



EMPREENDEDORISMO INTERNO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS: TRANSIÇÃO OU MUDANÇA?

Lisete Barlach ¹
Sigmar Malvezzi ²

Resumo

A atitude empreendedora é um elemento fundamental da carreira, manifestado tanto na criação de novas empresas e negócios quanto na atuação profissional intra-empreendedora pela criação, ou contribuição aos projetos internos das empresas. O presente artigo analisa e discute questões próprias da atitude empreendedora na dinâmica e mudança das carreiras. A paixão e desejo de autonomia energizam a busca de novos empreendimentos que alicerçam o início da mudança na carreira. Em função da demanda cada vez maior por profissionais com perfil em-preendedor e da ambidestria organizacional, a principal discussão deste artigo alerta para outros elementos implicados na dinâmica das carreiras, tais como a adaptação das identidades, pela in-terface com novos círculos sociais e o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos devido ao cuidado com novos problemas. Nessas mudanças estão os maiores desafios que dão ao empreendedorismo a necessária fertilidade para alimentar as carreiras.

Palavras-chaves: empreendedorismo, intra-empreendedorismo, carreira, identidade, habilidades.

Abstract

Entrepreneurial attitude is a fundamental issue of careers, manifested through both the starting-up of a new company and the creation of or contribution to internal projects. This article analyses and discusses typical problems of entrepreneur attitude within the dynamics and changes in careers. Passion and autonomy energize the search for new ventures laying the foundations of changes in careers. Due to the crescent demand of entrepreneurs and organizational ambidexterity, this article scrutinizes other features implied in career dynamics, such as identity adaptation, interfaces with new social networks and the development of new skills and knowledge as ways of reaction to new problems. Greater challenges are within these problems thus giving to entrepreneurship means for the fertilization of careers.

Key words: entrepreneurship, intrapreneurship, careers, identity, abilities.

1. Introdução

No estágio atual da sociedade competitiva e globalizada, a gestão dos negócios é um movimento de adaptação às flutuações conjunturais do comércio, da tecnologia, da cultura e da economia. Nesse contexto, a rotina do gestor é o balizamento de mudanças nas trajetórias, metas e estruturas. Essa gramática não se limita à gestão, mas engolfa todas as instituições com as quais compartilha fronteiras, como é o caso da liderança que deixa de ser competência portátil, do trabalho manualizado que evolui para o desempenho artesanal e da carreira profissional que mergulha nas águas do empreendedorismo. Nessa evolução, o modelo de carreira tradicional perde forças para ser substituído pelo modelo da carreira sem fronteira. A gramática do trabalho foi alterada, arrastando consigo a sintaxe da carreira (Hall, 1996; Arthur & Rousseau, 1996,

Artigo recebido em 05/06/2012

Aprovado em 09/08/2012

¹ Psicóloga, Doutora em Psicologia Social, Professora da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo.

² Psicólogo, Professor livre-docente do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

por exemplo). Da lógica criada pelo binômio burocracia - autoridade, a gestão, e com esta a carreira, rumou para a lógica do empreendedorismo. A limitação, por mais perfeita que seja, ao evitar o erro e o desvio, não produz qualidade. Sob essas condições, o desempenho de qualidade não se limita ao controle dos erros e desvios de procedimentos e normas, mas requer a exploração das “competências” dos objetos, eventos e situações. Identicamente, a qualidade da carreira profissional depende de ação afirmativa do profissional.

O monitoramento constante de oportunidades, a auto alimentação da própria motivação, a busca de maturidade, o desenvolvimento da criatividade e a construção da autonomia tornaram-se metas vitais da competência e da eficácia profissionais, revelando a natureza empreendedora da carreira.

A abertura para ampla diversidade de caminhos nas trajetórias de carreira facilitou a possibilidade tanto para uma caminhada nas trilhas ainda criadas pelas empresas, como para os “vôos-solo”, aproveitando a exploração de diferenciações nos vínculos que operacionalizam a mobilidade profissional. A opção de “montar o próprio negócio” afigurou-se como alternativa às dissintonias pessoais com a empresa, às insatisfações diversas com o trabalho e à falta de reconhecimento seja na qualidade dos projetos, no empenho pelos resultados, ou nos remanejamentos internos e de desligamentos. A carreira que tem seu eixo no empreendedorismo despontou como saída para os indivíduos e como opção de flexibilidade para as empresas. Quantos profissionais não continuaram trabalhando na mesma empresa, porém com contrato de profissional autônomo, ou terceirizado? Tornou-se possível a lealdade à empresa e à causa, sem a amarra dos contratos de vínculo empregatício. O presente artigo é dedicado ao estudo dessa evolução nas organizações, da carreira profissional fundamentada no empreendedorismo e na dificuldade dos indivíduos para acreditar em seu empreendedorismo e dar esse passo em sua trajetória profissional.

