

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE AGRONOMIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**  
**AGRÍCOLA**

**DISSERTAÇÃO**

**EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA E**  
**EMPREENDEDORISMO: UMA VISÃO DO**  
**SEGMENTO DE ROCHAS ORNAMENTAIS DO PÓLO**  
**DE CACHOEIRO DE ITAPEMIRIM, ES**

**MARIO JORGE DE MOURA ZUANY**

**2006**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE AGRONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
EDUCAÇÃO AGRÍCOLA**

**EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA E EMPREENDEDORISMO: UMA  
VISÃO DO SEGMENTO DE ROCHAS ORNAMENTAIS DO PÓLO DE  
CACHOEIRO DE ITAPEMIRIM, ES**

**Mario Jorge de Moura Zuany**

*Sob a orientação da Professora*  
**Dra. Ana Alice Vilas Boas**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Programa de Pós-graduação em Educação Agrícola. Área de Concentração em Educação Agrícola.

Seropédica, RJ  
Outubro de 2006

373.196098152

Z93e

T

Zuany, Mario Jorge de Moura, 1952-

Educação tecnológica e empreendedorismo: uma visão do segmento de rochas ornamentais do pólo de Cachoeiro de Itapemirim, ES / Mario Jorge de Moura Zuany. - 2006.

48 f. : il.

Orientador: Ana Alice Vilas Boas.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Agronomia.

Bibliografia: f. 42-45.


1. Ensino profissional - Cachoeiro de Itapemirim (ES) - Currículos - Teses. 2. Escolas de mineração - Cachoeiro de Itapemirim (ES) - Teses. 3. Educação baseada na competência - Cachoeiro de Itapemirim (ES) - Teses. 4. Pessoal - Avaliação - Cachoeiro de Itapemirim (ES) - Teses. 5. Padrões de desempenho - Cachoeiro de Itapemirim (ES) - Teses. I. Vilas Boas, Ana Alice, 1965-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Agronomia. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE AGRONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA**

**Mario Jorge de Moura Zuany**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, Área de Concentração em Educação Agrícola.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 09 de novembro de 2006.



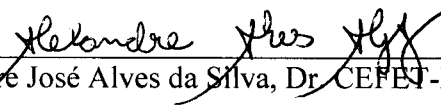
---

Ana Alice Vilas Boas, Dra. UFRRJ



---

Silvestre Prado de S. Neto, Dr. UFRRJ



---

Alexandre José Alves da Silva, Dr. CEFET-ES

Aos meus pais Mario e Luzia (in memoriam), exemplos de dedicação e comprometimento.

À minha querida esposa Maria das Graças, amiga em todas as horas, e aos meus amados filhos, Joana Paula, Mariana e Mario Zuany Neto, dedico essa obra.

## OCEANOS SÃO FEITOS DE GOTAS D'ÁGUA

Para ser ouvido, fale.  
Para ser compreendido,  
exponha claramente as suas idéias sem jamais  
abrir mão daquelas que julga fundamentais  
apenas para que os outros o aceitem.

Acima de tudo,  
busque o prazer antes do sucesso,  
a auto-realização antes do dinheiro,  
fazer bem feito antes de pensar em obter  
qualquer recompensa.

Nenhum reconhecimento externo vai substituir  
a alegria de poder ser você mesmo:  
"status" é comprar coisas que você não quer  
com o dinheiro que você não tem

a fim de  
mostrar para gente que você não gosta uma  
pessoa que você não é.

Nada tem graça se não for bom para o seu corpo,  
leve para o seu espírito e  
agradável para o seu coração.

Para conseguir,  
tente sem pensar que o êxito virá logo da primeira vez.  
Cuide de ter saúde, energia,  
paciência e determinação para continuar  
tentando quantas vezes forem necessárias.

Mas ao perceber que já fez tudo o  
que pôde ou até mesmo um pouco além,  
mude de alvo para não se tornar  
em vez de um vitorioso,  
apenas mais um teimoso.

Para poder recomeçar sempre,  
perdoe-se pelos fracassos e erros que cometer,  
aprenda com eles e, a partir deles,  
 programe suas próximas ações.

Nunca se deixe iludir que será possível  
fazer tudo num dia só ou quando  
tiver todos os recursos:  
tal dia nunca virá.

Para manter-se motivado, sonhe.  
Para realizar, planeje,  
pensando grande e fazendo pequeno,  
um pouco a cada dia e todos os dias um pouco,  
porque são pequenas gotas d'água que fazem todo grande oceano ...

## AGRADECIMENTOS

Em especial, agradeço muito...

A Deus, por ter me dado saúde e perseverança para execução deste trabalho.

À minha querida esposa Dadate, grande incentivadora que nos momentos mais difíceis me ajudou a buscar estratégias para persistir.

Aos meus filhos Joana Paula, Mariana e Mario Zuany Neto pelo carinho, compreensão, incentivo e ajuda.

Aos meus colegas mestrandos pela convivência fraterna e respeitosa e especialmente Alcelio e Sonia, amigos-parceiros compartilhadores de conhecimentos e experiências.

Aos professores, Gabriel Araújo Santos e Sandra Barros Sanchez, co-responsáveis por essa valiosa caminhada.

À Profa. Ana Alice Vilas Boas, orientadora paciente e dedicada cujas idéias enriqueceram e definiram a forma e o conteúdo deste trabalho.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola – PPGEA/UFRRJ, pela dedicação na abertura de novos horizontes e de conhecimentos.

Aos professores Silvestre Prado da S. Neto, Alexandre José Alves da Silva e Heloísa Guimarães P. Nogueira, pela relevante contribuição ao fazerem parte da banca de avaliação.

Ao servidor do PPGEA Nilson Brito de Carvalho pelo acolhimento respeitoso e ajuda prestada nos momentos difíceis, e principalmente pela dedicação ao Programa.

Aos meus colegas de trabalho pelo carinho e incentivo e em especial ao André Nunes Dezam, pela presteza e ajuda valiosa.

Aos meus alunos pelos incentivos demonstrados durante toda execução desse trabalho.

E, a todos aqueles que de maneira direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

ZUANY, Mario Jorge de Moura. **Educação Tecnológica e Empreendedorismo: uma visão do segmento de rochas ornamentais do pólo de Cachoeiro de Itapemirim, ES.** Rio de Janeiro, RJ. 2006. 61p. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola). Instituto de Agronomia, PPGEA, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2006.

Atualmente a educação profissional procura se ajustar às demandas de um mercado de trabalho e as inovações tecnológicas a fim de proporcionar ao alunado acesso as novas tecnologias e ao ajustamento de um determinado conjunto de habilidades e competências através da apreensão do conhecimento, saber científico e tecnológico, do saber fazer, habilidades ou domínios operacionais e do saber ser, atitudes indispensáveis nas decisões. 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, observou-se a necessidade dessas empresas no aperfeiçoamento dos seus processos de produção e gestão. 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. A Unidade de Ensino Descentralizada do Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo – UnED Cachoeiro de Itapemirim ofereceu a partir do ano de 2005, um curso Técnico de Mineração com Ênfase em Rochas Ornamentais, e uma das disciplinas que compõe a matriz curricular desse curso é a disciplina Gestão Empreendedora. Torna-se, portanto, imprescindível que os conteúdos programáticos da disciplina sejam cuidadosamente planejados. Assim, o objetivo principal desta pesquisa foi o de identificar as competências que deverão ser atendidas na elaboração do Plano de Curso da disciplina Gestão Empreendedora, que integrará a matriz curricular do Curso Técnico de Mineração com Ênfase em Rochas Ornamentais do CEFETES-UnED-Cachoeiro de Itapemirim. A metodologia utilizada foi uma pesquisa de natureza descritiva, e utilizou análises 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 as competências relacionadas aos valores atitudinais, ou seja, as competências do *saber ser* devem ser priorizadas na construção da matriz curricular da disciplina Gestão Empreendedora.

**Palavras-chave:** empreendedorismo, intraempreendedorismo, educação agrícola, gestão empreendedora.



## ABSTRACT

ZUANY, Mario Jorge de Moura. **Technological Education and Entrepreneurship: an over view os the ornamental stones from Cachoeiro de Itapemirim, region, ES.** Rio de Janeiro, RJ. 2006. 61p. Dissertation (Master in Agricultural Education). Agronomy Institute, PPGEA, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2006.

Nowadays the professional education tries to fit to the demands of a working market and to the technological innovations in order to give the student access to the new technologies and to the adjustment of a determined group of abilities and competencies through the knowledge, scientific and technological apprehension of the know-how, abilities or operational domain and the know-being; indispensable attitudes on the decisions. During the realization of the searches in companies located in the Central and South regions in this State to obtain the Mining Technician with Emphasis in Ornamental Stones professional profile, it was observed the necessity of these companies in the perfecting of its production processes and management. The people in charge of the production, the ones that make the linking between the production and the company administration in the production process, in its majority, they are people that don't know the management techniques, the interpersonal relationship, the facilitation processes of groups, they are not innovative, due to this fact, they almost always behave as simple supervisors or deliverers of tasks. The Decentralized Unit of Education of the Federal Center of Technological Education of the Espírito Santo (UnED) Cachoeiro de Itapemirim offered from the year of 2005, a course of Mining Technician with Emphasis in Ornamental Stones. One of the subjects that are included into the curricular matrix of this course is the subject of Enterprising Management. It turns to be, therefore, essential that the discipline programmatic contents are carefully planned. Thus, the main objective of this research was to identify the competencies that will have to be taken care of in the elaboration of the Course Plan of the Enterprising Management discipline, which will integrate the curricular matrix of the Mining Technician with Emphasis in Ornamental Stones Course of CEFETES-UnED-Cachoeiro de Itapemirim. The methodology used was a research of descriptive nature; and the analyses quantitative and qualitative were used. 65 questionnaires in 36 companies of many kinds of activity inside of the productive chain had been applied. It was also intended to examine the perception that the proprietors, managers and people in charge of production of these companies have on "empreendedorismo" and "intraempreendedorismo", about the factors that make difficult the administration of their companies, about the entrepreneur characteristics that they consider important to solve the problems on administration, so as, about the competencies that will be able to make better results on the companies' administration. The study concludes that the competencies related to the attitude values, so as, the competencies of the *know-being* should be prioritized on the matrix curricular construction on the Enterprising Management discipline.

**Key-words:** entrepreneurship, "intraempreendedorismo", agricultural education, enterprising management.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Conceito de competência baseado nas três dimensões	09
<b>Figura 2:</b> Evolução do número de empresas no setor de rochas ornamentais no Espírito Santo	22
<b>Figura 3:</b> Evolução das Exportações Brasileiras no período 1998/2005	24
<b>Figura 4:</b> Chapas de granito desdobradas através do processo de serrada de blocos em uma empresa de Cachoeiro de Itapemirim, ES, fotografada pelo autor em 04/09/2006.	26
<b>Figura 5:</b> Tear em processo de serragem na empresa GRANBRASIL (Cachoeiro de Itapemirim-ES), fotografado pelo autor em 20/04/2004.	27
<b>Figura 6:</b> Politrizes multicabeças em funcionamento na empresa Santo Antonio Mármore e Granito Ltda (Cachoeiro de Itapemirim-ES), fotografado pelo autor em 20/04/2004.	27

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b>	Principais mercados das exportações brasileiras de rochas ornamentais em 2005	25
<b>Tabela 2:</b>	Escala de quantificação de valor para se considerar empreendedor	36
<b>Tabela 3:</b>	Escala de importância do empreendedorismo como solução para os problemas de gestão	37
<b>Tabela 4:</b>	Características empreendedoras consideradas mais importante para solucionar os problemas de gestão (%)	37
<b>Tabela 5:</b>	Principais fatores dificultadores na gestão das empresas (%).	38
<b>Tabela 6:</b>	Competências assinaladas pela população pesquisada (%)	38

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Ensino Tradicional e Aprendizado de Empreendedorismo	13
<b>Quadro 2:</b> Comparação entre gerentes tradicionais e empreendedores (Hisrich)	19
<b>Quadro 3:</b> Número de empresas do segmento de rochas ornamentais por região, em 2006	22
<b>Quadro 4:</b> Número de empregados e de teares no segmento de rochas ornamentais no ES	23
<b>Quadro 5:</b> Síntese de dados sobre as exportações brasileiras de rochas ornamentais e de revestimento no período de janeiro-junho de 2006	24

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Vinculação com a empresa entre os atores pesquisados.	31
<b>Gráfico 2</b> - Conhecem o significado do termo empreendedorismo.	34
<b>Gráfico 3</b> - Conhecem o significado do termo intraempreendedorismo.	36

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APL – Arranjo Produtivo Local

CEFETs – Centros Federais de Educação Tecnológica

CEFETES - Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo

CNE/CEB – Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Básica

CETEMAG - Centro Tecnológico do Mármore e Granito

CREDIROCHAS – A Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Proprietários da Indústria de Rochas Ornamentais, Cal e Calcários do Espírito Santo

ES - Espírito Santo

ETFES – Escola Técnica Federal do Espírito Santo

GTs – Grupos de Trabalhos

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

GOT – Ginásios Orientados para o Trabalho

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia

MAQROCHAS - Associação dos Fabricantes de Máquinas e Equipamentos para o Setor de Rochas Ornamentais

MARSAL - Mármore Salviano Ltda

OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

PREMEN - Programa de Expansão e Melhoria do Ensino

REDEROCHAS - Programa de Desenvolvimento em Rede da Cadeia Produtiva do Setor de Rochas Ornamentais do Espírito Santo

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC - Serviço Nacional de Comércio

SENAI – Serviço Nacional de Indústria

SINDIMÁRMORE – Sindicato dos Trabalhadores na Indústria do Mármore, Granito e Calcário do Espírito Santo

