

# DESAFIO AOS GESTORES DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO PARA IMPLEMENTAR O INTRAEMPREENDEDORISMO E O *EMPOWERMENT*

## DESAFÍO PARA LOS GESORES DE UNIDADES DE INFORMACIÓN LLEVAR A CABO EL INTRAENPRENDEDORISMO Y EMPOWERMENT

**Antonio Costa Gomes Filho-** ACGFilho@unicentro.br

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa  
Catarina (UFSC)

Professor do Departamento de Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste,  
Unicentro.

**Astrid Honesko-** ahonesko@uepg.br

Mestre em Biblioteconomia e Ciência da Informação pela Pontifícia Universidade Católica  
de Campinas (PUC-CAMPINAS).

Chefe do Setor de Aquisição e Técnico Administrativo na Universidade Estadual de Ponta  
Grossa (UEPG)

**Vera Lucia Braga da Silva-** vlbsilva@uepg.br

Mestre em Biblioteconomia e Ciência da Informação pela Pontifícia Universidade Católica  
de Campinas (PUC-CAMPINAS)

Bibliotecária da Biblioteca Central da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG)

**Roberta Moraes de Bem-** roberta@bu.ufsc.br

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de  
Santa Catarina (UFSC).

Bibliotecária-documentalista, da Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa  
Catarina (UFSC)

### RESUMO

**Introdução:** A gestão das organizações contemporâneas exige ferramentas gerenciais adequadas ao seu tempo. Essas ferramentas estão disponíveis ao gestor de unidades de informação e podem ser aplicadas na gestão desse tipo de sistema organizacional.

**Objetivo:** Apresentar os conceitos de intraempreendedorismo e de *empowerment* como os principais elementos do clima organizacional necessários ao desenvolvimento do espírito empreendedor.

---

**Metodologia:** O instrumento de coleta de dados foi o questionário, aplicado em 2010 para servidores de uma biblioteca universitária. No universo da pesquisa de 56 sujeitos, 36% dos questionários foram respondidos.

**Resultados:** Os resultados permitem inferir que, de um total de dez características empreendedoras, três delas (estabelecimento de metas, riscos calculados e persuasão e redes de contatos) foram consideradas como pontos fracos no grupo analisado. A constatação de que os profissionais pesquisados têm, no nível grupal, grau positivo favorável ao *empreendedorismo* - possuindo 70% de características empreendedoras pessoais positivas sugere que os mesmos podem auxiliar na inovação da unidade de informação se os gestores criarem um ambiente favorável ao *intraempreendedorismo*. Quanto ao clima organizacional, este foi considerado favorável à implementação do *empowerment*.

**Conclusões:** As conclusões finais revelam que a unidade de informação pode ser beneficiada com a aplicação do *empowerment*, de forma a promover o espírito empreendedor, estando aberta para mudanças culturais rumo a uma Administração Empreendedora.

**Palavras-Chave:** *Empowerment*, Intraempreendedorismo, Criatividade, Descentralização, Poder, Administração, Unidades de Informação.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão das organizações contemporâneas foi tornando-se cada vez mais complexa. Traçando um paralelo entre as tecnologias de gestão utilizadas na sociedade industrial e aquelas necessárias à sociedade da informação e do conhecimento, percebe-se que houve uma evolução nos conceitos de Administração, e a literatura especializada passou a utilizar, com maior freqüência, o termo Gestão para definir: o planejamento, a organização, a coordenação, o comando e o controle das organizações.

Seguindo essa tendência, o ramo especializado à área de gestão de recursos humanos acompanhou essa evolução. Conforme relembram Gomes Filho e Bernardim (2009) a área funcional que se destina ao gerenciamento das pessoas e das Políticas voltadas às pessoas nas organizações, vem, de forma exponencial, passando a ser tratada como Gestão de Pessoas. Para Gil (2010) o Gestor de Pessoas não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos, a diferença é que ele, em primeiro lugar precisa considerar os empregados como pessoas e não como meros recursos da organização.

Esse panorama acelerou-se, em especial no início do século XXI, exigindo dos gestores a necessidade de compreensão das novas tecnologias de Gestão, tais como: Arquitetura Organizacional, Terceirização, Gestão pela Qualidade Total, *Benchmarking*,

*Empowerment*, Empreendedorismo e outras necessárias ao aprimoramento e excelência de processos, estruturas, produtos e serviços, de forma a permitir incrementos organizacionais relevantes (ARAÚJO, 2001).

O tipo de unidade de informação denominado de Biblioteca Universitária demanda uma forma de gerenciamento que propicie um clima favorável à inovação. Os gestores de qualquer unidade de informação necessitam do domínio das Tecnologias de Gestão de Pessoas, em especial saber como trabalhar com um colaborador que possui características empreendedoras. Segundo a interpretação de Cottam (1989) um *entrepreneur* é aquele que organiza, gerencia e assume os riscos de um negócio ou empresa por meio da inovação, torna-se então necessário o estabelecimento de uma política de gestão de pessoas nas organizações para delegar autoridade, encorajar e facilitar a obtenção de inovação criativa e sucesso aplicando o conceito de empreendedorismo na organização.

Os empreendedores necessitam de um clima de trabalho favorável para poderem traduzir suas idéias criativas em inovação. O clima organizacional é o resultado de aspectos culturais, formados a partir da cultura da organização. Conforme Luz (2003), a cultura é constituída de aspectos que dão às organizações um modo particular de ser; ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos que distingue uma organização das outras.

