



O intraempreendedor e seu papel na gestão do conhecimento: Um estudo de caso

Maria Augusta Orofino (UFSC) falecom@mariaaugusta.com.br

Mirian Torquato Silva (UFSC) miriantorquato@gmail.com

Paloma Maria Santos (UFSC) pmariasantos@yahoo.com.br

Christianne Coelho de Souza R Coelho, Dra (UFSC) ccsrcoelho@terra.com.br

Resumo: *Este artigo trata do papel do intraempreendedor como mola propulsora para a gestão do conhecimento. Partindo de uma revisão bibliográfica sobre o tema, evidenciando o ambiente organizacional, gestão do conhecimento e intraempreendedorismo, buscou-se analisar o perfil de uma empresária de eventos da cidade de Florianópolis, SC, procurando mapear suas características intraempreendedoras. Utilizou-se a estratégia de estudo de caso com métodos qualitativos para levantamento e análise dos dados, por meio de análise de documentos e entrevista semi-estruturada. Os resultados da pesquisa mostraram que a mesma possui atitudes de autonomia, autoconfiança, flexibilidade, independência, criatividade e liderança, o que reflete o espírito do intraempreendedor.*

Palavras-chave: *Intraempreendedorismo; Gestão do Conhecimento; Organizações.*

1. Introdução

Para o homem movido pelas circunstâncias marcadas pela mudança e pela incerteza torna-se indispensável o desenvolvimento de habilidades que o ajude a enfrentar o novo. Hoje, as pessoas e as organizações precisam estar dispostas a aprender em todos os níveis, criando sua realidade com comprometimento e mudança para alcançar os resultados que desejam. Devem estimular pensamentos novos e abrangentes, com aspirações coletivas e aprendizado em comum. A aprendizagem encoraja as pessoas a pensar e a descobrir novos conhecimentos por conta própria, de modo a melhorar a efetividade individual e de grupo e, conseqüentemente das organizações as quais fazem parte.

As organizações não podem opor-se ou deixar de tomar conhecimento do ritmo acelerado de mudança, sem alterações fundamentais na maneira pela qual lidam com seus ambientes e na maneira como conduzem as principais operações dentro da empresa. O processo de mudança é significativo para as pessoas, desde que no contexto organizacional seja assegurada a oportunidade de compartilhar seus conhecimentos e proporcionar um ambiente em que a criatividade possa florescer.

Este trabalho teve como objetivo levantar as características intraempreendedoras presentes na literatura e, posteriormente, buscou mapear o perfil de uma empresária do ramo de eventos, que atua a vinte anos na área, a partir das características levantadas. Para tanto, o presente artigo foi estruturado da seguinte maneira: a seção 2 aborda os conceitos da gestão do conhecimento no ambiente organizacional. A seção 3 traz as características do intraempreendedor, de acordo com a opinião de alguns autores como Bueno e Lapoli (2001), David (2004), Dornelas (2005), Pinchot (1999). Na seção 4 apresentam-se informações sobre o caso estudado. A seção 5 discorre sobre a metodologia utilizada neste estudo. Na seção 6



descreve-se o relato feito pela empresária, com base nas perguntas semi-estruturas realizadas. A seção 7 confronta e analisa as características encontradas na empresária com as delineadas pelos autores. E finalmente, na seção 8, têm-se as conclusões deste trabalho.

2. Gestão do Conhecimento no Ambiente Organizacional

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento é o principal elemento de competitividade organizacional e que a criação de conhecimento gera inovação contínua e vantagem competitiva, o que enfatiza a gestão do conhecimento como uma das tendências presentes nas organizações empreendedoras.

Definir a gestão do conhecimento é ir além de sistemas tecnológicos ou sociais de forma isolada, a fim de que nenhum dos dois sistemas sobreponha o outro (Bhatt, 2001). É promover a integração entre pessoas, processos e tecnologias, gerando empresas únicas e que não podem ser facilmente copiadas, porque elas são construídas com base na experiência e nas interações entre cultura e história da organização.

Para compreender o processo da gestão do conhecimento em organizações, resgatamos o conceito apresentado por Nonaka & Konno (1998), que descrevem o ambiente organizacional como um local compartilhado que favoreça a criação do conhecimento, o qual os autores denominam de “Ba”. E é somente em “Ba” que o conhecimento é residente. Fora deste ambiente, o que se obtém é apenas informação, algo que é tangível, enquanto que o conhecimento é intangível (Nonaka & Konno, 1998).