SINDIROCHAS – Sindicato das Indústrias de Rochas Ornamentais, Cal e Calcários do Estado do Espírito Santo

SOFTEX – Sociedade Brasileira para Exportação de Software GENESIS – Geração de Novas Empreendimentos em Software, Informações e Serviços

UnED - Unidade de Ensino Descentralizada

## SUMÁRIO

### APRESENTAÇÃO

<b>INTRODUÇÃO</b>	01
1.2 Problema e Objetivo	02
<b>2 Revisão de Literatura</b>	04
2.1 A Formação Profissional e as Reformas do Ensino Técnico no Brasil	04
2.1.1 Breve histórico	04
2.2 O Ensino por Competências na Formação Profissional	08
2.3 Empreendedorismo e Intraempreendedorismo: uma abordagem conceitual	11
2.3.1 O ensino do empreendedorismo no Brasil	12
2.3.2 A importância do empreendedor nas empresas	14
2.3.3 Caracterizando o intraempreendedor	15
2.3.4 Diferenças e semelhanças entre o administrador e o empreendedor	17
2.4 O Segmento de Rochas Ornamentais do Espírito Santo	20
2.4.1 As Rochas Ornamentais do Espírito Santo e seus Processamentos	25
2.4.2 As Recomendações de Utilização dos Mármore e dos Granitos	28
<b>3 Metodologia</b>	30
3.1 População e Amostra	30
3.2 Coleta de Dados	31
<b>4 Resultados e Discussão</b>	33
4.1 Características das empresas do segmento de rochas ornamentais	33
4.1.1 Características das empresas pesquisadas	33
4.2 Características sócio-demográficas dos atores pesquisados	33
4.3 Empreendedorismo e intraempreendedorismo: a percepção dos atores Pesquisados	34
4.4 As competências que devem contemplar a matriz curricular da disciplina Gestão Empreendedora	38
<b>5 Conclusões e algumas Considerações Finais</b>	40
<b>6 Referências Bibliográficas</b>	42
Anexo A Questionário Sócio-demográfico	45
Anexo B Questionário semi-aberto	46

## INTRODUÇÃO

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, pressupõe mudanças positivas e desenvolvimentistas no Setor de Rochas Ornamentais do Espírito Santo. A parceria entre Escola/Empresas deverá proporcionar maior inserção dos técnicos egressos dessa UnED no mundo do trabalho, principalmente devido à formação prática a ser obtida dentro das próprias empresas.

A oferta desse curso é uma conseqüência do expressivo crescimento que a indústria de rochas ornamentais do Estado do Espírito Santo vem apresentando na última década.

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.

Nesse processo de implantação e inter-relação, é essencial uma especial atenção à definição da matriz curricular do curso, que deverá definir tanto as bases tecnológicas, quanto as competências do Técnico em Mineração com Ênfase em Rochas Ornamentais.

Uma das disciplinas que integrará a matriz curricular desse curso, 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, p.25).

Desde o final da década de 90 o tema empreendedorismo vem sendo muito estudado e discutido no Brasil pelos mais diversos setores acadêmicos e empresariais, com um grau de importância semelhante ao que ocorreu nos países mais desenvolvidos. Diante do que ocorreu nesses países, percebe-se também aqui no Brasil, que as atividades empreendedoras promovem o desenvolvimento econômico, através da geração de emprego e renda, despertando, assim, uma atenção especial por parte dos governos, entidades como SEBRAE, bem como, de instituições de ensino públicas e privadas em todos os níveis, que, inclusive adotam nos projetos político-pedagógicos o ensino, cuja base filosófica está ancorada na Pedagogia Empreendedora.

Segundo Antoninho Marmo Trevisan, no prefácio da obra de Dornelas (2003), "o termo empreendedorismo ainda é equivocadamente ligado somente ao processo de início de um negócio próprio". Faz-se necessário quebrar esse paradigma, principalmente no meio acadêmico. A educação pode e deve contribuir para uma mudança dessa visão reducionista, ampliando o ensino do empreendedorismo em abordagens com enfoques no intraempreendedorismo e no empreendedorismo social.

Dessa forma, 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, que busque inovação e a identificação de novas oportunidades de negócios, sistematizando ações internas, buscando atingir um objetivo comum: o sucesso do negócio. Será através do estudo dessa disciplina, que os futuros técnicos começarão a compreender a necessidade da implementação de ações, pelas empresas, que incentivam seus funcionários a se comportarem, pensarem e agirem de forma empreendedora.

Assim, 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 simulações a serem capazes de mobilizar recursos e implementar novos negócios dentro do ambiente corporativo, como uma das formas de se estabelecer vantagem competitiva. Para tal, será imprescindível a participação do setor produtivo (empresários, gestores e encarregados de produção das empresas) na identificação dessas competências.

A UnED de Cachoeiro de Itapemirim, ao formular a proposta curricular desse curso técnico, demonstra a compreensão plena de que, para as empresas conquistarem e manterem um posicionamento consistente e de destaque na arena competitiva, deverão estimular a inovação e usar efetivamente o comportamento empreendedor de seus colaboradores. E ao inserir essa disciplina na matriz curricular, reconheceu que o empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo poderá ajudar no desenvolvimento tecnológico, gerencial e dos recursos humanos desse segmento.

Nessa perspectiva, essa investigação torna-se relevante, visto que proporciona dados significativos ao CEFETES que contribuirão para a definição da sua matriz curricular.

### **1.1 Problema e Objetivo**

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, evidenciou-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.

A UnED de Cachoeiro de Itapemirim, pioneira no Brasil ao oferecer um curso Técnico de Mineração com Ênfase em Rochas Ornamentais, torna-se, portanto, imprescindível que os conteúdos programáticos das disciplinas que compõem a matriz curricular desse curso sejam cuidadosamente planejados.

O que se observa na região de Cachoeiro de Itapemirim/ES, é que os trabalhadores aprendem o ofício na prática cotidiana; aprenderam com os pais, ou alguém da família algumas técnicas de produção. A disseminação dessas práticas entre os membros das famílias difundiu as informações tecnológicas baseadas na interação do trabalhador junto ao processo produtivo. Geralmente essa difusão não foi construída via cursos e treinamentos formais, mas através da observação/sugestão sobre os métodos de produção utilizados visando a melhorias de produtividade.

Os empresários do setor também 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.

A questão central desse estudo é buscar responder ao seguinte questionamento: Quais as competências que deverão ser atendidas no Plano de Curso da disciplina Gestão Empreendedora, do curso Técnico em Mineração com Ênfase em Rochas Ornamentais do CEFET-ES – UnED/Cachoeiro de Itapemirim?

Assim o objetivo principal desta pesquisa é o de identificar as competências que deverão ser atendidas na elaboração do Plano de Curso da disciplina Gestão Empreendedora, que integrará a matriz curricular do Curso Técnico de Mineração com Ênfase em Rochas Ornamentais do CEFETES-UnED-Cachoeiro de Itapemirim.

Para melhor organização desta pesquisa o trabalho foi dividido em dois momentos. No primeiro momento foi realizada a fundamentação teórica através da pesquisa bibliográfica e

documentos legais. O segundo momento foram aplicados os questionários aos proprietários, gestores e encarregados ou gerentes de produção das empresas do segmento de Rochas Ornamentais do pólo de Cachoeiro de Itapemirim-ES.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 A Formação Profissional e as Reformas do Ensino Técnico no Brasil

Nesta seção pretende-se descrever, através de um breve histórico, como vem se realizando a Educação Profissional no Brasil e as suas respectivas reformas e a atual Educação Profissional de nível técnico. Ressalta-se que iniciaremos a partir do momento histórico em que a Educação Profissional passou a ser responsabilidade do Estado. Tomar-se-á como referencial teórico os estudos de Manfredi (2002) Ferretti (1999) e Kuenzer (1995). Em um dado momento, referenciar-se-á também a criação do CEFETES, desde sua origem como escola de artífices, passando pelas transformações em Escola Técnica Federal - ETFES e CEFETES.

#### 2.1.1 Breve histórico

A Formação Profissional no Brasil, sob a responsabilidade do Estado, teve seu início no ano de 1909, no governo de Nilo Peçanha, através da criação de 19 Escolas de Artes e Ofícios, com a finalidade de educar pelo trabalho, os órfãos, pobres e desvalidos da sorte, retirando-os da rua. Essas escolas, atuais Escolas Técnicas Federais e CEFETs, antes de pretender atender às demandas de um desenvolvimento industrial, praticamente inexistente na época, atendiam a uma perspectiva mobilizadora da formação do caráter pelo trabalho.

Oficializada em 23 de setembro de 1909 e regulamentada pelo Decreto 9.070 de 25 de outubro de 1910, surge a Escola de Aprendizes de Artífices do Espírito Santo "com o propósito de formar profissionais artesãos, voltados para o trabalho manual, um fator de efetivo valor social e econômico, com um ensino para a vida".<sup>1</sup>

A partir desse modelo, até 1932, foram se desenvolvendo alternativas de formação de trabalhadores como o curso primário, com alternativa de curso rural e profissional, com 4 anos de duração, seguindo outras alternativas de nível ginásial, tais como: o normal, o técnico comercial e o técnico agrícola, de formação exclusiva para o mundo do trabalho. Essas modalidades, voltadas para demandas de um processo produtivo dos setores primário, secundário e terciário, eram incipientes e não davam acesso ao ensino superior. O ensino primário seguido pelo secundário propedêutico, completado pelo ensino superior – dividido em ramos profissionais – eram destinados às elites.

A divisão entre capital e trabalho traduzida pelo Taylorismo-Fordismo, demarca a trajetória educacional dos que iriam desempenhar as funções intelectuais ou instrumentais: as atividades de planejamento e supervisão – formação acadêmica intelectualizada – (elites); as de execução, descolada de ações instrumentais – formação profissional em instituições especializadas ou no próprio trabalho – (trabalhadores). É importante registrar que tais características se acentuam a partir dos anos 40, por motivos da diferenciação e do surgimento dos setores secundário e terciário. Daí se multiplica escolas e cursos para atender aos vários ramos ocupacionais (Kuenzer, 1995: 122-123).

É nessa conjuntura que a Escola de Aprendizes e Artífices do Espírito Santo passa denominar-se de Liceu Industrial de Vitória, através da Lei n. 378, de 1937, e continua funcionando nas mediações do Parque Moscoso.

Em 11 de dezembro de 1942, com a denominação de Escola Técnica de Vitória (ETV) passa a funcionar no prédio, atual sede, "que à época contava com internato e externato; oficinas e salas de aula para atender aos cursos de artes de couro, alfaiataria, marcenaria, serralheria, mecânica de máquinas, tipografia e encadernação"

---

<sup>1</sup> História do Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo. Disponível no site [www.cefetes.br](http://www.cefetes.br)

A Reforma Capanema (1942) ajusta as propostas pedagógicas existentes para a formação de intelectuais e trabalhadores com as mudanças que estavam ocorrendo no mundo do trabalho. Para atender as elites, “são criados os cursos médios de 2º Ciclo, Científico e Clássico, com 3 anos de duração, sempre destinados a preparar os estudantes para o Ensino Superior” ( KUENZER, 1995, p.123).

As leis orgânicas instituídas com essa reforma redefiniram os currículos e as articulações entre cursos, ramos, ciclos e graus. As formações profissionais, destinadas aos trabalhadores instrumentais, tinham a finalidade de formar uma força de trabalho específica para os setores da produção e da burocracia: o ensino agrícola para o setor primário, o ensino industrial para o setor secundário, o ensino comercial para o setor terciário e o ensino normal para a formação de professores para o ensino primário. Cada ramo de ensino estava dividido em 2 ciclos, o 1º propedêutico ao 2º. O 1º Ciclo do ensino secundário – o ginásio – era propedêutico ao 2º Ciclo respectivo – o colégio – e também aos segundos ciclos dos demais ramos. Entretanto, o mesmo não acontecia com os primeiros ciclos dos ramos profissionais, preparatórios apenas para seus respectivos segundos ciclos, que até então, não davam acesso ao ensino superior.

Depois dessas leis, os egressos desses cursos passaram a ter acesso muito restrito ao ensino superior, podendo candidatar-se apenas aos cursos relacionados aos que haviam feito (MANFREDI, 2002).

Na análise de Kuenzer (1995, p.123) é uma “1ª tentativa de articulação entre as modalidades científica e clássica e as profissionalizantes”, embora os alunos destes últimos, teriam que prestar exames de adaptação para terem o direito de participar dos processos de seleção para o ensino superior, reafirmando, assim, um princípio presente nas formas escolares anteriores: o acesso ao nível superior (continuidade dos estudos) se dá pelo domínio de conteúdos gerais, das ciências, das letras e das humanidades -saberes de classe- não se reconhecendo como ciência o saber próprio de um campo específico de trabalho.

Com isso, o candidato ao ensino superior teria que provar competência em línguas (português, latim, grego, francês, inglês e espanhol), ciência e filosofia (matemática, física, química, história natural, história geral, história do Brasil, geografia geral e do Brasil, filosofia) e arte (desenho).

A criação também em 1942, do sistema privado de formação profissional (SENAI) e em 1946 (SENAC) vêm complementar a dualidade estrutural existente para atender às demandas bem definidas decorrentes da divisão social e técnica do trabalho organizado (taylorista-fordista). A reforma Capanema vigorou até a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional -LDB- em 1961.

Em 1961, com a promulgação da Lei Federal nº 4.024/61, a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, passa a vigorar a plena equivalência entre todos os cursos do mesmo nível, sem necessidade de provas de conhecimento.

