



COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E INTRAEMPREENDEDORAS PARA O TÉCNICO EM MINERAÇÃO COM ÊNFASE EM ROCHAS ORNAMENTAIS

Mario Jorge de Moura Zuany (UFRRJ)
zuany@uol.com.br

Ana Alice Vilas Boas (UFLA)
ana.alice@dae.ufla.br

Tania Regina Frota Vasconcellos Dias (UFRRJ)
diastania@hotmail.com

Silvestre Prado de Souza Neto (UFRRJ)
spsneto@ufrj.br

O objetivo principal deste trabalho é identificar as competências que deverão ser atendidas na elaboração do Plano de Curso de uma disciplina em Gestão Empreendedora, que integra a matriz curricular dos cursos técnicos, principalmente daqueles com ênfase em Mineração. A metodologia utilizada foi uma pesquisa de natureza descritiva, e utilizou análise quantitativa e qualitativa. Foram aplicados 65 questionários em 36 empresas de vários ramos de atividade dentro da cadeia produtiva. Pretendeu também examinar a percepção que os proprietários, gestores e encarregados de produção dessas empresas têm sobre empreendedorismo e intraempreendedorismo, sobre os fatores dificultadores da gestão de suas empresas, sobre as características empreendedoras que eles consideram mais importantes para solucionar os problemas de gestão, sobre o empreendedorismo como solução para os problemas de gestão, bem como, sobre as competências que poderão gerar melhores resultados na gestão das empresas. O estudo conclui que o empreendedorismo é importante para o desenvolvimento da região e que as competências relacionadas aos valores atitudinais, ou seja, as competências do saber ser devem ser priorizadas na construção de uma matriz curricular para a disciplina Gestão Empreendedora em um Curso Técnico em Mineração com Ênfase em Rochas Ornamentais do CEFETES-UnED-Cachoeiro de Itapemirim e outros cursos similares. Portanto, o desenvolvimento de tais competências deve ser estimulado durante a realização desta disciplina e durante todo o curso.

Palavras-chaves: Entrepreneurship, Intrapreneurship, agricultural education, business management.

1. Introdução

Desde as décadas de 80 e 90, vem se expandindo de forma significativa o segmento de rochas ornamentais do Espírito Santo, tanto pela criação de novas empresas em toda cadeia produtiva (extração, serragem e beneficiamento), como pela produção de bens de consumo, prestação de serviços, reparos e insumos e fabricação de máquinas e equipamentos necessários ao funcionamento do mesmo.

A implantação da Unidade de Ensino Descentralizada – UnED Cachoeiro de Itapemirim do Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo -- CEFETES, e mais especificamente do curso Técnico de Mineração com Ênfase em Rochas Ornamentais, é uma consequência do expressivo crescimento desse Pólo de Rochas Ornamentais do Espírito Santo.

O estado abriga todas as atividades da cadeia produtiva principal: jazidas e pedreiras dos mais diferentes tipos de mármore e granitos, empresas para beneficiamento primário (serragem) e secundário (polimento e produtos acabados) além de grande parte das atividades da cadeia de apoio, que inclui prestadores de serviços técnicos, fabricantes de máquinas e equipamentos e outros insumos industriais.

Durante realização das pesquisas nas empresas das regiões Central e Sul capixaba para traçar o perfil profissional do Técnico em Mineração com Ênfase em Rochas Ornamentais, diagnosticou-se a necessidade de que esses futuros profissionais tenham uma visão *empreendedora corporativa* que lhes possibilite desempenhar suas atividades nos setores produtivos, numa economia globalizada.

Os empresários desse segmento reconhecem que os encarregados de produção – aqueles que no processo de produção fazem a ligação entre a produção e a administração da empresa – na sua maioria são pessoas que desconhecem técnicas de gestão, de relacionamentos interpessoais, de processos de facilitação de grupos, não são motivadores nem inovadores, enfim, quase sempre se comportam como simples supervisores ou distribuidores de tarefas.

Integrante da matriz curricular desse curso, a disciplina Gestão Empreendedora deverá enfatizar também os conceitos de empreendedorismo corporativo; aquele praticado dentro das organizações, e que foi “cunhado” pelo professor americano Gifford Pinchot III de *Intrapreneurship*, ou intraempreendedorismo (Bom Ângelo, 2003:25).

Assim, os estudantes desse curso técnico deverão ser conscientizados sobre o processo de desenvolvimento de um comportamento empreendedor além da necessidade do estabelecimento de uma cultura empreendedora dentro das empresas. Será através de estudos nessa disciplina, que os futuros técnicos compreenderão a necessidade da implementação de ações, pelas empresas, que **incentivem** seus funcionários a se comportarem, pensarem e agirem de forma empreendedora.