Embora despontando como alternativa plenamente viável e como sonho de muitos profissionais, a experiência cotidiana tem evidenciado a dificuldade que os indivíduos enfrentam para escolher o caminho do empreendedorismo. Essa dificuldade não se limita a problemas intrínsecos dos “planos de negócios” (Guimarães & Souza, 2005), mas invade um território que se torna complexo pela demanda de empreendedores corporativos – intra-empreendedorismo – e pela reestruturação da carreira, como se observa nas metáforas da carreira caleidoscópica (Mainiero & Sullivan, 2005), da carreira sem fronteiras (Arthur & Rousseau, 1996) e da carreira proteana (Hall, 1996) como expressões do empreendedorismo.

2. O paradoxo intra-empreendedor

Denomina-se empreendedorismo uma forma de agenciamento enriquecido por diversas faces e dimensões, como propõe Dornelas (2004). Para este autor, a compreensão do empreendedorismo requer a consideração de seis perspectivas: a geração de riqueza, a criação de empresas, a inovação, a mudança, a criação de empregos, a criação de valor e o crescimento de um negócio. Algumas dessas perspectivas se superpõem, como se verá adiante, mas todas elas se aplicam a todos os tipos de empresas e organizações, estejam estas nascendo ou já amadurecidas. Em seus diferentes estágios de desenvolvimento, as empresas buscam alternativas inovadoras para responder à demanda de qualidade e competitividade, distanciando-se da burocracia e da manualização.

Como muito bem formula Peter Drucker (1987), um dos primeiros teóricos a considerar essa evolução nos negócios, empreendedorismo e inovação se completam. A inovação não é limitada à etapa de criação, mas depende também da etapa da implementação, uma vez que inovação é a criação de um novo recurso. Ora, não é possível o reconhecimento de algo novo, como recurso, até que seja encontrada alguma aplicação para ele, da qual resulta a produção de



valor econômico. Por isso, de acordo com Drucker, empreendedorismo, inovação e criação de valor são elementos associados entre si.

Embora o senso comum tenda a dizer que empreendedor (a) é àquele (a) que se incumbem da concepção e do desenvolvimento de um novo negócio, Kuratko (2003) lembra que empreendedorismo, de forma ampliada, é um processo dinâmico de visão, mudança e criação [que] requer a aplicação de energia e paixão e implementação de novas ideias e soluções criativas. Ou seja, empreendedorismo “é mais do que a mera criação de negócios”, pois a perspectiva empreendedora pode se apresentar dentro e fora de organizações, em empresas que visam lucro ou não, em atividades de negócios ou não, uma vez que o que é essencial nessa perspectiva é o propósito de trazer à tona ideias criativas para explorar as competências dos objetos e situações. Dessa forma, Kuratko confirma a associação entre empreendedorismo, criatividade e valor, como vista por Drucker. Essa associação torna-se base para uma nova forma de carreira, a carreira sem fronteiras, que é construída sobre a busca pela qualidade e competitividade que demanda do profissional o comportamento empreendedor.

As pessoas bem sucedidas como empreendedores criaram valores e contribuíram, ou seja, foram além daquilo que já existia. Procuraram soluções novas que foram transformadas em valores, dessa forma, convertendo um material em um recurso ou combinando recursos existentes em uma configuração nova e mais produtiva. Tendo em vista que a mudança é aquilo que proporciona a oportunidade para o novo e a inovação consiste na busca deliberada e organizada de mudanças a partir da análise sistemática de oportunidades que o status quo oferece para mais valores econômicos e sociais, como afirma Drucker (1987), a inovação é elemento intrínseco ao espírito empreendedor, e, portanto também aplicável às carreiras sem fronteiras. Estas requerem a exploração das competências do profissional e sua aplicação em ações afirmativas que gerem crescimento e realização.

Entendida dessa forma, a prática empreendedora é exposta em facetas inovadoras, criativas, que definem mudanças para criar novos negócios e agregar valores. Dentro de empresas já estabelecidas, essa prática tem merecido as denominações de empreendedorismo corporativo, empreendedorismo interno ou intra-empreendedorismo, sendo geralmente ligada ao desenvolvimento de novos produtos, serviços ou novos negócios.

Embora portador de propriedades enriquecedoras dos negócios, dentro da economia da qualidade, o empreendedorismo interno cria paradoxos para as empresas, e por esse motivo enfrenta frequentes obstáculos que tendem a empurrar os profissionais para carreiras autônomas. Frequentemente, as pessoas intra-empreendedoras tendem a propor soluções novas para problemas antigos ou recusar o mero aprimoramento de produtos, processos ou soluções já consolidadas. Embora o cenário atual dos negócios demande contínua inovação, as empresas se deparam com o dilema de incentivar o empreendedorismo interno, a criatividade e a inovação, ao mesmo tempo em que querem preservar trajetórias e padrões já conquistadas que contribuem significativamente com sua sustentabilidade no mercado. Com isso, o próprio empreendedorismo corporativo - o incentivo à atitude empreendedora em uma organização - torna-se paradoxal, pois pode assumir conotação positiva ou negativa perante o binômio inovação – preservação. No desenvolvimento da carreira pessoal, esse paradoxo torna-se ainda mais complexo pelas características que criam o empreendedor, por sua aspiração por uma vida profissional emancipada e pela paixão colocada naquilo que se faz.