Essa LDB equiparou o ensino profissional, do ponto de vista da equivalência e da continuidade dos estudos, para todos os efeitos, ao ensino acadêmico, pelo menos do ponto de vista formal, a velha dualidade entre ensino para “elites condutoras do país” e ensino para “desvalidos da sorte”. Todos os ramos e modalidades de ensino passaram a ser equivalentes, para fins de continuidade de estudos em níveis subseqüentes. (Parecer nº 16/99 - CNE/CEB)

Até o final dessa década foram implantados, em todo território nacional, alguns programas educacionais destinados à profissionalização de jovens, como o GOT (Ginásios Orientados para o Trabalho) e o PREMEN (Programa de Expansão e Melhoria do Ensino).

Em 3 de setembro de 1965, a Escola Técnica de Vitória passou a se denominar Escola Técnica Federal do Estado do Espírito Santo, ETFES, "baseada num modelo empresarial, visando adequar a educação às exigências que a sociedade industrial e tecnológica estabelecia, com ênfase na preparação de mão de obra qualificada para o mercado".

Com o advento da Lei Federal nº 5.692/71, que reformulou a Lei nº 4.024/61, a educação profissional se articula de forma generalizada com o ensino médio, denominado 2º grau, sendo criados os mais variados cursos ou classes profissionalizantes sem investimentos apropriados, e perdidos dentro de um segundo grau supostamente único.

Se destacam como conseqüências dessas implantações: a introdução generalizada do ensino profissional no segundo grau se fez sem a preocupação de preservar a carga horária destinada à formação de base; o desmantelamento, em grande parte, das redes públicas de ensino técnico então existentes, assim como a descaracterização das redes de ensino secundário e normal mantidas por estados e municípios; a criação de uma imagem da formação profissional como solução para os problemas de emprego, possibilitando a criação de muitos cursos mais por imposição legal e motivação político-eleitoral que por demandas reais da sociedade. (Parecer nº 16/99-CNE/CEB)

Desta forma, a responsabilidade da oferta de educação profissional recaiu também sobre os sistemas de ensino público estaduais, que sem os apoios necessários para oferecerem um ensino profissional de qualidade, se deterioraram chegando ao ponto de prejudicarem seus respectivos ensinos acadêmicos. A Lei Federal 7.044/82 tornou facultativa a profissionalização no ensino de 2º grau. Daí essas escolas reverteram suas grades curriculares passando a oferecer o ensino acadêmico, às vezes acompanhado de um arremedo de profissionalização. E se retorna à velha dualidade estrutural.

Após vários anos de debates nos quais foram protagonistas trabalhadores da educação, educadores, sindicatos nacionais, entidades representativas de profissionais da educação, empresários e governo é promulgada a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9.394/96) e o Decreto 2.208/97, instituindo as bases para a reforma do ensino profissionalizante, legitimando [...] um projeto não consensual, o qual, de um lado, instaura o dissenso sobre sua implementação e, de outro, a desestruturação das redes de ensino preexistentes (MANFREDI, 2002, p.138-139).

Conforme preconiza o decreto 2.208/97, a educação profissional objetiva capacitar jovens e adultos com conhecimentos e habilidades gerais e específicas para o exercício de atividades produtivas, desenvolvida em articulação com o ensino regular ou em modalidades que contemplem estratégias da educação continuada [...] e abrangerá três níveis:

- a) básico — destinado a trabalhadores, jovens e adultos, independentemente de escolaridade anterior;
- b) técnico — destinado àqueles matriculados ou egressos do ensino médio, com estrutura organizativa e curricular própria, independente do ensino médio, podendo ser oferecido de forma concomitante ou seqüencial a ele;
- c) tecnológico — correspondente ao nível superior na área tecnológica e destinada aos egressos de nível médio e/ou técnico.

A organização curricular passou a ser constituída de disciplinas, agrupadas por áreas e setores da economia, agrupadas também em módulos de caráter conclusivo e, ao final destes, certificação por competências. Essa agrupação das disciplinas em módulos oportunizou àqueles alunos trabalhadores cursarem-nas de acordo com suas necessidades e interesses em capacitação.

Nesse contexto da Reforma, a partir de 1996, as Escolas Técnicas Federais passaram a oferecer um número maior de opções de cursos: Ensino Médio, Técnico, Superior Tecnológico e Extraordinários (em parceria com empresas privadas). Destaca-se nesse contexto, a proposta do Ministério da Educação, através da Secretaria de Educação Média e Tecnológica em diminuir a oferta do ensino médio nas escolas técnicas até sua extinção, visto que passaram a seduzir as referidas escolas com proposta de adesão ao Programa de Expansão do Ensino Profissionalizante - PROEP.

Esse Programa, criado através de convênio entre o Governo Central e o Banco Mundial, estabelecia que os investimentos de capital só poderiam ser destinados àquelas escolas do sistema federal de ensino que aderissem ao citado projeto. Há de se considerar também que já havia, à época uma diminuição de repasse dos recursos orçamentários do MEC às escolas técnicas, principalmente de recursos para investimentos (capital) fato esse que contribuiu para que alguns dirigentes aderissem ao PROEP.

As escolas ficaram divididas: de um lado professores da área de ensino propedêutico, contrários à reforma e de outro lado os professores das áreas técnicas, a maioria favorável à reforma. O discurso predominante era o velho discurso de que o ensino médio é muito dispendioso para os cofres públicos. A educação é vista como dispendiosa e não como investimento.

Outras resistências também aconteceram por parte de Associações de Pais em algumas escolas através de ações judiciais impetradas a favor da manutenção das vagas destinadas ao ensino médio. No CEFETES, houve ação vitoriosa dos pais dos alunos através de ação impetrada junto a Justiça Federal desse Estado.

Com o Decreto n. 2.208/97, houve a verticalização do ensino, ou seja, o aluno ao ingressar na escola, poderia progredir em seus estudos, desde o Ensino Médio até o Ensino Superior. Em consequência dessa nova estruturação, através de Decreto Presidencial em março de 1999, a Escola Técnica Federal do Espírito Santo passa a denominar-se Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo.

O Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004, ao revogar o Decreto nº 2.208/97, passa a regulamentar o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394/96, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. “Define que a Educação Profissional será desenvolvida por meio de cursos e programas de formação inicial e continuada de trabalhadores; Educação Profissional Técnica de nível médio; e Educação Profissional Tecnológica, de graduação e de pós-graduação” (Cf. Artigo 1º). Define também que: “a Educação Profissional Técnica de nível médio [...] será desenvolvida de forma articulada com o Ensino Médio”, observados os objetivos contidos nas Diretrizes Curriculares Nacionais definidas pelo Conselho Nacional de Educação; as normas complementares dos respectivos sistemas de ensino e as exigências de cada instituição de ensino, nos termos de seu projeto pedagógico. Define, ainda, que esta articulação entre a Educação Profissional Técnica de nível médio e o Ensino Médio “dar-se-á de forma integrada, concomitante e subsequente ao Ensino Médio” (Cf. incisos I, II e III do § 1º do Artigo 4º).<sup>2</sup>

Com essa organização, a educação profissional procura se ajustar às demandas de um mercado de trabalho e as inovações tecnológicas a fim de proporcionar ao alunado acesso as novas tecnologias e ao ajustamento de um determinado conjunto de habilidades e competências através da apreensão do conhecimento, saber científico e tecnológico, do saber fazer, habilidades ou domínios operacionais e do saber ser, atitudes indispensáveis nas decisões.

---

<sup>2</sup> Extraído do Parecer CNE/CEB N. 39/2004. Aplicação do Decreto n. 5.154/2004 na Educação Profissional Técnica de nível médio e no Ensino Médio. Disponível em [www.ac.gov.br/gepro/docs/leg\\_fed/parecer39\\_04.pdf](http://www.ac.gov.br/gepro/docs/leg_fed/parecer39_04.pdf)

Na próxima seção faremos uma breve abordagem sobre noções de competências na educação profissional enfocando conceitos de diferentes autores e os paradigmas que norteiam as Diretrizes Curriculares Nacionais.

## 2.2 O Ensino por Competências na Educação Profissional

Em 1968, Blom, citado por Brígido (2001, p.4) declarou no artigo “Aprendizagem para o Domínio”, que 90 a 95% dos alunos têm possibilidades de aprender tudo o que lhes for ensinado, desde que lhes ofereçam condições para isso. De acordo com seus estudos, Bloom mostrou que: admitindo-se que tenham preenchido os pré-requisitos, através de seus estudos, todos os estudantes de um curso podiam demonstrar um domínio satisfatório da matéria, desde que fosse oferecido um tempo flexível para a aprendizagem, observando-se uma gradual diminuição das diferenças individuais relativamente ao programa de estudo proposto.

Na mesma década, em consequência dos trabalhos de Bloom, surgiu um movimento chamado “Ensino baseado em competências”, que se fundamentava nos cinco princípios seguintes (BRÍGIDO, 2001, p.4)

- 1- Toda aprendizagem é individual.
- 2- O indivíduo, assim como qualquer sistema, é orientado por metas a serem atingidas.
- 3- O processo de aprendizagem é mais fácil quando o aluno sabe precisamente que se espera dele.
- 4- O conhecimento preciso dos resultados também favorece a aprendizagem.
- 5- É mais provável que o aluno faça o que se espera dele e o que deseja de si próprio, se ele tem a responsabilidade das tarefas de aprendizagem.

Iniciava-se então na Europa, nos anos 80, um processo de reformulação dos sistemas nacionais de formação profissional e de formação geral tendo como base o enfoque das competências, com objetivos de adequar a formação profissional aos requisitos da nova divisão internacional do trabalho, e de unificar os sistemas de formação profissional.

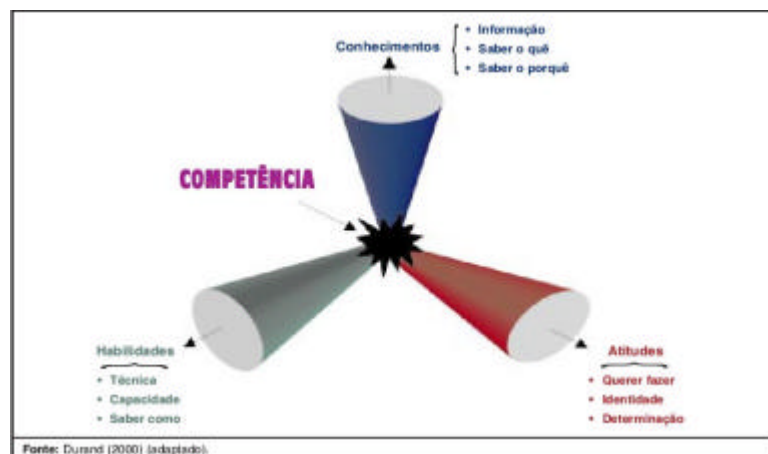
Nos anos 80, dessa forma, os serviços de recursos humanos voltaram-se para os princípios traçados pela metodologia do Ensino para a Competência. Tal ensino concretizou a aprendizagem para o domínio de Bloom e introduziu a modulação no processo instrucional. Um módulo instrucional consistia em uma série de ações planejadas para tornar mais fácil o alcance de um ou mais objetivos de ensino (BRÍGIDO, 2001, p.6).

A retomada do ensino para competência fundamenta-se na tese da mudança do paradigma da qualificação. "A qualificação relacionava-se diretamente com o preparo para um determinado posto de trabalho - a formação para o trabalho **Prescritivo**", segundo Brígido (2001, p.6).

E Brígido continua afirmando que

A competência por sua vez, relacionar-se-ia com o novo paradigma da produção - o **toyotismo** - e considera superado o modelo de qualificação, pela razão de a formação agora ter que ser não mais para um posto de trabalho fixo, mas para situações polivalentes em que os trabalhos não seriam mais **Prescritivos**, mas **Exigidos** (BRÍGIDO, 2001, p.6).

Durand (1998) citado por Brandão e Guimarães (2001, p.10), construiu um conceito de competência baseado em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes – englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. (Figura 5)



**Figura 1:** Conceito de competência baseado nas três dimensões.

Nessa visão, competência relaciona-se ao conjunto de conhecimentos – *saber* – habilidades – *saber fazer* – e atitudes – *saber ser* – necessários à consecução de determinado propósito.

Tais dimensões são interdependentes na medida em que, para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicos. Da mesma forma, a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa, não raras vezes, a detenção não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes apropriadas (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p.10).

Esses autores afirmam ainda que “abordagens como essa, parecem possuir aceitação mais ampla tanto no ambiente empresarial como no meio acadêmico, visto que procuram integrar diversos aspectos relacionados ao trabalho”.

Zarifian (1996) citado por Brandão e Guimarães (2001, p.10) ressalta que, a competência pode ser entendida como um assumir de responsabilidade pessoal, uma disposição de enfrentar eventos/imprevistos: uma atitude social, que antecede ao uso de conhecimentos e habilidades.

Perrenoud (2002, p.11) afirma que o Brasil, o Quebec, vários países europeus como França, Portugal, Espanha e Bélgica, introduziram, ou estão introduzindo desde o ensino fundamental programas orientados para as competências.

Essas reformas curriculares são geralmente decididas ou assumidas por governos de direita ou centro direita; são apoiados por organizações internacionais como a OCDE ou o Banco Mundial; surgem no momento em que a noção de competência impõe-se no mundo das empresas, pondo em risco as escalas de qualificação, desfazendo as relações solidárias, justificando o “salário por mérito”. Tudo se passa em um contexto de globalização, mundialização e de neoliberalismo.

Tomasi (2004, p.9) esclarece que a partir desse contexto de globalização da economia, no qual as empresas, para serem competitivas, necessitam aumentar seus níveis de produtividade, disseminou-se a idéia de que, para o trabalhador, “não basta somente ser qualificado, é preciso ser competente” .