Os autores afirmam que este local de conhecimento surge em pessoas, grupos de trabalho, equipes de projetos, grupos informais, reuniões esporádicas e redes sociais na internet, sempre interagindo com o cliente na linha de frente. Nonaka & Konno (1998) discorrem sobre a criação do conhecimento como um processo espiral de interações entre os conhecimentos tácitos e explícitos, que por meio de quatro modos de conversão, geram novos conhecimentos, o que eles chamam de Modelo SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

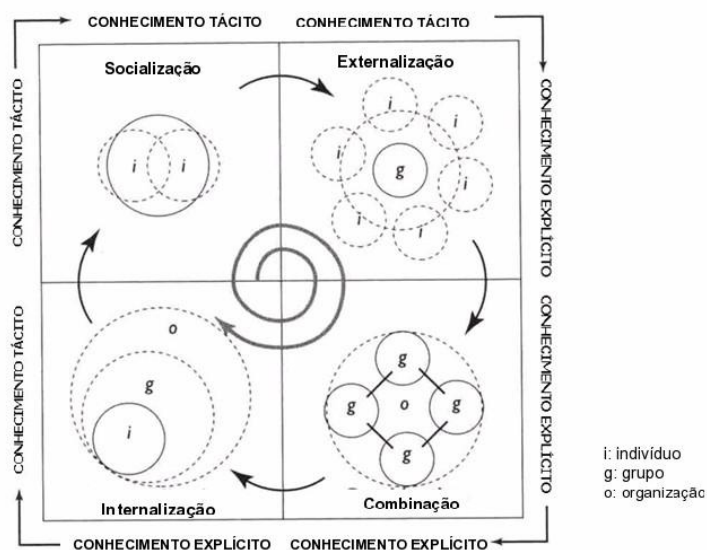


FIGURA 1 - Evolução Espiral da Conversão do Conhecimento e Processos de Autotranscendência.
Fonte: Nonaka & Konno (1998).



Esses quatro estágios do processo dinâmico do modelo SECI permitem conceitualizar à criação do conhecimento em organizações sociais por meio de “processos autotranscendentes”. De acordo com os autores, “Ba” fornece uma “metáfora conceitual integrada ao modelo SECI de conversões dinâmicas de conhecimento”.

Segundo Marakas (1999 apud Bhatt, 2001), “o conhecimento é um significado feito pela mente”. Desta forma, somente por meio de um significado é que a informação vivifica-se e cria o conhecimento. Assim, quando o ambiente organizacional for propício ao desenvolvimento de informação em conhecimento e estimular o aprendizado colaborativo entre pessoas, agregando valor aos seus produtos e serviços, automaticamente criará novos conhecimentos que serão gerenciados para que continuamente estes “criem, validem e apliquem novos conhecimentos nos seus produtos, processos e serviços” por meio de uma equipe de pessoas altamente motivadas (Bhatt, 2001).

No âmbito de uma organização, gerir conhecimento significa identificar, captar, organizar e usar o que se sabe, de modo a obter retorno (Steward, 2002). O diferencial de uma empresa, com relação à outra, é a sua eficiência no processo de transformação de conhecimento tácito, residente nas idéias, para o conhecimento explícito, aplicado sob a forma de ações.

O ambiente organizacional é um “lôcus” específico para a transferência do conhecimento. Segundo Davenport & Pruzak (1998), uma organização transfere o conhecimento ao contratar pessoas perspicazes e permitir que elas troquem idéias entre si. O sucesso empresarial está relacionado à forma como as empresas permitem que seus colaboradores interajam entre si.

Desta forma, a gestão do conhecimento também é um fator relevante na atuação do intraempreendedor. De acordo com Servin (2005), a gestão do conhecimento está baseada no fato de que o mais importante recurso nas organizações é o conhecimento proveniente das pessoas. Entre outros pontos, o autor coloca que o resultado do desempenho organizacional será proporcional a forma efetiva que as pessoas possam criar novo conhecimento, compartilhar o conhecimento dentro da empresa e usá-lo de forma efetiva.

Por sua vez, o conhecimento necessita de alguns procedimentos para que aconteça dentro das organizações. Bhatt (2001) enfatiza que a apresentação do conhecimento está relacionada à forma de como este é mostrado para os integrantes de uma organização e que a sua distribuição depende da interação entre pessoas, processos e tecnologia. A aplicação do conhecimento dependerá de treinamento e motivação das pessoas envolvidas no processo, orientando-as a pensar de forma criativa e aplicar seus conhecimentos nos produtos, serviços e processos da organização.