Para Chér (2008, p. 7), a pessoa criativa “tende a ser mais cética em face das idéias aceitas e suspeita menos das idéias novas. O ceticismo liberta a pessoa criadora das crenças convencionais, ao passo que sua credulidade em relação a novas idéias a predispõe aos riscos intelectuais da descoberta criadora”.

O clima organizacional reflete o comportamento organizacional a partir da percepção dos colaboradores internos (FLEURY; FISCHER, 1992). Em pesquisa sobre clima organizacional realizada junto a uma empresa de telecomunicações, Gomes (2002, p. 101) identificou que “o clima dominante percebido na organização é direcionado pelo motivo/necessidade de poder”.

Para gerenciar o poder dentro das organizações existe a Tecnologia de Gestão de Pessoas denominada *Empowerment*. No setor de serviços, o *empowerment* permite a delegação para a linha de frente do atendimento. Para Shiozawa (1993, p. 111) “cada um dos funcionários que atende está significando, aos olhos do cliente, a empresa, seus

produtos e serviços. A organização para a qualidade precisa responsabilizar e dar autoridade a cada um desses funcionários”.

Conhecer em profundidade os clientes, identificar as necessidades e gerar produtos e serviços que os mesmos valorizam, mas que nunca foram solicitados, identificar clientes potenciais ou aqueles que deixaram de utilizar os serviços da organização são ações que permitem identificar novos nichos de mercado a serem explorados. Segundo Vergueiro (2002, p. 83) é necessário o foco no cliente quando se trata de serviços de informação e “em uma primeira análise, isso não deveria representar dificuldade e nem seria de esperar resistência por parte dos profissionais da informação quando se fala em incorporar a qualidade, sob o ponto de vista dos clientes, nos serviços que administram”.

Este artigo apresenta os conceitos de intraempreendedorismo e de *empowerment*, destacando-os como sendo os principais elementos do clima organizacional necessários ao desenvolvimento do espírito empreendedor. O texto detalha a técnica de gestão de pessoas denominada *empowerment* e a necessidade de seu uso pelos gestores de unidades de informação para estimular o espírito empreendedor.

O objetivo do trabalho é apresentar a pesquisa feita em uma Biblioteca Universitária integrante de uma instituição universitária situada na região sul do Brasil, de forma a ilustrar o uso das técnicas de diagnóstico das características empreendedoras dos profissionais atuantes na referida unidade, bem como mapear se o clima organizacional é favorável à implementação do *empowerment*. O uso das técnicas interessa a todos os gestores de unidades da informação e os resultados da pesquisa mais diretamente ao gestor da unidade de informação analisada.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Intrapreneurship Versus Entrepreneurship**

O conceito de gestão a partir do *intrapreneurship* (empreendedorismo interno) dentro das organizações está associado à inovação e, em muitas vezes, é definido até mesmo como seu sinônimo; a inovação é derivada da criatividade dos colaboradores e é implementada pelos mesmos. Um modelo de gestão baseado no conceito de empreendedorismo interno tem sido sugerido para estimular a inovação usando a energia

criativa dos empregados dando aos mesmos os recursos e independência de que necessitam para inovar dentro da organização.

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

Utilizando uma síntese das várias teorias existentes na literatura, Filion (1999, p. 78), define o empreendedor como “*uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões*”.

Para Champion (1988), *intrapreneurs* são pessoas criativas e inovadoras que desenvolvem suas idéias dentro da organização, usando recursos corporativos e o tempo da empresa, não para obter lucro pessoal, mas para o progresso da organização. Precisam de liberdade para pensar e criar, dinheiro e suporte institucional para tornar as suas idéias uma realidade. No caso específico das universidades empreendedoras, segundo a percepção de Ferraresi, Bernardes e Wolf (2008, p. 3):

Em um momento em que o Brasil se encaminha para o desenvolvimento, para uma sociedade democrática, parece oportuno formar profissionais capazes de atuar em diferentes tipos de organizações, tais como: associações de bairros, cooperativas, pequenas empresas, empresas de serviços, desenvolvimento de produtos e tecnologias, dirigidos não apenas ao campo tradicional, mas visando a inovação, apoiando a pesquisa com a perspectiva da competitividade global e sem perder de vista o entendimento de universidade pública e a realidade do país.

Entende-se que qualquer pessoa é um inovador em potencial, e a maioria dos novos produtos teve por origem a idéia de indivíduos que só queriam encontrar uma maneira mais prática de resolver um problema ou transformar a própria vida e a vida dos outros.

A definição das dez características que são universalmente comuns aos empreendedores de sucesso compreende que eles são levados pela necessidade de realização. Essas características são utilizadas pelo Programa para Empresários e Futuros Empreendedores - EMPRETEC (SEBRAE, 2010) e definidas em:

1. busca de oportunidade e iniciativa;
2. persistência;
3. correr riscos calculados;
4. exigência de qualidade e eficiência;
5. comprometimento;
6. busca de informações;
7. estabelecimento de metas e
8. planejamento e monitoramento sistemáticos;
9. persuasão e rede de contatos e;
10. independência e autoconfiança.

Na interpretação de Dolabela (2008) empreendedores não nascem feitos, mas é possível formá-los em moldes diferentes do ensino tradicional, ou seja, o ambiente do empreendedor é o próprio mercado, pois ele aprende pelo processo interativo de tentativa e erro.

Presume-se, portanto, que aquele que possui características empreendedoras tem mais chances de se tornar empreendedor. Dificilmente alguém reúne todas essas características em perfeito equilíbrio. O indivíduo poderá desenvolvê-las ou estabelecer parcerias com alguém que tenha características complementares formando uma equipe empreendedora. O conceito de *entrepreneurship* foi incorporado à literatura da área de serviços de informação, por volta da década de 80 (HONESKO, 2002).