Dessa forma, muito mais que apenas identificar as características do *empreendedor corporativo* e auxiliar na elaboração de planos de negócios, será através da identificação das suas competências e habilidades, que a disciplina Gestão Empreendedora, poderá contribuir para a formação de profissionais com iniciativa, visionários, determinados, criativos, ousados, sem medo de tentar e que certamente aprenderão através de ensaios e erros, capazes de mobilizar recursos e implementar novos negócios dentro do ambiente corporativo. Será imprescindível a participação do setor produtivo (empresários, gestores e encarregados de produção das empresas) na identificação dessas competências.

2. Referencial teórico

2.1. A importância do empreendedor nas empresas

A globalização, caracterizada pelo aumento da competitividade econômica, despertou nas empresas o desenvolvimento de novos processos de produção e de gestão de negócios e de seus recursos humanos. Inovar, criar novos produtos e serviços, aproveitar racionalmente suas matérias-primas, aumentar a produtividade, incentivar, motivar e capacitar seus recursos humanos, passou a ser um desafio constante àquelas empresas que necessitam se manterem competitivas e atuantes.

Empresas são constituídas de pessoas com características próprias de personalidade, caráter, aspirações, valores, necessidades e objetivos individuais, providas de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao bom desenvolvimento de suas tarefas organizacionais (Bringheint, at al 2000).

Despertar e desenvolver o espírito empreendedor em seus colaboradores deve ser uma das competências gerenciais nas empresas que precisam se manter competitivas em uma economia globalizada. Farrel (1993: 3-4) “os empreendedores são movidos pela visão focada em produtos e clientes”, enquanto os gerentes profissionais, “pela visão de administrar uma empresa”

Tornar-se um colaborador empreendedor é atuar de forma proativa, solidária, apresentando sugestões que contribuam de forma significativa na melhoria do ambiente de trabalho, é contribuir com idéias que gerem soluções inovadoras nos processos de produção, a fim de aumentar a competitividade da empresa. Enfim, é estar comprometido com as metas e objetivos da empresa no desenvolvimento de novos produtos que gerem melhores oportunidades de negócios.

Bom Ângelo (2003:54) afirma que, historicamente, empreendedores e intraempreendedores estão presentes na vida do negócio conforme o interesse pessoal, habilidades e oportunidades, podendo atuar nas diversas fases do processo: pesquisa, desenvolvimento, planejamento, busca de recursos, etc., porem nem todas as pessoas têm talento ou disposição para participar de todas as etapas. Empreendedor é aquele que transforma um conceito em realidade, seja na vida pessoal, na comunidade, na empresa ou no governo.

Essa figura indomável, vital em todos os momentos importantes da história, é movida pela vontade, assume riscos e é capaz de convencer as pessoas dos benefícios de uma nova proposta. Em algum momento de sua trajetória, o empreendedor inevitavelmente descobre que precisa ser prático e obter resultados, por mais que sua formação seja teórica.

Farrel (1993:5), citado por Blatt e Okamoto, acredita que “quase todos os empregados de uma organização têm um impulso empreendedor latente. Eles apenas estão à espera que esse impulso seja despertado”.

Tornar-se um colaborador empreendedor é atuar de forma proativa, solidária, apresentando sugestões que contribuam de forma significativa na melhoria do ambiente de

trabalho, é contribuir com idéias que gerem soluções inovadoras nos processos de produção, a fim de aumentar a competitividade da empresa. Enfim, é estar comprometido com as metas e objetivos da empresa no desenvolvimento de novos produtos que gerem melhores oportunidades de negócios.

Portanto, acredita-se no empreendedorismo como aprendizagem, ou seja, que algumas características empreendedoras não sejam natas, podendo ser aprendidas em treinamento, fato esse observado em muitas empresas aonde o empreendedorismo, pouco a pouco vem sendo introduzido na cultura das mesmas, fazendo parte do dia-a-dia de todos os funcionários.

2.2.3 Caracterizando o intraempreendedor

Intraempreendedor é uma pessoa altamente provida de idéias e motivada à ação e se realiza através de seus projetos, postos em prática dentro da empresa. É alguém capaz de inovar, de propor à instituição onde trabalha caminhos que possam conduzir à ocupação adequada de um espaço no seu ambiente de atuação, otimizando resultados institucionais. (DOLABELA, 2003:36)

Após o termo intraempreendedorismo ter sido citado por Gifford Pinchot III, na década de 1980, através do best-seller *Intrapreneuring* (1985), intraempreendedor passou a ser designativo da pessoa que, assume a responsabilidade direta de transformar uma idéia ou projeto em produto lucrativo, introduzindo inovações e assumindo riscos (BOM ÂNGELO, 2003:26).

Esse autor salienta que, embora uma parcela significativa de empresários entenda os intraempreendedores como “agitadores” e “subversivos”, gente inquieta e permanentemente insatisfeita, normalmente, esses indivíduos apresentam as seguintes características:

- a) Jamais se contentam apenas em executar projetos propostos ou definidos por seus superiores hierárquicos.
- b) Oferecem sugestões sobre oportunidades que jamais foram consideradas por seus colegas e chefes.
- c) Normalmente inteligentes e racionais, parecem não temer riscos e adoram desafios.
- d) São criativos e comprometidos com a inovação.

e) Trazem em suas biografias indícios dessa tendência. São aqueles que desde cedo se apresentavam para organizar os bailes da escola ou que vendiam pipas para os garotos do bairro.

