bom colesterol e de endorfinas, hormônios que provocam bem-estar psíquico e maior motivação. Previnem doenças cardiovasculares e auxiliam na diminuição do uso de substâncias tóxicas, como tabaco e álcool, por exemplo. São também um excelente meio de diminuição do estresse.

**3 - Grupos de Apoio**

Formação de grupos de servidores voltados ao autoconhecimento e à busca e aprimoramento das relações pessoais dentro do ambiente de trabalho, sendo utilizadas técnicas de dinâmica de grupo e orientação, com enfoque na auto-estima, comunicação, afetividade e inter-relação pessoal.

**4- Higiene Mental**

Implantação de atividade lúdica, cultural e social em dia e horários fixos, visando criar o hábito da prática da higiene mental, com atividades de leitura, teatro, vídeo, pintura e outras manifestações artísticas que aliviam a mente das preocupações do dia-a-dia.

**5- Espaço SER: Silêncio Equilíbrio Razão**

Disponibilizar um espaço físico adequadamente decorado para criar um clima propício à reflexão e à meditação, para situações em que necessitamos de uma pequena pausa durante a jornada de trabalho visando ao reequilíbrio físico, mental e emocional, evitando situações críticas de estresse que podem causar desgaste elevado ao servidor e às suas relações com o grupo de trabalho.

Fonte: Adaptado de Holanda Pinto et al. (2002)

### 6.2.2.1 Desenvolvimento do projeto CEFET-DERHU Sempre DIBEN com Você!

Dentro da proposta do Projeto CEFET-PR, DERHU, sempre DIBEN com Você!, buscou-se concretizar a relação dos servidores com a Divisão de Benefícios, conhecendo melhor o servidor e proporcionando-lhe momentos divertidos, despertando sua criatividade, sua emoção e principalmente sua motivação, propiciando-lhe o encontro de novas expectativas profissionais e pessoais que facilitem uma melhor qualidade de vida.

Realizaram-se atividades de resultado imediato, que objetivaram transmitir, através de um clima “festivo”, de surpresa e quebra do padrão cotidiano de trabalho, mensagens de cunho reflexivo, de elevação da auto-estima e cuidados com a saúde física e mental. Os recursos utilizados foram obtidos, em sua maior parte, a partir de contribuições voluntárias. “Em todos os momentos buscamos explicar aos usuários os motivos daquela comemoração, resgatando seus objetivos primeiros”. (HOLANDA PINTO, 2002)

#### 1 - Datas comemorativas

Comemoraram-se algumas datas do calendário brasileiro, conforme segue:

- a) Carnaval - Decoração do setor para criar um clima inusitado aos usuários. Entrega de máscaras com mensagens para o Carnaval, buscando uma visão mais “alternativa” e menos comercial do evento e do próprio “feriadão”. Elaboração de um Guia da Qualidade de Vida para o Programa CIMCO sobre cuidados com bebidas alcoólicas, segurança nas estradas e uso de preservativo.
- b) Semana da Páscoa – O setor recebeu uma decoração com balões coloridos e o “coelhinho” entregou, aos que compareceram à Divisão durante aquela semana, mensagens positivas acompanhadas de balas. Painel de frases, poesias e mensagens sobre a Páscoa e seu significado.
- c) Dia do Trabalho – Sorteio de dois cafés coloniais para os participantes que colaboraram com frases sobre a importância do trabalho em sua vida.
- d) Comemoração do Dia do Assistente Social – No dia 15 de maio, chamou-se a atenção dos usuários para a existência de profissionais de Serviço Social dentro da Instituição. Para tanto, confeccionou-se uma faixa alusiva à data e serviu-se aos presentes uma saudável mistura chamada “michela”, preparada com frutas

cristalizadas, frutas secas e cereais. Também colocaram-se alguns cartazes visando esclarecer o papel do profissional na sociedade.

e) Comemoração do Dia das Mães - Com mudas de flores obtidas do Horto Municipal, distribuíram-se pequenos arranjos embalados pela própria equipe, contendo flores de papel coloridas com mensagem alusiva à data. Os usuários surpreenderam-se com a possibilidade de todos receberem a homenagem, pois procurou-se romper com a tradição de que “só as mães podem receber”.

f) Comemoração do Dia dos Namorados – Dentro da mesma filosofia da data anterior, aproveitou-se o Dia dos Namorados para disseminar uma mensagem de saúde, amor e respeito por si mesmo, antes de mais nada. Para isso, conseguiram-se junto à CEASA (Companhia de Abastecimento do Paraná), 500 maçãs, que foram embaladas e entregues aos servidores com uma mensagem de auto-estima. Novamente a surpresa causada e a forma inusitada de se falar sobre o Dia dos Namorados teve um resultado positivo junto à comunidade interna. Para a realização dessa atividade, a contrapartida do CEFET-PR foi a realização de uma palestra sobre motivação para os trabalhadores da CEASA. Também realizaram-se dinâmicas de grupo e dramatizações.

g) Comemoração do Dia dos Pais – A equipe, contando com a colaboração dos participantes da “Quarta Arte”, fez dobraduras em forma de camisa, contendo uma mensagem, que foram entregues na Semana do Dia dos Pais. Mais uma vez a homenagem foi prestada A homens e mulheres de modo geral.

h) Festa da Primavera: Novamente, através da colaboração de voluntários e da doação de mudas de flores pelo Horto Municipal, a equipe pôde comemorar com todos a chegada da primavera. O setor foi decorado para este fim, e foram distribuídas sementes de girassol, acompanhadas de mensagem de otimismo e renovação, além de mudas de prímulas, margaridas e outras flores, cedidas pelo Horto. Além disso, solicitou-se às pessoas que compareceram à Divisão naquela semana que escrevessem pequenos poemas ou textos sobre a primavera.

i) Aniversário do CEFET-PR – Setembro - Lançamento do concurso de desenhos dos filhos de servidores “Pintando o CEFET”, tendo como tema o trabalho de seus pais e mães. Os ganhadores, classificados por idade, receberam gravadores de CD's.

j) Árvore de Natal: Para encerrar as atividades comemorativas de 2002, a DIBEN propôs a montagem de uma árvore de Natal decorada com origamis feitos pelas

peças que compareciam ao local. Ensinava-se a montagem do TSURU, tradicional pássaro da saúde e da felicidade da cultura japonesa, explicando-se a filosofia do Origami e a proposta de mentalização de um Ano Novo promissor.

## 2 - Outras comemorações

a) Café da Saúde - Com o objetivo de propagar hábitos mais saudáveis para os servidores, a equipe realizou um "Café da Manhã Saudável" com a equipe da Divisão de Conservação de Edifícios e Produção. Além de servir uma refeição composta principalmente de frutas e sucos, obtidos por doação da CEASA, refletiu-se sobre como podemos melhorar nossos hábitos diários para alcançar o objetivo proposto.

b) Participação na Semana da Saúde - Montagem de um stand na Semana da Saúde promovida pelo Departamento de Educação Física, onde se propunha aos visitantes a confecção de origamis, discorrendo-se sobre a importância da higiene mental para a saúde física e emocional. Para essa semana também foi criado o Alfabeto da Saúde.

c) Semana do Servidor – Ocorrida em outubro de 2002, esta atividade, com o slogan "Pessoas em Primeiro Lugar", objetivou "despertar o servidor para o seu lado afetivo e para a importância do relacionamento interpessoal", através de atividades que congregaram talentos artísticos, alimentação saudável, promoção da saúde e criatividade. As atividades foram:

- Exposição de trabalhos artísticos e de artesanato, da qual participaram 37 servidores.
- Gincana "Caça ao Tesouro", com provas de cunho histórico e cultural, propiciou integração e colaboração entre servidores e equipes. Essa atividade contou com a participação de 70 pessoas divididas em 14 equipes.
- Café Saudável, com frutas cedidas pela CEASA e produtos de soja pela Secretaria Municipal do Abastecimento.
- Programa Vida Saudável, em parceria com a Secretaria Municipal de Saúde e a Divisão de Assistência à Saúde, no qual foram examinados 193 servidores para prevenção de várias doenças.
- Show de Talentos, que contou com apresentações musicais e de dança.

- Participação do programa CIMCO (Cefet Integrado na Multiplicação de Conhecimentos) com apresentação de dança e prevenção ao tabagismo.
- Homenagem aos servidores, apresentação de dança indiana e sorteio de brindes pela Associação dos Servidores.

Os recursos para realização desta semana foram setecentos reais, ofertados pela Fundação do Cefet-PR, doações de brindes pela Associação, pela CEASA e empresas conveniadas.

d) Semana da Saúde e do Servidor – Outubro 2003 - Realizada em parceria com o Departamento Acadêmico de Educação Física (DAFIS), Departamento de Assuntos Comunitários (DEACO) e Programa CIMCO, este evento teve a duração de duas semanas, no período de 13 a 24 de outubro e contou com a seguinte programação:

Dia 13/10/03 - Palestra de Abertura

Dia 14/10/03 - Palestra: Caminhada e Montanhismo

Palestra: Prevenção e Orientação de Higiene Bucal (sorteio de brindes)

Lanche Saudável - Cantina dos Servidores

Dia 15/10/03 - Palestra Interativa

Dia 16/10/03 - Palestra sobre Sexualidade na Adolescência

Dia 17/10/03 - Palestra sobre Prevenção de Doenças Cardiovasculares

Primeiros Socorros - SIATE, Corpo de Bombeiros

Caminhada “Conhecendo o CEFET-PR” - Dinâmica Final

De 13 a 17/10/03 - Exposição e Orientações sobre Avaliação Física na Sala de Exposições, pelos professores do DAEFI.

De 20 a 24/10/03 - II GINCANA DO SERVIDOR .

Oficinas de artesanato.

Exposição de trabalhos da I Mostra de Desenhos dos Filhos de Servidores - “Pintando o CEFET-PR”

Dia 24/10/03 - Café Concerto no Ginásio de Esportes

Comemoração do Dia do Funcionário Público, com homenagens aos servidores com 25 e 30 anos de CEFET-PR, apresentação cultural dos servidores e sorteio de prêmios.

A II Gincana do Servidor contou com a participação de quatro equipes compostas por servidores administrativos de vários setores e, para sua realização, foram convidados alguns servidores para fazer parte das comissões de organização, julgadora e de ética.

### 3 - Uma hora para a arte

Ainda dentro da proposta do Projeto, e visando à conquista e desenvolvimento de uma nova cultura que favoreça melhor saúde física, mental e social do servidor, implantou-se, como estratégia de ação, a chamada "Quarta Arte". A atividade consistia em reuniões realizadas todas as quartas-feiras no horário das 12h30min às 13h30min. Sua filosofia pode ser assim traduzida:

Primeira arte: Valorizar a si mesmo  
Segunda arte: Conhecer o outro  
Terceira arte: Respeitar o meio ambiente  
Quarta arte: Criar, transformar ...

Em cada encontro, um servidor voluntário realizava com os demais participantes uma atividade de cunho criativo, geralmente através de trabalho manual, como artesanato e origamis. Em alguns casos, além da atividade previamente proposta, foram realizadas, de acordo com a disposição do grupo reunido, leituras de textos, entrega de mensagens, dinâmicas de relaxamento ou de reflexão e auto-conhecimento.

Em 2003, esta atividade, agora denominada Sexta Arte, passou a ser realizada às sextas-feiras. Trata-se de uma oficina de artesanato na qual os participantes têm a oportunidade de elaborar trabalhos manuais, confeccionando caixas decoradas, ímãs de geladeira, arranjos florais e peças decorativas, fuxico, bonecos de lã, bijuterias, fantoches, entre outros. Realizaram-se 27 sessões durante o ano. Para a execução desta atividade, obteve-se apoio financeiro através da Fundação Cefet-PR para a compra dos materiais, bem como a colaboração de servidores que participaram como instrutores.

### 4 - Sessões de alongamento

Esta atividade é realizada à segundas e quartas-feiras, das 12h30min às 13h30min, através do trabalho voluntário de uma professora de Educação Física da Instituição. Nessas sessões, propicia-se aos servidores, através dos exercícios propostos, momentos de relaxamento, alongamento e bem-estar.

### 6.3 Processo, Metodologia e Resultados da Coleta de Dados

Conforme descrito na proposta metodológica apresentada no Capítulo 1, para a validação do modelo proposto utilizou-se o método da triangulação, aplicando-se as seguintes técnicas: observação, entrevistas, questionários, escala social e análise de documentos. Na seqüência, relata-se cada uma delas e apresentam-se os resultados obtidos.

#### 6.3.1 Observação

Para Gil (1999), a observação constitui elemento fundamental para a pesquisa, chegando mesmo a ser considerada como método de investigação. A observação apresenta, como principal vantagem em relação a outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação. Dentre os vários tipos, empregou-se a observação simples e a observação participante.

##### 6.3.1.1 Observação simples

A observação simples realizou-se no início da pesquisa com o objetivo de obter elementos acerca do problema pesquisado e elaborar constructos. Sem um planejamento elaborado previamente, pode ser considerada observação na vida real, porque alguns registros foram feitos à medida que os eventos aconteciam.

Os pontos para esta análise preliminar, baseados em Gil (1999), foram:

- a) Os atores (protagonistas) – Quem eram os líderes do Projeto? Quem eram os participantes? Quantos eram?
- b) O cenário – Onde as pessoas se situam? Quais as características desse local? Com que sistema social pode ser identificado?
- c) O comportamento social – O que realmente ocorre em termos sociais?

Os resultados desta observação estão mostrados no Quadro 23.

Quadro 23: Resultados da observação simples.

	<b>Observação</b>
<b>Atores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O Projeto era liderado de forma voluntária por um grupo de 4 pessoas.</li> <li>- Os líderes “não sabiam ouvir um não” e tinham habilidades para buscar parcerias para atingirem seus objetivos.</li> <li>- Os participantes eram funcionários do quadro administrativo do CEFET-PR.</li> <li>- O número de participantes era variável com a natureza da atividade.</li> </ul>
<b>Cenário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituição Federal de Ensino</li> <li>- Os líderes eram funcionários do Departamento de Pessoal.</li> <li>- O foco de atuação do Projeto eram os funcionários da Instituição.</li> <li>- Característica marcante: alto número de consultas psicológicas e psiquiátricas.</li> </ul>
<b>Comportamento social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento social, através do trabalho de voluntários internos para o público interno à organização.</li> </ul>

### 6.3.1.2 Observação participante

A observação participante consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada (GIL, 1999). Neste caso, o observador assume o papel de um membro do grupo.

Houve seis momentos em que implementou-se esta observação:

1. Participação em uma Sexta Arte, em junho de 2003. Após uma dinâmica de relaxamento conduzida por uma das líderes do Projeto, uma professora voluntária ensinou o grupo a fazer embalagens de presente com material reciclado.
2. Confecção de um Tsuru (dobradura) para a árvore de natal.
3. Participação no Café Concerto, onde assistiu ao final da Gincana do Servidor.

4. Participação como moderadora do Workshop de planejamento estratégico do Grupo. O objetivo era empregar técnicas de resolução de problemas da área de qualidade na elaboração das atividades para o ano de 2004. Foi realizado no dia 18 de dezembro de 2003 e contou com a participação dos 4 líderes e mais alguns participantes do Projeto. O papel do moderador é conduzir o processo de forma neutra, sem intervenções e sem expor a sua opinião. Papel esse que a pesquisadora manteve em prol da isenção e da objetividade da pesquisa. O Quadro 24 apresenta o plano desta atividade.

Quadro 24: Plano: Workshop Planejamento Estratégico

Workshop Planejamento Estratégico	
1-	Apresentação (t = 20 min)
a)	Objetivos
b)	Apresentação dos participantes
c)	Explicação do que vai ser trabalhado durante a tarde...
2-	Resumo das atividades desenvolvidas durante o ano (t = 30 min)
3-	Trabalho em grupo (t = 50 min)
a)	Importância – Objetivos
b)	Moderação
c)	Técnicas
-	Brainstorming
-	Mind Mapping
-	Campo de Forças
4-	Aplicação das técnicas no planejamento estratégico para o ano de 2004 (t = 180 min)
5-	Encerramento – Resumo das propostas (t = 10 min)
-	Avaliação

5. Abertura da I Mostra da Sexta Arte, em 29 de março de 2004. Na ocasião estavam presentes o diretor da unidade e o diretor do sistema Cefet-PR, os quais, através da participação e dos seus discursos mostraram apoiar e incentivar as atividades desenvolvidas pelo Grupo.
6. Organizadora e Professora da Oficina: Despertando e Desenvolvendo o Potencial Empreendedor, curso ministrado para os participantes do Projeto. O Quadro 25 apresenta o Planejamento do curso.