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

Na afirmação de Honesko (2002, p. 2) “o empreendedorismo não é ainda uma visão muito difundida no Brasil, e a área de Biblioteconomia, que tradicionalmente não tem fins lucrativos, está sofrendo várias transformações”.

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

Infere-se que formar empreendedores é o mesmo que equipar aqueles que visam transformar a sua realidade e encontrar o seu talento. Prepará-los para a realização de seus projetos e a descoberta de novos caminhos. Em todos os setores, onde as oportunidades se referem àqueles que desejam não apenas montar o seu próprio negócio, mas definir a sua própria trajetória profissional.

Para Paletta e Paletta (2008, p. 2), quando se fala em “inovação na biblioteca universitária, visando melhorias de processos e diferenciais de serviços, está se falando sobre a cadeia de valores que transforma idéias em experimentos, que resulta em aplicações associadas a modelos de atendimento”. O sucesso organizacional reside, primordialmente, nas atitudes empreendedoras, não obstante, o empreendedorismo está, antes de tudo, ligado ao conceito de inovação, e a necessidade em inovar é inerente a todas as organizações, inclusive às bibliotecas universitárias.

## 2.2 O poder e o seu Significado no Perfil do Gestor Moderno

Segundo Blanchard, Carlos e Randolph (2001, p. 17), “umas das primeiras chaves para o *empowerment* é a troca de informações, onde as pessoas sem informação não podem agir com responsabilidades.”

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

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

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

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

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

Contudo, é preciso fazer uma observação de que o poder adquirido pelo gerente, dentro da organização, no primeiro momento é dado pela própria organização para que ele possa desempenhar sua função de forma eficiente. Nesse sentido, Montana (2009) recorda que esse poder foi dividido em vários tipos: o poder carismático, o poder legítimo, o poder de referência, o poder coercitivo, de especialização, premiador ou de informação, ou ainda, uma combinação dessas formas, explica que o poder normalmente vem acompanhado do compromisso de seu uso na intenção de atingir objetivos organizacionais.

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

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

Acredita-se que as organizações com esse perfil e com gerentes que têm esta postura tenderão a perder seu espaço dentro do mundo organizacional, pois com o passar dos anos a tendência é que cada vez mais este comportamento seja intolerável pelas organizações.

Assim, ética, transparência e poder parecem ser extremamente importantes para entender o *empowerment* e a sua aplicação na prática das organizações, o que implica em uma reversão dos modelos mentais dos líderes e da estrutura de organização do trabalho. Para Leber et al. (2008, p. 6):

Na biblioteca é necessária uma boa comunicação interna e o discurso não pode ser diferente da ação. A comunicação é fundamental para gerar credibilidade e confiança, mostrar claramente o foco nos negócios, estimular posturas interativas e de coesão, comprometimento e mobilização para metas, criar espírito de pertencer e um clima favorável ao crescimento e desenvolvimento das organizações.

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

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

Tracy (1994) apresenta tecnologia para implementação do *empowerment*, que possui dez passos:

1. o poder através da responsabilidade;
2. o poder através da autoridade;
3. o poder através dos padrões de excelência;
4. o poder através do treinamento e do desenvolvimento;
5. o poder através do conhecimento e da informação;
6. o poder através do *feedback*;
7. o poder através do reconhecimento;
8. o poder através da confiança;
9. o poder através da permissão para errar e
10. o poder através do respeito.

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

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

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

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

Na gestão de unidades de informação, os gerentes devem desenvolver habilidades, conhecimentos e atitudes adequadas ao seu ambiente organizacional, e o desenvolvimento de competências gerenciais é fundamental (SAMPAIO; AMARAL, 2010).

Já o *empowerment* na administração de unidades de informação foi tema trabalhado por Rutina e Pereira (2000). Entende-se que os gestores de unidades de informação devem acreditar no potencial inato das pessoas para inovar e agregar valor. Nesse contexto, o novo profissional precisará contar com uma gerência capaz de implementar o *empowerment*, pois entende-se que os intraempreendedores necessitam de suporte gerencial para implementação de suas idéias.

O primeiro passo é a sondagem do clima organizacional, ou seja, se este favorece ou não a aplicação do *empowerment*. Estudos de clima já são feitos há bastante tempo e permitem verificar as diferenças existentes entre o clima real e o ideal (KOLB; RUBIN; MCINTYRE, 1978). Santos (1983) apresenta a relação entre os fatores: conformidade com as normas; liderança; com o poder dentro das organizações (esses fatores estão entre sete fatores, sendo que os outros cinco estão relacionados com realização e com necessidade de afiliação).

Para Scott e Jaffe (1998, p. 23) “ainda não existe uma maneira estabelecida para medi-lo precisamente”. No entanto, os autores complementam afirmando que para melhorar o clima em relação ao *empowerment*, os itens seguintes têm sido listados constantemente em pesquisas sobre o tema:

1. clareza de propósito;
2. estado de ânimo;
3. justiça;
4. reconhecimento;
5. trabalho em equipe;
6. participação;
7. comunicação e
8. ambiente saudável (SCOTT; JAFFE, 1998, p. 23).

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

### 3 MÉTODO

A pesquisa que foi realizada caracteriza-se como do tipo exploratória/descritiva, ocasional, uma vez que procura explorar e descrever o fenômeno do empreendedorismo e do *empowerment* em uma realidade observável em uma situação única, sendo esta realidade composta por servidores públicos de uma biblioteca universitária integrante de uma universidade federal da Região Sul do Brasil.