3. Empreendedorismo: a busca da emancipação

Como se percebe facilmente, qualquer aprofundamento em busca da compreensão do empreendedorismo complica ainda mais a produção de sua explicação, como revelado na análise das pesquisas que visam esclarecer sua natureza.

Quatro são as possibilidades de pesquisa sobre empreendedorismo: a) a criação de novas organizações; b) a criação de negócios de alto valor agregado; c) a inovação e criação de novos produtos e mercados e d) o reconhecimento e persecução de oportunidades lucrativas. Para além dessas possibilidades, coloca-se a questão do empreendedorismo “como processo emancipatório com potencial de mudança mais amplo”, envolvendo “indivíduos que se engajam em ações afirmativas por motivações outras que não o dinheiro” (Rindova et al., 2009, p. 477), ressaltando a importância do fator humano no processo de empreender. Como na história de Jim Corman, vice-presidente sênior de um provedor de serviços de telefonia de longa distância que, apesar de seu alto prestígio e remuneração, sentia-se “miserável”. Dizia ele que as decisões eram lentas, ele que tinha pouco controle do ambiente de trabalho e todas as decisões corporativas eram dominadas pelo impacto que teriam sobre os rendimentos do próximo quadrimestre. Quando seu chefe lhe pediu para demitir pessoas num esforço para aumentar esses rendimentos, ele se recusou e deixou a companhia, criando a Touch 1, na esperança de dar empregos a sessenta de seus vizinhos (Rindova et al., 2009, p. 477). O exemplo corrobora as afirmações de diversos autores que alertam para o fato da motivação para empreender não se confundir com a busca de recompensas financeiras.

Edgar Schein (1993), ao introduzir a metáfora da âncora de carreira denominada “criatividade empreendedora” descreve-a como tendo foco na criação e desenvolvimento de novos negócios, busca de desafios criativos constantes, necessidade de poder e liberdade na ação e de reconhecimento pelos resultados. A maior satisfação de pessoas com esta âncora seria a posse de um empreendimento.

David McClelland (1961), ao referir-se à motivação para a realização, deixa clara a força de outros motivadores. McClelland se concentra nas características da pessoa empreendedora, ou seja, na motivação para a realização: a) a capacidade de estabelecer objetivos altos, mas alcançáveis; b) a preocupação com a realização pessoal ao invés de recompensas – extrínsecas - pelo sucesso e c) o desejo de receber feedback relevante sobre o trabalho (como estou me saindo?), ao invés de feedback atitudinal (quanto você gosta de mim?). Ele aponta ainda como traços da personalidade empreendedora: a) correr risco (moderadamente); b) ser desviante (com relação aos padrões sociais convencionais); c) ter alta necessidade de realização; d) possuir locus de controle interno; e) ser tolerante à ambiguidade e f) apresentar extremos de competitividade, agressividade, impaciência, luta pela realização e a sensação permanente de estar sob pressão. Para ele, este conjunto de características psicossociais explica a preferência de alguns indivíduos por um “estilo de vida sem patrão” (McClelland, 1961).

A partir das características apontadas por Schein e por McClelland, é possível pensar o empreendedorismo como processo emancipatório, de flexibilização das amarras e armadilhas organizacionais no qual os indivíduos realizam o desejo de escolher para criar, sob o controle da própria autocrítica e autocontrole. O ímpeto empreendedor revelaria, assim, o desejo de ficar livre da autoridade e de quebrar as restrições que os impedem de perseguir oportunidades. A história da satisfação e da realização pessoal revelada nas carreiras proteanas (Hall, 2002) evidencia essa crença.

Os aspectos emancipatórios do empreendedorismo estão ligados aos sonhos e esforços para criar mudanças no mundo. Emancipação é o ato de livrar-se do poder do outro (p. 478), da busca de liberdade e autonomia. Segundo Rindova et al. (2009) os indivíduos buscam romper com o status quo e mudar sua posição na ordem social, bem como mudar a própria ordem social, pelo desejo de liberdade e independência das estruturas convencionais de autoridade e de geração de riquezas. Tais indivíduos desejam autonomia para poder expressar sua própria criatividade e inovar. Para tanto, eles desejam ser seus próprios patrões. A autonomia é um dos fatores motivadores mais potentes na mudança de carreira, podendo desenhar seu próprio caminho profissional. A car-



reira auto-empresendedora cria e amplia caminhos onde existiam trajetórias profissionais, sociais e econômicas já definidas e dependentes de estrutura e manuais que restringiam certas atividades valorizadas por indivíduos criativos em busca de autodeterminação.