Os intraempreendedores conseguem melhorar os processos internos das empresas em que atuam em virtude de possuir algumas características pessoais como: alta motivação, dinamismo, atitudes inovadoras, habilidades para trabalhar em equipe, são resolvedores de problemas por natureza, geram idéias e possuem capacidade para colocá-las em prática. Por isso, são chamados de agentes de mudanças. (SANTOS, 2001:64)

O intraempreendedor desenvolve boas atitudes de liderança ao atuar no ambiente interno da empresa mobilizando pessoas, potencializando recursos materiais e humanos e agindo com diplomacia ao administrar eventuais interesses divergentes. “Deve ser um expert em relacionamentos e precisa cultivar a humildade para aprender permanentemente. No ambiente externo, deve procurar novos parceiros e investigar novas tecnologias e oportunidades de negócios” (BOM ANGELO, 2003:28).

Para Pinchot III (1989: ix) os intraempreendedores são:

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

Santos (2001:74) conclui em seus estudos que “uma das características mais enfáticas do intraempreendedor é o seu poder de persuasão e comunicação”, além de outras características, tais como: desenvolve sempre o trabalho, integrado às equipes; é líder e o grande motivador dos seus liderados; possui clareza na definição e transmissão de metas realistas à equipe; promove sinergia entre os membros das equipes de trabalho.

Em todos os estudos a respeito do perfil do intraempreendedor encontra-se a facilidade com que este se relaciona com os demais integrantes de sua equipe e a sua transparência ao se posicionar e se expor.

A atividade mais importante do intraempreendedor é assumir o papel de líder, e como tal, a atividade principal é a de motivar os seus liderados para que eles possuam comportamentos proativos e que passem a ver o trabalho como um projeto de vida, de crescimento, e não como o mal necessário; que eles assumam o compromisso da finalização e do sucesso do projeto.

O intraempreendedor, para alcançar o seu objetivo, precisa ser claro ao transmitir as suas metas à equipe, as quais devem ser realistas no que tange ao desenvolvimento de equipes sinérgicas.

2.2.4 Diferenças e semelhanças entre o administrador e o empreendedor

Empresas são constituídas de pessoas que ocupam diferentes posições nas estruturas de uma organização e nos processos, tais como, gerente, supervisor, técnico especialista, encarregado, entre outros. A função de um administrador nos conceitos de Fayol deve concentrar-se nos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar, segundo Dornelas (2003: 62).

Na abordagem de Stewart (1982), o trabalho dos administradores é semelhante ao dos empreendedores, já que compartilham de três características principais: demandas, restrições e alternativas.

Nesse método de Stewart não há a preocupação de estudar o conteúdo do trabalho do administrador. As demandas especificam o que tem que ser feito. Restrições são os fatores internos e externos da organização que limitam o que o responsável pelo trabalho administrativo pode fazer. Alternativas identificam as opções que o responsável tem na determinação do que fazer e como fazer. (DORNELAS, 2001: 29)

Hampton, citado por Dornelas (2003: 62), ressalta que o trabalho administrativo pode ser identificado como supervisão, médio e alto. Supervisores tratam de operações relativas a uma seção ou departamento. Os administradores médios ficam entre os mais baixos e mais altos níveis na hierarquia, e os administradores de alto nível são os que têm maiores responsabilidades e maior abrangência dentro da organização.

Dornelas (2003: 63-65) afirma que o empreendedor, além de possuir atributos que são inerentes ao administrador, possui algumas características comportamentais que o diferenciam deste, e completa que os empreendedores são visionários, sabem tomar decisões nos momentos mais adversos. São indivíduos que fazem diferença, pois são capazes de transformar uma idéia em realidade, sabem explorar o máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos pelo fato de estarem sempre ultrapassando os obstáculos, são otimistas e apaixonados pelo que fazem, são dedicados, são independentes e constroem seu próprio destino, são líderes e formadores de equipes, são bem relacionados porque sabem

construir uma rede de contatos que os auxiliam nos ambientes internos e externos da empresa, são organizados, planejam cada passo de suas atividades no negócio em que estão envolvidos, possuem conhecimento, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior a chance de êxito, assumem riscos calculados, avaliando as reais chances de sucesso e criam valor para a sociedade, gerando emprego e dinamizando a economia.

Farrel (1993: 3-4) afirma que “os empreendedores são movidos pela visão focada em produtos e clientes”, enquanto os gerentes profissionais, “pela visão de administrar uma empresa”.

Dornelas (2001: 30 e 33) citando os estudos sobre o papel e as funções do administrador, efetuados por Mintzberg, Kotter, Stewart, e ainda sobre a abordagem processual do trabalho do administrador, esclarece que existem muitos pontos em comum entre o administrador e o empreendedor. “O empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes”.