Servin (2005, p. 14) sugere “uma caixa de ferramentas” como técnicas para serem usadas na gestão do conhecimento, a saber:

- Comunidades de Prática;
- Auditoria Conduzida;
- Desenvolvimento de Estratégia de Gestão do Conhecimento;
- Melhores Práticas;
- Entrevistas de saída;
- Observatório do conhecimento;
- Aquisição de conhecimentos;



- Redes sociais;
- Centros de compartilhamento do conhecimento;
- Narrativas (*Storytelling*);
- Páginas brancas;
- Retornos de Experiências.

Tais ferramentas constituem-se como meios para direcionar o conhecimento individual para os propósitos organizacionais, permitindo a captação, a disseminação e o armazenamento do conhecimento organizacional. Bhatt (2005) coloca que as organizações, para expandir seu conhecimento coletivo, devem concentrar todos os esforços para desenvolver a interação entre pessoas, processos e tecnologia.

3. Intraempreendedor: Mola Propulsora na Gestão do Conhecimento

De acordo com David (2004), o termo intraempreendedorismo foi criado em 1985, por Gifford Pinchot. Segundo Pinchot (1999), dentro de uma organização, o intraempreendedor, ou empreendedor corporativo, tem a função de transformar idéias e projetos em realidades comercializáveis e rentáveis, sendo desta forma que as empresas inovam.

As inovações em grandes empresas estão sempre relacionadas à realização de um intraempreendedor. Cada inovação, independente da proporção, requer coragem, visão e determinação (Pinchot, 1989). Para o autor, a persistência incansável e a imaginação prática do intraempreendedor são essenciais para o sucesso de uma nova idéia.

Para que as empresas sobrevivam em ambientes altamente competitivos, a inovação é um fator preponderante. Porém, faz-se necessário a presença de “campeões apaixonados”, segundo Peters (1989). O autor afirma que o intraempreendedor é uma pessoa criativa, facilitadora e eliminadora de interferências, possuindo a visão de olhar na frente e abrir os caminhos.

Para David (2004, p.28), o intraempreendedor é “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”. É considerado um agente de mudança em sua organização, que visa à melhoria dos processos e a criação de novas oportunidades de negócio. Ainda segundo este autor, os intraempreendedores apresentam as seguintes características: anseiam por liberdade dentro da organização, são orientados para metas, comprometidos e automotivados, reagem às recompensas e ao reconhecimento da empresa, gostam de riscos moderados, não temem ser demitidos, fogem do estado estável e detestam as rotinas, pois são criativos e inovadores.

De acordo com Dornelas (2005), os intraempreendedores são pessoas diferentes, “apaixonadas pelo que fazem”, gostam da singularidade e de se destacarem no grupo, almejam ser “reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas”.

As empresas atualmente treinam seus funcionários e colaboradores para que os mesmos adotem capacidades empreendedoras e passem a atuar como intraempreendedores (Lezana et. al, 2001). Esses autores afirmam que não existe uma personalidade empreendedora ou intraempreendedora, mas sim “algumas características inerentes a essas pessoas tais como: autonomia, autoconfiança, flexibilidade, independência, criatividade e liderança”.



Dentro deste contexto, Bueno e Lapolli (2001) entendem que:

O empreendedor é o inovador, o estrategista, o criador de novos métodos para penetrar ou criar novas possibilidades. Ele tem a personalidade criativa e de fácil adaptação com o desconhecido e tem a capacidade de transformar probabilidade em possibilidade e discórdia em concórdia, perdas em ganhos, caos em harmonia. (Bueno; Lapolli, 2001, p.35).