Qualquer trabalho pode ser avaliado como produto da escolha entre disponibilidade, reconhecimento e acesso a instrumentos. As convenções e estruturas tornam as atividades coletivas mais fáceis e menos custosas em tempo, energia e custos, por isso são preferidas em situações onde o controle é valorizado, tal como se observa no Estado, como gestor. A busca da emancipação e a consciência do paradoxo que a própria empresa enfrenta para livrar-se do sistema convencional de gestão reforça a consideração dos indivíduos pela carreira empresenedora, como evidenciado pelas estatísticas recentes.

4. Empreendedorismo: o exercício de uma paixão

A paixão é um fator abolido da equação gestonária empresarial, desde a implementação da administração científica. O aparecimento do empreendedorismo recolocou a paixão nos laboratórios dos pesquisadores da gestão. Os comportamentos empresenedores, tais como correr altos níveis de risco, intensidade incomum de empenho e crença no próprio sonho desafiam a visão racional desenhada na administração científica. Estudando o que é paixão e seus efeitos sobre os negócios, Cardon et al. (2009) perguntam qual é o objeto da paixão do (a) empresenedor (a), se o negócio em si, a identificação de oportunidades, a criação de um produto, ou as tarefas ligadas ao negócio. Eles concluem que, para um (a) empresenedor (a), é o seu trabalho que constitui o objeto da paixão. A paixão alimenta e sustenta altos níveis de motivação, tenacidade, desejo de trabalhar independentemente do tempo, coragem, altos níveis de iniciativa e persistência frente a obstáculos. De acordo com os autores, a paixão aumenta a criatividade e o reconhecimento de novos padrões, dois fatores críticos para a exploração e aproveitamento de oportunidades em ambientes incertos e de risco.

A paixão empresenedora é definida como um sentimento positivo intenso, consciente, resultante do engajamento em atividades com sentido de identidade e saliência para o empresenedor. A paixão promove estados intensos de fluir e total absorção em suas atividades, fazendo com que as pessoas invistam tempo e energia, manifestem entusiasmo, zelo e intensa duração de sua atenção. As atividades são intensamente significativas, os objetos são reais, desejáveis e passíveis de memória, podendo ser imaginados e antecipados (Cardon et al., 2009, p. 512). A paixão leva o indivíduo a ser auto-produtivo. Os resultados não somente contribuem para o negócio, mas também para o crescimento e para a realização pessoal. A paixão estimula a re-significância do mundo dentro da economia dos desejos pessoais, e como tal, é uma fonte de motivação e de ação. Poucos fatores motivam tanto um profissional como o reconhecimento de que ele está trabalhando também para si mesmo. É por esse motivo que os empresenedores são auto-motivados e suas carreiras, ricas em recompensas intrínsecas. A paixão contribui para a totalidade da pessoa e, não apenas para seu desempenho, com será analisado na próxima seção.

5. As diversas faces do empreendedorismo

Como já foi anteriormente mencionado, o empreendedorismo é um conceito complexo, dotado de muitos aspectos, presentes nos diferentes momentos do processo de realização criativa, como se fosse constituído por distintas “identidades”. Assim, o momento de descoberta de novas oportunidades é distinto do momento da criação de uma nova organização. A análise das “identidades” empresenedoras explica porque alguns empresenedores evidenciam alta paixão quando o negócio está nascendo e perdem-na à medida que o negócio cresce. Explica também porque alguns apaixonados por sua ideia abrem mão dela para que outros desenvolvam o negócio e extraiam valor desse crescimento. Tudo ocorre como se o empresenedor fosse movido por desafios, sonhos e criatividade.

Cardon e seus colaboradores (2009, p. 516) consideram três “identidades” possíveis no empreendedorismo: a) a “identidade” de inventor (ou inventora), quando a paixão empreendedora é por atividades envolvidas em identificar, inventar e explorar novas oportunidades; b) a “identidade” de fundador (a), quando a paixão empreendedora é por atividades associadas com o estabelecimento de um negócio para comercializar e explorar oportunidades e c) a “identidade” de desenvolvedor (a) / realizador (a), quando a paixão é por atividades relativas a nutrir, fazer crescer e expandir o negócio já criado. Neste caso também vale o ditado popular, “o que seria do verde, se todos gostassem somente do amarelo?”. Essa diversidade de objetos de paixão revela que os empreendedores (as) encontram sentido em diferentes papéis e tarefas e, ao que tudo indica alguns deles motivam-se a hierarquizar a preferência pelo engajamento em atividades específicas (e desengajamento com relação a outras). Nessa hierarquia se pressupõe um processo interno que salienta uma fonte de motivação para ações que validem socialmente seu auto-conceito. Tais diferenças revelam, igualmente, a amplitude de possibilidades de carreira e os diversos fatores internos relacionados ao seu aproveitamento, entendendo que a carreira é sempre reveladora da potencialidade que os indivíduos têm como sujeitos.