3. Metodologia

De acordo com Bueno (2001: 429), metodologia “é o tratado dos métodos, e esse, é a ordem que se segue na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim, raciocínio utilizado para se chegar ao conhecimento”.

A função da metodologia é mostrar ao pesquisador como andar no “caminho das pedras” da pesquisa (SILVA, 2001:9), é ajudar o pesquisador a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo.

“A pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre: pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, dos participantes da situação em estudo” Godoy (1999: 58).

Segundo Neves (1996), enquanto estudos quantitativos geralmente procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido, a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento; além disso, não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise de dados; seu foco de interesse

é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos. Dela faz parte a obtenção de dados descritivo mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Nas pesquisas qualitativas, é freqüente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir, daí situe sua interpretação dos fenômenos estudados.

Os métodos qualitativos têm um papel importante no campo dos estudos organizacionais segundo Downey & Ireland (1979: 635), citados por Neves (1996). Estudos de avaliação de características do ambiente organizacional são especialmente beneficiados por métodos qualitativos, embora estes não sirvam só para essa finalidade. Por outro lado, ainda segundo os autores, enfoque qualitativo presta-se menos para questões em que eliminar o viés do observador seja fundamental para a análise do fenômeno.

Ainda de acordo com Neves (1996), compreender e interpretar fenômenos, a partir de seus significantes e contexto é tarefa sempre presente na produção de conhecimento. O que contribui para que se perceba vantagem no emprego de métodos que auxiliam a ter uma visão mais abrangente dos problemas, supõem contato direto o objeto de análise e fornecem um enfoque diferenciado para a compreensão da realidade.

O presente trabalho foi elaborado utilizando-se da seguinte metodologia: em virtude da necessidade de uma fundamentação teórica, numa primeira fase foi realizada pesquisa bibliográfica sobre o objeto da pesquisa, através de coleta de material bibliográfico em livros, revistas especializadas, artigos científicos e bancos de dados disponíveis na Internet.

A segunda fase consta de uma pesquisa qualitativa, com aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas, envolvendo proprietários, gestores e encarregados ou gerentes de produção de algumas Empresas do Segmento de Rochas Ornamentais do Pólo Industrial de Cachoeiro de Itapemirim.

3.1 População e Amostra

De acordo com Silva e Menezes (2001:32), população ou universo da pesquisa “é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo”, sendo a amostra parte dessa população ou universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano, podendo ser probalística e não-probalística.

As amostras não-probabilísticas podem ser:

- **amostras acidentais:** compostas por acaso, com pessoas que vão aparecendo;
- **amostras por quotas:** diversos elementos constantes da população/universo, na mesma proporção;
- **amostras intencionais:** escolhidos casos para a amostra que representam o “bom julgamento” da população/universo.

Amostras probabilísticas são compostas por sorteio e podem ser:

- **amostras casuais simples:** cada elemento da população tem oportunidade igual de ser incluído na amostra;
- **amostras casuais estratificadas:** cada estrato, definido previamente, estará representado na amostra;
- **amostra por agrupamento:** reunião de amostras representativas de uma população.

Nesta pesquisa, optou-se pela amostra probabilística casuais estratificadas visto que, definiu-se previamente, por ramo de atividade, as 36 empresas pesquisadas, sendo: 7 empresas fabricantes de máquinas e equipamentos, 4 prestadoras de serviços de serraria, 3 prestadoras de serviços de polimento, 9 empresas do ramo de acabamento, 13 empresas que processam toda a cadeia – extratoras de blocos, serraria, polimento e corte, dentre as empresas pesquisadas 22 são exportadoras.

Essas empresas que compõem o universo pesquisado são do Segmento de Rochas Ornamentais do Espírito Santo – Pólo de Cachoeiro de Itapemirim, que é responsável pela produção e comercialização da maior parte de Rochas Ornamentais do Brasil e também o Pólo que provavelmente empregará os Técnicos formados pelo CEFETES.

É de extrema importância pesquisar entre os proprietários, gestores e encarregados de produção dessas empresas, qual a visão que eles têm sobre empreendedorismo e intraempreendedorismo, quais são os fatores dificultadores na gestão de suas empresas, quais as características empreendedoras que eles consideram mais importantes para solucionar os seus problemas de gestão e quais são as competências que poderão gerar melhores resultados para suas empresas.

Além das competências empreendedoras e intraempreendedoras que os futuros técnicos em mineração com ênfase em rochas ornamentais precisam possuir para contribuir na

melhoria da gestão de empresas e no desenvolvimento do segmento de rochas ornamentais dos pólos do Espírito Santo.

Foram entrevistados 24 proprietário, 15 gestores, 23 encarregados de produção e 3 colaboradores com outros cargos nas empresas, totalizando 65 questionários respondidos abrangendo assim os principais atores responsáveis pela gestão e produção nas empresas.