Nesse paradigma de conceito de competência, a Resolução CNE/CEB nº. 04/99, que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de nível técnico, em seu artigo 6º diz que: “Entende-se por competência profissional a capacidade de mobilizar,



articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho”.

Para Deluiz (2001, p.17) a reforma educacional implementada no Brasil pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB 9394/96, e a seguir, nos dispositivos regulamentais referentes à Educação Profissional [...], assume como concepção orientadora o modelo de competências, ancorada em uma concepção construtivista: os conhecimentos – “o saber” - as habilidades – “o saber fazer” – e as atitudes – “o saber ser”, pela qual se atribui grande ênfase aos esquemas operatórios mentais e domínios cognitivos superiores na mobilização dos saberes.

Na visão de Ramos (2001, p.32) “o significado da noção de competência ainda é uma construção que se processa sobre o fio da navalha que separa as faces das pedagogias psicológicas: o condutivismo e o construtivismo”.

Brígido (2001, p.12) afirma que a abordagem por competência, surge então, devido à crise educacional da passagem do século à revolução tecnológica, às mudanças de modelo de produção, à necessidade de níveis mais elevados de formação, em contraste com os resultados pobres da formação escolar que se refletem na obsolescência dos sistemas tradicionais de avaliação. Além dos componentes técnicos e políticos, o tema das competências apresenta um aspecto que diz respeito ao desenvolvimento, à cidadania, à cultura e à civilização. Esse é o que diz respeito a todos os indivíduos, a todas as profissões, a todos os cidadãos conscientes de suas responsabilidades sociais.

Machado citado por Perrenoud (2002, p.151) considera que hoje, parece cada vez mais claro que tanto a formação escolar básica quanto a formação profissional justificam-se apenas se as mesmas concentrarem-se no desenvolvimento das competências pessoais. Mas, para esse autor, tais competências certamente não são desenvolvidas sem que se estude muita ciência, sem os recursos constantes a aparatos tecnológicos, concebidos para servir de meios à realização de nossos projetos, pois, para realizá-los, são necessários dados, informações e muito conhecimento.

Considera ainda que essas informações e conhecimentos adquiridos devem ter significação e devem estar mobilizados em um cenário de valores socialmente acordados, para a realização de potencialidades presentes em cada ser humano.

Continuando, Machado ressalta também que essa formação escolar deve prover os alunos de competências básicas como: a capacidade de expressão, de compreensão do que se lê, de interpretação de representações, a capacidade de mobilização de esquemas de ação progressivamente mais complexos e significativos nos mais diferentes contextos.

Deve prover também de competências como, a capacidade de construção de mapas de relevância das informações disponíveis, tendo em vista a tomada de decisões, a solução de problemas ou o alcance de objetivos previamente traçados, a capacidade de projetar o novo, de criar em um cenário de problemas, valores e circunstâncias no qual somos lançados e no qual devemos agir solidariamente.

Portanto, uma competência está sempre associada a uma mobilização de saberes, ou seja, “a capacidade de recorrer ao que se sabe para realizar o que se deseja, o que se projeta”.

Nesse mesmo sentido, Lê Boterf (1994) citado por Perrenoud (2004, p.56) propõe que a competência seja concebida como a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos para enfrentar uma situação complexa.

Para Dornelas (2001, p.39), as habilidades requeridas de um empreendedor podem ser classificadas em três áreas: técnicas, gerenciais e características pessoais.

As habilidades técnicas envolvem saber escrever, saber ouvir as pessoas e captar informações, ser um bom orador, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe e possuir know how técnico na sua área de atuação. As habilidades gerenciais incluem as áreas envolvidas na criação,

desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa: marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, controle de ações da empresa e ser um bom negociador. Algumas características pessoais [...] incluem: disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ser orientado a mudanças, ser persistente e ser um líder visionário.

Portanto, tendo em vista as grandes transformações por que passam a sociedade e o mundo do trabalho, impõe-se como desafio aos estudiosos, aos formadores e gerentes de recursos humanos, buscar referenciais que possibilitem o entendimento de quais competências, quais conteúdos e quais mecanismos devem ser articulados para que os futuros profissionais possam estar inseridos nesse contexto.

### **2.3 Empreendedorismo e Intraempreendedorismo : uma abordagem conceitual**

Nessa seção será feita uma abordagem sobre o tema empreendedorismo e intraempreendedorismo, observando as conceituações que diferentes autores apresentam, como têm sido o desenvolvimento desse tema nos vários níveis de ensino no Brasil, a importância do empreendedor na empresa, bem como, as diferenças e semelhanças entre o administrador e o empreendedor.

Investigando conceituações dos termos empreendedorismo e empreendedor, encontramos na literatura pesquisada várias definições por diferentes autores, a seguir descritas. O termo “empreendedorismo” é uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship* (DOLABELA,1999, p.29) que por sua vez é derivada do francês *entreprendre*, que significa se comprometer a fazer ou começar algo.

No Dicionário da Língua Portuguesa, empreendedor quer dizer pessoa que se aventura à realização de coisas difíceis ou fora do comum. No mundo dos negócios, *empreendedorismo* abrange uma área de grande alcance e lida com outros temas além da criação de empresas, tais como geração de auto-emprego, *empreendedorismo* comunitário, *intra-empreendedorismo* (empregado empreendedor) e políticas públicas (DOLABELA, 1999, p.29).

Timmons (1994) citado por Dolabela (2003, p.37), “empreendedor é alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar oportunidades, buscando e gerenciando recursos para transformar a oportunidade em negócio de sucesso”.

Fillion (1999) citado por Dolabela (1999, p.28), “empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Dolabela (2003, p.38) “é empreendedor, em qualquer área, alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”.

Nos últimos anos o tema empreendedorismo vêm sendo abordado e discutido em vários setores acadêmicos e empresariais e tem sido tratado no Brasil, principalmente a partir dos anos 90, com um grau de importância semelhante ao que ocorreu nos países desenvolvidos. Essa importância deve-se ao fato de que o empreendedorismo e as iniciativas empreendedoras são a base para o crescimento e desenvolvimento econômico, como também, para a geração de emprego e renda (DORNELAS, 2003, p.7).

Alguns estudos têm sido realizados em vários países pelo Global Entrepreneurship Monitor – GEM, liderado pelo Babson College, nos Estados Unidos e a London Business School na Inglaterra, com a finalidade de entender a relação entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico e mensurar o quanto as atividades empreendedoras de um país estão relacionadas à geração de riqueza desse mesmo país. Os resultados têm demonstrado que em países desenvolvidos, essa relação é mais evidente que em países em desenvolvimento (DORNELAS, 2003, p.7).

Shumpeter, citado por Bom Ângelo (2003<sup>a</sup>, p.37) em seus estudos, descreve o *empreendedorismo* como “a máquina propulsora do desenvolvimento da economia” e afirma

que “sem inovação, não há empreendedores, sem investimentos empreendedores, não há retorno de capital e o capitalismo não se propulsiona”.

Nesse sentido Dolabela (1999, p.30) considera que o desenvolvimento econômico talvez ocorra em função do grau de empreendedorismo de uma comunidade ao aproveitar as condições ambientais que lhe são favoráveis, surgindo nesse processo a figura do empreendedor, que através de sua liderança, cria e aloca valores para indivíduos e para a sociedade gerando inovação tecnológica e crescimento econômico.

As transformações que estão ocorrendo no mundo do trabalho têm provocado mudanças na vida das pessoas e das empresas. Essas mudanças são frutos da competitividade de uma economia globalizada. Tais mudanças exigem que empresas incorporem gestões dinâmicas, inovadoras e, por conseguinte, sejam constituídas também de pessoas e equipes com características inovadoras, visionárias, questionadoras, que pensam diferentes e não têm medo de arriscar, enfim, pessoas motivadas à ação e que saibam identificar e criar oportunidades de negócios.

Na visão de Dornelas (2001, p.19) essas pessoas são os empreendedores, pois

[...] são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos.

Segundo o relatório Global Entrepreneurship Monitor (GEM) realizado em trinta e sete países em 2002, dentre os resultados apontados para o Brasil, “Existe uma necessidade de aprimoramento no sistema educacional como um todo, o que estimulará a cultura empreendedora entre os jovens adultos. Os programas existentes têm sido percebidos como desconectados da realidade, com pouca integração à graduação e ensino básico.” (GEM, 2002).

Ao discutir sobre política de desenvolvimento de uma cultura empreendedora no Brasil, em recente seminário no SESC-SENAC/SP (2004), Filion recomenda um programa de desenvolvimento da cultura empreendedora em escolas primárias e secundárias, incluindo uma revisão de capacitação de professores e orientadores vocacionais; estágios de três a quatro semanas para alunos da escola secundária em pequenas e médias empresas e introdução de um curso obrigatório de empreendedorismo em Instituições de Ensino Superior e Universidades e ênfase opcional em empreendedorismo em todas as áreas de estudo (HASCHIMOTO, 2004, p.1).

### **2.3.1 O ensino do empreendedorismo no Brasil**

Na década de 90, o empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma através da criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e da Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX) da Universidade Federal de Minas Gerais.

Para atender as demandas do Programa SOFTEX, foi introduzida a metodologia “Oficina do Empreendedor” com objetivo de “levar as empresas de software do país, ao mercado externo, por meio de ações que proporcionavam ao empresário de informática a capacitação em gestão tecnológica” (DORNELAS, 2001, p.25).

Em 1996, instalou-se na Universidade Federal de Campina Grande-PB, uma base operacional do projeto de Geração de Novos Empreendimentos em Software, Informação e Serviços (GENESIS), na época associado às ações do Programa SOFTEX.

A partir dessas ações, foram criados vários programas de incubadoras de empresas junto às Universidades/Cursos de Ciências da Computação/Informática, despertando o tema empreendedorismo na sociedade brasileira (DORNELAS, 2001, p.25).

Assim, os cursos de empreendedorismo se multiplicaram no país nos últimos tempos. As metodologias adotadas para ensinar os alunos aperfeiçoaram-se, mas ainda não se sabe qual delas proporciona os melhores resultados. Segundo Nasajon (2004), “aprender a empreender pode ser a melhor saída para aumentar o tempo das empresas no país”. [...] nos cursos de empreendedorismo, não se trata apenas de aprender a teoria, mas de aprender a aplicar a teoria. É muito bom, trazer o problema e a situação em que ele ocorreu e deixar que os alunos proponham as soluções para resolvê-lo, utilizando a teoria que eles aprenderam.

Nos últimos 10 anos o Brasil tem passado por grandes transformações e o empreendedorismo tem sido introduzido nos vários níveis de ensino, desde o médio, passando pelo profissionalizante, até ao superior, não existindo, portanto, um modelo unificado de ensino. A composição dos cursos varia de acordo com a escola. Mas, cada vez mais, há uma discussão sobre o tema, de forma que hoje os cursos estão convergindo em alguns pontos, como os **“estudos de casos”** e os **“planejamentos de negócios”**.

Na concepção de Dolabela (2003, p.30-31) [...] “a educação empreendedora deve desenvolver a auto-estima e valorizar o potencial de persistência dos alunos diante de resultados não esperados, diante do erro e do que os outros consideram fracasso”. Continuando, esse autor explica que uma estratégia de educação empreendedora deve explicitar sua racionalidade e sua ética: a quem e para que serve [...] e que o tema central do empreendedorismo no Brasil deve ser a construção do desenvolvimento humano e social, incluído e sustentável.

Para disseminar o empreendedorismo o foco deve estar voltado mais para a formação de atitudes e características do que na transmissão de conhecimento. É necessário que o agente de formação incorpore ao processo de aprendizagem, elementos como *“a emoção, o conceito de si, a criatividade, o não conformismo e a persistência”* (DOLABELA, 1999, p.108).

No quadro abaixo, Dolabela (1999, p.116) estabelece um paralelo entre o ensino tradicional e o aprendizado empreendedor enfatizando o método prático.

**Quadro 1:** Ensino Tradicional e Aprendizado de Empreendedorismo ‘continua’

<b>ENSINO TRADICIONAL</b>	<b>APRENDIZADO EMPREENDEDOR</b>
Ênfase no conteúdo	Ênfase no processo: aprender a aprender
Conduzido e dominado pelo instrutor	Apropriação do aprendizado pelo participante
O instrutor repassa o conhecimento	O instrutor facilita, os participantes geram conhecimento
Aquisição de informações corretas de uma vez por todas	O que se sabe pode mudar
Currículo e sessões programados	Sessões flexíveis e voltadas a necessidades
Objetivos de ensino impostos	Objetivos de aprendizagem negociados
Prioridade para o desempenho	Prioridade para a auto-imagem geradora de desempenho
Rejeição ao desenvolvimento de conjecturas e pensamento divergente	Conjecturas e pensamento divergente como parte do processo criativo
Ênfase no pensamento analítico e linear	Envolvimento de todo o cérebro
Conhecimento teórico e abstrato	Conhecimento teórico complementado por experimentos

Resistência à influência da comunidade	Encorajamento à influência da comunidade
Educação encarada como necessidade social	Educação vista como processo para a vida
Ênfase no mundo exterior	Experiência interior, sentimentos incorporado à ação
Erros não aceitos	Erros como fonte de conhecimento
O conhecimento é o elo entre aluno e professor	Relacionamento humano entre professores e alunos é fundamental

**Fonte:** Adaptado de Dolabela (1999)

Sobre essa educação empreendedora Dornelas (2001, p.39), afirma que:

Qualquer curso de empreendedorismo deveria focar na identificação e no entendimento das habilidades do empreendedor; em como ocorre a inovação e o processo empreendedor; na importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico; em como preparar e utilizar um plano de negócios; e em como gerenciar e fazer a empresa crescer.