Quadro 25: Oficina: Despertando e Desenvolvendo o Potencial Empreendedor

<p style="text-align: center;"><b>Oficina: Despertando e Desenvolvendo o Potencial Empreendedor</b></p> <p><b>Clientela</b></p> <p>O curso é dirigido aos professores e servidores técnicos administrativos do CEFET-PR- Curitiba que participam das atividades promovidas pelo Projeto Cefet-PR- Derhu, Sempre Diben com Você.</p> <p><b>Objetivo</b></p> <p>Esta Oficina foi elaborada para estimular a capacidade empreendedora dos funcionários das diversas áreas de atuação da Instituição que participam das atividades desenvolvidas pelo Projeto.</p> <p>O objetivo é criar uma visão geral das características empreendedoras, desenvolvendo atitudes consistentes para o sucesso de suas atividades e motivando à busca de novas oportunidades no ambiente de trabalho.</p> <p><b>Conteúdo Programático</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Empregabilidade</b> – Proporcionar informações e estimular debates sobre a importância do indivíduo empregar-se a si mesmo, desenvolvendo novas habilidades.</li><li>2. <b>O Empreendedor e as Características das Atitudes Empreendedoras</b> – Reconhecer as características que o empreendedor bem-sucedido deve ter, desenvolver ou apenas aprimorar.</li><li>3. <b>Negociação</b> – Reconhecer a negociação como presença constante na vida humana e como um processo de buscar aceitação de idéias, propósitos e interesses visando ao melhor resultado possível.</li><li>4. <b>Plano de Negócios</b> – Entender a metodologia para elaboração de um Plano de Negócios.</li></ol> <p><b>Metodologia</b></p> <p>O curso será ministrado através de aulas expositivas, discussão e dinâmicas em grupo e através de transparências. A técnica empregada em todas as atividades é a “Vivencial”.</p> <p><b>Duração do Curso: 20 horas</b></p> <p><b>Data: 6, 7, 12, 16, 20 de abril Horário: 8 às 12 horas</b></p>
---

### 6.3.2 Entrevistas

A entrevista é uma das técnicas mais empregadas no âmbito das ciências sociais. Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (GIL, 1999). Elas podem ser classificadas em: informais, focalizadas, por pautas e estruturadas. Neste estudo foram empregados dois tipos: entrevista focalizada e entrevista estruturada.

#### 6.3.2.1 Entrevista focalizada

Na entrevista focalizada o entrevistado falou livremente sobre o Projeto em questão. O objetivo era conhecer a amplitude e os detalhes do Projeto, o comportamento dos líderes frente ao mesmo e as características organizacionais que o norteavam. Dessa forma, pôde-se avaliar se era pertinente como caso a ser analisado para o modelo elaborado. Foi realizada com dois dos líderes do Projeto, em setembro de 2002. O Projeto Cefet-PR-Derhu Sempre DIBEN com Você! foi considerado adequado para a validação do modelo. A partir dos comentários dos entrevistados e objetivando registrar pontos que comprovassem o empreendedorismo dos seus líderes/coordenadores, elaborou-se o roteiro para a entrevista estruturada.

#### 6.3.2.2 Entrevista estruturada

A entrevista estruturada foi realizada com os quatro coordenadores do Projeto CEFETPR-DERHU Sempre DIBEN com Você!, aqui denominados de L1, L2, L3 e L4. O objetivo da entrevista com os coordenadores foi o de investigar o processo de implantação do Projeto, os incentivos e barreiras encontradas nesse processo, a forma como as barreiras foram superadas e sua relação com o empreendedorismo – no aspecto comportamento do intraempreendedor. Os constructos verificados aqui são os relativos ao Modelo como um todo: elementos Empreendedor, Grupo

Empreendedor, Questões sociais internas, Projeto, Resultados e Espaço Organizacional.

As entrevistas foram gravadas em fita cassete para posterior transcrição e armazenadas para uma futura auditoria, como recomendado pelos procedimentos metodológicos. O Quadro 26 apresenta as questões que fizeram parte do questionário e na seqüência destacam-se algumas partes das respostas, transcritas como as pessoas falaram, sem correções gramaticais. O texto referente à descrição da entrevista foi verificado pelos coordenadores para garantir a integridade das informações.

Quadro 26: Roteiro da entrevista estruturada

<b>Roteiro de entrevista</b>
1 - Quais as atividades propostas e realizadas pelo “Projeto Sempre Diben com Você”?
2- Por que e como ele foi idealizado?
3 - Qual o objetivo destas atividades?
4 - Estas atividades fazem parte das funções administrativas que o seu cargo exige? Por favor, explique. ( ) Sim      ( ) Não
5- Por que você está envolvido nele?
6 - Quais os principais incentivos encontrados para a implementação das atividades?
7 - Quais as principais barreiras encontradas para a implantação das atividades? Como elas foram contornadas?
8- Quais os recursos (humanos e materiais) empregados para a implantação do Projeto?
9- Como foi formado o grupo de trabalho?
10 - Na sua opinião, houve algum tipo de mudança na organização? E no seu grupo de trabalho?
11 – De que forma/maneira as atividades praticadas por você influenciam nas atividades da Instituição?
12 - Qual o posicionamento da Instituição em relação à realização destas atividades?
13 - O que você considera que uma organização deve ter/quais recursos/pessoas/estrutura física para implantar projetos deste tipo?
14 - Você considera possível/necessário implantar este projeto em outras instituições, federais ou privadas?
15- Há alguma questão que considera pertinente ao tema e que não foi mencionada anteriormente?

*1 - Quais as atividades propostas e realizadas pelo “Projeto Sempre Diben com Você”?*

**L3:** Começou com a necessidade de motivar o servidor que procurava a Divisão. Começamos com as datas temáticas: Festa Junina, Dia das Mães, Dia dos Pais (onde todos recebiam os “presentes”). Como agradou, iniciamos a Quarta Arte e sessões de alongamento. Percebemos que as pessoas começaram a se interessar

em fazer alguma coisa na hora do almoço, para que pudessem relaxar, pensar em outras coisas. Lá elas não falam de trabalho, falam de outras coisas.

Atividades: As atividades comemorativas- datas, para que o servidor se motive.

Sexta Arte. Sessões de alongamento e relaxamento.

## *2- Por que e como ele foi idealizado?*

**L1:** “Surgiu a partir da demanda do Setor de saúde, reportando muitos casos de pessoas com estresse, tensão, ansiedade, problemas psiquiátricos. Devido aos servidores mostrarem falta de motivação, desânimo e ao próprio sentimento da gente enquanto servidor. Achar tudo muito parado e muito frio. Todo mundo desolado.

No momento que estamos vivendo, as pessoas não têm mais acesso ao capital financeiro de forma suficiente, temos que resgatar os outros capitais que as pessoas têm, que são suas habilidades, os seus talentos, a sua facilidade para uma determinada coisa. E estas atividades propiciam isto. E isto melhora a qualidade de vida e a auto-estima das pessoas. É um meio alternativo, mas que considero mais eficiente que o próprio dinheiro”.

**L2:** “O Projeto foi idealizado porque o setor médico do Cefet, no caso a Divisão de Saúde, através da presidente da junta médica, comentou com a gente- pessoal do Recursos Humanos, que o número de casos de problemas de perturbação mental estava crescendo muito e que nós deveríamos ter alguma ação no sentido de tentar diminuir isso”.

**L4:** “Foi criado porque a médica estava preocupada com muita gente indo para a terapia, tomando anti-depressivo, e este número está cada vez mais aumentando.

E isto é muito comum no serviço público de acontecer. Acho que em outras empresas também acontece, mas no serviço público até por ser um trabalho burocrático e as pessoas ficarem muito tempo em uma mesma função. Por isso é importante motivá-las”.

## *3 - Qual o objetivo destas atividades?*

**L3:** “O objetivo principal seria a higiene mental, tirar o estresse, relacionar-se com outras pessoas”.

**L4:** “O objetivo é desestressar, envolver o servidor em atividades de lazer, de criatividade, buscando desenvolver novas habilidades. Estas descobertas foram

muito enriquecedoras para o servidores, é uma troca que está sendo feita e isto é muito bacana. Posso dizer que foi muito positivo, pois nós só tivemos ganhos desde a implantação (quase dois anos)”.

*4 - Estas atividades fazem parte das funções administrativas que o seu cargo exige?*

**L1:** “Eu vejo como um obrigação. É uma questão de consciência. Se eu não fizer, para a Instituição não faz diferença. Para mim, faz. Eu tinha o ideal de fazer Serviço Social quando entrei 17 anos atrás, mas eu caí no serviço burocrático, e até tinha esquecido qual era a minha profissão. Estava no piloto automático”.

**L2:** “Esta atividade não faz parte das funções administrativas que o meu cargo exige. Porém, o serviço social da escola entendeu que isso era uma coisa necessária, então nós demos o maior apoio para que esta atividade pudesse ser viabilizada”.

**L4:** “Não, porém eu me engajei neste projeto porque gostei da idéia, acho que o que é proposto neste projeto traz uma interação entre as pessoas, trabalha com as pessoas e com o lado emocional delas. Esta atividade de lazer faz com que as pessoas esqueçam de seus problemas e mostra que as pessoas têm grandes potenciais que elas mesmas desconhecem. E isto proporcionou esta descoberta e esta troca. Eu gosto de trabalhar com as pessoas, eu gosto de me envolver, de ouvi-las. E isto é muito importante, nós precisamos resgatar as pessoas, esta coisa da interação, parar e ouvir o outro, ter tempo para as pessoas. Nós vivemos uma vida tão atribulada, com tanta correria, que esquecemos muitas vezes de dar atenção para os outros”.

*6 - Quais os principais incentivos encontrados para a implementação das atividades?*

*/ 7 - Quais as principais barreiras encontradas para a implantação das atividades?*

*Como elas foram contornadas?*

**L1:** “O principal incentivo são as pessoas e o retorno que elas dão.

As barreiras: não aceitação inicial pela Instituição. Podemos entender, as pessoas têm medo de arriscar. Mas também não impediram. Nunca falaram nada, mas também não proibiram”.

**L2:** “Os principais incentivos encontrados foram por parte do próprio Diretor da Unidade: ele apoiou para que a atividade acontecesse, e a barreira que a gente encontrou na hora de implantar a atividade foram questões orçamentárias. Porque a

gerência que deveria liberar o orçamento para viabilizar o Projeto não o fez. Enfim, se nós não tivéssemos encontrado outra alternativa, o projeto teria morrido ali. A alternativa que nós encontramos para as questões financeiras foi uma parceria com a Associação dos Servidores do Cefet. Então naquele ano, para que o Projeto se viabilizasse, o recurso financeiro foi da associação”.

**L3:** “Não tivemos muitos incentivos no começo; começou com as pessoas trazendo o seu próprio material, tirando dinheiro do próprio bolso. Para as primeiras datas comemorativas não houve verbas, cada um da equipe trouxe alguma coisa. Procuramos usar recursos da comunidade, como o Horto Municipal. Onde o único custo é ir buscar”.

*8- Quais os recursos (humanos e materiais) empregados para a implantação do Projeto?*

**L2:** “A parte de RH era só o pessoal da Divisão de Benefícios, mesmo, que se desdobraram para fazer a coisa acontecer. E aconteceu, né!? É claro que fomos pegando parcerias de pessoas que viriam ensinar as outras a fazer alguma coisa. Estas pessoas não têm nenhum envolvimento com o serviço social da escola, trabalham na biblioteca, ou na manutenção. Enfim, estas pessoas começaram a gostar da idéia e disseram: “Eu posso contribuir com tal coisa”. Então estas pessoas voluntariamente passaram a doar praticamente o seu horário de almoço para esta atividade”.

**L3:** “Os recursos humanos que a gente tem, são a gente mesmo. Se não botarmos a mão na massa, se não fizermos, nada acontece”.

**L4:** “Recursos materiais muitas vezes nós até buscávamos junto à Fundação do Cefet, ganhamos material, algumas vezes nós trouxemos de casa. Muitas vezes fui atrás de recursos financeiros e de material – fomos até a Câmara Municipal falar com os Deputados para conseguir alguma doação, explicamos o Projeto e algumas vezes eles colaboraram conosco. Outras vezes fomos ao CEASA, onde recebemos doação de frutas, e ao Horto Municipal, onde contatamos o Diretor e, através de Ofício, conseguimos flores para uma a atividade no Dia das Mães”.

*10 - Na sua opinião, houve algum tipo de mudança na organização? E no seu grupo de trabalho?*

**L2:** “Mudanças na organização eu não vislumbro, eu não acho que mudou nada por enquanto, a não ser para as pessoas que estão participando. Que elas têm já um ânimo diferente de trabalho”.

**L3:** “Houveram sim mudanças na organização, é pequena ainda. Porque vemos que o grupo está crescendo, as pessoas estão mais alegres, mais tranquilas. Até em relação a gente, as pessoas estão vindo mais para conversar...”

**L4:** “Sinceramente, não sei se houve alguma mudança na Instituição, não posso afirmar quanto a isso. Porém, o que a gente vê ao longo destes anos é uma melhora significativa quanto à relação das pessoas, ao relacionamento interpessoal”.

*13 - O que você considera que uma organização deve ter/quais recursos/pessoas/estrutura física para implantar projetos deste tipo?*

**L2:** “No fundo são pessoas que queiram fazer, são pessoas que tenham uma vontade delas de querer mudar uma situação de acomodação. Porque seria tão prático se todas dissessem “Eu já tenho o meu trabalho, está bom assim, chega isso”. Não, mas independente da quantia de coisas que elas têm para fazer, elas querem mais, elas querem movimentar a estrutura que está parada. Então elas querem dar vida ao próprio trabalho delas, e dar vida à Instituição onde elas trabalham para que se sintam mais vivas. Para que as pessoas se sintam mais vivas. Eu acho que a idéia que está no fundo é está: manter acesa esta chama da vida e daí em todos os sentidos, o sentido de vida profissional, de vida afetiva, de vida social, pessoal, interpessoal”.

*14- Você considera possível/necessário implantar este projeto em outras instituições, federais ou privadas?*

**L1:** “Sim, é possível, tanto em instituições Federais quanto privadas, mas é necessário pessoas de boa-vontade, que queiram tomar a frente. Demanda um pouco de dinheiro, mas não é um absurdo e há alternativas.

É importante que as organizações tenham, este aspecto humanizador é cada vez mais importante, devido ao mundo que estamos vivendo isto é necessário”.

**L2:** “Possível. É uma questão da gente divulgar mais o que a gente faz. Provavelmente muita gente na Instituição desconhece este projeto porque ele não é falado demais, ele é falado pouco. Porque o foco das pessoas está em outro tipo de ação”.

**L3:** “Eu não conheço nenhum lugar que faça isto. Eu acredito que possa ser implantado em outras organizações. Mas é preciso que tenha pessoas. Comparando empresas privadas e públicas, nós não estamos muito fora do que eles fazem, talvez até façamos mais, já que eles têm mais recursos e nós precisamos buscar recursos fora – parcerias”.

**L4:** “Sim, visto esta interação que temos no Cefet a partir da implantação do Projeto. Podemos observar que ele não requer grandes custos financeiros e diante do ganho que a gente tem, então eu acho que isto é mais do que importante. É viável e vale a pena mostrar para outras instituições federais ou privadas que se mostrarem interessadas. Nós estamos em uma era de parcerias, porque não viabilizar isto? Nós todos só temos a ganhar com isto”.

*15- Há alguma questão que considera pertinente ao tema e que não foi mencionada anteriormente?*

**L2:** “Várias Universidades estão implantando projetos de Qualidade de Vida, não necessariamente como o nosso, talvez parecidos, talvez na mesma linha. Talvez o objetivo seja o mesmo, que é a questão da prevenção dos distúrbios de saúde de uma forma geral. Porque a grande questão que pega todas as Instituições Federais de ensino é o fato da não renovação do quadro de pessoal. Então as pessoas estão ficando “velhas” e o fato de não entrar professores novos, não entrar servidores novos no quadro, não permite oxigenação, e as pessoas não trocam mais idéias, elas estão acomodadas, estão sempre com o mesmo grupo de pessoas, e isso é muito ruim, isso vai criando problemas de saúde. Quando você vai trocando as pessoas, uma sai, entra outra, uma aposenta, entra uma nova, então isto permite que o grupo vá se modificando. Como estas pessoas não entram devido à política adotada pelo governo federal anterior e que o atual está mantendo, não há troca, e, como não há troca, as pessoas vão enferrujando. As pessoas vão estagnando.

### 6.3.2.3 Elementos da entrevista: análise do discurso

Os elementos considerados mais importantes na análise das entrevistas são:

- a) A necessidade de implementação do Projeto: o alto número de consultas psiquiátricas observadas na Instituição. Deve-se esclarecer que o CEFET-PR

tem um plano de saúde próprio, em parceria com a UNIMED, e uma junta médica que acompanha a liberação de consultas e exames.