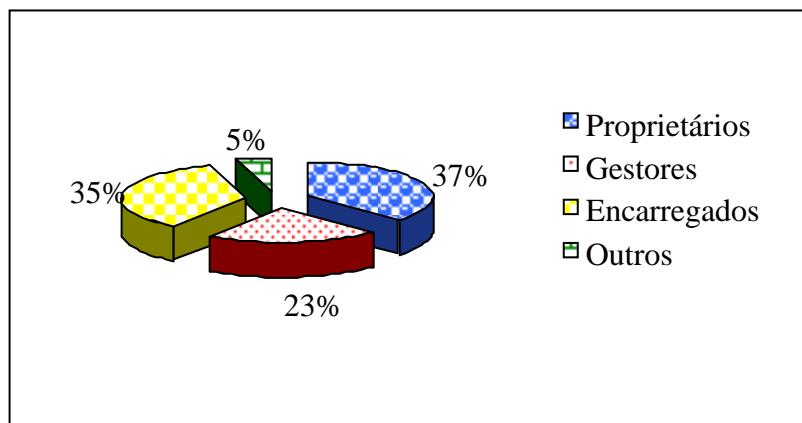


Figura 1 - Vinculação com a empresa entre os atores pesquisados.

3.2 Coleta de Dados

Para Silva e Menezes (2001:33-34), “questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante”. Deve ser objetivo e pode ser constituído de perguntas abertas (Qual é sua opinião?), fechadas (duas escolhas: sim ou não) e de múltiplas escolhas (fechadas com uma série de respostas possíveis).

A coleta de dados se deu através da aplicação de dois questionários, contendo questões pré-elaboradas com perguntas abertas e fechadas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens que constituíam o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes, respostas claras que tanto informariam, quanto esclareceriam hipóteses sobre o objetivo da pesquisa.

Os dois questionários foram aplicados em cada empresa ao proprietário, ao gestor ou administrador e ao encarregado ou gerente de produção.

O questionário sócio-demográfico (anexo I) registrou identificação da empresa, nome do entrevistado, registro de idade, estado civil, número de filhos, coabitação, nível de instrução, vinculação com a empresa, fluência em outros idiomas.

O questionário semi-aberto (anexo II) foi composto inicialmente de duas perguntas abertas que abordaram o significado de empreendedorismo e intraempreendedorismo. O item fechado nessas perguntas avaliou numa escala de 1 a 10, o quanto o entrevistado se percebia empreendedor ou intraempreendedor. O critério utilizado para fazer essa avaliação foi: **pouco empreendedor** – valor: 1 a 5 e **muito empreendedor** – valor: 6 a 10.

A terceira pergunta solicitou ao entrevistado que assinalasse as características empreendedoras consideradas mais importantes para solucionar os seus problemas de gestão. As características empreendedoras elencadas ao entrevistado foram: liderança, motivação e superação, comprometimento e determinação, propensão de assumir riscos, criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação, proatividade: ter iniciativa e agir, inovação e orientação a metas.

A quarta pergunta solicitou ao entrevistado que assinalasse os fatores dificultadores na gestão da sua empresa. Os fatores dificultadores elencados foram: falta de planejamento estratégico, estabelecimento de preços dos produtos, aquisição de matérias-primas, gerenciamento de vendas, desconhecimento de técnicas para resolução de problemas, administração de pessoal, falta de liderança e trabalho em equipe, saber ouvir as pessoas e captar informações, equipamentos e máquinas de baixa tecnologia, nível de formação profissional dos colaboradores, desconhecimento de novas tecnologias e processos, falta de comprometimento com os resultados.

A quinta pergunta solicitou ao entrevistado que assinalasse as competências que poderão gerar melhores resultados para sua empresa. As competências elencadas foram: gerenciamento de vendas, estabelecimento de preços dos produtos, planejamento de novos produtos e de produção, compra de matérias-primas, resolução de problemas, administração de pessoal, construção de equipes de trabalho, liderança e trabalho em equipe, saber ouvir as pessoas e captar informações e conhecimento técnico.

Finalizando o questionário foi perguntado ao entrevistado se o seu empreendimento foi motivado por necessidade ou por oportunidade. Essa pergunta foi dirigida somente ao proprietário da empresa.

Alguns questionários foram enviados por e-mail, após contato via telefone com o proprietário da empresa pesquisada, visto que, tais empresários se ausentam bastante de suas empresas pela necessidade de contato direto com seus clientes, principalmente no exterior,

porém a grande maioria foi aplicada pessoalmente. Os questionários foram aplicados nos meses de junho e julho de 2006.

4. Resultados e Discussão

4.1 Características das empresas do segmento de rochas ornamentais

O segmento de rochas ornamentais do estado do Espírito Santo, pólo de Cachoeiro de Itapemirim configura-se como um arranjo produtivo ou *cluster* de empresas,¹ com predominância de micro e pequenas empresas na sua cadeia produtiva.