Os autores dizem ainda que são cinco os sinais distintivos de um empreendedor:

Velocidade: terá como predeterminação a prontidão, a atenção, o pré-planejamento, o espírito de liderança e a capacidade de em situações emergentes de tomar decisões urgentes, com sabedoria e eficácia. A velocidade exige raciocínio rápido em torno de problemas e uma conseqüente capacidade e expressar bem as idéias de forma oral ou escrita. *Polivalência*: revela aptidões internas como a fácil adaptação a grupos e ambientes, flexibilidade nas idéias e ações e capacidade de desenvolver várias tarefas ao mesmo tempo. *Visão*: constitui-se sob a formação e a experiência em situações reais e em teorias que proporcionam, geralmente, capacidade de compreensão, análise, avaliação e ação relacionados a situações da vida e do trabalho. *Capacidade de realização*: é geralmente, conseqüência do planejamento preciso dos empreendimentos, sob conhecimentos, análises, estudos de erros e avaliações acerca de caminhos tortuosos a serem seguidos por eventualidades e possibilidades de retomada dos caminhos mais adequados. É distinta da capacidade de realização a condição de sempre superar obstáculos, para nunca deixar de realizar as atividades necessárias. *Capacidade de compreensão intrapessoal e interpessoal*: define-se como a aptidão de equilíbrio emocional próprio e de interferência no equilíbrio emocional dos outros e das organizações. Capacidade de harmonizar grupos e de persuadir. Compreensão acerca das ações e reações pessoais e dos outros, diante de situações difíceis, concorrências ou rivalidades. Predisposição para orientação psicológica própria e de grupos. (BUENO E LAPOLLI, 2001, p. 39).

Schumpeter (1982) salienta que o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes. Ou seja, o empreendedor inserido na organização é um intraempreendedor que não deseja sair da organização em que se encontra para montar um novo negócio ou um novo projeto.

4. Mapeamento do perfil intraempreendedor: estudo de caso de uma empresária do setor de eventos

O objetivo desse artigo é mapear o perfil de uma empresária do setor de eventos e verificar a existência de características intraempreendedoras, com base em seu comportamento e narrativa, frente aos acontecimentos vivenciados ao longo de sua trajetória profissional bem como identificar a utilização de técnicas relacionadas à gestão do conhecimento.

4.1 Metodologia adotada

Foi utilizado, para fins de desenvolvimento deste artigo, o estudo do tipo exploratório, uma vez que o propósito básico foi de buscar informações sobre o comportamento e ações do intraempreendedor no contexto empresarial. Quanto ao tipo de pesquisa, caracterizou-se por um estudo de caso, com métodos qualitativos. Segundo Creswell (2007), na pesquisa qualitativa os pesquisadores podem por meio de um estudo de caso explorar processos, atividades ou eventos.

O objeto de pesquisa escolhido foi a análise do perfil intraempreendedor de uma empresária da área de eventos, na cidade de Florianópolis/SC, além de sua participação na gestão conhecimento na referida empresa. Apesar de a entrevistada atuar como empresária desde



1991, o presente estudo concentrou suas pesquisas a partir do ano de 2007, quando a mesma passou a atuar em outra empresa.

A pesquisa foi feita através de entrevista semi-estruturada bem como por análise documental, conforme sugere Yin (2001) e Creswell (2007), visando garantir a confiabilidade dos dados. Em um primeiro momento as perguntas foram voltadas à obtenção de dados pessoais e profissionais, em um segundo momento as perguntas envolviam questões relacionadas a busca de informações que referenciassem dados sobre o perfil intraempreendedor e finalmente, concluiu-se a entrevista com perguntas relativas às atividades empreendedoras da entrevistada com perspectivas de se relacionar à gestão do conhecimento.

O levantamento de dados foi feito através dos documentos recebidos da entrevistada bem como o relato por ela feito durante a entrevista semi-estruturada, cedida aos pesquisadores no mês de agosto de 2009. As limitações do estudo referem-se ao fato de que a realização da entrevista semi-estruturada ocorreu apenas com a entrevistada, não tendo envolvimento com clientes ou demais funcionários da empresa em que a mesma trabalha atualmente.

Os dados foram analisados e comparados com os perfis do intraempreendedor bem como pela fundamentação dos conceitos de gestão do conhecimento, apontados pelos autores descritos anteriormente.

4.2. Resultado da pesquisa

4.2.1 Apresentação da Empresária

A empresária entrevistada nesse estudo de caso trabalha há 20 anos com gerenciamento e organização de eventos na região de Florianópolis/SC. Atuou como diretora de sua própria empresa no período de 1991 a 2007, ocasião em que pode realizar a contratação de mais de mil trabalhadores indiretos (terceirizados), e cerca de mil e duzentos eventos de todos os portes no Brasil, com maior atuação no estado de Santa Catarina.