No raciocínio de Cardon et al. (2009), a “identidade” de inventor (a) envolve a busca de novas ideias, o “brincar” com o desenvolvimento de novos produtos e também o monitoramento do ambiente para oportunidades disruptivas de mercado. Por sua vez, a “identidade” de fundador (a) pressupõe a paixão por atividades que envolvam juntar os recursos necessários para criar uma firma, incluindo os financeiros, e, por fim, a “identidade” de viabilizador (a) afirma a paixão por engajar-se em atividades relacionadas ao desenvolvimento de mercados (atrair novos clientes) e crescimento financeiro (criação de valor). Uma vez que não há necessariamente uma única “identidade” dominante, pode ocorrer que a paixão pelo papel de inventor seja tão grande que a pessoa nunca tente levar seu produto para o mercado ou explore realmente a oportunidade. Pode ocorrer também que, se a “identidade” de fundador for saliente, o indivíduo venda a firma para outros (as) que estejam mais interessados (as) em fazê-la crescer para realizar todo o seu potencial de mercado. Quando uma “identidade” é ativada, conta-se com a força da paixão mobilizando os processos de auto-regulação do (a) empreendedor (a) que estão dirigidos à efetividade no alcance da meta empreendedora correspondente. Esses objetivos, por sua vez, envolvem a validação da “identidade” focal pelo engajamento cognitivo e comportamental em atividades características das intensas emoções positivas.

Empreendedores (as) tomados (as) pela paixão evidenciam engajamento comportamental em atividades empreendedoras caracterizadas por três fatores. O primeiro é a solução criativa de problemas, definida como a produção de ideias ou ações novas e úteis. O segundo é a persistência, definida como a continuação do esforço de ação apesar dos fracassos, impedimentos, ameaças, tanto reais como imaginários. Finalmente, o terceiro fator é a absorção, definida como estar completamente concentrado (a) e profundamente mergulhado (a) em seu próprio trabalho. Embora possam parecer semelhantes, a persistência e a absorção referem-se a aspectos distintos. A persistência responde pela duração do engajamento na tarefa e a duração responde pelo nível desse envolvimento.

Como visto no conteúdo acima exposto sobre a complexidade das estruturas psicológicas que constroem o empreendedorismo, tem-se uma condição profissional que se ajusta às formas de “carreira sem fronteiras” e carreira proteana. Tanto a paixão como a busca de emancipação são alvos que podem ser viabilizados. Os indivíduos podem desenvolvê-los e a prática da vida mostra como isso tem sido frequente, no presente momento histórico. A compreensão dessa viabilização demanda conhecimentos da Psicologia e de outros campos do saber, como se verá a seguir.



6. O cenário atual, a demanda pelo empreendedorismo interno e o efeito Einstellung

O final do século XX é um marco histórico para o sistema capitalista. É um período no qual o lema “inovar ou morrer” ganhou dimensões concretas para a sobrevivência das organizações, das instituições – públicas e privadas – e dos indivíduos, engajados em carreiras no mercado de trabalho. É um momento de incertezas e terreno fértil para a criatividade em todas as esferas da vida humana. A velocidade e saltos gerados pelas inovações questionaram os referenciais teóricos e práticos, problematizaram paradigmas e modelos pondo em dúvida as bússolas norteadoras tradicionais e ortodoxas para a ação humana. A crescente competitividade abalou a produção seriada e a fixação em propriedades específicas. Espera-se diferenciação, criação da alteridade, num cenário em que grandes e pequenos negócios podem ser expulsos a qualquer momento de um mercado instável e volátil pelas flutuações conjunturais. Essa racionalidade descrita como lógica da produção também se aplica aos (às) profissionais, instados a se atualizar, reciclar, renovar e inovar permanentemente para sobreviver e desenvolver suas carreiras dentro de uma sociedade que se torna mais fluida, rápida e fragmentada. Na era das diferenças e dos diferenciais competitivos, dos valores simbólicos e de profundas transformações na vida social e econômica, o reconhecimento da originalidade é fator crucial para a sobrevivência e para a expressão plena de um diferencial.