Esse segmento é constituído de empresas de extração, denominadas pedreiras, empresas de beneficiamento primário, denominadas serrarias e empresas de beneficiamento secundário, denominadas marmorarias, que processam o polimento e corte das chapas, transformando-as em produtos variados tais como, pisos, revestimentos, rodapés, móveis, escadarias, peças de ornamentação, meio-fio, bancos, dentre outros, funerária, arte e decoração e arquitetura e construção civil (SABADINI, 2000: 26).

A Associação dos Fabricantes de Máquinas e Equipamentos para o Setor de Rochas Ornamentais – MAQROCHAS faz uma estimativa de existência de aproximadamente 50 empresas fabricantes de máquinas, equipamentos e insumos tais como: tear, politriz, cortadeira, plataforma rotativa, ponte rolante, sistema vertical de decantação, secador de chapas, recuperador de granalha, misturador e dosador de água e cal, forno elétrico para resinagem, pórtico rolante, entre outros.

Esse segmento está caracterizado pela presença de todos os atores necessários para a produção de rochas ornamentais de valor expressivo no mercado.

4.1.1 Características das empresas pesquisadas

Foram selecionadas 36 empresas do segmento de rochas ornamentais do Pólo de Cachoeiro de Itapemirim-ES, dentre elas sete são empresas fabricantes de máquinas e

¹ Consultar SABADINI, Mauricio de Souza. Arranjo Produtivo de Rochas Ornamentais (mármore e granito) no Espírito Santo (Relatório Preliminar), 2000, p.26.

equipamentos que produzem pontes rolantes, teares, politrizes, fornos elétricos, pórticos rolantes etc., três são do ramo de prestação de serviços de polimento para empresas exportadoras, quatro dessas empresas prestam serviços de serraria, treze empresas são do ramo de serraria, beneficiamento e acabamento para exportação e nove são empresas do ramo de acabamento, também para exportação.

4.2 Características sócio-demográficas dos atores pesquisados

Com o objetivo de caracterizar o perfil das pessoas envolvidas na gestão das empresas pesquisadas, são investigadas questões relativas às características sócio-demográficas desses atores, tais como gênero, idade, coabitação, nível de instrução, vinculação com a empresa, fluência em outros idiomas e carga horária diária de trabalho.

A faixa etária que predomina entre os proprietários pesquisados é a que compreende os que têm de 46 a 50 anos. Nos gestores há um equilíbrio entre as faixas que vai dos 21 aos 45 anos e a dos encarregados há uma predominância da faixa que vai dos 41 aos 45 anos.

Com relação ao gênero, dos 65 atores pesquisados 53 são do sexo masculino (81,53%) e 12 são do sexo feminino (18,47%), 76,9% são casados, porém somente 67,6% moram com esposo (a) ou companheiro (a).

Quanto ao nível de instrução, 41,66% dos proprietários têm curso superior completo e 33,33% concluíram o ensino médio e apenas 1 dos entrevistados declarou ter o ensino fundamental incompleto. Neste item, os gestores apresentam melhor desempenho, visto que, 66,66% têm curso superior completo, 26,66% possuem o ensino médio completo e 6,68% o fundamental completo.

Os encarregados não apresentam bom desempenho neste item, visto que 26,08% concluíram o ensino fundamental e 17,39% não o concluíram. Somente 17,39% possuem curso superior.

Apenas 6 proprietários responderam ter fluência em outro idioma, entre eles, 3 falam fluentemente Alemão, 2 têm fluência em Inglês e 1 tem fluência em Italiano. No grupo dos gestores, 4 falam Inglês com fluência e 1 fala Italiano. Dentre os encarregados apenas 1 declarou falar com fluência o Italiano.

No último item foi questionado aos entrevistados sobre a carga horária diária de trabalho deles. Verificou-se que a maioria 72,30% dos 65 entrevistados trabalham de 9 a 12 horas diárias.

O Quadro 1 apresenta os dados sócio-demográficos dos três grupos: proprietários, gestores e encarregados.

Grupo dos proprietários: 75% declararam-se muito empreendedores e 25% pouco empreendedores, mas com uma tendência a serem muito empreendedores, visto que todos esses se posicionaram na categoria 5.

Grupo dos gestores: 86,66% declararam-se também muito empreendedores e apenas 14,34% declararam-se pouco empreendedores, mas ressalta-se que esses 14,34% assinalaram as categorias 3 e 5, o que, provavelmente, se forem motivados a desenvolverem atitudes empreendedoras, os elevarão a se tornarem muito empreendedores.

Quadro 1 - Escala de quantificação de valor para se considerar empreendedor.

| Pouco Empreendedor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Muito empreendedor |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|---------------------------|
| Proprietários | | | | | 6 | | 4 | 10 | 2 | 2 | |
| Gestores | | | 1 | | 1 | 2 | 2 | 6 | 3 | | |
| Encarregados | | | 1 | | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | | 7 * |
| Outros | | | | | | | 2 | | | | 1 * |
| Total | | | 2 | | 10 | 4 | 11 | 21 | 7 | 2 | |

* não responderam

Grupo de encarregados: 52,17% declararam-se muito empreendedores, 17,39% pouco empreendedores e 30,43% não responderam ao questionamento. Esses dados estão associados aos resultados dos dados de significado dos termos empreendedorismo e intraempreendedorismo, em que a maioria desses encarregados demonstrou ter menos conhecimento sobre os referidos termos.