Em resumo, esse autor acredita que o processo empreendedor possa ser ensinado e entendido por qualquer pessoa, desde que a mesma tenha interesse em se capacitar para a criação de empresas duradouras, e que tal ensino “ajudará na formação de melhores empresários, melhores empresas e na maior geração de riqueza ao país”.

### 2.3.2 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, et.al 2000, p.1).

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.

Bom Ângelo (2003b, p.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., porém 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), citado por Blatt e Okamoto (2000, p.5), 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 onde o empreendedorismo, pouco a pouco vem sendo introduzido na cultura das mesmas, fazendo parte do dia-a-dia de todos os funcionários.

### 2.3.3 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, p.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, 2003b, p.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, p.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 *esperte* 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 ÂNGELO, 2003b, p.28).

Santos (2001, p.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.

Para Pinchot III (2004, p.34-35) os intraempreendedores são aqueles que transformam idéias em realidades dentro de uma empresa.

O intraempreendedor pode ser ou não a pessoa que apresenta primeiro uma idéia. Os intraempreendedores arregaçam as mangas e fazem o que é preciso ser feito. Eles solicitam ajuda de outros. Independente de estarem trabalhando com uma idéia própria ou criando a partir da idéia de outra pessoa, eles são os sonhadores que agem.

A seguir Pinchot III (2004, p.178), apresenta os dez mandamentos de um intraempreendedor:

- 1- Lembre-se de que é mais fácil pedir desculpas do que permissão.
- 2- Faça o que for necessário para que seu projeto dê certo, mesmo que escape às atribuições de sua função.
- 3- Vá trabalhar todo dia com o espírito de quem será demitido.
- 4- Forme uma equipe sólida.
- 5- Peça conselhos antes de solicitar recursos.
- 6- Deixe de lado o orgulho da autoria; divulgue a credibilidade.
- 7- Ao quebrar as regras, lembre-se dos principais interesses da empresa e de seus clientes.
- 8- Respeite seus patrocinadores.
- 9- Faça menos promessas e mais entregas.
- 10- Seja leal às suas metas, mas realista sobre os meios para atingi-las.

Outro autor que realiza importantes estudos sobre esse assunto, Fillion (2004, p.65-67), define o intraempreendedor como uma pessoa que desempenha um papel empreendedor dentro de uma organização e ressalta que suas pesquisas sobre empreendedores e intraempreendedores têm mostrado uma importante característica inerente aos mesmos.

Ambos desenvolvem uma orientação, ou visão, que indica o que deverá ser feito. “Empreendedores e intraempreendedores parecem evoluir da concepção para a realização de um projeto por meio de formulação de visões a ser transformadas em realidade”. Portanto, o desenvolvimento e a implementação de visões são duas das principais características das ações empreendedoras e intraempreendedores.

Esse autor estabeleceu uma teoria visionária na qual afirma que existem três categorias de visões: **visões emergentes**, **visões centrais** e **visões complementares**. “Uma visão central se desenvolve a partir de visões emergentes e sua realização e evolução dependem de visões complementares”.

Para facilitar o entendimento dessas visões, esse autor exemplifica que os empreendedores acumularão uma variedade de experiências, através de diferentes trabalhos antes de começarem um negócio baseado em um produto ou serviço específico. No decorrer

desses anos, os empreendedores “desenvolverão várias visões emergentes, ou idéias de produto, até que achem A idéia (ou A visão emergente) que pode se tornar uma visão central”.

Estabelecida a visão central, para fazê-la acontecer, é necessária uma série de ações concretas ou de visões complementares, sob a forma de atividades administrativas, como marketing, finanças, administração de recursos humanos e assim por diante ou podem ser relacionadas a qualquer outro setor da organização.

Continuando, Fillion (2004, p.67) esclarece que empreendedores e intraempreendedores parecem avançar no processo de formação de visões de maneira muito parecida.

Enquanto os empreendedores tendem a focalizar em uma idéia central, os intraempreendedores desenvolvem visões emergentes e visões complementares que podem não seguir a mesma lógica que a visão central, (se existirem). Porém os intraempreendedores influem na constituição da visão central e também na cultura da organização.

Portanto, para esse autor, os empreendedores podem ser descritos como *visionários*, pessoas que focalizam a realização de uma visão central. Já os intraempreendedores são *visionistas*, pessoas que desenvolvem e realizam visões emergentes e complementares.

Os visionários necessitam de ajuda dos outros para desenvolver e realizar visões complementares, “têm que se cercar de visionistas se quiserem progredir, ou seja, devem se cercar de pessoas que podem desenvolver e realizar visões complementares”. Essas pessoas são os intraempreendedores.

#### **2.3.4 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, p. 62).

Na abordagem de Stewart (1982) citado por Dornelas (2001, p.29) 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, p.29)

Hampton (1991) citado por Dornelas (2003, p.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.

Segundo Dornelas (2003, p.63-65), 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) citado por Blatt e Okamoto (2000, p.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, p.30 e 33) citando os estudos<sup>3</sup> 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”.

Segundo Hashimoto (2004) Julian Lange, professor da Babson College, em palestra, em uma das principais escolas de empreendedorismo do mundo, identifica os motivos pelos quais boas idéias que aparecem dentro da empresa não são aproveitadas e, ao mesmo tempo, aponta algumas dessas idéias como sendo de responsabilidades dos gerentes.

Os gerentes, na visão de Lange, por sua vez, também têm motivos para não apoiar os empreendimentos individuais, pois

- mesmo que não queira, o empreendedor possui um brilho próprio. Por suas próprias características, ele ofusca o gerente. Quanto maior for a diferença em termos de níveis hierárquicos entre o empreendedor e o gerente, maior é este sentimento de inferioridade e insegurança do gerente.
- o empreendedor assume, com a empresa, riscos sobre o projeto. Conseqüência: o gerente fica no meio do caminho, sem poder assumir riscos, nem paternidade, nem as glórias eventuais do projeto. Por isso, ele não quer se envolver, não quer assumir as responsabilidades inerentes ao cargo e nível de supervisão que ele exerce sobre o empreendedor.
- o gerente perde poder com o empreendedor. Adquirir o status de empreendedor é ter as portas abertas mais facilmente o que acarreta num nível de independência com relação ao chefe que o leva novamente a sentimentos de insegurança e inveja.
- prioridades departamentais, de responsabilidade do empreendedor, são relegadas a segundo plano. O que acaba comprometendo os objetivos corporativos do gerente
- o gerente tem, invariavelmente, dificuldade em lidar com falhas e erros de seus subordinados. No final, a responsabilidade pelas falhas acaba sendo sua. Isso o torna mais intolerante com seus funcionários-empresendedores.
- as relações hierárquicas ficam comprometidas. O empreendedor tem compromisso dividido entre o seu projeto e o seu chefe, o que gera alguns conflitos difíceis de serem controlados pelo gerente (HASHIMOTO, 2006).<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Comparação das quatro abordagens do papel do administrador (DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001).

<sup>4</sup> **As dificuldades do empreendedor interno**. Disponível em: < <http://vocesa.abril.com.br/aberto/colunistas> > Acesso em: 11/03/2006.

São grandes os desafios para se implantar uma cultura empreendedora na empresa. Será necessário romper algumas barreiras, mudar paradigmas, criar modelos mais ágeis e menos burocráticos de gestão, e principalmente, despertar nos colaboradores o desenvolvimento de novas lideranças e o espírito de equipe para que possa haver maior tolerância aos erros e fracassos.

Hashimoto (2006) faz alguns questionamentos

Como minimizar os riscos apresentados por uma idéia aparentemente muito boa? Como recompensar os intraempreendedores? Como identificá-los? Como romper as delimitações do cargo ou dos departamentos? Como pesar com bom senso a relação entre sonho e viabilidade?

Pinchot III em entrevista ao Jornal Valor Econômico, de 14/07/2004, também questiona os modelos de gestão que concentram decisões apenas entre os executivos do alto escalão, e também defende a valorização das idéias, inclusive, na base da pirâmide dos funcionários de uma empresa. “Um número maior de executivos vem aprendendo a gerenciar de forma estratégica. Devemos liderar pessoas que trabalhem com a imaginação por meio de fatores como persuasão, inspiração e liberdade sem limites”. Continuando, esse autor considera que os maiores entraves na disseminação do empreendedorismo nas empresas são, respectivamente, o medo e a excessiva preocupação dos profissionais em mostrar autoridade.

É um erro adotar modelos que envolvam ordens rígidas e mecanismos de intimidação. [...] Esses fatores bloqueiam as ações empreendedoras. Sufocar o lado inovador de seus líderes ou substituí-lo por um executivo com perfil mais tradicional é também outra barreira. Precisamos de profissionais corajosos e ousados, que deleguem poder ao seu time e subordinados imediatos (PINCHOT III, 14/07/2004).

No quadro 3 pode-se observar uma comparação entre empreendedores e gerentes tradicionais, relacionados a alguns temas relevantes.

**Quadro 2 - Comparação entre gerentes tradicionais e empreendedores (Hisrich)**

<b>Temas</b>	<b>Gerentes tradicionais</b>	<b>Empreendedores</b>
Motivação Principal	Promoção e outras recompensas tradicionais da corporação, como secretária, status, poder etc.	Independência, oportunidade para criar algo novo, ganhar dinheiro
Referência de tempo	Curto prazo, gerenciando orçamentos semanais, mensais etc. e com horizonte de planejamento anual	Sobreviver e atingir cinco a dez anos de crescimento do negócio
Atividade	Delega e supervisiona	Envolve-se diretamente
Status	Preocupa-se com o status e como é visto na empresa	Não se preocupa com o status
Como vê o risco	Com cautela	Assume riscos calculados
Falhas e erros	Tenta evitar erros e surpresas	Aprende com erros e falhas
Decisões	Geralmente concorda com seus superiores	Segue seus sonhos para tomar decisões
A quem serve	Aos outros (superiores)	A si próprio e a seus clientes
Histórico familiar	Membros da família trabalharam em grandes empresas	Membros da família possuem pequenas empresas ou já criaram algum negócio
Relacionamento com outras pessoas	A hierarquia é a base do relacionamento	As transações e acordos são a base do relacionamento
Temas	Gerentes tradicionais	Empreendedores

**Fonte:** Dornelas (2001)

## 2.4 O Segmento de Rochas Ornamentais do Espírito Santo

A atividade mineradora no Espírito Santo tem seu início com a chegada dos primeiros imigrantes europeus, principalmente italianos, que se instalaram na região, provavelmente nos anos de 1874 ou 1878.

Esses imigrantes (colonos) ocuparam várias localidades, como Itaóca e Gironda, distritos de Cachoeiro, onde se localizam atualmente as maiores jazidas de mármore; “Campo de São Felipe”, também conhecido como “Caieiras”, que abrangia de Marapé, distrito de Cachoeiro, ao atual bairro do Aeroporto em Cachoeiro, e dedicaram-se ao cultivo do café e alguns, também, ao fabrico da cal, que era feito através de calcário (calcita ou dolomita) queimado em forno à lenha, e recebia o nome de cal virgem ou cal viva e cal extinta ou hidratada (COSTA, 1991, p.36).

A cal, misturada com areia e barro substituíu o cimento, inexistente na época, sendo, portanto, consumida pelo mercado interno, dando-se pouca ênfase à exportação.

As ocorrências de calcário na região levaram o governador do Espírito Santo Jerônimo de Souza Monteiro em 1908, a determinar estudos para implantação de uma fábrica de cimento. Conforme Adverci (1983, p.43),

[...] pela volta de 1908, Jerônimo, ao meio da mata virgem, sem o conforto do automóvel, sem a ajuda do helicóptero, sem medo do impaludismo ou da febre amarela, descobriu jazidas de calcários em Monte Líbano, no Município de Cachoeiro. E a quantidade existente já lhe parecia tão prodigamente animadora que mandou preparar, de imediato, todos os estudos necessários à montagem de uma fábrica de cimento.

Essa fábrica iniciou suas atividades em 1924, e a partir de 1926, começou a funcionar com o nome “Sociedade Industrial Monte Líbano”, que posteriormente foi arrendada do Estado por um grupo de industriais. Em 1936, adquirida por um uruguaio chamado Baldomero Bárbara, passou-se a chamar Fábrica de Cimento Portland Bárbara (COSTA, 1991, p.38).

A matéria prima utilizada na fabricação de cimento era transportada das jazidas na Fazenda Monte Líbano em caçambas de ferro por linha férrea até a Rua Moreira, no centro de Cachoeiro, em percurso de 15 km, sendo desativadas com o encerramento das atividades da fábrica em 1961.

A partir de 1961 o grupo João Pereira dos Santos – Itabira Agro-Industrial S/A - com o nome de cimento Nassau, assumiu a direção da nova fábrica construída na localidade de Monte Líbano.

Embora os primeiros passos na mineração no Espírito Santos tenham iniciado com a extração do calcário para a fabricação da cal e cimento, o beneficiamento antecede à extração de blocos de mármore (COSTA, 1991, p.45).

No ano de 1930, dois cidadãos portugueses se instalaram em Cachoeiro e fundaram a primeira marmoraria na cidade. Essa marmoraria ficava localizada na Rua 25 de Março e beneficiava chapas provenientes do Rio de Janeiro, São Paulo, e algumas importadas da Itália ou Portugal, visto que, na época não havia serrarias instaladas no município, embora algumas tentativas de serragem já tivessem acontecido, através de teares de madeira, que não prosperou por ser inadequado.

Apenas em 1957, iniciou-se a extração de blocos de mármore.