Para a definição da população alvo do estudo, realizou-se um levantamento do número total colaboradores lotados na referida unidade de informação. A amostra é do tipo não-probabilística, acidental, determinada de acordo com o índice de retorno dos questionários, e ficou assim distribuída:

**Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados**

CARGO	TOTAL	AMOSTRA	PERCENTUAL
Assistente Adm.	24	1	4,16%
Bibliotecários	22	14	63,60%
Recepcionista	1	1	100%
Tipógrafo	1		
Contínuos	2	1	
Operador de Computador	1		
Analista de Sistemas	1	1	100%
Contador	1		
Técnico em Assuntos Educacionais	2	1	50%
Arquivista	1	1	100%
SOMA	56	20	36%

**Fonte:** Autores

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado e dividido em cinco partes:

Parte 1 - caracterização dos pesquisados.

Parte 2 - identifica as características pessoais inerentes aos empreendedores de sucesso predominantes nos profissionais pesquisados. Utiliza como parâmetro as dez características usadas pelo Programa Empretec do SEBRAE (2010) para treinamento de empreendedores;

Parte 3 - investiga se o clima organizacional é favorável à implementação do *empowerment*. Utiliza o modelo de Scott e Jaffe (1998) testando oito itens componentes do clima organizacional.

Os dados coletados foram tabulados por procedimentos estatísticos do Programa Microsoft Office Excel 7.0 e refletem os resultados consolidados no ano de 2010.

Na parte um, as alternativas já constavam do questionário de modo estruturado e os resultados foram tratados por intermédio de freqüências e porcentagens.

Na parte dois, a média ponderada foi calculada estabelecendo-se pesos para as alternativas de *nunca* a *sempre*. Em cada questão foram obtidas freqüências de ocorrência de resposta para cada alternativa que, multiplicada pelo peso que lhe foi atribuído e dividido pelo número de respondentes, resultou na média ponderada. Todas as características foram representadas por mais de uma questão. A média geral de cada característica foi obtida pela média aritmética das médias ponderadas de cada questão. A média aritmética final de todas as características foi obtida somando-se a média geral de cada característica e dividindo-se pelo número de características. Para a transformação das médias das características em percentuais foi dividida a média geral de cada

característica pelo peso máximo de 3, que equivale a 100% (conforme escala estabelecida de (3) a (-3) para atribuir os pesos às alternativas em cada questão).

Em seguida este valor foi transformado em percentuais melhorando a análise dos pontos fracos e fortes. Por fim, os resultados das questões fechadas foram tratados por intermédio das médias ponderadas conforme as freqüências das respostas para cada uma das alternativas e o respectivo peso atribuído. Para tanto, foi usada uma escala tipo Likert, composta por sete níveis.

Na parte três, para determinação do nível de *empowerment*, foi utilizado o mesmo procedimento da parte dois, o modelo do questionário original (SCOTT; JAFFE, 1998) previa uma escala de quatro pontos, mas foi feita uma nova escala em sete pontos, para esta pesquisa, melhorando a análise e padronizando com a parte dois.

#### 4 RESULTADOS

O Perfil dos entrevistados foi dividido por estratos e é analisado abaixo quanto ao nível de escolaridade e áreas de formação e quanto ao cargo e tempo de exercício no mesmo.

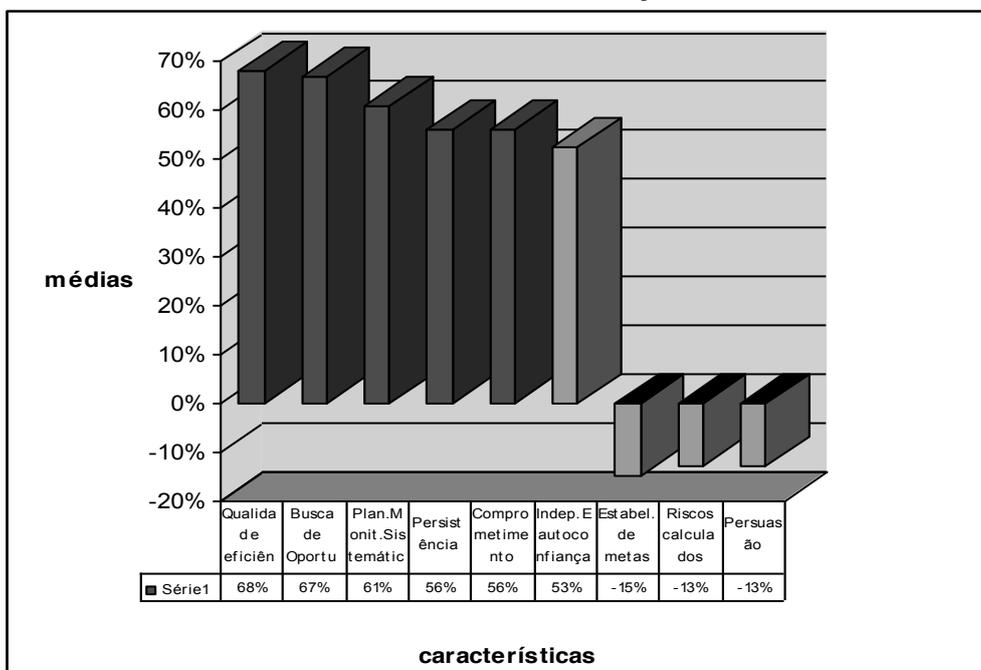
**Quanto à escolaridade e áreas de formação:** a predominância quanto ao grau de formação é nível de graduação, com todos os respondentes afirmarem possuir, no mínimo esse nível de formação. Um total de 20% afirmou possuir somente nível de especialização e 30% afirmou possuir especialização e mestrado. Na amostra, 5% afirmaram possuir doutorado. As áreas de estudos revelaram uma formação em Biblioteconomia, Arquivologia, Letras, Administração Pública, Jornalismo, Engenharia de Produção, Educação, Recursos Humanos, Ciência da Computação, Engenharia Civil e Ciência da Informação, ou seja um corpo multidisciplinar. Um estudo utilizando o mesmo questionário, mas que todos possuem o segundo grau completo foi realizado por Gomes Filho, Honesko e Bertholino (2004).