A partir de 2007, a entrevistada mudou a sua atuação profissional, passando a trabalhar de forma independente, como consultora, sem uma estrutura organizacional bem como empregados contratados. Com uma larga experiência no setor, a mesma foi convidada a integrar o quadro de colaboradores de outra empresa, onde desenvolveu um perfil intraempreendedor, fato que o artigo pretende comprovar.

Na nova função que passou a ocupar dentro da empresa que a contratou como consultora, questões como o repasse de informação e aculturação de equipes de colaboradores e diretores da empresa, monitoramento de fornecedores, treinamento dos funcionários para novas atribuições, cadastramento de profissionais e empresas, pesquisa de materiais e serviços entre outros temas, passaram a compor às atividades da entrevistada. Com isso, mudanças profundas no comportamento e atitudes do grupo foram sentidas. Novas parcerias surgiram, no intuito de realizar uma atividade dentro dos critérios de sustentabilidade e responsabilidade social.

Nessa trajetória, a empresária identificou uma lacuna na cadeia de fornecedores, principalmente em micro e pequenas empresas, no que diz respeito ao repasse de informação, à gestão do conhecimento e ao entendimento do que é ter uma produção sustentável e consequentemente gerar valor ao seu produto e ao seu cliente.

A entrevistada trouxe para a empresa novos critérios de gerenciamento que eles até então desconheciam, como por exemplo, gestão por projetos, controles eletrônicos de processos,



bancos de dados estruturados por atividade e função, entre outros, Tais procedimentos foram repassados à equipe de trabalho dando suporte para as dificuldades inerentes às atividades desenvolvidas e, ao mesmo tempo, proporcionando espaço para o desenvolvimento como pessoas e como profissionais.

5 Análise dos dados

De forma descritiva são apresentados os resultados obtidos nesta pesquisa por meio de uma análise dos dados. A análise foi realizada tomando por base as pesquisas de autores como: David (2004); Bueno e Lapolli (2001); Lezana et al. (2001) Pinchot (1989); Peters (1989); Dornelas (2005); Schumpeter (1982), com foco principal no perfil intraempreendedor.

Além disso, o resultado da pesquisa também foi confrontado com os conceitos apresentados por Servin (2005) e na criação do conhecimento conforme processo espiral de interações entre os conhecimentos tácitos e explícitos, por meio de quatro modos de conversão (Modelo SECI) de Nonaka & Konno (1998), já referenciados neste estudo.

Após análise dos documentos e da entrevista semi-estruturada aplicada com a empresária, identificam-se as seguintes características em seu perfil:

Tabela 1: Características do Empreendedor

Características de um intraempreendedor	Autor base	Característica presente na empresária
Transformação	David (2004) Bueno; Lapolli (2001)	Modificou o ambiente organizacional e treinou colaboradores
Coragem	Pinchot (1989)	Alterou procedimentos organizacionais
Determinação	Pinchot (1989)	Encerrou as atividades de sua própria empresa e integrou a equipe de outra empresa
Persistência	Pinchot (1989)	Manteve-se focada em suas metas mesmo diante de adversidades enfrentadas
Imaginação	Pinchot (1989)	Criou novos eventos com enfoque para a sustentabilidade
Facilitador	Peters (1989)	Auxilia a equipe de subordinados fornecendo seu conhecimento e experiência
Eliminador de interferências	Peters (1989)	Atua como interface entre os subordinados e a diretoria da empresa



Anseio pela liberdade	David (2004)	Esta característica não foi evidenciada.
Orientado por metas	David (2004)	Estabelece metas mantém cronogramas atualizados efetuando revisões sistemáticas
Comprometimento	David (2004)	Envolve-se e participa das metas estabelecidas pela empresa
Automotivado	David (2004)	Busca motivação nas adversidades e gosta de desafios
Reage a recompensa	David (2004)	Recebeu proposta para receber participação nos resultados da empresa e isso aumentou a sua motivação
Capacidade de assumir riscos	David (2004)	Procedeu a mudanças no grupo, alterou projetos e demonstrou não ter receio de tomar decisão
Não teme ser demitido	David (2004)	A entrevistada não tem contrato de trabalho com a empresa na qual atua.
Foge da estabilidade	David (2004)	Esta característica não foi evidenciada.
Detesta rotina	David (2004)	Esta característica não foi evidenciada.
Apaixonado pelo que faz	Dornelas (2005)	Demonstrou entusiasmo ao relatar sua experiência.
Gosta de singularidade	Dornelas (2005)	Esta característica não foi evidenciada.
Estrategista	Bueno; Lapolli (2001)	Sabe articular situações para obter resultados desejados.
Criatividade	Peters (1989) David (2004) Schumpeter (1982)	Participa do processo criativo de novos eventos bem como estratégias de divulgação e conteúdo.
Fácil adaptação ao desconhecido	Bueno; Lapolli (2001)	Esta característica não foi evidenciada.
Capacidade de inovação	David (2004) Bueno; Lapolli (2001) Schumpeter (1982)	Alterou processos, criou novos conteúdos e propostas para os eventos que gerenciou.
Velocidade	Bueno; Lapolli (2001)	Executa com rapidez o que lhe