Analisando o Quadro 2, que contém uma escala de quantificação de valor que vai de 1 a 10, a qual determina o quanto os atores pesquisados acham importante o empreendedorismo como solução para os problemas de gestão, observa-se que 79,16% dos proprietários, 100% dos gestores e 52,17% dos encarregados se posicionaram na escala muito importante.

Quadro 2 - Escala de quantificação de valor para o empreendedorismo

| Pouco Importante | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Muito importante |
|------------------|---|---|---|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|------------------|
| Proprietários | | | | | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | |
| Gestores | | | | | | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | |
| Encarregados | | | | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 7 * |
| Outros | | | | 1 | | | | | | 1 | 1 * |
| Total | | | | 2 | 8 | 6 | 6 | 11 | 11 | 13 | |

* não responderam

Analisando as características empreendedoras que os atores pesquisados consideram mais importantes para solucionar os problemas de gestão, verifica-se que para os proprietários a característica mais importante é **comprometimento e determinação** (16,5%), seguida da **liderança** (15,7%), **proatividade, ter iniciativa e agir** (14,2%) e **da inovação** (13,4%).

No grupo de gestores houve empate nas citações das características **liderança** (16,9%) e **comprometimento e determinação** (16,9%), seguida da **motivação e superação** (14,1%). Houve empate também nas citações das características: **criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação** (11,3%) **proatividade, ter iniciativa e agir** e **inovação** (11,3%).

Quadro 3 - Características empreendedoras consideradas mais importante para solucionar os problemas de gestão

| | Proprietários | Gestores | Encarregados | Outros |
|-------------------------------------|---------------|------------|--------------|------------|
| Liderança | 15,7 | 16,9 | 17,3 | 16,7 |
| Motivação e superação | 10,2 | 14,1 | 12 | 16,7 |
| Comprometimento e determinação | 16,5 | 16,9 | 12 | 16,7 |
| Propensão a assumir riscos | 8,7 | 5,6 | 6,7 | 0 |
| Criatividade, autoconfiança e.... | 12,6 | 11,3 | 13,3 | 0 |
| Proatividade, ter iniciativa e agir | 14,2 | 11,3 | 12 | 0,0 |
| Inovação | 13,4 | 12,7 | 16 | 16,7 |
| Orientação a metas | 8,7 | 11,3 | 10,7 | 33,3 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 |

Os principais fatores considerados pelos proprietários como dificultadores da gestão em suas empresas foram: **nível de formação profissional dos colaboradores**, seguido da **falta de planejamento estratégico, equipamentos e máquinas de baixa tecnologia, gerenciamento de vendas e falta de liderança e trabalho em equipe**.

Para os gestores os principais fatores dificultadores da gestão na empresa são: **falta de planejamento estratégico, nível de formação profissional dos colaboradores, falta de comprometimento com resultados, saber ouvir as pessoas e captar informações**, e no mesmo nível de citações, **falta de liderança e trabalho em equipe e desconhecimento de técnicas de resolução de problemas**.

Na visão dos encarregados de produção os principais fatores são: **nível de formação profissional dos colaboradores, falta de liderança e trabalho em equipe, equipamentos e máquinas de baixa tecnologia, falta de comprometimento com resultados**.

Pelo quadro apresentado, percebe-se que os fatores dificultadores apontados pelos 3 grupos analisados são coincidentes, podendo-se avaliar que os fatores relacionados aos valores atitudinais: falta de liderança e trabalho em equipe, falta de comprometimento com resultados, saber ouvir as pessoas e captar informações estão relacionados com a competência do *saber ser*.

O outro fator citado pelos 3 grupos como fator dificultador da gestão foi **nível de formação profissional dos colaboradores**, e possivelmente, refere-se àqueles que trabalham nos processos de serraria, acabamento e corte, incluindo alguns encarregados, podendo-se inferir que esteja relacionado ao nível de instrução.

O fator falta de planejamento estratégico, citado apenas pelos grupos dos proprietários e dos gestores talvez possa ser explicado pelo fato do mesmo estar ligado às funções do administrador, como também, pela competitividade existente e necessária para uma empresa se manter no mercado.