- b) O objetivo principal do Projeto é a Higiene Mental.
- c) O Projeto não faz parte das atribuições de nenhum dos quatro coordenadores. Se não fizerem, sabem que nada acontecerá, mas vêem a implementação do mesmo como um dever de consciência.
- d) Os coordenadores do Projeto são pessoas que se interessam pelo bem-estar dos outros. Este ponto, aliado ao anterior, apresenta características de empreendedor social (foco na resolução de questões sociais).
- e) Os principais incentivos são as pessoas, a principal barreira foi o não interesse inicial pelo Projeto por parte da Instituição. Dessa forma, como queriam implementá-lo (empreendedores não sabem ouvir um não), investiram recursos próprios (tiraram dinheiro do próprio bolso) e buscaram parcerias.
- f) As principais mudanças observadas foram em termos das pessoas que participam do Projeto e não da Instituição como um todo.
- g) Os principais recursos humanos são o próprio grupo: “pôr a mão na massa” e fazer o que deve ser feito (observa-se, neste discurso, também um comportamento empreendedor).
- h) Necessidade de humanizar o trabalho: em momentos distintos da entrevista, isso é comentado pelos quatro entrevistados.

### 6.3.3 Questionário

Define-se questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc. (GIL, 1999). Para a elaboração deste instrumento, seguiram-se as recomendações de Chagas (2000) quanto aos seguintes componentes do questionário: identificação do respondente, solicitação de cooperação, instruções, informações solicitadas e informações de classificação do respondente. Também seguiram-se os seguintes passos: estabelecimento de ligação com os objetivos da pesquisa, seleção dos conteúdos das perguntas, formato das respostas e pré-teste (piloto).

Empregou-se esta técnica por considerar-se a mais adequada para a validação do elemento 'Resultados' do Modelo, e que deveria ser realizada pelos participantes e beneficiados pelo Projeto. Inicialmente, elaborou-se um questionário piloto, no qual a maioria das questões era do tipo aberta. Este instrumento (Apêndice A) foi aplicado em 5 pessoas, cerca de 17% da amostra que se pretendia atingir com o instrumento final - portanto considerada demonstrativa da população alvo. A partir das respostas deste primeiro instrumento, elaborou-se o questionário versão final (Apêndice B) com perguntas de múltipla escolha.

O número total de participantes das atividades com datas fixas do Projeto - alongamento e Sexta Arte, varia em torno de 45 pessoas. Isso representa cerca de 21% do total de 210 funcionários da Instituição (como a participação dos professores é menor que 1%, eles não foram contabilizados para o cálculo).

O interesse em participar das atividades promovidas pelo Projeto forneceu um retorno de 36 instrumentos, o que resultou em 80% da população alvo. No questionário que consta no Apêndice B temos também o resultado da tabulação dos dados (números entre os parênteses).

Na seqüência, discutem-se alguns resultados desta pesquisa, apresentados graficamente. Para as questões de múltipla escolha do questionário, optou-se por mostrar, nos gráficos, os valores absolutos. Isto é, o número em cima das barras que compõem os gráficos correspondem ao número de participantes, entre 36, que selecionaram aquele item.

#### 6.3.3.1 Dados demográficos: participação do quadro funcional da Instituição no Projeto e grau de escolaridade

Apesar de o Projeto estar aberto para toda a comunidade cefetiana, 91% dos participantes são funcionários técnicos administrativos, fato que corrobora uma das dificuldades encontradas na divulgação e atingimento dos objetivos propostos, e citada nas entrevistas com os coordenadores: conseguir a participação dos professores, que são em número 4 vezes superior ao dos funcionários e, pelos dados do Departamento Médico, os maiores usuários das consultas psiquiátricas. A Figura 28 apresenta a participação por categoria funcional. A Figura 29 apresenta o

Grau de escolaridade: 28% dos participantes não têm ensino superior (9 + 4 entre 36 participantes).

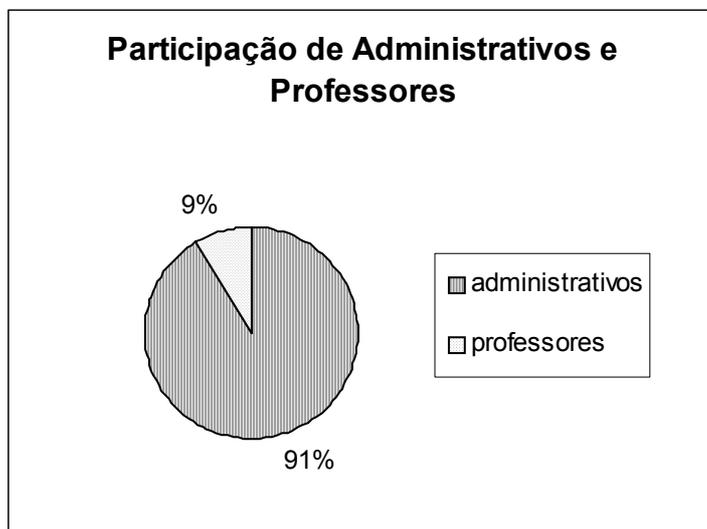


Figura 28: Participação no Projeto por categoria funcional

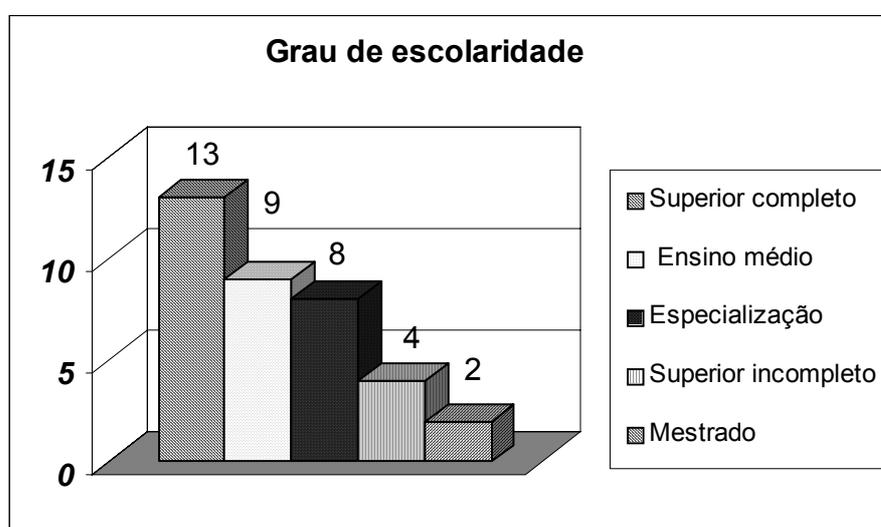


Figura 29: Grau de escolaridade

### 6.3.3.2 Dados demográficos: sexo, idade e tempo de serviço

O grupo é formado, em maioria, por mulheres (conforme pode ser observado na Figura 30), com a participação masculina de 6% apenas. Este total corresponde a 25% do número total de mulheres técnicas administrativas da Instituição (138). A

idade média dos participantes é de 39 anos, com um tempo de trabalho médio na Instituição de 13 anos.

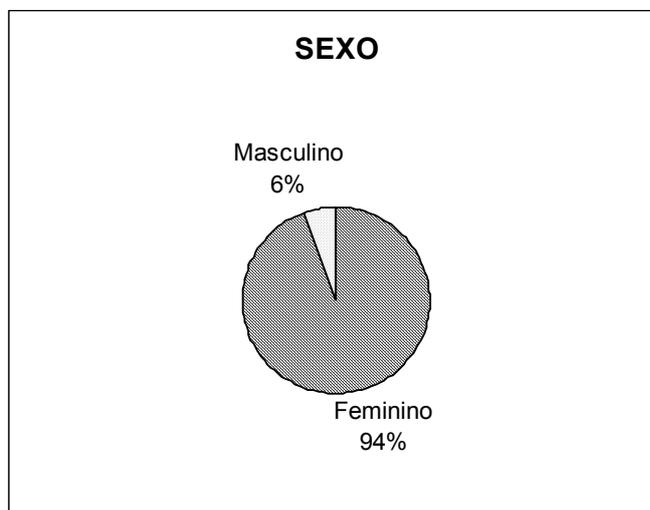


Figura 30: Participação feminina e masculina no Projeto

#### 6.3.3.3 Participação em atividades voluntárias e atividades de esporte lazer

Concluindo o perfil dos participantes do Projeto, observa-se nas Figuras 31 e 32 que o envolvimento dos participantes em atividades comunitárias é pequeno, e que as atividades proporcionadas pelo Projeto são a únicas atividades de lazer realizadas pela maioria dos participantes.

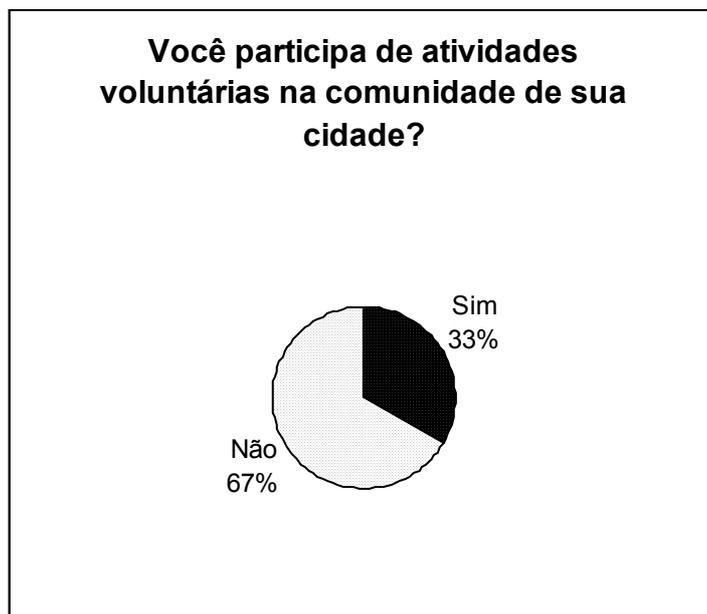


Figura 31: Participação em atividades voluntárias

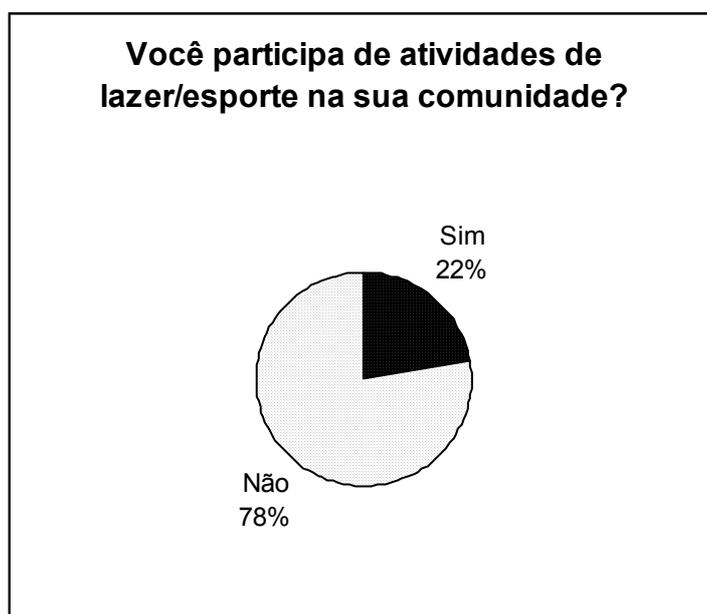


Figura 32: Participação em atividades de lazer

#### 6.3.3.4 Tempo de participação nas atividades com data fixa

Na entrevista, os coordenadores do Projeto afirmaram que o número de participantes aumentava com o passar do tempo. O resultado para esta questão está mostrado na Figura 33, onde percebe-se que 25% (9 entre 36) dos participantes ingressaram há menos de seis meses.

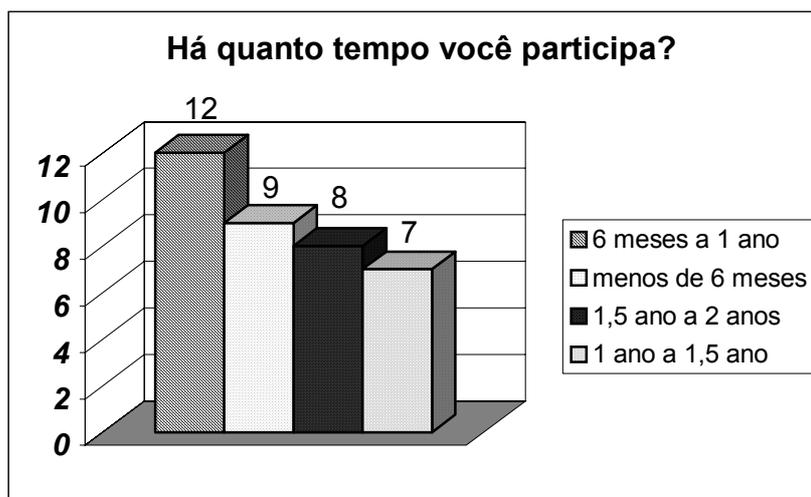


Figura 33: Tempo de participação nas atividades do Projeto

#### 6.3.3.5 Informação sobre as atividades

Como soube das atividades? O objetivo deste questionamento era verificar como se processava a informação sobre as atividades. Em entrevistas informais com funcionários da Instituição verificaram-se reclamações sobre as chamadas pelo correio eletrônico da Instituição, e a não leitura de cartazes. Pelo resultado apontado na Figura 34, percebe-se que a forma de comunicação que atinge melhores resultados nesse caso é o "boca a boca".

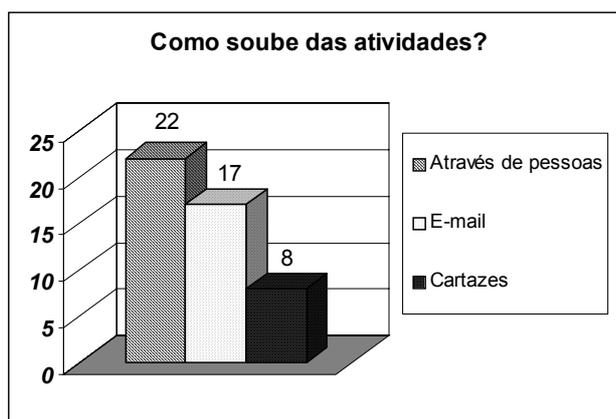


Figura 34: Informações sobre as atividades

#### 6.3.3.6 Motivos por que iniciou e continuou a participação nas atividades

A questão 3 do questionário refere-se aos motivos que levaram as pessoas a querer participar das atividades. Pela pesquisa, mais de 61% (mais de 22) fizeram esta opção para desenvolver a criatividade, higiene mental e integrar-se com outras pessoas (Figura 35). O que faz com que a pessoa permaneça participando do Projeto (questão 4) é a possibilidade de aprender coisas novas e desenvolver o potencial criativo (Figura 36). Esse fato corrobora outro: as atividades do Projeto são os únicos momentos de lazer que muitos se propiciam.

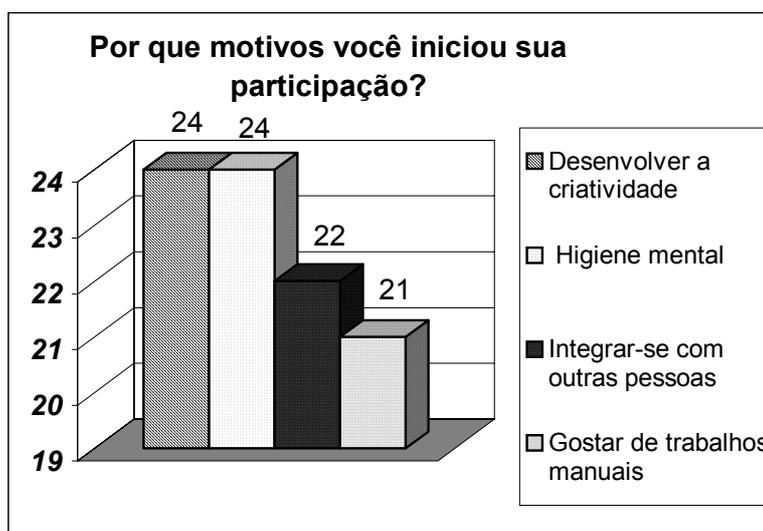


Figura 35: Por que iniciou a participação

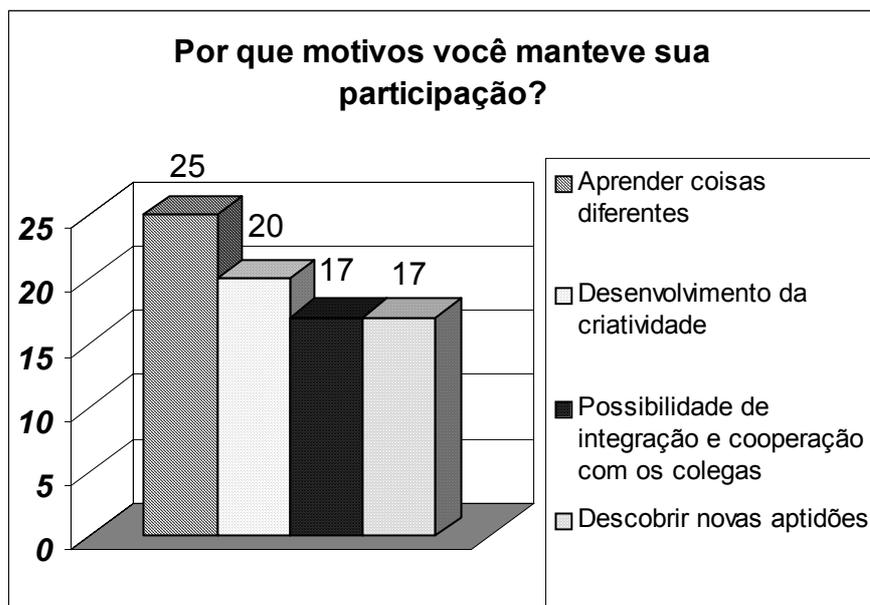


Figura 36: Por que manteve a participação

#### 6.3.3.7 Mudanças na área pessoal e profissional

O objetivo destas questões era determinar se os participantes observaram mudanças pessoais e/ou profissionais após o início de participação nas atividades propostas pelo Projeto. Todos observaram modificações em ambos os comportamentos. As modificações mais citadas podem ser observadas nas Figuras 37 e 38. Na área pessoal: satisfação pela produção de algo novo (75%, 27 em 36) e diminuição do estresse (56%, 20 em 36). E na área profissional: aumento da criatividade (72%, 26 em 36), pessoas mais alegres (70%, 25 em 36) e melhora no relacionamento com os colegas (56%, 20 em 36).