		compete.
Polivalência	Bueno; Lapolli (2001)	Possui capacidade para atuar em diferentes formas de trabalho
Visão	Pinchot (1989) Peters (1989) Bueno; Lapolli (2001)	Ampliou o conceito incluindo novas abordagens e inovou processos visando à ampliação da empresa.
Capacidade de realização	Bueno; Lapolli (2001)	Executou 100% das metas estabelecidas
Capacidade de compreensão intrapessoal e interpessoal	Bueno; Lapolli (2001)	Atua como mediadora no grupo onde trabalha.

Fonte: Elaborado pelos autores

Analisando a tabela acima, observa-se que das 28 características do intraempreendedor apontadas neste artigo, apenas 5 não ficaram evidenciadas na entrevistada. O mesmo mostra uma média percentual de 96%, o que fica evidenciado que a empresária entrevistada possui a maioria das características acima citadas, o que comprova que a mesma tem o perfil intraempreendedor em sua essência.

Com relação a participação da entrevistada na gestão do conhecimento da nova empresa de eventos, analisando a tabela 1 e tomando por base a espiral de interações entre os conhecimentos tácitos e explícitos, percebe-se que a entrevistada utilizou suas características intraempreendedoras para socializar, externalizar, combinar e internalizar seus conhecimentos, contribuindo para sua projeção na organização, contribuindo para o desempenho organizacional, através da criação e disseminação de seu conhecimento.

De acordo com as ferramentas apresentadas por Servin (2005), a entrevistada utiliza as seguintes técnicas no gerenciamento dos processos e pessoas, dentro do ambiente organizacional e de acordo com o resultado apresentado na pesquisa:

Tabela 2: Ferramentas da Gestão do Conhecimento

Ferramenta	Situação apresentada
Comunidades de Prática	Não
Auditoria Conduzida	Não
Desenvolvimento de Estratégia de Gestão do Conhecimento	Sim
Melhores Práticas	Sim
Entrevistas de saída	Não
Observatório do conhecimento	Sim
Aquisição de conhecimentos	Sim
Redes sociais	Sim



Centros de compartilhamento do conhecimento	Sim
Narrativas (<i>Storytelling</i>);	Sim
Páginas brancas	Sim
Retornos de Experiências	Sim

Fonte: Baseado em Servin (2005) e adaptado pelos autores.

A tabela 2 apresenta as principais técnicas apresentadas por Servin (2005) para a gestão do conhecimento e constata-se que das 12 “ferramentas” apontadas neste artigo, apenas 3 não ficaram evidenciadas na entrevistada. Esta tabela mostra uma média percentual de 75%, comprovando que a empresária entrevistada além de possuir a maioria das características do intraempreendedor também atua como gestora do conhecimento no ambiente organizacional a qual está inserida.

Por sua vez, interagindo com o modelo SECI de Nonaka & Konno (1998), apresentado na figura 1 anteriormente citada, a entrevistada demonstrou que pratica o estágio de socialização, corresponde o “Ba” de Origem, que é “mundo onde os indivíduos compartilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais”. No momento em que a entrevistada afirma que elicit o conhecimento através de manuais e guias, ela encontra-se no estágio de externalização, corresponde o “Ba” de Interação que o espaço onde o conhecimento tácito converte-se em explícito e o diálogo e vontade são as palavras de ordem entre os integrantes dos grupos.