Mesmo reconhecendo a inovação como um imperativo da competitividade dos negócios, pela economia da qualidade, o paradoxo entre a inovação e a conservação daquilo que está dando certo se mantém. As empresas [organizações] nem sempre apoiam a viabilização das ideias e atos criativos de seus (suas) colaboradores (as). Muitos fatores emperram os processos de inovação e impõem restrições à criatividade que surge da paixão dos empreendedores escondidos pela multiplicidade de suas tarefas e metas. Em pesquisa realizada em 2008 com ex-empreendedores internos que criaram sua própria empresa, todos os entrevistados revelaram ter tido seus projetos ou ideias inovadoras recusadas, apontando para o fato de que a cultura organizacional é uma questão crucial para inovação e esta pode se configurar como obstáculo ao longo desse processo (Barlach, 2009). Pelo menos em um dos casos estudados, o chamado efeito Einstellung ou armadilha do sucesso, descrito a seguir, revelou-se determinante para a interrupção de uma inovação tecnológica importante, na qual os valores sustentabilidade e tecnologia limpa estavam subjacentes, levando o profissional “inventor” à decisão de “abrir seu próprio negócio”.

A tensão entre cultura conservadora e inovação nas organizações pode ser compreendida a partir do chamado efeito Einstellung (Kaufmann, 2004). As pesquisas que o identificaram basearam-se no confronto gerado pela tradição de se resolver os problemas com base em uma determinada fórmula prevista e conhecida e a descoberta de uma fórmula desviante, muitas vezes de baixo desvio, que traz um resultado muito melhor, mas que não é percebida ou reconhecida pelos profissionais responsáveis por sua aplicação. Um grande número de participantes nessas condições continuava usando a velha e complicada fórmula, ao invés da nova, mais conveniente e eficaz. As mesmas pesquisas ainda revelaram esse confronto em outra situação, na qual aparece um novo problema que não pode ser resolvido pela fórmula padrão. Mesmo quando os operadores da situação propõem uma nova fórmula capaz de resolver o problema, grande número de pessoas não conseguia superar os obstáculos para a sua implementação.

Essa situação, denominada de efeito Einstellung, revela a armadilha do sucesso nas organizações (Kaufmann, 2004), a valorização daquilo que deu certo no passado como predominante nas culturas organizacionais e as dificuldades que as pessoas têm para “pensar fora da caixa”, na expressão cunhada por Edward de Bono (1990). Esse tem sido um motor da “carreira-solo”, na qual o profissional busca condições emancipadoras de trabalho para realizar sua paixão.

Nesse contexto, um dos aspectos mais desafiadores da viabilização do empreendedorismo

é o enfrentamento do reforço que a cultura das organizações oferece às fórmulas bem sucedidas, ao transformá-las em rituais, crenças, valores ou símbolos da própria cultura. Essa naturalização de uma fórmula alimenta a poluição para se enxergar o valor e a potencialidade do novo. Assim, o próprio conceito de cultura dá lugar à reflexão sobre a armadilha do sucesso comentada por Kaufmann, pois ela é a representante do passado na organização, daquilo que foi assumido como legítimo, como consistente ou eficaz. A busca pelo crescimento na própria carreira revela a armadilha da cultura aos profissionais empreendedores e os estimula a empreender para realizar a própria paixão. Muitos anos de convivência com um modelo de gestão que zela pela conformidade aos padrões, a repetição rotineira das práticas e a exclusão do conflito humano e da dimensão estética, faz com que a flexibilidade do olhar para o reconhecimento do novo ainda seja uma exceção e não a regra. A inovação e a criatividade devem enfrentar, então, a rigidez e a cristalização desse modelo para poderem florescer nas organizações e na vida social em geral.

O cenário atual traz consigo inúmeras questões para as quais as organizações ainda não estão suficientemente preparadas para responder. Essa carência gera consequências na carreira dos indivíduos. Para alcançar a auto-realização no trabalho, pessoas como as entrevistadas no mencionado estudo (Barlach, 2009) rejeitaram a dependência das estruturas e metas das organizações e buscaram a autenticidade e a emancipação pela criação de uma empresa. Esses empreendedores se diferenciam substancialmente da decisão que outros tomam de abrir um negócio próprio em função de “receber o dinheiro do fundo de garantia”. Como pessoas diferenciadas, os sujeitos desse estudo tenderam a desenvolver, quando inseridos em organizações, a criatividade contributiva, escolhendo, voluntariamente, o engajamento na solução criativa de problemas em que não estão diretamente envolvidos ou ainda a criatividade proativa, na qual buscam os problemas a resolver motivados por razões interiores. O momento atual demanda profissionais assim diferenciados, mas nem sempre as empresas e organizações os apoiam, ou contribuem para a viabilização de suas ideias. Mesmo dentro de contextos resistentes, o efeito *Einstellung* tem sido um dos motores do desenvolvimento da “carreira sem fronteiras”.

7. Empreendedorismo interno e criação de empresas: transição ou mudança?

«Intra-empreendedores são todos os “sonhadores que agem”. Podem ser os criadores ou os inventores, mas são sempre os sonhadores que concebem como transformar uma ideia numa realidade lucrativa». (Pinchot, 1985).