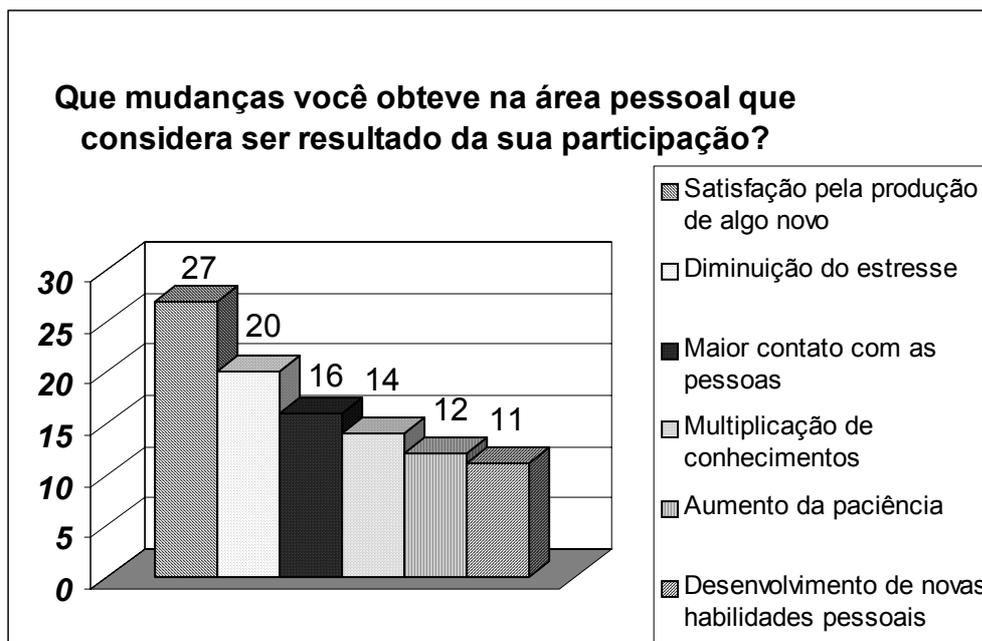


Figura 37: Principais mudanças pessoais observadas

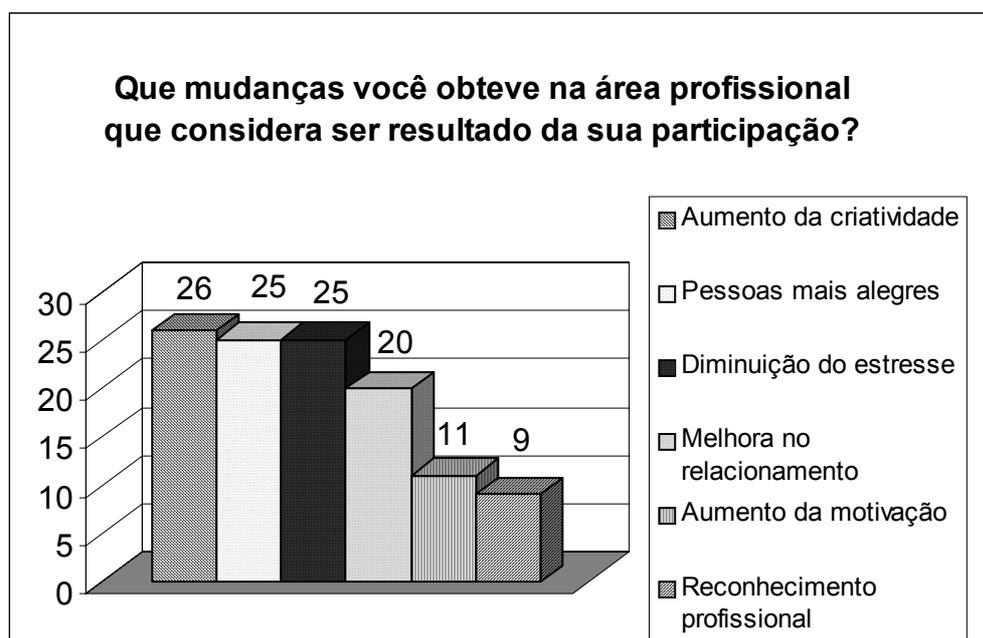


Figura 38: Principais mudanças profissionais observadas

### 6.3.3.8 Influência na Instituição

Esta questão teve por objetivo verificar se atividades do Projeto influenciavam nas atividades da Instituição. As respostas dos 36 respondentes contemplaram: aumento da cooperação com os colegas (72%), diminuição do estresse (58%), melhora do humor (55%), melhora do trabalho em equipe (61%), maior valorização das pessoas (56%), aumento da iniciativa (56%) e aumento da criatividade (64%). A Figura 39 ilustra algumas destas respostas.

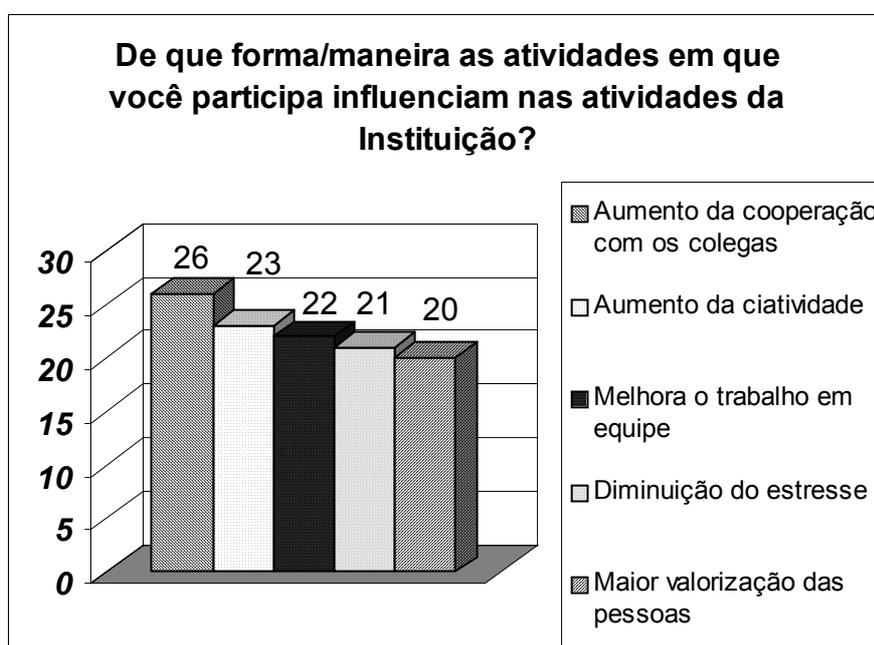


Figura 39: Influência na instituição

### 6.3.3.9 Percepção dos participantes sobre a posição da Instituição frente ao Projeto

Como a Instituição vê a sua participação nestas atividades? O objetivo desta questão era obter uma idéia do comportamento institucional frente ao Projeto por meio dos participantes do mesmo. 56%, entre os 36 respondentes, consideram que a Instituição apóia e valoriza o Projeto e a participação, e 20% consideram que a Instituição não toma conhecimento do mesmo. A Figura 40 apresenta este resultado.



Figura 40: Percepção dos participantes sobre a posição da Instituição frente ao Projeto

#### 6.3.3.10 Resultados gerais dos participantes

Esta questão teve o objetivo de confirmar o resultado das questões referentes a mudanças no comportamento pessoal e profissional. Percebemos que as respostas giram em torno das mesmas questões, não apresentando variações significativas quanto aos comportamentos observados: aumento na qualidade de vida pessoal, sentimento de realização, desenvolvimento da criatividade e descoberta de novas habilidades/capacidades (Figura 41).

Entretanto, um resultado que deve ser destacado é o aumento da renda, através da confecção de artesanatos. Apesar de baixo se comparado com outros resultados, ele é apresentado porque contempla uma situação vivida por muitos funcionários, apesar de não estar nos objetivos do Projeto. Vários participantes estão empregando o que aprendem nas atividades como geração de renda familiar complementar. E este motivo está se tornando um atrativo para a participação nas atividades. Em termos percentuais, 6 participantes correspondem a 17% da amostra.

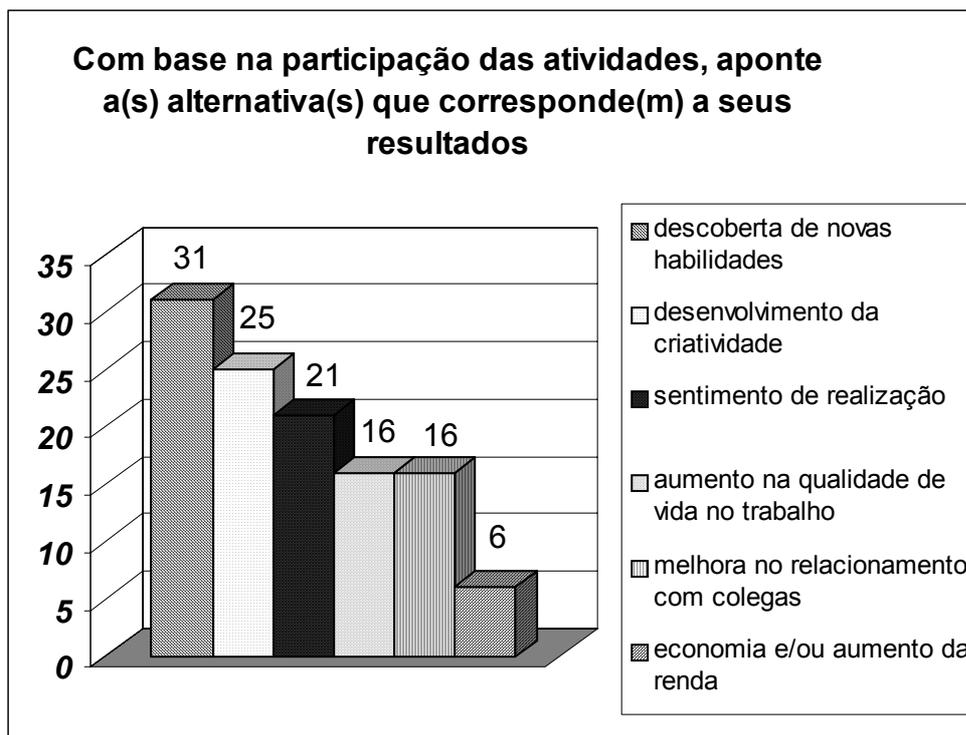


Figura 41: Resultados gerais dos participantes

#### 6.3.4 Escala social

Escala social é um instrumento construído com o “objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível” (GIL, 1999). As escalas, por serem de natureza qualitativa, constituem instrumentos complexos; portanto, vamos detalhar as etapas de construção da mesma e os cuidados que o pesquisador tomou na sua elaboração.

Inicialmente, é importante conceituar atitude e opinião:

- a) Atitude – tendência à ação, que é adquirida no ambiente em que se vive e deriva de experiências pessoais e também de fatores de personalidade. Designa disposição psicológica, adquirida e organizada a partir da própria experiência, que inclina o indivíduo a reagir de forma específica em relação a determinadas pessoas, objetos ou situações.
- b) Opinião – refere-se a um julgamento ou crença em relação a determinada pessoa, fato ou objeto.

Neste trabalho, porque se pretendia mensurar atitudes e não avaliar quanto uma atitude é melhor do que outra, optou-se pela Escala de Likert, simples e de caráter ordinal. A construção de uma escala deste tipo segue os seguintes passos (GIL, 1999):

- a) Recolhe-se um grande número de enunciados que manifestam opinião ou atitude acerca do problema a ser estudado;
- b) Pede-se a um certo número de pessoas que manifestem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados, segundo a graduação: concorda muito, concorda um pouco, indeciso, discorda um pouco, discorda muito;
- c) Procede-se à avaliação dos vários itens, de modo que a resposta que indica a atitude mais favorável recebe o valor mais alto, e a menos favorável, o valor mais baixo;
- d) Calcula-se o resultado total de cada indivíduo pela soma dos itens;
- e) Analisam-se as respostas para verificar quais os itens que discriminam mais claramente entre os que obtêm resultados elevados e os que obtêm resultados mais baixos, através de testes de correlação, para garantir a coerência interna da escala.

Como o objetivo é possibilitar o estudo de opiniões e atitudes de forma precisa e mensurável, surge uma série de problemas (GIL, 1999): definição de contínuo, fidedignidade, validade, ponderação e natureza dos itens que devem ser resolvidos.

#### 6.3.4.1 A escala social elaborada

O objetivo da construção desta escala social é obter indicativos do comportamento empreendedor dos coordenadores do Projeto. Portanto, era necessário um meio de avaliar os constructos dos seguintes elementos: Empreendedor (empreendedor, intraempreendedor, empreendedor social) e Time Empreendedor. Também havia a necessidade de verificar as opiniões dos coordenadores referentes ao ambiente de trabalho (Elemento – Espaço Organizacional). Ver detalhes no Quadro 27.

Quadro 27: Elementos avaliados pela Escala Social

<b>Empreendedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A mobilização inicia-se a partir das pessoas da própria organização.</li> <li>- Existem pessoas empreendedoras com foco na resolução de questões sociais.</li> <li>- Existem pessoas preocupadas com os problemas sociais da organização em que trabalham.</li> <li>- Existem pessoas que acreditam que podem atuar na organização para solucionar problemas.</li> <li>- Existem pessoas que apresentam predisposição e interesse pelos outros.</li> <li>- Existem pessoas criativas engajadas em processos de inovação.</li> <li>- Existem pessoas que têm como missão promover o valor social.</li> <li>- Existem pessoas que buscam parcerias para a realização dos seus projetos.</li> </ul>
<b>Time Empreendedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existem pessoas engajadas em promover o bem-estar das outras.</li> <li>- Existem pessoas motivadas a trabalhar em causas para o bem comum.</li> <li>- Existem pessoas interessadas na manutenção de um ambiente de trabalho cooperativo.</li> <li>- Existem pessoas que gostam de trabalhar de forma inovadora.</li> <li>- Existem pessoas que procuram realizar atividades com as quais se identificam.</li> <li>- Existem pessoas que se dispõem a realizar atividades fora do horário de trabalho e sem retorno financeiro.</li> </ul>
<b>Espaço Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há estímulo para a criatividade e a inovação.</li> <li>- Idéias inovadoras são aceitas.</li> <li>- Projetos inovadores recebem apoio.</li> <li>- Há estímulo para a realização profissional e pessoal.</li> <li>- Há apoio a Programas de Qualidade de Vida.</li> </ul>

Nenhum instrumento poderia verificar todas estas questões de uma única vez. Não se poderia solicitar aos coordenadores do Projeto que respondessem a vários instrumentos diferentes, mesmo porque esses não reuniriam os elementos necessários para a análise que se pretendia. Portanto, partindo-se dos constructos, baseando-se em vários testes e características comportamentais empreendedoras encontrados nas Referências Bibliográficas pesquisadas (HERSEY e BLANCHARD, 1986; McCLELLAND, 1987; MELLO e OLIVO, 1995; PATI, 1995; MOSCOVICI, 1996; MELO NETO e FROES, 2002; DEES, 2002; DORNELAS, 2003; DRAYTON, 2003), e com o auxílio voluntário de uma psicóloga, elaborou-se o instrumento que resumimos no Quadro 28. O mesmo consta completo no APÊNDICE C.