**Quanto ao cargo que ocupa e tempo de exercício no mesmo:** observou-se a predominância no cargo de Bibliotecário, representando 70% da amostra, com tempo de serviço exercido variando entre 01 e 29 anos. A metade dos respondentes, ou seja, 50% afirmou possuir mais de 10 anos de exercício efetivo no seu cargo. No estudo realizado por Gomes Filho, Honesko e Bertholino (2004), nenhum dos pesquisados afirmou possuir mais que 04 anos de tempo no cargo que ocupava.

Os resultados referentes às dez características pessoais inerentes aos empreendedores de sucesso estão resumidos no quadro 1. Essas características são utilizadas no Brasil pelo SEBRAE (2010) para treinamento de empreendedores no Programa Empretec. Esse programa é uma extensão do GEM no Brasil, cujo representante é o SEBRAE e tem qualificado muitos empreendedores.

Baseando-se em estudos de Mello (1996 apud O CAMINHO..., 1998), que considera como pontos fortes as características com percentual acima de 50%, as atitudes e opiniões dos respondentes foram avaliadas, revelando seus pontos fracos e fortes, conforme mostra o gráfico 1.

**Gráfico 1** - Características empreendedoras (pontos fortes e fracos) dos colaboradores da unidade de informação



**Fonte:** Autores.

**Notas:** Características com percentual acima de 50% são consideradas como ponto forte. - A característica busca de informações não está representada no gráfico por não ter sido tratada com a mesma metodologia de Likert.

A busca de informações, que no entender de Felipe (1997, p. 12), é a busca da melhoria contínua por meio de treinamento, cursos e desenvolvimento de comportamentos adequados de liderança, atendimento ao cliente, comunicação, criatividade e melhora nos processos, levando ao grau de comprometimento desejado não foi avaliada pela escala de Likert. A busca por informações leva a novas idéias, que,

por conseguinte, são responsáveis pela inovação. Os meios para se conseguir esta atualização se configuram na forma de cursos na área de administração, treinamentos, eventos, leituras técnicas, leituras gerais e contatos com pares da área.

A característica – busca de informações – não foi avaliada pela mesma escala, porém pode ser considerada como forte tendo em vista que o total de 100% dos respondentes, ou seja, todos os 20 integrantes da amostra, disseram que procuram se atualizar constantemente, predominando a troca de informações com pares da área, treinamentos, participação de eventos e leituras técnicas como mais destacados. A mesma pergunta, quando foi aplicada ao setor de produção de uma indústria apresentou resultados diferentes, com 71% dos respondentes procurando se atualizar constantemente, quanto à forma de atualização principal, a troca de informações com pares da área também foi destacada por aquele grupo de 24 respondentes do setor industrial, cujos resultados foram publicados por Honesko et al. (2009).

Os resultados demonstram que três características (Estabelecimento de metas, Riscos Calculados e Persuasão e Rede de Contatos) foram identificadas como pontos fracos, isso chama a atenção do gestor da unidade de informação para promover cursos que incentivem o desenvolvimento dessas características na equipe de trabalho. Na comparação com os resultados publicados junto a uma amostra de alunos do curso seqüencial em Gestão e Organização da Informação Eletrônica (GOMES FILHO; HONESKO; BERTHOLINO, 2004), foram identificadas seis características como pontos fracos (Persuasão e Rede de Contatos, Oportunidade e Iniciativa, Estabelecimento de Metas, Riscos Calculados, Comprometimento, Independência e Autoconfiança).

Estabelecer metas significa quantificar o objetivo que se quer alcançar. Neste sentido, Herald (2005, p. 21) enfatiza: “defina suas metas, anote-as, analise-as todos os dias, tenha um objetivo. Sem objetivos, não há rumo, sem rumo, não há realização”. Se não conseguir convencer a si próprio que é capaz de fazê-lo, não se tem chances de convencer os outros. O senso de realização traz consigo o encorajamento para alçar voos mais altos.

Reportando-se à característica assumir riscos, está inserido em duas possibilidades: assumir ou não assumir os riscos em qualquer situação. Podem ser eles: controlados ou não controlados. Risco calculado, então, é aquele em que é preciso compreender o processo antes de começar. Herald (2005, p. 93) acredita que “calcular o

que poderá acontecer irá ajudá-lo a tomar decisões com base em informações sólidas". O desafio aos gestores de unidades de informação é possibilitar que seus colaboradores assumam riscos, sendo parte do processo de inovação.

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

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

Na análise geral das características, verifica-se que: de um total de dez características, os resultados mostraram a existência de três características identificadas como pontos fracos. Essas características mostram quais pontos devem ser melhorados, pois que nunca existirá situação em que todas as características serão definidas como pontos fortes.