Em artigo recente, Sullivan & Baruch (2010) exploram as novas abordagens sobre carreiras surgidas nas últimas décadas, considerando, em especial, o conceito seminal de Michael Arthur e Denise Rousseau (1996) sobre carreiras sem fronteiras, sem deixar de incluir a carreira proteana (Hall, 2002) e a carreira caleidoscópica (Maniero & Sullivan, 2007), concluindo que, se a visão tradicional, dominante de carreira, até a metade do século XX, era baseada em trajetórias construídas dentro de estruturas e sistemas claros de hierarquia que transcorriam de forma linear, nos últimos anos, os novos cenários macroeconômicos impuseram o desafio de repensar essa forma de carreira, entendendo-a vida profissional como força dinâmica dirigida pelo indivíduo, menos dependente da “segurança” proposta por uma organização. De forma semelhante à crise do casamento, cuja permanência e fidelidade por toda a vida passou a ser questionada, também a carreira vinculada a uma organização demonstrou a sua fragilidade e demandou novas reflexões. Pode-se afirmar que, à medida que a segurança ocupacional declinava, as competências individuais, a resiliência e a adaptabilidade tornaram-se mais importantes que a fidelidade e o compromisso com a organização (Barlach, 2009; Sullivan & Baruch, 2010).

Veloso e Dutra (2010) afirmam que “a transição de carreira ocorre quando a pessoa efetua um movimento em sua carreira que implica em assumir uma nova identidade profissional”. En-



tendem que a transição é diferente da mudança de função ou do assumir novos desafios profissionais. Pouco consenso existe na literatura sobre a distinção entre transição e mudança de carreira e isso, segundo IBARRA (2004 in VELOSO & DUTRA, 2010) se deve ao fato de que “as transições não reconhecem padrões únicos e as pessoas as vivenciam de maneiras diferentes”.

A transição consiste “no período durante o qual o indivíduo está mudando e redirecionando suas funções, papéis profissionais ou orientações” (Louis, 1970 in VELOSO & DUTRA, 2010). Sabe-se que a transição pode ser motivada por fatores individuais ou internos ou por adaptação a novas circunstâncias externas, tais como perda de emprego ou mudança de local de residência. As transformações do mercado de trabalho, a globalização da economia e a internacionalização das empresas ajudariam, portanto, a entender o aumento dos processos de transição de carreiras.

A maioria dos estudiosos de carreira aponta a permeabilidade das fronteiras organizacionais, para explicar porque se torna mais comum e mais aceitável que uma pessoa esteja em transição por iniciativa própria, explorando novas opções de carreira e decidindo os próximos passos do caminho profissional. No caso da transição de carreiras ligada especificamente à decisão de abrir um negócio próprio ou a tornar-se um (a) empreendedor (a), WRIGHT et al (2010), a partir de dados da pesquisa Global Entrepreneurship Monitor de 2007 confirmam essa tendência, afirmando que, no Brasil, 56% das pessoas “partem para o negócio próprio motivadas por uma oportunidade, enquanto 42% são motivadas pela necessidade”.

Por outro lado, Veloso e Dutra (2010) apontam para o grande desafio representado pela transição: o fato de que “ao mudar de carreira a pessoa necessita absorver um conjunto de conhecimentos e habilidades de natureza diferente. Nesse processo, ela necessita de um tempo para digerir esses conhecimentos e habilidades, construir uma nova rede de relacionamentos e, principalmente, construir um novo conjunto de referências”. No caso da transição para a carreira empreendedora, há muito mais a aprender que a elaboração de um “plano de negócios”, não sendo possível desconsiderar os elementos comportamentais associados ao empreendedorismo.

Além da construção de um novo conjunto de conhecimentos e habilidades, os processos de transição de carreira implicam em alterar a identidade profissional. Nesse sentido, Veloso e Dutra (2010) afirmam ser este um caminho sem volta, pois, à medida que se constrói uma nova identidade, abandona-se a anterior, embora ela fique presente na história dos indivíduos. O indicador da transição é a mudança de identidade e a forma de perceber a mudança é como a pessoa se apresenta perante a comunidade, como, por exemplo: a pessoa que deixa de se apresentar como gerente da empresa para se apresentar como empresário ou empreendedor. Para os (as) empreendedores (as), esse é um aspecto crucial a ser considerado na tomada de decisão relativa à abertura de um negócio.

De acordo com Ibarra (2004, in: Veloso e Dutra, 2010), o processo de transição tem seu início na ação. A auto-reflexão não substitui a experiência direta, as decisões sobre alternativas evoluem durante a ação. Apesar de o planejamento da mudança ser essencial, transições de carreira não seguem métodos convencionais. As pessoas aprendem sobre si mesmas na prática, testando a realidade, e não nas teorias, que normalmente sugerem a autorreflexão e a introspecção. As histórias reais mostram processos de tentativa e erro. Mas após testar e aprender utiliza-se o método mais tradicional, baseado no modelo de planejar e implementar, normalmente utilizado por conselheiros de carreira. O autoconhecimento é, assim, alcançado somente durante o processo de mudança.