Quadro 28: Escala social

	 <b>Concordo Fortement</b>	 <b>Concordo</b>	 <b>Discordo</b>	 <b>Discordo Fortement</b>
1- Sou motivado pelo desejo de criar mudanças sociais significativas na minha organização.	4	3	2	1
4- Acredito que posso atuar dentro da organização na transformação desta realidade social.	4	3	2	1
10- Se julgar necessário, busco parcerias para implementar as minhas idéias.	4	3	2	1
11- Eu atinjo melhores resultados quando sigo procedimentos.	1	2	3	4
19- Ajo sempre no interesse da organização, mesmo quando quebro regras.	4	3	2	1
21- Sei ouvir e me interesso pelas pessoas da minha organização.	4	3	2	1
25- Estou disposto a realizar atividades que beneficiem outras pessoas fora do meu horário de trabalho.	4	3	2	1
28- Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e nas quais me sinto seguro.	1	2	3	4
31- Se o salário fosse bom, não me importaria de ter um trabalho rotineiro.	1	2	3	4
<b>37- Sobre o seu ambiente de trabalho:</b>	-	-	-	-
a) O local onde trabalho é ótimo para desenvolver novas habilidades e conhecimentos.	4	3	2	1
b) Idéias interessantes, vindas de diferentes pessoas, são aceitas.	4	3	2	1
c) O ambiente é normativo, nada pode ser realizado sem autorização superior.	1	2	3	4

#### 6.3.4.2 A construção da escala social

A construção da escala seguiu os passos propostos anteriormente:

- Recolheu-se um grande número de enunciados que manifestavam atitudes empreendedoras ou opiniões sobre o ambiente organizacional.
- Solicitou-se aos coordenadores do Projeto que manifestassem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados, segundo a graduação: concordo fortemente, concordo, discordo, discordo fortemente. Inicialmente, a escala foi elaborada com cinco pontos, acrescida de “Nem concordo, nem

discordo”. Entretanto, em uma aplicação piloto, verificou-se a tendência em algumas questões de se manter a neutralidade. Como isto não era interesse, a escolha por uma escala de 4 pontos forçou as pessoas a tomar uma decisão quanto à sua posição frente aos enunciados.

- c) Procedeu-se à avaliação dos vários itens, de modo que uma resposta que indica a atitude mais favorável recebeu o valor mais alto, de 4 pontos, e a menos favorável, o valor mais baixo, de 1 ponto. Alguns enunciados eram afirmações negativas, isto é, havia uma inversão na pontuação da escala. Isso se mostra necessário para que as respostas mais “convenientes” não estejam em uma única coluna. A pontuação de cada enunciado está indicada no instrumento gabarito.
- d) Calculou-se o resultado total de cada indivíduo pela soma dos itens.

De forma a garantir confiabilidade no instrumento, tomaram-se os seguintes cuidados:

- a) Definição de contínuo: os extremos da escala foram analisados em termos de quais seriam as atitudes da personalidade empreendedora e quais as da não empreendedora. Para isso, foram analisadas as características principais dos empreendedores, empreendedores sociais e intraempreendedores apresentadas no capítulo 2. As consideradas principais para este estudo, e que estavam diretamente relacionadas aos constructos, foram as selecionadas. Quanto ao quesito ambiente, o contínuo foi dividido entre uma organização inovadora e uma burocrática.
- b) Fidedignidade: foi elaborado e aplicado um instrumento piloto. A partir da sua análise elaborou-se o instrumento definitivo.
- c) Validade: para a validade da escala, o instrumento foi analisado por um júri composto de duas pessoas, uma com experiência na área de empreendedorismo e uma psicóloga. As sugestões fornecidas foram acrescentadas ao instrumento final.
- d) Ponderação dos itens: as várias qualidades foram agrupadas em atitudes, cujos resultados aparecem em separado. No resultado geral, temos a mesma valoração para cada item, pois o comportamento avaliado final é o do intraempreendedor social. As opiniões sobre o ambiente foram avaliadas em separado.

- e) Natureza dos itens: as sentenças foram do tipo direto, cabendo ao pesquisado responder sua atitude, ou opinião, em relação a elas.

#### 6.3.4.3 Interpretação da aplicação da escala

De forma a ponderar as respostas, pesquisou-se a graduação para instrumentos deste tipo, em escalas que medem perfil empreendedor, criatividade, capacidade de gerenciamento, clima organizacional, entre outros. A partir da análise desses documentos, optou-se pela graduação em três partes: indicador de comportamento intraempreendedor social, indicador de comportamento intermediário e indicador de comportamento não empreendedor. Não existiu, nem na aplicação, nem no próprio instrumento, um julgamento de valor sobre os enunciados. O instrumento é um indicativo de comportamento e não pretende denotar um comportamento como melhor ou pior.

Como se pretendia fornecer os resultados para os respondentes, optou-se por uma análise do tipo geral e “jornalística”, sem pretensões de análise psicológica mais aprofundada. Convém ressaltar que esse não é o objetivo do presente estudo, mas, sim, verificar a tendência das atitudes dos líderes do Projeto.

A pontuação para interpretação dos resultados encontra-se no Quadro 29. No Quadro 30 temos a pontuação para o espaço organizacional. Para termos um indicativo do comportamento empreendedor através de características distintas, o instrumento foi agrupado em enunciados que se referem a cada característica empreendedora avaliada, conforme Quadro 31. Não foram realizados testes de correlação porque a amostra fim – quatro pessoas – é pequena para isso.

Quadro 29: Indicador do comportamento empreendedor

<b>Pontuação</b>	<b>Interpretação</b>
< 48 Indicativo de comportamento não empreendedor	Tudo indica que você não tem habilidades empreendedoras muito desenvolvidas. Provavelmente, você dá maior prioridade para a segurança no ambiente profissional, não ousa inovar, dedicando-se integralmente às tarefas solicitadas pela organização. Se você marcou algumas vezes 3 pontos, isso indica algumas situações positivas. Comece a analisar seus pontos fracos na tabela das habilidades empreendedoras, e se quiser, modifique este estado de coisas. Passe a dedicar uma parte do seu tempo a desenvolver o seu potencial empreendedor. Inicie este esforço hoje mesmo!
48 → 96 Indicativo de comportamento intermediário	É quase certo que você é uma pessoa empreendedora. Apesar disso, algumas vezes, você pode preferir não correr riscos e buscar a segurança das tarefas rotineiras. Um conselho para quem está nesta faixa de pontuação: verifique na tabela das habilidades empreendedoras em quais categorias estão seus pontos fracos e procure aprimorar mais suas capacidades empreendedoras, fazendo treinamentos e se dedicando à leitura de livros e artigos especializados sobre o assunto.
> 96 Indicativo de comportamento empreendedor	Parabéns! Tudo indica que você é uma pessoa empreendedora. Você deve ser daquelas pessoas com excelente potencial empreendedor que conseguem transformar idéias em projetos concretos. Também deve ser daquelas que acredita que a promoção do capital humano é importante para o desenvolvimento organizacional. Se teve alta pontuação nas questões 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 21 e 25, você é provavelmente um intraempreendedor social.

Quadro 30: Indicador do espaço organizacional

<b>Características Organizacionais</b>	<b>Interpretação</b>
< 12	Se seu ambiente de trabalho recebeu esta pontuação, tudo indica que é uma organização que preza pela normalização das funções, resistente a novas idéias e a mudanças. É aconselhável uma reavaliação dos métodos adotados pela organização, para alterar a política e as estratégias até agora implementadas.
12 → 24	O seu ambiente provavelmente aceita novas idéias e apóia a criatividade. Apesar de algumas vezes ser normativo e burocrático, estimula o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos.
> 24	Parabéns! Você trabalha em uma organização que estimula e valoriza a criatividade e a inovação de seus funcionários.

Quadro 31: Indicador das habilidades empreendedoras

<b>Habilidade Empreendedora</b>	<b>Pontuação Máxima</b>	<b>Análise Se você obteve uma boa pontuação...</b>
Intraempreendedor social 1,2,3,4,5,6,7,8,21,25	40 Média= 25	Você é um agente ativo e transformador dos valores da sociedade. Tem o foco na busca de soluções inovadoras para os problemas sociais da sua organização.
Necessidade de Conquista 22, 31, 35	12 Média= 8	Você é orientado pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados; prefere o trabalho desafiador a um bom salário num trabalho rotineiro.
Necessidade de autonomia e independência 19,24,28,32,33,34	24 Média= 15	Provavelmente você prefere trabalhar sozinho, necessita expressar o que sente e não gosta de receber ordens. É determinado e não se rende à pressão do grupo.
Tendência criativa 12, 30, 36	12 Média= 8	Você gosta de desafios, enfrenta com naturalidade as mudanças e é criativo e inovador
Capacidade de assumir riscos 11,14, 16	12 Média= 8	Você valoriza suas próprias capacidades e toma decisões avaliando os prováveis custos e benefícios.
Determinação e otimismo 15, 23	8 Média= 5	Provavelmente você é determinado e procura realizar as suas tarefas com prazer.
Comunicação persuasiva 9,18, 20	12 Média= 8	Você tem a capacidade de conseguir que se façam as coisas como e quando quer, de moldar mudanças e de conseguir cooperação e ação.
Busca de parcerias 10, 29	8 Média= 5	O empreendedor sabe que não pode realizar tudo sozinho e sempre trabalha de forma cooperativa, buscando parcerias se necessário.
Planejamento e qualidade 13,17, 26, 27	16 Média= 10	Constantemente, o empreendedor busca maneiras de realizar tarefas com maior rapidez e qualidade, experimentando e planejando soluções melhores para problemas que muitas pessoas consideram resolvidos.

A variação da escala foi determinada pela divisão em três segmentos da pontuação máxima possível. No caso, 36 questões sobre atitudes empreendedoras, com um máximo de 4 pontos, perfazendo um total de 144 pontos. Para o ambiente, foram 9 questões com pontuação máxima de 4 pontos, e, assim, a pontuação máxima que um determinado espaço inovador poderia ter é de 36 pontos.

Para as habilidades empreendedoras, foi considerada a pontuação máxima para todos os enunciados respectivamente envolvidos. O valor médio é obtido pela média da escala, subtraindo-se da máxima pontuação a mínima pontuação.

#### 6.3.4.4 Resultados da aplicação da escala

A escala social construída foi aplicada nos quatro coordenadores do Projeto, aqui denominados L1, L2, L3 e L4. A pontuação obtida quando da aplicação do instrumento consta no Quadro 32. Nele também se pode observar o indicativo médio da tendência empreendedora do grupo Lmédio.

Quadro 32: Resultados da aplicação da escala social

	Intra-social 1 2 3 4 5 6 7 8 21 25	Conquista 22 31 35	Autonomia 19 24 28 32 33 34	Tendência criativa 12 30 36	Assumir Riscos 11 14 16	Deter/otimismo 15 23	Persuasão 9 18 20	Parcerias 10 29	Planej/qualidade 13, 17, 26, 27	TOTAL	Caract. Organizacionais Questão 37
<b>MÁX</b>	<b>40</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>144</b>	<b>36</b>
<b>MÉD</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>54</b>	<b>14</b>
L1	36	10	19	8	8	6	10	7	13	115	23
L2	32	11	17	8	9	6	9	6	12	110	20
L3	33	9	15	8	8	6	10	8	11	108	17
L4	29	9	16	8	8	6	9	6	12	103	23
<b>L méd</b>	<b>33</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>109</b>	<b>21</b>

Observa-se que as características indicadoras de empreendedor social foram aquelas que o grupo, na média e em particular, mais pontuou. Juntamente com a 'necessidade de conquista' e 'comunicação persuasiva'. A pontuação sobre o ambiente permite dizer que ele aceita novas idéias e apóia a criatividade. Apesar de algumas vezes ser normativo e burocrático, estimula o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos.

### 6.3.5 Coleta de documentos e análise de arquivos

Foram analisados diversos documentos formais e informais referentes ao Projeto e às ações sociais implementadas. Entre os documentos aos quais tivemos acesso, destacam-se:

- a) Relatório da Divisão de Saúde indicando o alto número de consultas psiquiátricas.
- b) Portaria nº019, de junho de 2002, na qual a Direção da Unidade de Curitiba resolvia aprovar o Projeto “CEFET-PR, DERHU, SEMPRE ‘DIBEN’ COM VOCÊ” como parte da política de qualidade de vida da Unidade de Curitiba.

Conforme ofícios e narrativa dos coordenadores, o Projeto foi apresentado pela primeira vez para a Direção da Unidade e suas Gerências no ano anterior. Com a não possibilidade de ser institucionalizado na ocasião, o Grupo de coordenadores buscou parcerias e alternativas para viabilizá-lo.

- c) Projeto nº044/2003 – DIDEP, que solicitava recursos financeiros para as atividades da Sexta Arte.

Após a institucionalização do Projeto, pôde-se solicitar recursos à Divisão de Orçamento e Gestão. O recurso, neste caso, foi de compensação financeira para os instrutores do Projeto, que até o momento nada recebiam. Conforme pontuado na entrevista com os coordenadores, eles consideravam importante uma retribuição para aqueles que tanto se dedicavam às atividades.

- d) Ofícios relativos à Busca de Parcerias.

Ofícios para a Associação dos Servidores do CEFET-PR, Fundação CEFET-PR, Horto Municipal e CEASA.

- e) Relatórios das atividades desenvolvidas na Quarta Arte.

A primeira Quarta Arte aconteceu em 22 de maio de 2002, com 5 participantes. Em 17 de julho daquele ano já contava 23 participantes. Em menos de dois meses de atividades, o número de participantes subiu em 460%. Após essa data, passou a ser realizada às sextas-feiras.

- f) Informativo do Departamento de Recursos Humanos do CEFET-PR de 18 de novembro de 2002. Esta edição especial informava as atividades realizadas na 2ª Semana do Servidor, destacando no editorial “Por que as pessoas em primeiro lugar”, o Café Saudável e a exposição de trabalhos de artesanato realizados pelos servidores.

- g) Relatórios das atividades realizadas pelo projeto em 2002 e 2003.  
As atividades estão listadas quando da apresentação do Projeto.
- h) Projeto para a realização da I Sexta Arte, Memorando com a solicitação de recursos para a implementação e programação das oficinas.
- i) E-mails do Sistema CEFET-PR, convidando para as atividades do Projeto.  
Apresenta-se aqui um deles:

**Data:** Tue, 9 Mar 2004 10:16:50 -0300 (Hora padrão leste da Am. Sul)

**De:** Broadcast - Unidade de Curitiba <rodrigo@cefetpr.br>

**Assunto:** SEXTA-ARTE 12 DE MARÇO

Olá Colegas

Na Sexta Arte desta semana, vamos decorar e personalizar caixinhas de madeira , elaborando texturas em massa corrida. Para participar, basta levar uma pequena caixa em madeira (sugerimos aquelas compradas em lojas de artesanato ou mesmo nas de produtos por R\$ 1,99). Lembramos que a Sexta Arte é uma atividade voltada para os servidores com objetivo de propiciar momentos de descanso mental e desenvolvimento da criatividade. Contamos com sua presença, dia 12 de março, na sala C 108 , às 12h30min

Até lá

Equipe da DIBEN

### 6.3.6 Análise do modelo por parte dos coordenadores do Projeto

O modelo, em sua versão final, foi avaliado pelos coordenadores do Projeto. Foi realizada uma reunião com os quatro coordenadores, para explicar o modelo, tanto em blocos (com o Projeto Social) quanto o detalhado com os constructos e apresentado o questionário para a validação. Todos responderam SIM às duas primeiras questões e NÃO à terceira e quarta questões. O Quadro 33 apresenta o questionário empregado e, na seqüência, destacam-se os comentários gerais sobre o Modelo, respostas das questões 5 e 6.

Quadro 33: Questionário para validação do modelo

- 1- O modelo apresentado relaciona os elementos envolvidos no desenvolvimento do Projeto?
- 2- Em sua opinião, o modelo reflete a realidade da Instituição e do Projeto?
- 3- Em sua opinião, existe algum elemento do modelo que você considera desnecessário ou que não corresponda à realidade?
- 4- Na sua visão, existe algum elemento que você julga importante ao modelo e que não foi abordado?
- 5- Em que aspectos o modelo pode ser útil à Instituição? E às organizações em geral?
- 6- Qual a opinião geral sobre o modelo?

Os coordenadores do Projeto, em relação à questão 5 (*Em que aspectos o modelo pode ser útil à Instituição? E às organizações em geral?*) declararam que:

- “Conscientizar a alta administração (do Cefet-PR) e fornecer indicadores, pontuando os problemas e sugerindo soluções. Às organizações em geral é mostrar que isso é possível de ser realizado”.
- “Creio que em todos os aspectos, visto que o mesmo abrange todas as questões pertinentes à Instituição, principalmente no aspecto humano/social. Para as demais organizações idem”.
- “Para melhor divulgação do Projeto, junção da prática e teoria e marketing do Projeto”.
- “Pode ser utilizado como método para a implementação de outras atividades e projetos. Poder ser utilizado para avaliação da realidade institucional e gerar reflexões acerca do padrão adotado na condução das propostas inovadoras, às quais sempre surgem resistências”.