Tal iniciativa deve-se ao senhor Horácio Scaramussa, filho de imigrante italiano, que identificara em sua propriedade situada na Vila de Prosperidade, pertencente na época município de Cachoeiro, ocorrência de jazida de mármore. Amostras por ele enviadas para análise em empresas do Rio de Janeiro, foram classificadas como um dos melhores mármore do Brasil.

Com a verificação *in loco* da possibilidade de aproveitamento econômico por parte do engenheiro de minas e civil, Dr Ruy Nunes de Campos Rosa, iniciou-se então a extração dos blocos sendo os mesmos enviados para o Rio de Janeiro. Posteriormente ampliaram-se a exploração e procedido o levantamento topográfico de extensa área pertencente ao senhor Horácio e outros proprietários criou-se o condomínio de Prosperidade.

Ressalta-se o pioneirismo do senhor Horácio Scaramussa como percussor na extração do mármore em blocos, porém outros mineradores se juntaram a ele e iniciaram essa importante cadeia produtiva no segmento<sup>5</sup> de rochas ornamentais de mármore e granito do Espírito Santo, tais como: Sr. Casimiro Costa, Sr. Contepelle, Sr. Benjamim Zampirolli, Sr. Nelson Quinelato, Ricardo Guidi e outros.

Com o desenvolvimento da extração de blocos havia a necessidade de aproveitamento da matéria prima existente na transformação de chapas, fato esse que geraria mais emprego e renda e conseqüentemente maior desenvolvimento econômico e social para a região. Porém, as empresas que exploravam a extração, por serem de outros Estados, não demonstravam interesse em investir no município. Havia também outros fatores conjunturais que contribuíam para tal investida, tais como: suposição de que era difícil a venda do material desdobrado para os grandes centros; faltava capital aos pequenos empresários da extração para investimentos em teares; ausência de mão de obra (serrador); ausência de fábricas de teares convencionais, entre outros. [...] “Essa ausência de firmas que se interessassem pela construção das máquinas, era a principal das demais causas que impediam a implantação de serrarias no município” (COSTA, 1991, p.77).

Somente em 1966, através da iniciativa do médico, Dr Marinho Salviano da Costa, que contratou a construção de dois teares convencionais em São Paulo e implantou a MARSAL – Mármore Salviano Ltda, inicia-se o processo de serragem de blocos em Cachoeiro de Itapemirim.

Além de pioneira no processo de serragem de blocos a MARSAL também reproduziu mão-de-obra às empresas que despontavam na região tornando-se verdadeira escola de aprendizes, fato esse que ajudou em muito na expansão do setor de rochas ornamentais no Espírito Santo.

Diante da necessidade de manutenção e ampliação dos teares existentes, viu-se necessário a criação de uma empresa de fabricação e assistência às máquinas do setor de mineração. Assim, mais uma vez aparece a capacidade empreendedora do Dr. Marinho Salviano da Costa ao convidar, em 1969, dois engenheiros da fábrica de cimento Nassau, Dr. Heinz H. G. Kaschner e Sr. Hans Beerli a fundarem a empresa CIMEF Metalurgia S/A, que além da fabricação de teares e manutenção aos já existentes, fabricaria outras máquinas para o setor industrial de Cachoeiro. Em 1973, Dr. Marinho vendeu sua parte na empresa e a CIMEF se mantém até os dias atuais fabricando vários tipos de máquinas e exportando serviços para as grandes indústrias do Brasil e do exterior.

Nas décadas de 80 e 90 houve uma expansão significativa do 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 máquinas e equipamentos necessários ao funcionamento desse segmento.

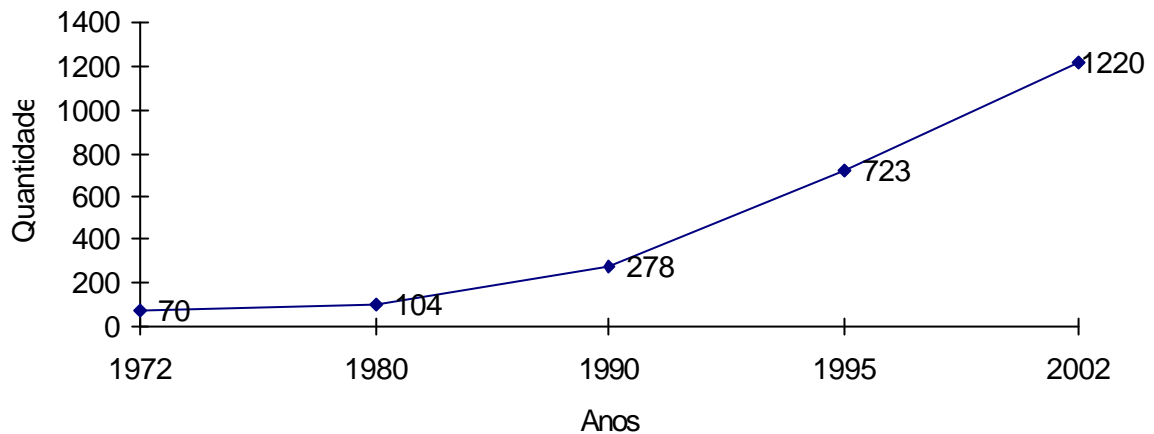
Sabadini (2001, p.12) explica que

As taxas de crescimento no número de empresas, ao longo das últimas três décadas, que retratam a evolução comercial dos produtos beneficiados na região, mostram uma maior expansão ao longo dos anos 90. Na década de 70, compreendida entre 1972 a 1980, a taxa de crescimento do setor foi de

---

<sup>5</sup> Atualmente, prefere-se uso do termo segmento em vez de setor.

48,5%, a menor dentre os demais períodos. Nos anos 80, observamos um crescimento mais intenso, em relação ao período anterior, já que a taxa de crescimento foi de 167%. Esse percentual se eleva ainda mais, quando observamos a década de 90, compreendida aqui entre os anos 1990 e 2002, que apresentou um crescimento de mais de 330% no número de empresas locais. Entre 1972 e 2002, a taxa de crescimento foi de 1.642%. A figura 1 seguinte mostra essa divisão ao longo das décadas.



**Figura 2** – Evolução do número de empresas no setor de rochas ornamentais no Espírito Santo

**Fonte:** Caliman et alii (1990) para os anos de 1972, 1980 e 1990; Pereira (1996) para o ano de 1995 e Ideies (1998) para 1998 e SINDIMÁRMORE para 2002.

Atualmente, o município de Cachoeiro de Itapemirim concentra o maior número de empresas da Região Sul do Estado (646), caracterizando um pólo de beneficiamento, fabricação de máquinas e equipamentos, prestação de serviços de manutenção de reparos e de insumos para a cadeia principal.

Outro pólo em desenvolvimento no Espírito Santo, porém ainda pequeno e constituído de 411 empresas, está localizado na Região Norte, sendo que o município de Barra de São Francisco concentra o maior número de empresas (110) de efetivo potencial de beneficiamento, visto que, sua formação está relacionada à quantidade de jazidas de granitos existentes na região.

Outra região que está concentrando pequeno número de empresas (242) denomina-se Grande Vitória e é formada pelos municípios de Cariacica, Guarapari, Serra, Viana e Vila Velha, concentra o maior número de empresas (103), no município da Serra. Essas empresas, devido suas localizações, estão voltadas às atividades de exportação, aproveitando, assim, a logística portuária existente.

**Quadro 3** – Número de empresas do segmento de rochas ornamentais por região, em 2006

Nº de empresa	Região Sul	Região Norte	Grande Vitória
Total	<b>1.039</b>	<b>411</b>	<b>242</b>

**Fonte:** SINDIMÁRMORE (2006).

O crescimento verificado a partir dos anos 80 deve-se a capacidade de produção que dobrou com a instalação de novos teares. Em 1980, funcionavam 245 teares, em 1998, 758 teares, e em 2006, 1.150 teares, significando um aumento no número de empregos diretos, passando de 3.193 (1980) para 6.464 (1990) e 25.000 (2006), traduzindo um aumento de 469% (nº. de teares) e de 782% (nº. de empregos).

**Quadro 4** – Número de empregados e de teares no segmento de rochas ornamentais no ES

	<b>1980</b>	<b>1990</b>	<b>1994</b>	<b>1998</b>	<b>2002</b>	<b>2006</b>
Nº de empregados	3.193	6.644	9.075	16.998	20.000	25.000
Nº de Teares	245	403	568	758	1.000	1.150

**Fonte:** SINDIMÁRMORE (2006).

Esse aumento significativo na instalação de teares beneficiou os fabricantes de máquinas e equipamentos associados à Associação dos Fabricantes de Máquinas e Equipamentos para o Setor de Rochas Ornamentais (MAQROCHAS), uma vez que a maioria desses teares foram fabricados pelas empresas daqui do Estado do Espírito Santo, principalmente de Cachoeiro de Itapemirim.

No ano de 2002 inicia-se uma nova etapa no segmento de Rochas Ornamentais do ES. Com o objetivo de organiza-lo, foi criado um arranjo produtivo local (APL), denominado RedeRochas.

Em junho de 2002, tendo como idealizador do APL, o professor Thiago Bevilacqua, com o apoio das entidades: SINDIROCHAS, SINDIMÁRMORE, CREDIROCHAS, CETEMAG, MAQROCHAS e MCT, várias ações foram implementadas, com êxito e observou-se maior interação entre as empresas e entidades que se mantêm até os dias atuais.

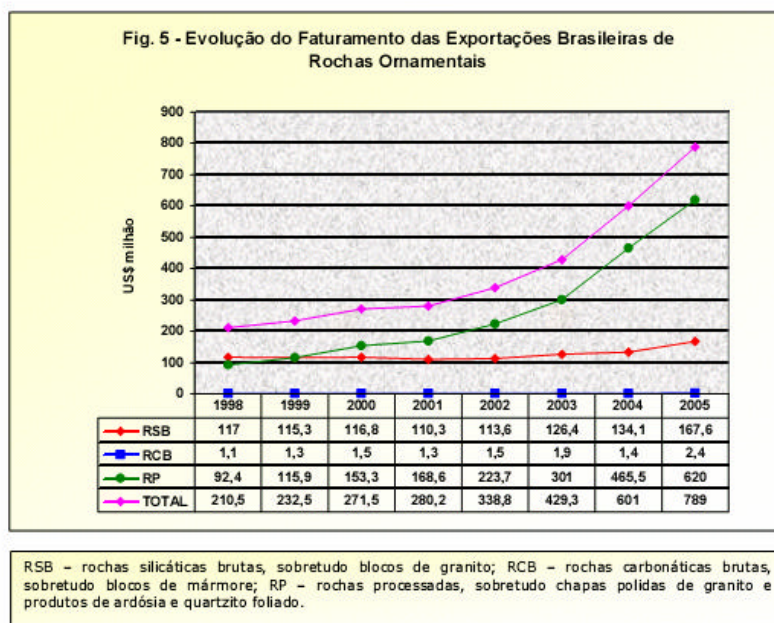
Como 1ª providência foi elaborado o planejamento estratégico desse segmento, com a participação das entidades e empresários, instituições e representantes da sociedade civil. Foram criados Grupos de Trabalho (GTs) com a finalidade de diagnosticar as reais necessidades das empresas e implementar ações de desenvolvimento.

A RedeRochas desenvolveu várias ações que ajudaram no fortalecimento e desenvolvimento do APL, tendo sido considerado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT como um dos melhores arranjos produtivos do Brasil. Essa rede se fortalece também com um curso de Facilitadores de Grupo, sendo elaborado um diagnóstico ambiental do segmento que deu origem à Carta Ambiental do Mármore e Granito do ES.

Devido a essa nova organização aconteceram ações significativas de apoio dos órgãos ambientais, de financiamento e fomento repercutindo no aumento da produção e principalmente das exportações.

Houve melhoria nos processos de promoção e de gestão nas empresas que passaram a adotar práticas de gestão mais modernas, refletindo melhores condições de competitividade no mercado internacional.

O aumento de produtividade desse setor é demonstrado através das exportações. Em 1998 somaram US\$ 210 milhões, em 2001, US\$ 280 milhões, passando para 600 milhões em 2004 e 789 milhões em 2005. Nesse cenário somente o Estado do Espírito Santo, em 2004, exportou 337 milhões (56,1% do total exportado), em 2005 490 milhões (62,0%).



**Figura 3** – Evolução das Exportações Brasileiras no período 1998/2005  
**Fonte:** Kistemann & Chiodi Assessoria e Projetos, para a ABIROCHAS

Segundo Informe nº 023/2006 da ABIROCHAS, Balanço das Exportações e Importações Brasileiras de Rochas Ornamentais para o ano de 2006 (ABIROCHAS, 2006), apesar da desvalorização do U.S. dólar, a taxa de crescimento das exportações de rochas (+36,3%) manteve-se bastante acima daquela referente ao total das exportações brasileiras no 1º semestre de 2006 (+13,40).

Portanto, o acumulado no 1º semestre já totalizou 474,11 milhões de dólares de faturamento, sendo que as chapas beneficiadas de granitos representam 67,1% desse universo. Diante desse resultado, projeta-se para o ano de 2006, faturamento acima de 1 bilhão de dólares.