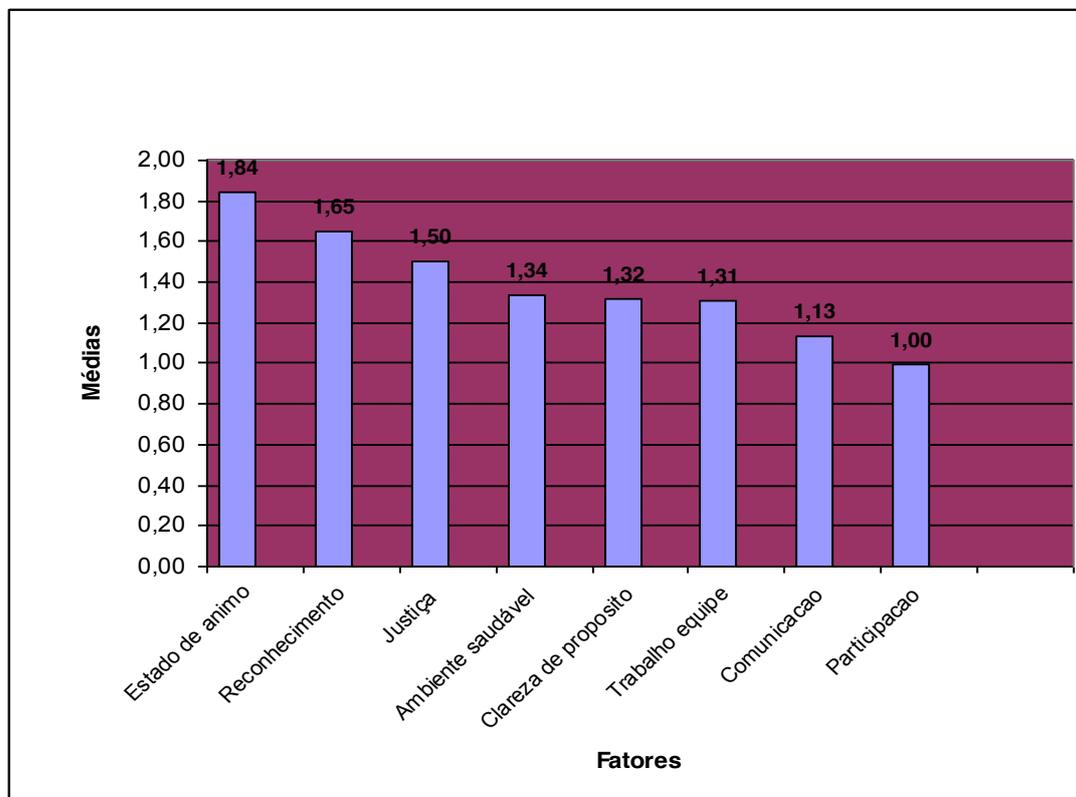
A constatação de que os profissionais pesquisados têm, no nível grupal, grau positivo favorável ao *empreendedorismo* - possuindo 70% de características empreendedoras pessoais positivas sugere que os mesmos podem auxiliar na inovação da unidade de informação se os gestores criarem um ambiente favorável ao intraempreendedorismo. As características identificadas como fracas podem ser aperfeiçoadas, individualmente ou em grupo, formando-se assim, uma equipe empreendedora.

Em pesquisa realizada por Gomes Filho e Honesko (2008) quando perguntados quanto a considerar o empreendedorismo ser ou não uma importante forma de gestão, todos os respondentes foram unânimes em afirmar a importância da gestão empreendedora em suas empresas. O modelo de gestão centrado no conceito empreendedor oferece respaldo no sentido dos funcionários poderem arriscar suas idéias, ajudar sua organização a arriscar estimulando a geração de novas idéias para a inovação.

No entanto, novas idéias podem trazer também erros na tentativa de implementação da inovação. Para permitir que o funcionário possa cometer pequenos erros, nada mais natural do que atribuir-lhe responsabilidades. O *empowerment* é a tecnologia gerencial capaz de favorecer a inovação no ambiente empresarial, pois significa que as gerências delegarão poder não somente para seus chefes imediatos, mas também para os funcionários que estão na linha de frente do atendimento (CARLZON, 1994). Criteriosamente implementado, o *empowerment* possibilita o fornecimento do poder necessário para que todos os níveis gerenciais possam se tornar intraempreendedores.

Na parte três, o trabalho investiga se o clima organizacional é favorável à implementação do *empowerment*. O gráfico 2 mostra se as condições de clima organizacional possibilitam a implementação do *empowerment* na unidade de informação pesquisada, bem como os itens a serem trabalhados para melhora desse clima organizacional.

**Gráfico 2** - Itens do clima organizacional que favorecem ou dificultam a implementação do empowerment na unidade de informação pesquisada



Fonte: Autores

A interpretação desses dados, segundo Scott e Jaffe (1998) é de que quanto mais próximo de dois (2,00) melhor é o clima no item analisado. Na análise do gráfico e com aceitação de uma margem de 50% do valor total para mais sendo como positivo e 50% para menos sendo negativo, percebe-se que o menor valor foi 1,00, de forma que em análise geral, o clima é favorável à implementação do *empowerment* na referida unidade de informação.

Então, se de um lado existem pessoas com características para inovar, de outro lado existe um clima favorável para que a estas seja dado o poder para propor projetos inovadores. Esses resultados são aplicáveis somente ao estudo de caso analisado, de forma que não podem generalizados. O gestor dessa unidade de informação, se oferecer o treinamento para o desenvolvimento das características empreendedoras identificadas como fracas e se dominar as técnicas para implementação do *empowerment* poderá praticar a Administração Empreendedora promovendo o espírito empreendedor no seu quadro de colaboradores.

## 5 CONCLUSÕES

Mesmo com resultados favoráveis quando do uso do questionário para identificação do perfil empreendedor, não se pode afirmar categoricamente que a pessoa será um empreendedor de sucesso. No entanto, pode-se concluir se ela tem ou não as características e aptidões mais comumente encontradas em *entrepreneurs* de sucesso, isso permite aos empreendedores em potencial identificarem as características que devem ser aperfeiçoadas.