A opinião geral sobre o modelo (questão 6) expressa pelos coordenadores:

- “Demonstra que é possível acontecer, ainda que sem o apoio da Organização, contanto que esta não aborte idéias e nem sufoque a criatividade dos colaboradores”.
- “Positiva. Na minha opinião este modelo está perfeito ao que se propõe”.
- “Acredito que através do Modelo vimos o Projeto transformar-se em um trabalho científico que poderemos defender com embasamento teórico”.
- “O modelo sistematiza o processo pelo qual passamos, deixando a realidade do dia-a-dia de trabalho mais clara e objetiva”.

### 6.3.7 Validação

A observação não sistematizada e as entrevistas não estruturadas possibilitaram a seleção e a organização dos procedimentos e técnicas a serem empregados no processo de validação.

A partir da validação de cada constructo, obtém-se a validação para cada elemento do Modelo. Como pode ser observado, nem todos os constructos foram apenas verificados diretamente. Por exemplo, constructo “Há necessidade de propiciar saúde mental para os funcionários”, foi verificado:

- a) Diretamente: Relatório da equipe médica e entrevista com coordenadores.
- b) Indiretamente: Questionário - nas questões sobre por que iniciou as atividades, por que as manteve e quais as mudanças que percebeu no comportamento pessoal e profissional.

No caso do comportamento empreendedor, foi analisado tanto o discurso direto, nas entrevistas, quanto indiretamente, através de algumas características conhecidas desse comportamento, constantes na escala social. Os resultados obtidos, por estarem acima da média, confirmam o caráter empreendedor do grupo e do fenômeno analisado.

A validação do Modelo como um todo foi realizada pelos coordenadores, que o aprovaram 100%.

O Quadro 34 numera os constructos e o Quadro 35 apresenta as técnicas e o critério de confiabilidade utilizados, tanto para a técnica empregada quanto para os constructos.

Quadro 34: Numeração dos constructos

<b>Questões Sociais Internas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Há necessidade de melhorar a qualidade de vida dos funcionários.</li> <li>2. Há necessidade de promoção social dos funcionários.</li> <li>3. Há necessidade de propiciar saúde mental para os funcionários.</li> </ol>
<b>Empreendedor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. A mobilização inicia-se a partir das pessoas da própria organização.</li> <li>5. Existem pessoas empreendedoras com foco na resolução de questões sociais.</li> <li>6. Existem pessoas preocupadas com os problemas sociais da organização em que trabalham.</li> <li>7. Existem pessoas que acreditam que podem atuar na organização para solucionar problemas.</li> <li>8. Existem pessoas que apresentam predisposição e interesse pelos outros.</li> <li>9. Existem pessoas criativas engajadas em processos de inovação.</li> <li>10. Existem pessoas que têm como missão promover o valor social.</li> <li>11. Existem pessoas que buscam parcerias para a realização dos seus projetos.</li> </ol>
<b>Time Empreendedor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Existem pessoas engajadas em promover o bem-estar das outras.</li> <li>13. Existem pessoas motivadas a trabalhar em causas para o bem comum.</li> <li>14. Existem pessoas interessadas na manutenção de um ambiente de trabalho cooperativo.</li> <li>15. Existem pessoas que gostam de trabalhar de forma inovadora.</li> <li>16. Existem pessoas que procuram realizar atividades com as quais se identificam.</li> <li>17. Existem pessoas que se dispõem a realizar atividades fora do horário de trabalho e sem retorno financeiro.</li> </ol>
<b>Espaço</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Há estímulo para a criatividade e a inovação.</li> <li>19. Idéias inovadoras são aceitas.</li> <li>20. Projetos inovadores recebem apoio.</li> <li>21. Há estímulo para a realização profissional e pessoal.</li> <li>22. Há apoio a Programas de Qualidade de Vida.</li> </ol>
<b>Projeto Social</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>23. Há foco de atuação no indivíduo, no seu valor e na sua capacidade para inovar e empreender.</li> <li>24. As ações têm como referência os potenciais inerentes a cada pessoa.</li> <li>25. Os principais ativos do projeto são as qualidades humanas e os recursos materiais disponíveis na organização.</li> <li>26. Há busca de parcerias para a implementação das ações.</li> </ol>
<b>Resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>27. Há melhoria da qualidade de vida.</li> <li>28. Há melhoria das relações de trabalho.</li> <li>29. Há melhora da saúde mental.</li> <li>30. Há propagação de novos valores e atitudes.</li> <li>31. Há cooperação.</li> <li>32. Há formação de parcerias e redes sociais.</li> <li>33. Há progresso pessoal.</li> <li>34. Há criação de novos espaços e experiência da vida participativa.</li> <li>35. Há mudança de valores e comportamento.</li> <li>36. Há aumento do nível de conhecimento com relação às capacidades e competências.</li> </ol>

Quadro 35: Validação dos elementos do modelo

Elemento	No	Auditoria Revisão Posição isenta	Auditoria Posição isenta	Auditoria Posição isenta	Auditoria Posição isenta	Confiabilidade	Resultado Geral do caso analisado
		Entrevista estruturada	Questionário	Escala social	Análise de documentos		
Questões Sociais Internas	1	X	X			Triangulação	Constructos verificados Caso confirmado
	2	X	X				
	3	X	X		X		
Empreendedor	4	X				Triangulação	Constructos verificados Caso confirmado
	5	X			X		
	6	X			X		
	7	X			X		
	8	X			X		
	9	X			X		
	10	X			X		
Time Empreendedor	12	X			X	Triangulação	Constructos verificados Caso confirmado
	13	X	X		X		
	14	X			X		
	15	X			X		
	16	X			X		
Espaço Organizacional	18	X	X			Triangulação	Constructos verificados Caso confirmado
	19	X			X		
	20	X			X		
	21	X			X		
	22	X			X		
Projeto Social	23	X	X			Triangulação	Constructos verificados Caso confirmado
	24	X	X				
	25	X			X		
	26	X		X	X		
Resultados	27	X	X			Triangulação	Constructos verificados Caso confirmado
	28	X	X				
	29	X	X				
	30	X	X				
	31	X	X				
	32	X	X				
	33	X	X				
	34	X	X				
	35	X	X				
	36	X	X				

Quanto aos critérios de confiabilidade deste trabalho, temos que:

a) Critérios relativos à credibilidade:

- O Projeto foi acompanhado desde setembro de 2002;
- Os entrevistados verificaram as respostas apresentadas por eles neste documento;
- A triangulação, por fontes e métodos, foi aplicada para todos os constructos;
- O orientador deste trabalho verificou os resultados obtidos.

b) Critérios relativos à transferibilidade:

- O modelo é apresentado de forma genérica, elementos e constructos, de forma que pode ser empregado na análise de outros casos. A opinião geral dos coordenadores é de que ele é aplicável e pode ser útil a outras instituições.

c) Critérios relativos à consistência e confirmabilidade:

- Todo o material coletado foi armazenado para consultas futuras ou auditoria;
- O pesquisador procurou manter a sua posição isenta, mesmo nas situações em que a pesquisa tomou a forma participante;
- Empregaram-se múltiplas fontes de evidência para os constructos;
- O modelo foi analisado e validado pela equipe de coordenadores do Projeto.
- A documentação dos dados garante a cadeia de evidências.

#### **6.4 Limites da pesquisa**

Os limites da pesquisa foram fornecidos pela metodologia escolhida, seleção, coleta e tratamento dos dados. Neste tipo de estudo - qualitativo, deve-se ter consciência de que as "respostas" obtidas na investigação são aproximações da realidade pesquisada e não abrangem todos os aspectos da estrutura organizacional. Pois, por mais eficiente que possa ser o método empregado, os resultados, por estarem sujeitos à interferências ambientais e interpretações dos pesquisadores e dos respondentes da pesquisa, consistem apenas numa representação do real e não o próprio real.

## **6.5 Considerações Finais**

Neste capítulo apresentaram-se o cenário e o estudo do “Projeto”, onde o modelo para o Intraempreendedorismo Social foi avaliado. Abordaram-se a metodologia e as técnicas de coleta de dados empregadas, detalhando as etapas empregadas para a validação. Paralelamente à proposta metodológica, foram apresentados e discutidos os resultados parciais. Finalmente, foram analisados os resultados obtidos de uma forma geral e aqueles considerados mais relevantes para o estudo proposto.

O próximo capítulo apresenta as conclusões finais deste trabalho de tese e recomendações para trabalhos futuros.

## CAPÍTULO 7

### CONCLUSÕES

Daylight, see the dew on a sunflower  
And a rose that is fading  
Roses wither away  
Like the sunflower  
I yearn to turn my face to the dawn  
I am waiting for the day  
A. L. Webber, T. Nunn e T.S. Elliot  
Memory from Cats

O propósito desta tese vem ao encontro da necessidade de resgatar o humano nas organizações. Dentro do campo de estudos do empreendedorismo, a forma idealizada para conseguir este intento é o Intraempreendedorismo Social.

A revisão bibliográfica foi realizada com o objetivo de verificar (no emaranhado de conceitos sobre o empreendedorismo, teorias administrativas, comportamento do homem na organização e projetos de qualidade de vida) os elementos e constructos fundamentais que permitissem descrever, conceituar e modelar o fenômeno **Intraempreendedorismo Social**.

Basicamente, a revisão foi norteada pelas seguintes preposições, que seguem com suas respectivas respostas:

1º) Quais poderiam ser as características essenciais do comportamento do empreendedor social interno à organização? Resposta: Uma conjugação dos comportamentos do empreendedor, intraempreendedor e do empreendedor social: criatividade na solução de problemas reais, capacidade de assumir riscos, pragmáticos, automotivados, confiantes, persuasivos, “põem a mão na massa”, cooperativos, gostam de liberdade, predisposição e interesse em ajudar os outros, sensibilidade social, missão de gerar valor social, agir arrojadamente sem se limitar pelos recursos disponíveis e buscar parcerias se necessário.

2º) Quais as características organizacionais essenciais para um ambiente propiciar o surgimento do empreendedor social interno? Resposta: Dentre outras, estímulo à criatividade, à inovação e à cooperação, apoio a novas idéias e à aquisição de

novos conhecimentos, ênfase na realização pessoal e não apenas na profissional, apoio a projetos de qualidade de vida e a outros projetos inovadores. E a principal: que valorize o ser humano.

3º) O que se tem feito nas organizações contemporâneas para minorar os impactos da organização do trabalho no ser humano? Quais as proposições essenciais para a qualidade de vida no trabalho? Resposta:

- a) Existe a necessidade de os próprios trabalhadores lutarem contra a precarização do trabalho;
- b) As empresas parecem focar sua responsabilidade social nas questões de meio ambiente – é necessário que, em primeiro lugar, o foco seja o meio ambiente interno, para proporcionar melhor qualidade de vida aos seus colaboradores e dependentes;
- c) Os projetos e programas de voluntariado apoiados pelas empresas têm preferencialmente o foco externo à organização, deve ser também interno, com o propósito de melhorar as condições de saúde mental e de vida em geral;
- d) Pode e deve haver equilíbrio entre o trabalho e o espaço total da vida do empregado;
- e) Os trabalhadores devem ter o seu trabalho valorizado;
- f) O ambiente de trabalho deve propiciar as condições necessárias para a auto-realização de seus funcionários.

Os resultados esperados com as ações descritas englobam melhores condições de trabalho e de saúde, através da higiene mental e da diminuição do estresse, propagação de novos valores e atitudes, progresso pessoal e material. Isto é, melhora da qualidade de vida em geral.

Essa base teórica foi elaborada na procura de elementos genéricos fundamentais para o desenvolvimento de um modelo que apresentasse o conceito delineado nesta tese: Intraempreendedorismo Social. Portanto, após esse estudo, foi elaborado o Modelo para o Intraempreendedorismo Social baseado nos elementos essenciais que envolvem a dinâmica das questões sociais observadas em um ambiente organizacional. Esses elementos são:

- As Questões Sociais, problemas sociais internos da organização.

- O Empreendedor, que transforma as idéias em realidade através do emprego de suas características individuais – habilidades, conhecimentos e valores, propondo e implementando soluções para as questões sociais internas.
- O Time Empreendedor, que consiste em um grupo de pessoas, recrutadas pelo empreendedor, para trabalharem na ação social inovadora. E que, através de um compromisso mútuo, têm em comum o empreendimento social.
- As idéias, recursos e oportunidades que tornam realidade o Projeto Social.
- Os Resultados obtidos através da implementação das idéias e ações sociais, transformadores do espaço organizacional.
- O Espaço Organizacional, que através de seu processo de comunicação, relações de poder, valores e normas influencia o comportamento organizacional.

As características básicas desse modelo são:

- As ações intraempreendedoras sociais são desenvolvidas pela e para a própria organização.
- O Empreendedor e o seu “Time” atuam como protagonistas das ações sociais transformadoras.
- O foco das ações são as pessoas e o seu desenvolvimento, através da valorização do ser humano, mas atinge tanto a comunidade organizacional interna quanto a própria sociedade.

Através da análise de um caso real, buscou-se evidências práticas sobre o conceito elaborado, o modelo e seus elementos no mundo empírico. Na validação, onde foram empregados escala social, questionários, análise de documentos e entrevistas, o Modelo foi considerado aplicável e sistematizador do processo.

Portanto, a validação do Modelo proposto permite concluir que:

Existe Intraempreendedorismo Social.

Onde, Intraempreendedorismo Social é o conjunto de inovações que a organização pratica e desenvolve para a solução de suas questões sociais.

E, o intraempreendedor social é o indutor de mudanças sociais na organização. Ele participa como ator principal em ações que não dizem diretamente à sua vida (respeito) mas a problemas relativos ao bem comum, interferindo diretamente na organização através de suas próprias propostas, provocando e inspirando mudanças nas relações sociais ao seu redor.

A compreensão do fenômeno Intraempreendedorismo Social e o conseqüente desenvolvimento de seu modelo trazem benefícios àqueles envolvidos nesse processo nas organizações. Por exemplo, aos profissionais das áreas de recursos humanos e desenvolvimento de pessoal, este estudo pode contribuir para os processos de: a) identificação de atores e ações sociais; b) planejamento de ações sociais internas; c) transformação do espaço organizacional em um espaço mais humano.

Espera-se, com este trabalho, contribuir, tanto para os estudos teóricos do Empreendedorismo, quanto para o surgimento do Intraempreendedor Social nas organizações, visto que as ações implementadas através do Projeto Social geram resultados de baixo custo e de grande alcance social.

Entretanto, ainda há muito o que discutir e fazer para que se multipliquem iniciativas e programas de apoio e suporte ao intraempreendedorismo social. A começar pelo próprio debate do tema, que não se esgota nesta tese. Na verdade, ela é o primeiro passo para a compreensão desse fenômeno, e muitos estudos ainda devem acontecer. Como por exemplo:

- Os estudos desenvolvidos tiveram como objetivo identificar os elementos e seus constructos fundamentais e propor um modelo. Há, portanto, necessidade de se realizarem pesquisas complementares à tese para obter mais evidências e informações que possam decorrer do aprofundamento da relação entre os elementos e o intraempreendedorismo social.
- Aplicação do Modelo em outras organizações.
- Analisar no espaço organizacional a influência da cultura e clima organizacional.
- Verificar a importância dos “patrocinadores” na implementação das ações sociais.
- Obter indicadores consistentes para os resultados gerados pelas ações e projetos sociais.
- Levantar as características comportamentais (necessidades, habilidades, valores) dos intraempreendedores sociais.

Quanto aos limites desta tese, o principal deles é o fato de abordar fenômenos e teorias em formação. Desta forma, em alguns pontos, a profundidade no estudo do tema é prejudicada pela ausência de ferramental teórico específico e

de maior consistência das evidências. Nestes momentos, a tese assume caráter exploratório. Quando a validação de um modelo ocorre em uma realidade organizacional, o caso deste trabalho, a generalização dos dados só é possível para esta realidade. Conforme já pontuado anteriormente, em termos conceituais, a validação realizada gera generalização analítica e não estatística. Assim, os resultados desta pesquisa estão limitados no âmbito teórico em que foram validados e não necessariamente de forma integral para outras organizações. Portanto, na própria proposta encontra-se uma limitação ao estudo, devendo esta tese ser considerada como um referencial aos estudos subsequentes do tema e devendo sofrer alterações se a realidade se modificar.