**Quadro 5** – Síntese de dados sobre as exportações brasileiras de rochas ornamentais e de revestimento no período de janeiro-junho de 2006

Faturamento	US\$ 474,11 milhões	
Volume físico	1.167.190,04 toneladas	
Exportação de rochas processadas	US\$ 383,32 milhões / 608.757,83 t	
Exportação de rochas silicáticas brutas	US\$ 90,05 milhões / 554.098,55 t	
Exportação de rochas carbonáticas brutas	US\$ 728,95 mil / 4.333,67 t	
Participação de rochas processadas	80,85% em valor e 52,16% em peso	
Participação de rochas brutas	19,14% em valor e 47,84% em peso	
Valor exportado em junho/2006	US\$ 99,65 milhões (+11,25% frente a maio/06)	
Volume físico exportado em junho/2006	254.490,04 t (+26,04% frente a maio/2006)	
Crescimento frente a janeiro-junho de 2005:		
• Faturamento	+36,34%	
• Volume físico	+15,47%	
• Rochas processadas	+42,67% em valor	+19,39% em peso
• Rochas silicáticas brutas	+15,63% em valor	+11,90% em peso
• Rochas carbonáticas brutas	-38,20% em valor	-24,22% em peso

**Fonte:** ABIROCHAS

Destaca-se nessa conjuntura que os principais mercados compradores das nossas rochas, pela ordem são: Estados Unidos, Itália, China e Espanha.

**Tabela 1** – Principais mercados das exportações brasileiras de rochas ornamentais em 2005

Destino	Faturamento (US\$ milhão)	Perfil do Faturamento		Participação nas Exportações Brasileiras de Rochas
		Materiais brutos	Rochas Processadas	
<i>EUA</i>	460,25	0,3%	99,7%	58,3%
<i>Itália</i>	72,26	79,28%	20,72%	9,1%
<i>China</i>	49,64	98,7%	1,3%	6,3%
<i>Espanha</i>	34,93	57,3%	42,7%	4,4%
<b>Total</b>	<b>617,08</b>	-	-	<b>78,1%</b>

Fonte: ABIROCHAS – Evolução dos Mercados de Rochas Ornamentais

Considerando o alto grau de importância que o segmento de rochas ornamentais representa para a economia do estado do Espírito Santo e do nosso País, o CEFETES implantou no ano de 2005 a UnED de Cachoeiro de Itapemirim, atendendo, assim, uma necessidade de formação de técnicos para atender as demandas de um mercado em franca evolução e cada vez mais exigente.

O CEFETES, através da implantação dos Cursos Técnicos de Mineração com Ênfase em Rochas Ornamentais e o de Eletromecânica, objetiva contribuir com o desenvolvimento tecnológico, econômico e social desse importante segmento, através da formação de técnicos qualificados o que pressupõe mudanças positivas e desenvolvimentistas no Pólo de Rochas Ornamentais de Cachoeiro de Itapemirim e do Espírito Santo.

#### 2.4.1 As Rochas Ornamentais do Espírito Santo e seus Processamentos

Comercialmente, as rochas ornamentais e de revestimento são basicamente subdivididas em granitos (rochas silicáticas) e mármore (rochas carbonáticas). Alguns outros tipos litológicos, incluídos no campo das rochas ornamentais, são os quartzitos, serpentinitos, travertinos e ardósias, também muito importantes setorialmente.

No setor de rochas ornamentais e de revestimento, o termo granito designa um amplo conjunto de rochas silicáticas, abrangendo monzonitos, granodioritos, charnockitos, selenetos, dioritos, diabásios/basaltos e os próprios granitos,[...] e o termo mármore é utilizado para designar todas as rochas carbonáticas, metamórficas ou não, capazes de receber polimento e lustro (CHIODI, 2004).

Para se distinguir um granito de um mármore, observa-se que diferentemente dos mármore, inclusive os travertinos, os granitos não são riscados por canivetes e chaves. Outro fator a observar é que os mármore reagem ao ataque de ácido clorídrico a 10% em volume, efervescendo tanto mais intensamente quanto maior o caráter calcítico (na falta de ácido clorídrico, pode-se pingar limão). Serpentinitos e ardósias não efervesce ou efervesce muito discretamente, e podem ser riscados por canivetes. Os quartzitos, muitas vezes assemelhados aos mármore, não são riscados por canivetes/chaves e nem efervesce com ácido clorídrico ou limão (CHIODI, 2004).

O *beneficiamento* de rochas ornamentais engloba os processos de desdobramento de materiais brutos extraídos nas pedreiras em forma de blocos, com dimensões normalmente



variáveis de 5 m<sup>3</sup> a 10 m<sup>3</sup>, e que são beneficiados sobretudo através da serragem (processo de corte) em chapas, por teares e talha-blocos, para posterior acabamento e esquadrejamento até sua dimensão final.



**Figura 4** - Chapas de granito desdobradas através do processo de serrada de blocos em uma empresa de Cachoeiro de Itapemirim, ES, fotografada pelo autor em 04/09/2006.

No processo de desdobramento do bloco em chapas podem ser utilizados equipamentos como teares e talha-blocos. Para serrada de blocos maiores para produção de chapas de 2 a 3 cm de espessura, os teares são mais apropriados e utilizados, visto que, os talha-blocos são mais indicados para blocos menores e na produção de chapas com tiras de 1 cm de espessura.

A serragem nos teares é executada através de um quadro com fixação de lâminas de aço paralelas, que desenvolvem movimentos retilíneos, pendulares ou curvo-retilíneo-curvo sobre a carga, auxiliado por uma polpa de água, cal e granalha despejada continuamente sobre a mesma carga, para otimização do corte e resfriamento das lâminas. Os teares mais modernos dispõem de equipamentos que controlam automaticamente a alimentação e mistura da polpa abrasiva, pois a alimentação deve ser constante, e a viscosidade não pode ser excessiva.

A capacidade média de um tear no desdobramento é de 32 m<sup>2</sup> de chapas com 2 cm de espessura ou 49 m<sup>2</sup> com 1 cm de espessura, por m<sup>3</sup> de rocha serrada. Dependendo do melhor esquadrejamento do bloco ou blocos, pode-se chegar a 35 m<sup>2</sup> de chapa com 2 cm de espessura, e 55 m<sup>2</sup> de chapa com 1 cm de espessura. Teares maiores de 5 metros de largura produzem até 8.000-10.000 m<sup>2</sup>/mês em granitos.

Nos talha-blocos a serragem é efetuada por discos diamantados, com diâmetros variados e capacidade convencional para cortes de até 1,20 m, cuja maior utilização é voltada para produtos padronizados (lajotas). Os equipamentos com discos diamantados, capacitados para cortes mais rasos são chamados talha-chapas e muito utilizados nas marmorarias.



**Figura 5** – Tear em processo de serragem na empresa GRANBRASIL (Cachoeiro de Itapemirim-ES), fotografado pelo autor em 20/04/2004.

Após a serragem, o próximo passo do beneficiamento dessas rochas é o acabamento final das chapas, através de outros processos, tais como:

- Levigamento ou desbaste representa o desgrossamento das chapas, com a criação de superfícies planares e paralelas.
- Polimento é o processo de desbaste fino da chapa e o fechamento dos grãos minerais, criando uma superfície lisa, opaca e mais impermeável que a de uma face natural da mesma rocha.
- O lustro é aplicado no sentido de se imprimir brilho à superfície da chapa, produzido pelo espelhamento das faces dos cristais constituintes da rocha.

Tais processos são efetuados por rebolos abrasivos fixados em cabeçotes rotativos que circulam sobre a superfície da chapa, utilizando-se um fluxo constante de água para eliminação de resíduos e refrigeração da face tratada. Esses rebolos abrasivos, à base de carbureto de silício e diamante são constituídos de diferentes granulometrias e suas aplicações são variáveis. Os abrasivos mais grossos são usados para o levigamento e os cada vez mais finos, para o polimento e lustro final.

Os equipamentos mais utilizados nos processo de polimento das chapas de mármore e granitos são as politrizes que podem ser, manuais (1 cabeçote), politrizes de ponte (1 a 2 cabeçotes) e politrizes multicabeçotes (5 a 20 cabeçotes).



**Figura 6** – Politrizes multicabeças em funcionamento na empresa Santo Antonio Mármore e Granito Ltda (Cachoeiro de Itapemirim-ES), fotografado pelo autor em 20/04/2004.

As politrizes manuais (cabritas) são ultrapassadas, em virtude de baixo rendimento e grande variação na qualidade do polimento. Nas politrizes de ponte o movimento dos cabeçotes é menos aleatório, permitindo maior produtividade e qualidade de acabamento. As

politrizes mais modernas e eficazes são as de multicabeças e totalmente automáticas, pois possibilitam também o processamento de chapas de até 10-15 cm de espessura e 2 m de largura, bem como, dispensam as operações anteriores (levigamento) e posteriores (lustro) em outras máquinas.

Ao final do polimento e lustro, afere-se o brilho das chapas através de aparelhos (glossmeter), cujo índice de brilho exigível pelos consumidores, deve ser igual ou superior a 70 pontos medidos na escala dos aparelhos.

Nos processos de apicoamento, flameamento, jateamento de areia, fresagem, esquadrejamento, boleamento, bisotamento, cortes curvilíneos, perfurações, entre outros são utilizados equipamentos específicos, de operação manual, automáticos ou semi-automáticos. Esses equipamentos são necessários à obtenção de peças isoladas, padronizadas ou não, normalmente solicitadas às marmóarias.

Chiodi (2004) afirma que as técnicas de apicoamento e flameamento produzem em alguns materiais, um efeito estético mais interessante que o polimento, porém, o processo de flameamento não é recomendável em chapas com menos de 3 cm de espessura, a não ser que a aplicação de água seja efetuada na face oposta à da chama de acetileno.

Esse autor observa, ainda, que a crepitação dos minerais no flameamento e o impacto das pontas metálicas no apicoamento provocam microfaturas que facilitam a infiltração de poluentes e aceleram o ataque físico-químico na superfície da placa.

Os acabamentos apicoados e flameados, menos escorregadios, são preferíveis aos lustrados para pisos externos com tráfego de pedestres. Porém, o apicoamento e flameamento aumentam a superfície específica da face tratada e produzem microfissurações, ampliando assim a absorção de líquidos e impregnação de sujeira; nestes casos, mediante testes específicos, recomenda-se a utilização de selantes (impermeabilizantes hidro-óleo-repelentes), ou por outro lado, não se recomenda o apicoamento e flameamento de rochas naturalmente absorventes.

A tendência geral de evolução tecnológica para beneficiamento e acabamento das rochas ornamentais, é traduzida pela automação de toda a linha de equipamentos (teares, talha-blocos, corta chapas, politrizes, etc.) e pela melhor especificação dos materiais de consumo (lâminas, granalha, abrasivos, etc.), voltadas para a redução do tempo e custo das operações, bem como para a melhoria de qualidade dos produtos.

#### **2.4.2 As Recomendações de Utilização dos Mármore e dos Granitos**

O padrão cromático é o principal atributo considerado para qualificação comercial de uma rocha. Em função das características cromáticas, os materiais são enquadrados como clássicos, comuns ou excepcionais. Os materiais clássicos não sofrem influência de modismos, incluindo mármore vermelhos, brancos, amarelos e negros, bem como granitos negros e vermelhos. Os materiais comuns ou de "batalha", de largo emprego em obras de revestimento, incluem mármore bege e acinzentados, além de granitos acinzentados, rosados e amarronzados. Os materiais excepcionais são normalmente utilizados para peças isoladas e pequenos revestimentos, abrangendo mármore azuis, violeta e verdes, além de granitos azuis, amarelos, multicores e brancos.

Os mármore (rochas carbonáticas) são menos resistentes ao desgaste abrasivo e quimicamente mais reativo que os granitos (rochas silicáticas), exigindo cuidados e controles rígidos de manutenção se forem assentados em fachadas, pisos e áreas de serviço. Os granitos “são mais resistentes ao desgaste abrasivo e quimicamente menos reativo que os mármore, exigindo cuidados quanto ao manchamento produzido por infiltrações de líquidos, sobretudo de argamassas de fixação e rejantes” (CHIODI, 2004).

A resistência ao desgaste abrasivo é normalmente proporcional à dureza na “escala de Mohs”, dos minerais constituintes das rochas. A calcita e dolomita, principais constituintes dos mármore, têm dureza 3 e 3,5-4, respectivamente. A dureza dos principais componentes dos granitos é sensivelmente superior, mencionando-se o quartzo (dureza 7), os feldspatos (6) e os minerais ferro-magnesianos (4 a 6). Assim, entre os granitos, será tanto maior a resistência abrasiva quanto maior a quantidade de quartzo. Entre os mármore, será tanto maior a resistência abrasiva e química quanto maior o caráter dolomítico (magnesiano).

Continuando, o autor ressalta que, do ponto de vista físico-mecânico, deve-se dar preferência aos granitos se o objetivo for à utilização para revestimentos externos, piso em geral e áreas de serviços, enquanto os mármore podem ser utilizados em ambientes internos, com restrições aos pisos de alto tráfego como também, às áreas de serviço e às pias de cozinha.

Os mármore também são inadequados para:

- a) As composições de pisos com granitos em áreas de grande circulação de pessoas, visto que são rochas com resistências distintas o que contribuirá para o desgaste diferencial ao longo do tempo.
- b) Em degraus de escadas com grande circulação de pessoas, pois haverá desgaste maior e embaciamento no centro dos degraus.
- c) Fachadas e pisos em cidades litorâneas, em virtude do “ataque do aerosol marinho, que contém ácido clorídrico, e pela abrasividade das areias de praia”.

Quanto aos aspectos de aceitação e comercialização os mármore mais categorizados são os de massa fina, tanto brancos quanto desenhados coloridos, muito apreciados para arte estatuária e outras peças isoladas de acabamento e mobiliário. Entre os granitos, verifica-se, atualmente, melhor aceitação para os amarelos movimentados (tipo Juparaná), brancos (tipo Bianco Cardinale, Cotton, Cashmere) e movimentados multicores (tipo Sul de Minas e Bahia), além, dos azuis (Azul Bahia e Azul Macaúbas).