As pessoas ou equipes que se destacaram em suas atividades conseguiram fazer uso de sua criatividade, transformando-a em inovação, foram capazes de mudar a situação atual à sua volta, superando e mudando algumas regras pré-estabelecidas. Nos dias atuais, aquele que alcança realce e destaque, precisa ser, além de tudo, criativo e ousado nas decisões, correndo riscos calculados.

O empreendedorismo interno, somente será viável se os ambientes organizacionais forem favoráveis e crenças que estes profissionais são criadores e geradores de novas idéias e de novas oportunidades.

Na pesquisa efetuada, ficou constatado que há uma predominância positiva de 60% das características inovadoras na amostra geral selecionada, ainda que as características não sejam as mesmas nos estratos analisados. Isso implica dizer que, em análise geral existem elementos propícios ao desenvolvimento do intraempreendedorismo.

Na análise do clima organizacional, e se este é favorável a implementação do *empowerment* foi identificado que há um clima favorável. O desafio do gestor da unidade de informação é dominar as técnicas de aplicação do *empowerment* e a promoção de cursos de desenvolvimento das características empreendedoras consideradas fracas.

Ao serem superadas essas questões, pode-se afirmar que o próprio gestor da unidade de informação estará praticando o espírito empreendedor na sua forma de gestão. O intraempreendedorismo é um conceito que deve ser aplicado em todos os níveis organizacionais, no que se conhece por Administração Empreendedora.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. *Tecnologias de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BLANCHARD, K. H.; CARLOS, J. P.; RANDOLPH, W. A. *As 3 chaves do empowerment*. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- BOTELHO, E. F. **Do gerente ao líder**: a evolução do profissional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- CARLZON, J. *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: COP, 1994.
- CASTRO, M.; DUTRA, I. S.; HERMANN, C. Empreendedorismo corporativo: um fértil campo para a pesquisa científica no Brasil. In: SOUZA, O. A. et al. (Org.). *Universidade: pesquisa, sociedade e tecnologia*. Guarapuava: Unicentro, 2005. v. 1, p. 389-398.
- CHAMPION, B. Intrapreneuring and the spirit of innovation in libraries. *Journal of Library Administration*, New York, v. 9, n. 2, p. 35-43, Summer 1988.
- CHÉR, R. *Empreendedorismo na veia*: um aprendizado constante. Rio de Janeiro: Elsevier; Sebrae, 2008.
- COTTAM, K. M. The impact of the library “intrapreneur” on technology. *Library Trends*, v. 37, n. 4, p. 521-531, Spring 1989.
- DOLABELA, F. *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura, 2008.
- FELIPPE, M. I. Empreendedorismo: buscando o sucesso empresarial. *Sala do Empresário*, São Paulo, v. 4, n. 16, p. 10-20, dez. 1997.
- FERRARESI, A. L.; BERNARDES, J. F., WOLF, S. M. Desafio das universidades empreendedoras: universidade tradicional x universidade corporativa x universidade empresa. In: CONGRESSO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE SOBRE EL ESPÍRITU EMPRESARIAL: NUEVAS EMPRESAS EN UM NUEVO MUNDO, 19., 2008, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: UFSC; Universidad ICESI, 2008. 1 CD-ROM
- FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1992.
- FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. *Dicionário de ciências sociais*. Rio de Janeiro: FGV, 1986. p. 907.
- GIL, A. C. *Gestão de pessoas*: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2010.

Antonio Costa Gomes Filho; Astrid Honesko; Roberta Moraes de Bem  
Desafio aos gestores de unidades de informação para implementar o intraempreendedorismo e o empowerment.

---

GOMES FILHO, A. C.; BERNARDIM, M. L. A gestão de recursos humanos em Guarapuava: do perfil necessário aos papéis desempenhados nas empresas. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, Ponta Grossa, v. 2, n. 2, p.51-58, 2009.

GOMES FILHO, A. C.; HONESKO, A. Desenvolvimento do espírito empreendedor por meio do intraempreendedorismo e do *empowerment*. In: CONGRESSO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE SOBRE EL ESPÍRITU EMPRESARIAL: NUEVAS EMPRESAS EN UM NUEVO MUNDO, 19., 2008, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: UFSC; Universidad ICESI, 2008. 1 CD-ROM.

GOMES FILHO, A. C.; HONESKO, A. *Qualidade e empreendedorismo em unidades de informação: uma proposta integrada*. Guarapuava: UNICENTRO, 2004.

GOMES FILHO, A. C.; HONESKO, A.; BERTHOLINO, M. L. F. Desenvolvimento de recursos humanos através do intraempreendedorismo e do empowerment. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal. *Anais...* Natal: SNBU, 2004. 1 CD-ROM.

GOMES FILHO, A. C.; RADOS, G. J. V.; BASTOS, R. C. Tecnologias de informação e comunicação no apoio ao ensino de empreendedorismo e projetos. *Revista Gestão Industrial*, Curitiba, v. 3, n.4, p. 1-2, 2007.

GOMES, F. R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. *Revista de Administração de Empresas-RAE*, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 95-103, abr./jun. 2002.

HERALD, J. *Atitude! 2: o que você está esperando?* São Paulo: Fundamento, 2005.

HONESKO, A. Empreendedorismo em bibliotecárias universitárias: um estudo do cenário paranaense. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. *Anais...* Recife: SNBU, 2002. 1 CD-ROM.

HONESKO, A. et al. Espírito empreendedor e *empowerment*: estudo de caso em uma empresa de produtos industrializados de grande porte. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2009, Ponta Grossa. *Anais...* Ponta Grossa: UEPG, 2009. 1 CD-ROM.