Encerra-se este trabalho com a certeza de que o Intraempreendedorismo Social, através de sua visão humanista, contribui para a autovalorização e o desenvolvimento do ser humano nas organizações contemporâneas.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Flávio. **Como empreender sem capital**. Belo Horizonte: IBE, 1999.
- ALONI, Nimrod. **Educação humanística**. Enciclopédia de Filosofia da Educação. Tradução de Silvia Moreira Leite e equipe. Agosto, 1999. Disponível em: [www.educacao.pro.br/educação\\_humanística.htm](http://www.educacao.pro.br/educação_humanística.htm) . Acesso em: 17 nov. 2001.
- ALVES-MAZZOTI, Alda Judith; GEWANDSZZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- AMIT, R.; GLOSTEN, E. MULLER, E. Challenges to theory development in entrepreneurship research. **Journal of Management Studies**. V.30, n.5, p.815-834, 1993.
- ASHLEY, Patrícia Almeida (coordenadora). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ATKINSON, J. W.; FEATHER, N. **A theory of achievement motivation**. London; University Microfilm International, 1996.
- BACHARACH, Samuel. **Organizational theories: some criteria for evaluation**. The Academy of Management Review. Oct; vol.14, no 4, 496-514, 1989.
- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BERNHOEFT, Renato. **Como tornar-se um empreendedor (em qualquer idade)**. São Paulo: Nobel, 1996.
- BÍBLIA, Gênesis. Português. **Bíblia Sagrada**. Trad. do Centro Bíblico Católico. São Paulo: Editora Ave Maria Ltda., 1991. Cap. 3, vers. 17-18.
- BIRLEY, S.; WESTHEAD, P. A comparison of new firms in "assisted" and "non"assisted areas in Great Britain, **Entrepreneurship and Regional Development**. USA, v.4, n.4, p.299-238, 1992.

BOM ANGELO, Eduardo. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença.** Rio de Janeiro: Campus, 2003

BOSCHEE, Jerr. **What is social entrepreneurship?** Disponível em: <http://www.csen.ca/whatis.htm>. Acesso em: 10 nov. 2002.

BRINCKERHOFF, Peter C. **Social entrepreneurship – the art of mission-based venture development.** New York: Wiley, 2000

BROWN, Jim. Social enterprise – So what's new? **Regeneration & Renewal**, 23 August 2002. Disponível em: <http://www.bakerbrown.co.uk/regenerationrenewal.pdf>. Acesso em: 8 agosto 2003.

BURNS, Tom; STALKER, G. M. **The management of innovation.** London: Tavistock Publications, 1961.

CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente.** São Paulo: Cultrix, 1982.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável.** São Paulo: Cultrix, 2002.

CARNEGIE, Andrew, **Evangelho da riqueza.** São Paulo: Makron Books, 1989.

**CEFET em Revista.** Uma Escola de Tecnologia e Humanismo. Curitiba, 1998.

CHAMPION, D.J. **A sociologia das organizações.** São Paulo: Saraiva, 1979.

CHANDLER Jr, Alfred D. **Strategy and structure.** Cambridge, Mass.: London: The MIT Press, 1962.

CHANLAT, F. **Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho.** In DWEL E. e VASCONCELOS J. Recursos humanos e subjetividade. Petrópolis: Vozes, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas – o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CORNWALL, Jeffrey R.; PERLMAN, Baron. **Organizational entrepreneurship**. Boston: Irwin, 1990.

COSTA, Antonio Carlos Gomes da. **Educação, voluntariado e o mundo empresarial**. Editora Fundação EDUCAR DPaschoal. São Paulo: Gráfica Editora Modelo Ltda, 2002 (a).

COSTA, Antonio Carlos Gomes da. **Revolução - A revolução da vontade**. Coleção Jovem Voluntário, Escola Solidária. Editora Fundação EDUCAR DPaschoal. São Paulo: Gráfica Editora Modelo Ltda, 2002 (b).

CRESWELL, John W. **Quality inquiry and research design: Choosing among five traditions**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1998.

DAVID, Denise E.H.; GAUTHIER, Fernando A.O. Intraempreendedorismo social: ações no Cefet-PR. **Anais...** IV Encontro Nacional de Empreendedorismo – I Fórum Nacional de Empreendedorismo Social. Florianópolis, 2002.

DAVIS, Keith. NEWSTROM, John. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DESS, Gregory G.; IRELAND, R. Duane; ZAHRA, Shaker; FLOYD, Steven; JANNEY, Jay; LANE, Peter. Emerging issues in corporate entrepreneurship. **Journal of management**. 29 (3) pg. 351-378, 2003.

DEES, J. Gregory. Enterprising Nonprofits. **Harvard Business Review**, January-February, 1998.

DEES, J. Gregory. **The meaning of “social entrepreneurship”**. Disponível em: <http://www.the-ef.org/resources-Dees103198.html> . Acesso em: 5 maio 2000.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo – transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRAYTON, Willian. **Social entrepreneurs.** Disponível em: [http://www.ashoka.org/fellows/social\\_entrepreneur.cfm](http://www.ashoka.org/fellows/social_entrepreneur.cfm). Acesso em: 17 fev. 2003.

DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração.** São Paulo: Pioneira, 1997.

DRUKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUKER, Peter F. **Management challenges for the 21<sup>st</sup> century** New York: Harperbusiness, 1999.

DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José M. **Responsabilidade social: a empresa hoje.** Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos: Fundação Assistencial Brahma, 1986.

EMPINOTT, Moacir. **Os valores a serviço da pessoa humana.** Ed. PUC do Rio Grande do Sul, 1984.

FARREL, Larry C. **Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras: técnicas que as tornam competitivas.** São Paulo: Atlas, 1993.

FÉLIX, Luiz F.F. **A conjuntura atual e a responsabilidade social e cidadã das empresas.** In Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades, v.II. São Paulo: Petrópolis: Instituto Ethos, 2003.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios.** Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho, 1999.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andres Pablo. Voluntariado empresarial – estratégias de empresas no Brasil. **Relatório de pesquisa.** Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor/USP, 2002.

FRANCO, Augusto de. **Empreendedorismo político**. Disponível em: <http://200.252.248.103/sites/revistasebrae/01/artigo2.htm>. Acesso em: 12 dez 2002.

FREIRE, L. Empreendedorismo: fundamentos conceituais. **Anais...** III Encontro Nacional de Empreendedorismo. Florianópolis, 2001.

FRIEDMANN, Georges. **O trabalho em migalhas**. São Paulo: Perspectiva, 1983.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Global, 2002.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Paraná**. Relatório, 2001.

GIBB, Alan. **Stimulating entrepreneurship and new business development**. Geneve: International Labor Organization, 1988.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

**GUIA EXAME**. As melhores empresas para você trabalhar. São Paulo: Editora Abril, edição especial 2003.

HALL, Richard H. **Organizations: structure and process**. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice Hall, 1982.

HANDY, Charles. **A era da irracionalidade** - ou a Gestão do Futuro. Portugal: Edições Cetop, 1992.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. E.P.U, 1986.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. **The motivation to work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

[http://www.iscsp.utl.pt/~cepp/indexfro1.php3?http://www.iscsp.utl.pt/~cepp/conceitos\\_politicoss/burocracia.htm](http://www.iscsp.utl.pt/~cepp/indexfro1.php3?http://www.iscsp.utl.pt/~cepp/conceitos_politicoss/burocracia.htm)

HOLANDA PINTO, Rosana de; STRAPASSON, Adelaide; SUREK, Anelise Dzieciol; COELHO, Jaqueline. **CEFET-PR, DERHU, sempre DIBEN com Você! - Saúde Física e**

**Higiene Mental para a Qualidade de Vida do Servidor do Cefet-Pr.** Projeto Institucional. Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba, 2002.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Guia de elaboração de relatório e balanço anual de responsabilidade social empresarial.** São Paulo. Junho, 2001.

ISHIWARA, Atsuo. **Uma visão do modelo japonês da produtividade.** Palestra. Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade. Curitiba, 1995.

JOHNSON, Sherrill. Literature review on social entrepreneurship. Research Associate Canadian Centre for Social Entrepreneurship, november, 2000. Disponível em: <http://www.bus.ualberta.ca/ccse/Publications/Publications/Lit.%20Review%20SE%20November%202000.rtf> . Acesso em: 17 nov. 2002.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** São Paulo: Atlas, 1999.

KAHN, Robert L. **As habilitações de um administrador eficiente.** São Paulo: Nova Cultural, 1986.

LARSON, Charles F. **Basic research and innovation in industry.** Disponível em: <http://www.iriinc.org/webiri/Publications/BasicResearch.doc>. Acesso em: 2 set. 2003.

LAWRENCE, Paul; LORSCH, Jay. W. **Desenvolvimento das organizações – diagnóstico e ação.** São Paulo: E. Blücher, 1972.

LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo criando riquezas.** Recife: Edições Bagaço: 2002.

LEZANA, A.G.R. **Desarrollo regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión. Una puesta en práctica de programas de promoción.** Tese de doutorado. Universidad Politécnica de Madrid, 1995.

LUX, Kenneth. **O erro de Adam Smith: de como um filósofo moral inventou a economia e pôs fim à moralidade.** São Paulo: Nobel, 1993.

MARCHI, Ana Maria. SOSA, Maria Eugênia C. **Para o Brasil dar certo... Faça parte, faça a sua parte.** São Paulo: Gráfica Editora Modelo Ltda, 2002.

McCLELLAND, David C. Characteristics of success entrepreneurs. **Journal of Creative Behavior**, 21, pp. 219-232, 1987.

McCLELLAND, David C. **Entrepreneurship and achievement motivation:** approaches to the science of socio-economic development. Ed. P. Lengyel. Paris: UNESCO, 1971.

MCCLELLAND, David. Business drive and national achievement. **Harvard Business Review**, 4, vol. 40, July/August, 99 – 112, 1962.

MELLO, Álvaro; OLIVO, Silvio. **Perfil do empreendedor brasileiro** – Um estudo de caso do programa de desenvolvimento de empreendedores EMPRETEC/SEBRAE. Relatório de Pesquisa publicado no: Estudos Empresariais, 1995.

MELO NETO, Francisco de Paula de. FROES, César. **Empreendedorismo social** – a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal:** treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional:** a revalorização do homem frente à tecnologia para o sucesso da nova empresa. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1999.

NEPOMUCENO, Vladimir, 2003 – Disponível em:

[http://www.servidor.gov.br/contato/contato\\_servidor/contato19servidor.htm](http://www.servidor.gov.br/contato/contato_servidor/contato19servidor.htm). Acesso em: 10 abril 2004.

Notícias: AGANP - Agência Goiana De Administração., 2004. Disponível em:  
<http://www.aganp.go.gov.br/noticias/noticias.php?idorgao=1&vid=539&vdata=&leia=1>  
Acesso em: 10 abril 2004.

O'TOOLE, James. **Work in America**. Cambridge: MIT Press, 1973.

OLIVEIRA , Gustavo H. Justino de. **Empresas e investimento social**. Disponível em:  
<http://tudoparana.globo.com/social/>. Acesso em: 3 set. 2002.

OLIVEIRA, M. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**. São Paulo: Nobel, 1995.

PATI, Vera. O empreendedor: descoberta e desenvolvimento do potencial empreendedor. In: PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido dos. (Orgs.) **Criando seu próprio negócio**. São Paulo. Edição Sebrae, 1995. P.41-62.

PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras**. Tese de doutoramento apresentada ao curso de doutorado em administração da EAESP/FGV. São Paulo, 1995.

PERROW, C.A. Framework for the Comparative Analysis of Organizations. **American Sociological Review**, 32, pags.194-208, 1967.

PERROW, C.B. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1981.

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

PINCHOT, Gifford. PELLMAN, Ron. **Intrapreneuring in action** – a handbook for business innovation. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1999.

PINHO, Ruy Rebello. **Instituições de direito público e privado: introdução ao estudo do direito: noções de ética profissional**. São Paulo: Atlas, 2000.

PIROLLA, Cleonice M., IAGUER, Silvino. Programa CIMCO – Uma nova realidade no CEFET-PR. **Tecnologia & Humanismo**. Revista do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Ano 15. No 21. Curitiba, 2001.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Modelos de homem e teoria administrativa** – ascensão do homem parentético. Rio de Janeiro; Revista de administração Pública, vol18, n.2: 3-12 abril/junho, 1984.

SBERGA, Adair Aparecida. **Voluntariado educativo**. Coleção Jovem Voluntário, Escola Solidária. Instituto Brasil Voluntário - Faça Parte. São Paulo: Gráfica Editora Modelo Ltda, 2002.

SANTOS, Boaventura de Souza (org.). **Democratizar a democracia**: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SCHUMPETER, Joseph A. **A teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper and Brothers, 1942.

SEBRAE. **Relatório Programa Brasil Empreendedor 2000**. Disponível em: <http://www.ba.sebrae.com.br/pesquisas.htm>. Acesso em: 2 set. 2003.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização em aprendizagem. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

SERRANO, Daniel. **A teoria de Maslow**. Setembro, 2000. Disponível em: [www.portaldomarketing.com/Artigos/maslow.htm](http://www.portaldomarketing.com/Artigos/maslow.htm). Acesso em: 17 nov. 2001.

SILVA, Hélio Eduardo da. **Empreendedorismo: o caminho para o sucesso no século XXI**. Disponível em: [http://200.252.248.103/sites/revistasebrae/04/artigos\\_01.htm](http://200.252.248.103/sites/revistasebrae/04/artigos_01.htm). Acesso em: 17 março 2003.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. São Paulo: Campus, 1998.

STEVENSON, Howard. **As seis dimensões da capacidade empreendedora**. In Dominando os Desafios do Empreendedor, organizado por Sue Birley e Daniel F. Muzyka. São Paulo: Makron Books, 2001.

STONER, J.A.F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

STONER, J.A.S.; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Editora Livros técnicos e científicos, 1999.

TEIXEIRA, Regina Cleide Figueiredo. **A concepção de homem para as teorias de administração**. Florianópolis. PPG/EPS-UFSC. Mimeo, 1998.

Universidade Federal de Goiás – **Projeto saudável mente**, 2003.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - **Programa de qualidade de vida e dependência química**, 2002

VIEIRA, Renata M.F.; GAUTHIER, Fernando A.O. Introdução ao empreendedorismo social. **Anais**. II Encontro Nacional de Empreendedorismo. Florianópolis, 2000.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1964.

WALTON, R.E. **Quality of working life: what is it?** Sloan Management, vol. 15, núm.1, 1973.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human relations**. v. 32, n. 2, p. 111-123, feb. / 1979.

WHETTEN, David. What constitutes a theoretical contribution? The Academy of Management Review. Oct; vol.14, no 4; 490-495, 1989.

YIN, Robert K. **Case study research - Design and Methods**. Applied social research methods series, vol 5. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2003.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Ecologia de empresas**. São Paulo: Atlas, 1980.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO (Piloto) – Participantes

**Prezado participante,**

Esta pesquisa tem por objetivo investigar a relação entre as atividades desenvolvidas pelo “Projeto Sempre Diben com Você” e sua contribuição para a comunidade Cefetiana.

Trata-se de perguntas sobre as atividades realizadas, a participação dos funcionários nas mesmas e o impacto sobre o ambiente de trabalho em geral.

Para responder você levará em torno de 30 minutos. Ressaltamos que apenas esta pesquisadora terá acesso aos seus dados e respostas, e em nenhum momento do preenchimento do questionário você precisará se identificar.

**Lembrete!**

Não existem respostas certas ou erradas, não se trata de um teste.

**Agradeço antecipadamente sua atenção e colaboração!**

Coloco-me a sua disposição para quaisquer esclarecimentos.

Denise Elizabeth Hey David  
Departamento Acadêmico de Eletrônica  
UFSC/EPS - doutoranda  
E-mail: deniseehd@cefetpr.br

#### Dados demográficos

1- Sexo:      ( ) Feminino      ( ) Masculino

2- Idade: \_\_\_\_\_

3- Cargo exercido: \_\_\_\_\_

4- Tempo de trabalho na Instituição: \_\_\_\_\_

5- Grau de escolaridade:

( ) Ensino fundamental (até 8ª série)

( ) Nível médio (2º grau)

( ) Nível superior incompleto; Graduação em: \_\_\_\_\_

( ) Nível superior completo; Graduação em: \_\_\_\_\_

( ) Pós-Graduação - Especialização em: \_\_\_\_\_

( ) Pós-Graduação – Mestrado em: \_\_\_\_\_

( ) Pós-Graduação – Doutorado em: \_\_\_\_\_

6- Você participa de atividades voluntárias na sua comunidade? ( ) Sim ( ) Não  
Quais? \_\_\_\_\_

7- Você participa de atividades de lazer/esporte na sua comunidade? ( ) Sim ( ) Não

Quais? \_\_\_\_\_

**Com base nas atividades desenvolvidas pelo “Projeto Sempre Diben com Você”, responda:**

1 – Há quanto tempo você participa?

\_\_\_\_\_

2 - Como soube das atividades?

\_\_\_\_\_

3 – Por que motivos você iniciou sua participação?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4 – Por que motivos você manteve sua participação?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5 – Que mudanças você obteve na área pessoal que considera ser resultado da sua participação? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6 – Que mudanças você obteve na área profissional que considera ser resultado da sua participação?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7 – Com base na participação das atividades, aponte a(s) alternativa(s) que corresponde(m) a seus resultados:

- aumento na qualidade de vida pessoal;
- aumento na qualidade de vida no trabalho;
- sentimento de realização;
- aumento da valorização por parte da instituição e/ou colegas de trabalho;
- desenvolvimento da criatividade;
- sentimento de pertencimento a uma equipe;
- aumento da sensibilidade a questões sociais;
- aumento da iniciativa;
- descoberta de novas habilidades/capacidades;
- melhora no relacionamento com colegas e/ou chefes;
- nenhuma das alternativas;
- outros: \_\_\_\_\_

8 – De que forma/maneira as atividades em que você participa influenciam nas atividades da instituição? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9 – Como a instituição vê a sua participação nestas atividades? E seus colegas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10 - Na sua opinião, quais os objetivos das atividades desenvolvidas?