Durante a fase intermediária do período de transição, que pode durar meses ou anos, as pessoas oscilam entre tentar manter as escolhas do passado e abraçar o futuro. Esse período é

difícil tanto do ponto de vista psicológico quanto social, pois o passado não foi abandonado completamente e o futuro ainda não se concretizou. Nesse momento, ocorre a lenta e gradual troca de grupos de referência e, tipicamente, conforme acontece o envolvimento em novas atividades e relações, a pessoa é deslocada para novos círculos sociais, e os antigos grupos passam a solicitar menos dessa pessoa.

8. Considerações finais

A carreira empreendedora desponta claramente no cenário da vida profissional. Em recente estudo sobre o trabalho, Lantage (2012) constatou que apenas 45% das pessoas trabalham em lugares fixos e em tarefas estruturadas, sinal inegável da dinâmica do empreendedorismo no processo de produção. As resistências culturais e legais a essa forma de carreira também aparecem na cultura das organizações, ainda registrando forte ênfase na conformidade, aliada à dificuldade de gerenciar de forma ambidestra a organização (Soosey & Hyland, 2008). Associado a esse fator surge a cegueira dos agentes do reconhecimento quando diante de projetos potencialmente inovadores, caracterizando alguns dos obstáculos possíveis ao empreendedorismo interno às organizações. A causalidade pessoal vem sendo estudada há décadas como força vital propulsora para que as pessoas deem continuidade a seus projetos na qualidade de empreendedores (De Charms, 1968; Barlach, 2009).

Considerando a hipótese de Ibarra (2004), de que as mudanças de carreira redefinem a identidade e inserem uma reconfiguração de possibilidades, abre-se caminho para futuras pesquisas e estudos associadas à exploração do potencial identitário inerente às carreiras empreendedoras e de maior atenção aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a transição que promoverão esta reconfiguração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARTHUR, Michael. B., & ROUSSEAU, Denise. M. (1996). **The boundaryless career as a new employment principle**. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career*: 3-20. New York: Oxford University Press.
- BARLACH, Lisete (2009). **A criatividade humana à luz do empreendedorismo inovador**. Tese Doutorado. Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo. Disponível em www.teses.usp.br.
- BRUNO, Marilyn Elizabeth. (December 2007). **Understanding the Impact of Transition or Change via an Event in Emerging Adults Lives Through Art making with a Transpersonal Lens**. Thesis. Master of Arts in Creative Arts in Therapy Drexel University.
- DE BONO, Edward (1997). **Criatividade levada a sério: como gerar ideias produtivas através do pensamento lateral**. SP: Pioneira.
- DE CHARMS, Richard (1968). **Personal Causation**. New York: Academic Press.
- DORNELAS, José Carlos Assis (abril / junho, 2004). **Empreendedorismo corporativo: conceitos e aplicações**. Blumenau: Revista de Negócios, v. 9, n. 2, p. 91-90.
- DRUCKER, Peter. (1985). **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. Tradução de Carlos J. Malferrari. São Paulo: Pioneira.
- GUIMARÃES, Thomas de & Souza, Eda Castro Lucas de (2005) **Empreendedorismo além do Plano de Negócio**. SP: Ed. Atlas.



HALL, Douglas T. (2002). **Careers in and out organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage.

McClelland, David C. (1961) **The achieving society**. Princeton, NJ: D. Van Nostrand Company.

IBARRA, H. (2004). **Working identity: unconventional strategies for reinventing your career**. Boston: Harvard Business School Press.

LANTAGE

MAINIERO, L. A., & SULLIVAN, S. E. (2005). **Kaleidoscope careers: An alternative explanation for the “opt-out generation.”** *Academy of Management Executive*, 19: 106-123.

RINDOVA, Violina; BARRY, David; KETCHEN JR., David J. (2009) **Entrepreneuring as emancipation**. *Academy of Management Review*, v. 34, n. 3, p. 477-491.

ROGERS, Carl R. (1959) **Toward a theory of creativity**. In: ANDERSON, H. H. (Ed.). *Creativity and its cultivation*. New York: Harper & Row.

SCHEIN, Edgar (1993) **Career anchors: discovering your values and guide**. San Francisco, Jossey-Bass.

SOOSEY, Claudine & HYLAND, Paul (2008). **Exploration and exploitation: the interplay between knowledge and continuous innovation**. *International Journal of Technology Management*, v. 42, n. 1-2, p. 20-35.

SULLIVAN, Sherry E. & BARUCH, Yehuda (2009) **Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration**. *Journal of Management*, 35(6), 1542– 1571.

VELOSO, Elza e DUTRA, Joel (2010) **Processo de transição de carreira** (cap. 5). In: DUTRA, J. *Gestão de Carreiras na empresa contemporânea*. SP: Ed. Atlas.