KOLB, D.; RUBIN, I.; MCINTYRE, J. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1978.

LEBER, A. et. al. Biblioação: empreendedorismo se faz com pessoas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo: SNBU, 2008. 1 PEN-DRIVE.

LUZ, R. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MONTANA, P. J.; CHARNOV B. H. *Administração*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

Antonio Costa Gomes Filho; Astrid Honesko; Roberta Moraes de Bem  
Desafio aos gestores de unidades de informação para implementar o intraempreendedorismo e o empowerment.

---

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

PALETTA, F. C.; PALETTA, F. A. C. Tecnologia da informação, empreendedorismo e inovação em biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo: SNBU, 2008. 1 PEN-DRIVE

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

RUTINA, R.; PEREIRA, E. C. O *empowerment* na administração de unidades de informação. *Transinformação*, Campinas, v. 12, n. 1, p. 21-29, jan./jun. 2000.

SAMPAIO, L. A. C.; AMARAL, S. A. Mapeamento das competências gerenciais necessárias aos gerentes das unidades de informação dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário Brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 11., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ENANCIB, 2010. Disponível em: <<http://congresso.ibict.br/index.php/enancib/xienancib/paper/view/72/117>>. Acesso em: 24 mar. 2011.

SANTOS, N. M. B. F. *Clima organizacional*: um estudo em instituições de pesquisa. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração de São Paulo, São Paulo – FEA-USP, 1983.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D. *Empowerment*: um guia prático para o sucesso. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SEBRAE. *Programa EMPRETEC*: programa para empresários e futuros empreendedores. Disponível em: <<http://empretec.sebrae.com.br/objetivo/>>. Acesso em: 30 out. 2010.

SHIOZAWA, R. S. C. *Qualidade no atendimento e tecnologia da informação*. São Paulo: Atlas, 1993.

SOMOGGI, L. Quebre as regras: as empresas valorizam cada vez mais os funcionários empreendedores – aqueles que fogem dos padrões, criam, inovam. *Você S.A*, São Paulo, v. 3, n. 20, p. 62-69, fev. 2000.

SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRACY, D. *10 passos para o empowerment*: um guia sensato para a gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

VERGUEIRO, W. *Qualidade em serviços de informação*. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

### **Title**

Challenge for managers of units of information to implement the intrapreneurship and Empowerment

### **Abstract**

**Introduction:** Management of Contemporary Organization demands appropriate managerial tools at your time. Those tools are available to the manager of units of information and they are can be applied on management of this type of organization system.

**Purpose:** Introduced the concepts of intrapreneurship and empowerment as the principal elements of the climate as to as necessary to the development of the entrepreneur spirit.

**Methodology:** The data collection instrument was a questionnaire. It was applied in staff of university library in 2010 and 36% of questionnaire was answered in a total population of 56 subjects.

**Results:** The results allowed to infer that, of a total of ten entrepreneur characteristic's, three of them (establishment of goals, calculated risks and persuasion and nets of contacts) were considered about weak points in the analyzed group. The verification that the researched professionals have, in the level grupal, favorable positive degree to the entrepreneurship - with 70% of personal entrepreneurial positive characteristic's suggests that the same ones can aid in the innovation of the unit of information if the managers create a favorable atmosphere to intrapreneurship with relationship to the organizational climate, this was considered favorable to the implementation effective of the empowerment.

**Conclusions:** The final conclusions reveal that the unit of information can win with the application of the empowerment, in that way can promote the entrepreneur spirit, being open for cultural changes heading for an Enterprising Administration.

### **Keywords**

Empowerment, Intrapreneurship. Creativity. Decentralization. Power. Administration. Units of information.

---

### **Título**

Desafío para los gerentes de unidades de información llevar a cabo el intrapreneurship y empowerment.

### **Resumen**

**Introducción:** La gestión de las organizaciones contemporáneas exige herramientas gerenciales adecuadas al su tiempo. Esas herramientas están disponibles al gestor de las unidades de información e pueden ser aplicadas en la gestión de ese tipo de sistema organizacional.

**Objetivo:** Presentar los conceptos de intraempreendedorismo y de *empowerment* como los principales elementos del clima organizacional necesarios al desarrollo del espíritu emprendedor.

**Metodología:** El instrumento de coleta de datos fue el cuestionario, aplicado a los servidores de una biblioteca universitaria en 2010. 36% de los cuestionarios fueron contestados en un universo de 56 personas.

**Resultados:** Los resultados permiten inferir que, de un total de diez características emprendedoras, tres de ellas (establecimiento de metas, riesgos calculados y persuasión y redes de contactos) fueron consideradas como puntos frágiles en el grupo analizado. La constatación de que los profesionales investigados tienen, en el nivel grupal, grado positivo favorable al *empreendedorismo* – teniendo 70% de las características emprendedoras personales positivas sugiere que los mismos pueden auxiliar en la innovación de la unidad de información si los gestores criaren un ambiente favorable al *intraempreendedorismo*. Cuanto al clima organizacional, este fue considerado favorable a la implementación del *empowerment*.

**Conclusiones:** Las conclusiones finales revelan que la unidad de información puede ser beneficiada con la aplicación del *empowerment*, de forma a promover el espíritu emprendedor, estando abierta para cambios culturales rumbo a una Administración Emprendedora.

### **Palabras Clave**

Empoderamiento, Intraempreendedorismo, Creatividad, Descentralización, Power, Administración, Unidades de información.

---

Recebido em: 07/05/11

Aceito em: 20/12/11