---

---

11 – Como você avalia a sua participação nas atividades e no grupo?

---

---

12 - Você se sente motivado a empreender atividades voluntárias que beneficiem outras pessoas?            ( ) Sim            ( ) Não            ( ) Nunca pensei a respeito

Se sim, quais? \_\_\_\_\_

---

**Observações gerais (opcional)**

Utilize o espaço abaixo para deixar as observações que julgar pertinentes ao tema e que não foram mencionadas anteriormente, ou qualquer outra observação que julgar apropriada.

---

---

---

---

---

---

**Mais uma vez, agradeço as suas respostas.**

## APÊNDICE B

### QUESTIONÁRIO – Participantes (TABULAÇÃO)

**Prezado participante,**

Esta pesquisa tem por objetivo investigar a relação entre as atividades desenvolvidas pelo “Projeto Sempre Diben com Você” e sua contribuição para a comunidade Cefetiana.

Trata-se de questões sobre as atividades realizadas, a participação dos funcionários nas mesmas e o impacto sobre o ambiente de trabalho em geral.

Para responder você levará em torno de 20 minutos. Ressaltamos que apenas esta pesquisadora terá acesso aos seus dados e respostas e em nenhum momento do preenchimento do questionário você precisará se identificar.

**Lembrete!**

Não existem respostas certas ou erradas, não se trata de um teste.

**Agradeço antecipadamente sua atenção e colaboração!**

Coloco-me a sua disposição para quaisquer esclarecimentos.

Denise Elizabeth Hey David  
Departamento Acadêmico de Eletrônica  
UFSC/EPS - doutoranda  
E-mail: deniseehd@cefetpr.br

**Com base nas atividades desenvolvidas pelo “Projeto Sempre Diben com Você” responda:**

**Obs: 36 participantes do Projeto responderam ao questionário.**

1 – Há quanto tempo você participa?

- (09) menos de 6 meses
- (12) 6 meses a 1 ano
- (07) 1 ano a 1,5 ano
- (08) 1,5 a 2 anos

2 - Como soube das atividades?

- (02) Trabalhou na implantação;
- (11) Informativo da DIBEN;
- (17) E-mail;
- (08) Cartazes;
- (22) Através de pessoas;
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

3 – Por que motivos você iniciou sua participação?

- (19) Desenvolver novas aptidões;
- (24) Higiene mental;
- (21) Gostar de trabalhos manuais;
- (10) Desligar-se do ambiente de trabalho;
- (24) Desenvolver a criatividade;
- (22) Integrar-se com outras pessoas;
- (03) Trabalhou na implantação;
- (19) Diminuir o estresse;
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

4 – Por que motivos você manteve sua participação?

- (20) Desenvolvimento da criatividade;
- (14) Participação em atividades coletivas;
- (25) Aprender coisas diferentes;
- (14) Sair da rotina;
- (15) O ambiente é agradável;
- (17) Descobrir novas aptidões;
- (05) Participa do desenvolvimento do projeto;
- (17) Possibilidade de integração e cooperação com os colegas;
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

5 – Que mudanças você obteve na área **pessoal** que considera ser resultado da sua participação?

- (20) Diminuição do estresse;
- (12) Aumento da paciência;
- (27) Satisfação pela produção de algo novo;
- (14) Multiplicação de conhecimentos;
- (16) Maior contato com as pessoas;
- (08) Recuperação da calma;
- (11) Desenvolvimento de novas habilidades pessoais. Quais?
  - O de levar estas mudanças para o meu ambiente familiar.
  - Conversar com pessoas de outras áreas.
  - Artesanato. Pintura.
  - Criatividade.
  - Desenvolvimento de enfeites para o meu lar e para presente.
  - Habilidades manuais e paciência.
  - Maior concentração com coisas pequenas, miúdas, paciência.
  - Inovar o jardim de casa com novas plantas – a que mais marcou foi o girassol que a semente foi dada pela DIBEN e esta me deu uma grande emoção.
- (01) Outros: comercialização de objetos fabricados.

( ) Não obteve mudanças.

6 – Que mudanças você obteve na área **profissional** que considera ser resultado da sua participação?

- (07) Maior realização profissional;
  - (20) Melhora no relacionamento com os colegas;
  - (09) Ambiente de trabalho mais saudável;
  - (25) Pessoas mais alegres;
  - (07) Melhora na resolução de problemas;
  - (25) Diminuição do estresse;
  - (09) Maior reconhecimento, atenção, aceitação ou admiração profissional;
  - (26) Aumento da criatividade;
  - (08) Aumento da iniciativa e do esforço na resolução de tarefas;
  - (11) Aumento da motivação para o trabalho;
  - (05) Desenvolvimento de novas habilidades técnicas. Quais? Concentração.
  - (01) Outros: paciência.
- ( ) Não obteve mudanças.

7 – De que forma/maneira as atividades em que você participa influenciam nas atividades da **Instituição**?

- (11) Melhora a qualidade do trabalho executado;
- (08) Aumenta o comprometimento com a organização;
- (26) Aumento da cooperação com os colegas;
- (21) Diminuição do estresse;
- (20) Melhora o humor;
- (22) Melhora o trabalho em equipe;
- (20) Maior valorização das pessoas;
- (20) Aumenta a iniciativa;
- (23) Aumento da criatividade;
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_
- ( ) Não influencia.

8 - Na sua opinião, quais os objetivos das atividades desenvolvidas?

- (16) Melhorar o trabalho em grupo;
- (22) Satisfação pessoal;
- (25) Integração com os colegas;
- (23) Desenvolver novas habilidades;
- (18) Proporcionar bem-estar;
- (11) Trabalhar de forma mais produtiva;
- (23) Liberar o estresse;
- (24) Relaxar a mente;
- (21) Higiene mental;
- (25) Melhorar a qualidade de vida;
- (18) Valorização do ser humano;
- (11) Proporcionar meios de aumentar a renda familiar;
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

9 – Qual o seu grau de envolvimento no momento de realização das atividades?

Fraca					Forte											
1	2	(1)	3	4	5	(2)	6	(2)	7	(4)	8	(6)	9	(9)	10	(12)

10 – Como a Instituição vê a sua participação nestas atividades?

- (07) A Instituição não toma conhecimento.
- (15) A Instituição vê como algo que contribui para a satisfação pessoal.

- (08) A Instituição vê como algo que contribui para o aumento da produtividade.  
 (20) A Instituição valoriza e estimula a participação.  
 (03) Outros: “no setor não é visto com bons olhos” (2) – Não sei (1)

11 – Com base na participação das atividades, aponte a(s) alternativa(s) que corresponde(m) a seus resultados:

- (22) aumento na qualidade de vida pessoal;  
 (16) aumento na qualidade de vida no trabalho;  
 (21) sentimento de realização;  
 (07) aumento da valorização por parte da instituição e/ou colegas de trabalho;  
 (25) desenvolvimento da criatividade;  
 (11) sentimento de pertencimento a uma equipe;  
 (07) aumento da sensibilidade a questões sociais;  
 (16) aumento da iniciativa;  
 (31) descoberta de novas habilidades/capacidades;  
 (16) melhora no relacionamento com colegas e/ou chefes;  
 (06) economia e/ou aumento da renda, através da confecção de artesanatos  
 (13) maior valorização das pessoas;  
 (01) outros: \_\_\_\_\_  
 ( ) nenhuma das alternativas.

12 - Você se sente motivado a empreender atividades voluntárias que beneficiem outras pessoas?

- (30) Sim (01) Não (05) Nunca pensei a respeito

Se sim, quais?

- (10) Organizações não governamentais (Ong's);  
 (06) Em questões relacionadas ao meio ambiente;  
 (14) Desenvolvimento de pessoas;  
 (07) Hospitais;  
 (15) Asilos e/ou creches;  
 (13) Na própria Instituição  
 (03) Outros: \_\_\_\_\_

### Dados demográficos

Por favor, responda também os dados demográficos a seguir:

- 1- Sexo: (34) Feminino (02) Masculino

- 2- Idade: média= 39 anos

35/31/40/40/52/30/36/20/44/39/38/48/51/39/35/36/42/43/38/38/38/42/39/32/49/38/31/46/33/39/43/51/45 /39/41

- 3- Tempo de trabalho na Instituição: média= 13 anos

10/6/1/16/20/1/16/1/14/10/17/11/25/13/17/10/10/11/11/20/18/13/12/15/4/17/11/9/17/22/19/20/20/14/19/10

- 4- Cargo ou responsabilidade exercida no trabalho: 3 professores, 5 administrativos em cargos de chefia, 27 administrativos, 1 estagiária

5- Grau de escolaridade:

- ( ) Ensino fundamental (até 8ª série)  
 (09) Ensino médio (2º grau)

- (04) Superior incompleto;
- (13) Superior completo;
- Pós Graduação completa:
  - (08) Especialização
  - (02) Mestrado
  - ( ) Doutorado

6- Você participa de atividades voluntárias na comunidade de sua cidade?

(12) Sim

(24) Não

Se sim, quais? Vinculadas à Igreja e/ou religião, CIMCO, aconselhamento de mulheres e jovens, Ong na área educacional, crianças abandonadas

7- Você participa de atividades de lazer/esporte na sua comunidade?

(08) Sim

(28) Não

Se sim, quais? Voley, handball, peteca, yoga, musculação, festas, danças, caminhadas, natação, hidroginástica

#### **Observações gerais (opcional)**

Utilize o espaço abaixo para deixar as observações que julgar pertinentes ao tema e que não foram mencionadas anteriormente, ou qualquer outra observação que julgar apropriada.

- Realizar trabalhos que todos possam gostar, tanto homens quanto mulheres.
- Pesquisar via e-mail a preferência em relação às atividades.
- Qualquer atividade realizada incrementa a valorização de ser humano por diversificar o ambiente rotineiro.
- Ótima iniciativa, pois assim as pessoas se estressam menos e vivem melhor e mais felizes.
- A prática de atividade de artesanato possibilita às pessoas uma sensação de bem-estar, uma vez que a pessoa está produzindo, tendo orgulho dos objetos que cria.
- Projetos da DIBEN – foi um passo positivo disponibilizado para a comunidade Cefet: descobriram-se novos talentos, gerou fonte de renda para algumas pessoas, desenvolveu-se a criatividade de muitas e fortaleceu as atividades grupares.

**Mais uma vez, agradeço as suas respostas.**





	<b>Concordo Fortemente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo Fortemente</b>
1- Sou motivado pelo desejo de criar mudanças sociais significativas na minha organização.	4	3	2	1
2- Sou movido tanto por minhas idéias quanto por meu desejo de transformar essas idéias em realidade.	4	3	2	1
3- Tenho um sonho de transformação da realidade social existente, tanto da organização em que trabalho quanto da sociedade.	4	3	2	1
4- Acredito que posso atuar dentro da organização na transformação desta realidade social.	4	3	2	1
5- Tenho a visão de um novo modelo de atuação social na organização.	4	3	2	1
6- Este modelo prevê transformações significativas no modelo atual.	4	3	2	1
7- Muitas pessoas serão beneficiadas por esta idéia.	4	3	2	1
8- Os benefícios gerados serão duradouros.	4	3	2	1
9- Tenho idéias úteis, práticas e suficientes que são adotadas por outras pessoas.	4	3	2	1
10- Se julgar necessário, busco parcerias para implementar as minhas idéias.	4	3	2	1
11- Eu atinjo melhores resultados quando sigo procedimentos.	1	2	3	4
12- Sou criativo e ajo de forma inovadora.	4	3	2	1
13- Tenho uma visão clara dos meus objetivos.	4	3	2	1
14- Coloco-me prontamente em ação – não espero pela permissão dos meus superiores.	4	3	2	1
15- Sou determinado e mantenho os pés na realidade.	4	3	2	1
16- Na tomada de decisões, analiso os aspectos positivos e negativos avaliando os riscos.	4	3	2	1



	<b>Concordo Fortemente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo Fortemente</b>
17- Quando percebo barreiras às minhas idéias, planejo ações para contorná-las.	4	3	2	1
18- Tenho inspirado outros para me ajudar, mesmo quando não estão convencidos das minhas idéias.	4	3	2	1
19- Ajo sempre no interesse da organização, mesmo quando quebro regras.	4	3	2	1
20- Tenho dificuldades em construir equipes e me relacionar com pessoas.	1	2	3	4
21- Sei ouvir e me interesso pelas pessoas da minha organização.	4	3	2	1
22- Sou orientado pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados.	4	3	2	1
23- Tenho prazer no meu trabalho e nos projetos com os quais me envolvo.	4	3	2	1
24- Preciso de liberdade para poder me realizar no trabalho.	4	3	2	1
25- Estou disposto a realizar atividades que beneficiem outras pessoas fora do meu horário de trabalho.	4	3	2	1
26- Os trabalhos que realizo são excelentes e satisfazem plenamente.	4	3	2	1
27- Sempre considero que há uma maneira melhor de se fazer as coisas.	4	3	2	1
28- Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e nas quais me sinto seguro.	1	2	3	4
29- Trabalho de forma a manter um ambiente agradável e cooperativo.	4	3	2	1
30- Raramente tomo iniciativas.	1	2	3	4
31- Se o salário fosse bom não me importaria de ter um trabalho rotineiro.	1	2	3	4

				
	Concordo Fortemente	Concordo	Discordo	Discordo Fortemente
32- Quando estou em um grupo, prefiro que outra pessoa seja o líder.	1	2	3	4
33- Faço o que se espera de mim e sigo instruções.	1	2	3	4
34- É mais importante fazer bem o trabalho que agradar as pessoas.	4	3	2	1
35- É mais difícil adaptar-me às mudanças do que me manter na rotina.	1	2	3	4
36- Preciso sentir-me seguro em relação ao meu trabalho.	1	2	3	4
<b>37- Sobre o seu ambiente de trabalho:</b>	-	-	-	-
d) O local onde trabalho é ótimo para desenvolver novas habilidades e conhecimentos.	4	3	2	1
e) Idéias interessantes, vindas de diferentes pessoas, são aceitas.	4	3	2	1
f) O ambiente é normativo, nada pode ser realizado sem autorização superior.	1	2	3	4
g) As pessoas têm espaço para serem criativas e inovadoras.	4	3	2	1
h) Os procedimentos organizacionais atuam como barreiras às idéias.	1	2	3	4
i) Serei “barrado” se sugerir novas soluções.	1	2	3	4
j) Novas idéias devem ser negociadas com muitas argumentações.	1	2	3	4
k) Novos projetos devem mostrar viabilidade para serem aceitos.	1	2	3	4
l) A inovação é estimulada dentro da organização.	4	3	2	1

## GLOSSÁRIO

Ressalta-se que esta delimitação de conceitos não é uma das preocupações deste trabalho. A caracterização dos termos e as definições que seguem têm apenas o propósito de uniformizar a linguagem, contribuindo para o entendimento dos argumentos.

**Ação social:** emprego de recursos financeiros, material ou alocação de pessoas e conhecimentos de uma empresa, em prol de uma causa social, além das obrigações legais das empresas.

**Empoderar:** ser revestido ou investir-se do poder de conduzir-se.

**Empreendedor Social:** os empreendedores sociais são aqueles que criam valores sociais através da inovação e da força de recursos financeiros, independentemente da sua origem, visando ao desenvolvimento social, econômico e comunitário.

**Empreendedor:** “pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” (FILION, 1999).

**Empreendedorismo:** processo que combina recursos para produzir novos bens e serviços.

**Empreendedorismo Corporativo:** “o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam à renovação ou inovação dentro daquela organização”.

**Higiene mental:** prática educativa, profilática ou psicoterápica, aplicada para prevenir perturbações mentais.

**Inovação social:** conjugação da ação social com o planejamento de resultados duradouros a serem atingidos no médio e longo prazo para benefício mútuo dos grupos sociais escolhidos e para o negócio da empresa.

**Intraempreendedor:** “uma pessoa dentro da organização que assume responsabilidade direta para transformar uma idéia em um produto final lucrativo através de tomada de risco e inovação”.

**Intraempreendedor Social:** “um voluntário ou “empregado” de uma organização do setor público ou privado encarregado de criar um empreendimento social dentro da organização em que trabalha. Isso pode ocorrer transformando a organização inteira em um empreendimento social, ou apenas alguns produtos ou serviços existentes de forma a ter-se um novo empreendimento social”. (BROWN, 2003)

**Lucro Social:** ganho, vantagem ou benefício que se obtém de alguém ou de alguma atividade e que interessa à sociedade.

**Valor Social:** qualidade pela qual determinada coisa é estimável em menor ou maior grau no interesse da sociedade.