Quadro 4 - Principais fatores dificultadores na gestão das empresas.

| | Proprietários | Gestores | Encarregados | Outros |
|---|---------------|----------|--------------|--------|
| Falta de Planejamento Estratégico | 13,2 | 19,4 | 7,9 | 20 |
| Estabelecimento de Preços e Produtos | 8,8 | 6,5 | 4,8 | 0 |
| Aquisição de matérias-primas | 5,5 | 1,6 | 3,2 | 40 |
| Gerenciamento de vendas | 9,9 | 4,8 | 7,9 | 0 |
| Desconhecimento de técnicas de resolução de problemas | 5,5 | 8,1 | 7,9 | 0 |
| Administração de pessoal | 3,3 | 3,2 | 6,3 | 20 |
| Falta de liderança e trabalho em equipe | 8,8 | 8,1 | 11,1 | 0 |
| Saber ouvir as pessoas e captar informações | 7,7 | 9,7 | 7,9 | 0 |
| Equipamentos e máquinas de baixa tecnologia | 11,0 | 6,5 | 11,1 | 0 |

| | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|
| Nível de formação profissional dos colaboradores. | 15,4 | 14,5 | 14,3 | 20 |
| Desconhecimento de novas tecnologias | 3,3 | 6,5 | 7,9 | 0 |
| Falta de comprometimento com os resultados | 7,7 | 11,3 | 9,5 | 0 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 |

Ao questionar-se sobre as competências que poderiam gerar melhores resultados para a sua empresa, pode-se observar que a **liderança e trabalho em equipe** é a competência considerada mais importante pelos três atores pesquisados, seguida pelo **conhecimento técnico, gerenciamento de vendas, construção de equipes de trabalho e saber ouvir as pessoas e captar informações**. (Quadro 5).

Quadro 5 - Competências assinaladas pela população pesquisada (%)

| | Proprietários | Gestores | Encarregados | Outros |
|--|---------------|------------|--------------|------------|
| Gerenciamento de vendas | 13,7 | 11,1 | 9,5 | 0 |
| Estabelecimento de preços e produtos | 8,4 | 6,3 | 6,3 | 0 |
| Planejamento de novos produtos e de produção | 9,5 | 9,5 | 11,1 | 14,3 |
| Compra de matérias-primas | 7,4 | 4,8 | 11,1 | 14,3 |
| Resolução de problemas | 8,4 | 4,8 | 9,5 | 14,3 |
| Administração de pessoal | 4,2 | 7,9 | 6,3 | 14,3 |
| Construção de equipes de trabalho | 10,5 | 12,7 | 9,5 | 28,6 |
| Liderança e trabalho em equipe | 15,8 | 19,0 | 12,7 | 0 |
| Saber ouvir as pessoas e captar informações | 9,5 | 9,5 | 11,1 | 0 |
| Conhecimento técnico | 12,6 | 14,3 | 12,7 | 14,3 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 |

5. Conclusão e Sugestão

Essa pesquisa consolidou o pensamento de que ao se construir a matriz curricular da disciplina Gestão Empreendedora, deve-se realizar um diagnóstico das competências que deverão contemplar as bases tecnológicas, atendendo às demandas de mercado e das empresas, e também, às demandas socioprofissionais.

Em suma observou-se que as competências apontadas pelos 3 grupos pesquisados estão relacionadas aos valores atitudinais, ou seja, ao saber ser. Destacando-se entre essas competências liderança e trabalho em equipe, construção de equipes de trabalho, saber ouvir

as pessoas e captar informações, comprometimento e determinação, inovação, motivação e superação, criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação e proatividade, ter iniciativa e agir. Os gestores apresentaram um índice bem maior de produção de significados de empreendedorismo e intraempreendedorismo do que os outros dois grupos pesquisados.

Além disso, o grupo dos gestores é o que tem melhor compreensão do termo empreendedorismo, visto que 100% deles conhecem e definem com propriedade a significação desse termo. No entanto, os 3 grupos pesquisados têm a percepção de que o empreendedorismo é muito importante para solucionarem os problemas de gestão nas empresas.

As características empreendedoras que os atores pesquisados consideraram mais importantes para solucionar os problemas de gestão nas empresas, são: **comprometimento e determinação, liderança, proatividade, ter iniciativa e agir**, e também, **inovação**.

Diante do exposto, acredita-se que a construção do conhecimento empreendedor e intraempreendedor não pode ser feita na forma tradicional de ensino, com a simples transmissão de conteúdos, mas sim, de forma reflexiva e vivencial, que possibilite aos alunos elaborarem os próprios conhecimentos e, principalmente, tornarem-se sujeitos com potencial reflexivo, aptos a desenvolverem as atitudes empreendedoras e intraempreendedor necessárias para que sejam agentes participativos e transformadores da sociedade.

Sugere-se que os professores dos cursos oferecidos pelo CEFETES realizem pesquisa similar, objetivando adequar os Planos de Cursos da disciplina Gestão Empreendedora às necessidades do mercado de trabalho, contribuindo, assim, para a melhoria da qualidade do ensino ofertado.

Referências Bibliográficas

FERRETTI, C. J. et al. (org). **Trabalho, formação e currículo**: para onde vai a escola? São Paulo: Xamã, 1999.

_____. Conhecimento e competências no trabalho e na escola. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 3-11, mai./ago. 2000.

MANFREDI, Silva Maria. **Educação profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002.

MEC/SEMTEC/Unidade de Coordenação de Programas – **Educação Profissional – Legislação básica**. 5.^a ed, Brasília, 2001.

PERRENOUD, Philippe. **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

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