Entretanto, pode-se constatar ainda baseado em Nonaka & Konno (1998) que o “Cyber Ba” que é o local de interação entre o mundo virtual, onde a combinação do espaço/tempo se faz presente, no estudo de caso não ficou evidenciado. Segundo os autores, neste “Cyber Ba” – a “combinação de conhecimento explícito é mais eficientemente apoiada nos ambientes colaborativos utilizando a tecnologia da informação”. O mesmo ocorre com o estágio de internalização, corresponde o “Ba” de Exercício que corresponde ao esforço das organizações no repasse de informações através de treinamento e desenvolvimento de pessoas, onde “mentores experientes” repassam seus conhecimentos para os seus colegas que aprendem por refinamento contínuo. Esses dois estágios merecem um aprofundamento por parte da entrevistada bem como uma análise de possibilidades para implantação futura na organização em estudo.

Avaliando o perfil da entrevistada com as características apresentadas por Lezana et al. (2001) - autonomia, autoconfiança, flexibilidade, independência, criatividade e liderança, podemos considerar as seguintes colocações apresentadas na entrevista:

- Autonomia – “na composição de uma comissão científica para um dos eventos que gerencie, tive a liberdade de fazer todos os contatos e convites além de coordenar as atividades decorrentes”



- Autoconfiança – *“participei de algumas reuniões onde o que eu colocava era diametralmente oposto ao pensamento do dono da empresa, mas mantive a minha posição diante da confiança que aquilo que era proposto estava correto”*.
- Flexibilidade e Independência – estes aspectos não foram evidenciados na entrevista.
- Criatividade – *“quando iniciamos a organização do evento, o aspecto de “sustentabilidade” não era abordado. Após algumas justificativas, incluímos esse tema no programa além de passar a constar no título do evento”*.
- Liderança – *“quando iniciei as atividades deveria ficar subordinada a outra pessoa mas com o decorrer do tempo e na medida em que as atividades eram executadas, essa pessoa foi desligada e eu assumi todo o controle do processo e das pessoas”*.

Analisando os autores David (2004); Bueno e Lapolli (2001); Lezana et al. (2001) Pinchot (1989); Peters (1989); Dornelas (2005); Schumpeter (1982), o perfil da entrevistada apresenta as características essenciais ao intraempreendedor fundamentada nos princípios que norteiam a gestão do conhecimento.

7. Conclusão

As referências dos autores apresentados no capítulo dois e três evidenciam o papel do intraempreendedor como mola propulsora para a gestão do conhecimento. Após análise dos dados coletados com a aplicação da entrevista semi-estruturada e do cotejamento destes com a análise das referências bibliográficas estudadas, foi possível constatar que a entrevistada possui atitudes de autonomia, autoconfiança, determinação, comprometimento criatividade e liderança, entre outras apresentadas e comentadas no capítulo cinco, o que reflete o espírito do intraempreendedor.

A pesquisa mostrou que além do espírito intraempreendedor, a entrevistada também atua como gestora do conhecimento na empresa de eventos que administra atualmente. Ficou evidente que as ações da entrevistada em seu novo campo de trabalho auxiliaram os proprietários da empresa a adotarem uma postura empreendedora. A entrevistada através do seu relato e de comprovação documental demonstrou que tem espírito empreendedor e possui disponibilidade em compartilhar, gerir e disseminar seu conhecimento, possibilitando desenvolver sua capacidade intraempreendedora e, portanto alavancar o sucesso da empresa em que está inserida.

Referências

- BHATT, G. D. **Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people**. Journal of Knowledge Management, 5 (1), 68-75, 2001
- BUENO, José L.P.; LAPOLLI, Édis M. **Empreendedorismo tecnológico na Educação: Vivencias Empreendedoras**. UFSC, Florianópolis: jul/2001.



CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa – Métodos Qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed e Bookman, 2007.

DAVENPORT, T. PRUSAK, L., **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

DAVID, Denise Eizabeth Hey. **Intraempreendedorismo Social: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações**. 2004. 204p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LEZANA, Alvaro; PEDRO, Andreia M; VENTURA, Gilmar F; DOS SANTOS, Michelle S. **A liderança, o poder e o intraempreendedorismo**. <http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/EMP014.pdf>. Acesso em 11 ago. 2009.

NONAKA, I. & KONNO, N. **The concept of “Ba”: Building a foundation for knowlegde creation**. California Management Review, 40 (3), 40-45, 1998.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PETERS, Tom. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT, Gifford; PELLMAN, Ron. **Intrapreneuring in Action: a handbook for business innovation**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1999.

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

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SERVIN, G., **ABC of Knowledge Management**. NHS National Library for Health, july 2001

STEWART, K. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p