### 3 METODOLOGIA

De acordo com Bueno (2001, p.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, p.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, p.58).

Segundo Neves (1996, p.1), 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, p.635), citados por Neves (1996, p.3). 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, p.5), “compreender e interpretar fenômenos, a partir de seus significantes e contexto são tarefas sempre presentes na produção de conhecimento”. Desse modo, considera-se vantajoso o emprego de métodos que auxiliem a perceber os problemas de forma mais abrangente; métodos que supõem contato direto com o objeto de análise e que forneçam um enfoque diferenciado para que se compreenda a 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, p.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-probalísticas 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 probalísticas 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.

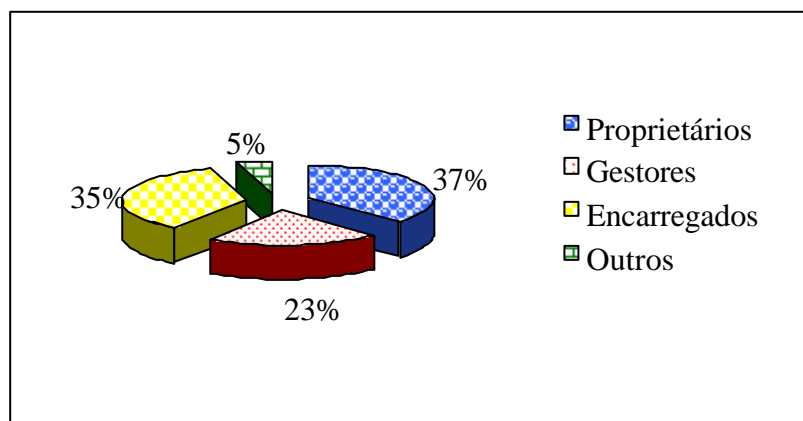
Nesta pesquisa, optou-se pela amostra probalística casuais estratificadas visto que, definiu-se previamente, por ramo de atividade, as 36 empresas pesquisadas, em um universo de aproximadamente 330 empresas do Pólo de Cachoeiro de Itapemirim (Sindimármore, 2006). Esta amostra foi composta de 7 empresas 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.

E também, quais as 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.



**Gráfico 1** - Vinculação com a empresa entre os atores pesquisados.

### 3.2 Coleta de Dados

Para Silva e Menezes (2001, p.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 A) 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 B) 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 DISCUSSÕES

### 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,<sup>6</sup> 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, p.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 resinação, 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 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 sóciodemográficas dos atores pesquisados

Com o objetivo de caracterizar o perfil das pessoas envolvidas na gestão das empresas pesquisadas, são investigadas questões relativas às características sóciodemográficas 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 (81,5%) e 12 são do sexo feminino (18,5%), 76,9% são casados, porém somente 67,6% moram com esposa (a) ou companheiro (a).

Quanto ao nível de instrução, 41,7% dos proprietários têm curso superior completo e 33,3% concluíram o ensino médio e apenas 1 dos entrevistados declarou ter o ensino fundamental incompleto. Neste item, os gestores apresentam melhor desempenho, visto que, 66,7% têm curso superior completo, 26,7% possuem o ensino médio completo e 6,7% o fundamental completo.

---

<sup>6</sup> Consultar SABADINI, Mauricio de Souza. Arranjo Produtivo de Rochas Ornamentais (mármore e granito) no Espírito Santo (Relatório Preliminar), p.26.



Os encarregados não apresentam bom desempenho neste item, visto que 26,1% concluíram o ensino fundamental e 17,4% não o concluíram. Somente 17,4% 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 72,3% dos 65 entrevistados trabalham de 9 a 12 horas diárias.

#### 4.3 Empreendedorismo e intraempreendedorismo: a percepção dos atores pesquisados

Nesse item será analisada 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.

A figura 7 mostra que 91,7% dos proprietários conhecem o significado do termo empreendedorismo e 8,3% não conhecem. Mas, no entanto, 54,2% desconhecem o significado de intraempreendedorismo contra 45,8% dos que conhecem.

No grupo dos gestores 100% responderam conhecer o significado do termo empreendedorismo, porém somente 66,7% compreendem o significado do termo intraempreendedorismo e 33,3% desses, responderam não conhecer.

Possivelmente, o índice de mais produção de significados pelos gestores seja explicado pelo fato deles apresentarem o nível de instrução mais elevado do que os outros dois grupos pesquisados, conforme a literatura tem explicado: pessoas com nível mais baixo de instrução, estão associadas aos piores resultados nos negócios (Silva, 2006: 60).

No grupo dos encarregados, somente 39,1% conhecem o significado de empreendedorismo e 60,9% responderam não conhecer. A maioria desses encarregados, 73,9%, responderam que não conhecem o significado do termo intraempreendedorismo e apenas 26,1% do mesmo universo conhece o significado desse termo.

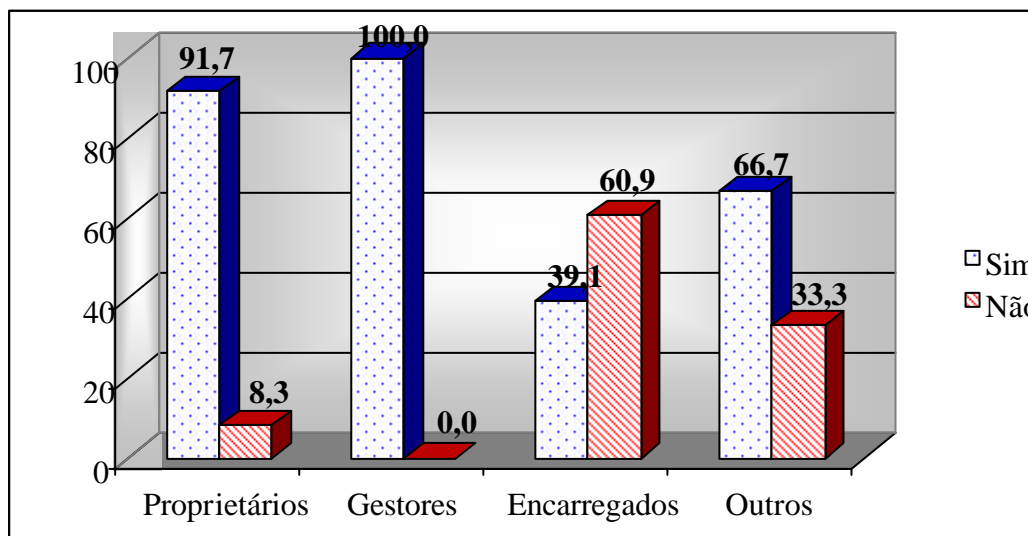


Gráfico 2 - Conhecem o significado do termo empreendedorismo.

Ao serem solicitados para descrever o significado do termo empreendedorismo, percebe-se que os proprietários têm uma boa compreensão desse conceito, observados nas seguintes definições:

*“Capacidade de gerar um sonho e geri-lo para ação”.*

*“É ter a coragem (disposição) para se lançar em novas ‘empreitadas’ medindo os riscos e as oportunidades de sucesso”.*

*“Conjuntos de ações e comportamentos capazes de realizar ou construir um negócio”.*

*“É o estado de atenção às novas oportunidades de negócios, investindo nelas sem medo, com riscos calculados e um pé no presente e o outro no futuro”.*

*“A busca de inovações através de conhecimentos, novos investimentos, atingindo o futuro econômico e tecnológico”.*

Observa-se nas respostas desse grupo que embora tenham demonstrado boa compreensão do significado de empreendedorismo o mesmo não ocorre com o conceito de intraempreendedorismo. Os relatos sobre o primeiro termo foram mais ricos, o que não se repete quando descrevem sobre o intraempreendedorismo.

A figura 7 mostra ainda que 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, como pode se ressaltar nas colocações abaixo:

*“Pessoas que desenvolvem idéias para que se transformem em oportunidades, buscando sempre inovações e se diferenciam da concorrência usando capital próprio”.*

*“Colocar em prática um projeto pessoal, abrindo seu próprio negócio e administrando seus resultados, usando capital próprio ou de terceiros”.*

*“Capacidade de gerir um negócio, com inovação e visão, gerando emprego e renda”.*

*“É a capacidade do indivíduo tomar iniciativa, ou seja, agir para solução de problemas, tanto econômico quanto social ou mesmo pessoal”.*

*“São pessoas capazes de liderar, ter visão de mercado e adaptar-se as constantes mudanças e conseguir sucesso naquilo que faz”.*

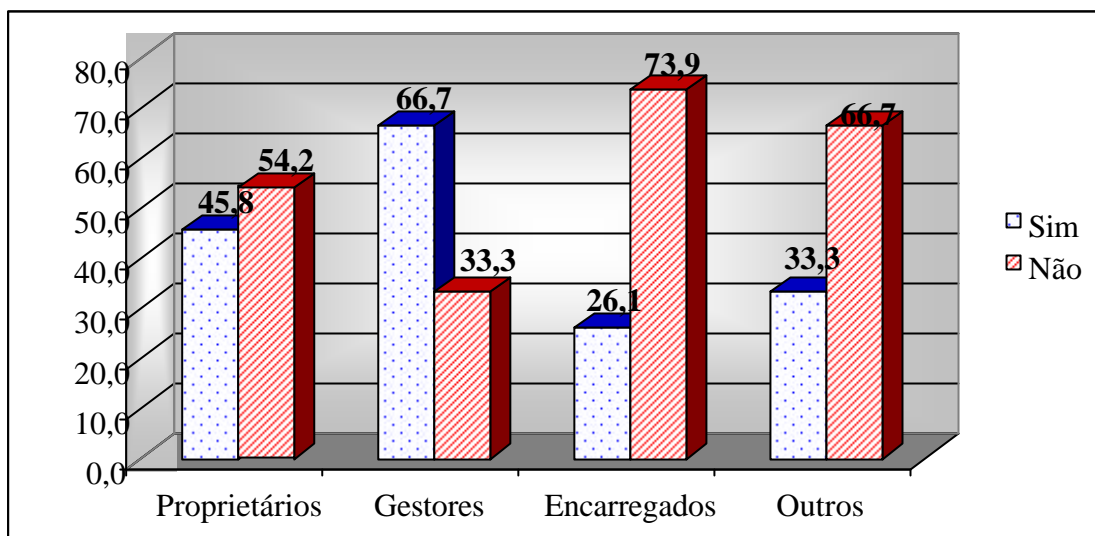
Também nesse grupo os relatos sobre intraempreendedorismo foram mais ricos em significados, ressaltados nas descrições abaixo:

*“Implementação de idéias dentro das empresas e implementação de produtos e serviços”.*

*“É o exercício do empreendedorismo dentro da organização ou negócio, muito relacionado à inovação”.*

*“São funcionários e/ou colaboradores que se comportam como empreendedores dentro de uma corporação”.*

O grupo dos encarregados foi o que demonstrou ter menos conhecimento sobre os termos empreendedorismo e intraempreendedorismo, o que provavelmente está relacionado com o nível de instrução mais baixo (Figuras 7 e 8).



**Gráfico 3** - Conhecem o significado do termo intraempreendedorismo.

Analisando o quadro abaixo, que contém uma escala de quantificação de valor que vai de 1 a 10, a qual determina o quanto os atores pesquisados se percebem empreendedores ou intraempreendedores, obtiveram-se os seguintes resultados:

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: 86,7% declararam-se também muito empreendedores e apenas 14,3% declararam-se pouco empreendedores, mas ressalta-se que esses 14,3% assinalaram as categorias 3 e 5, o que, provavelmente, se forem motivados a desenvolverem atitudes empreendedoras, os elevarão a se tornarem muito empreendedores.

**Tabela 2** - 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 *
<b>Total</b>			2		10	4	11	21	7	2	

? não responderam

Grupo de encarregados: 52,2% declararam-se muito empreendedores, 17,4% pouco empreendedores e 30,4% 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 5, 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 79,2% dos proprietários, 100% dos gestores e 52,3% dos encarregados se posicionaram na escala muito importante.

**Tabela 3** – Escala de importância do empreendedorismo como solução para os problemas de gestão

<b>Pouco Importante</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<b>Muito importante</b>
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 *
<b>Total</b>				<b>2</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	

? 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%).

**Tabela 4** - 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
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

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.

**Tabela 5** - 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
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

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 8).

**Tabela 6** - 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
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

#### **4.4 As competências que devem contemplar a matriz curricular da disciplina Gestão Empreendedora**

Mediante os resultados apresentados pelos 3 grupos pesquisados, pode-se inferir quais competências devem ser atendidas no Plano de Curso da disciplina Gestão Empreendedora, do futuro profissional do curso Técnico em Mineração com Ênfase em Rochas Ornamentais do CEFET-ES – UnED/Cachoeiro de Itapemirim.

Por conseguinte, 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 devem ser priorizadas na construção da matriz curricular da disciplina Gestão Empreendedora.

## 5 CONCLUSÕES E ALGUMAS CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados pelos atores pesquisados relacionados às competências do empreendedor e do intraempreendedor são similares ao que Dornelas (2003,p.63-65) afirma sobre o empreendedor: além de possuir atributos que são inerentes ao administrador, possui algumas características comportamentais que o diferenciam desse, e completa que os empreendedores são visionários, sabem tomar decisões nos momentos mais adversos, 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.

Bom Ângelo (2003b, p.28) também afirma que 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.

Blatt e Okamoto (2000, p.5-6), citando Farrel (1993), afirmam que esse autor “se coloca terminantemente contra a existência de um ‘perfil clínico’ do empreendedor e que ele acredita que tentar encontrar traços sociais ou psicológicos nos empreendedores é apenas embarcar num mito, o que se confirma nessa fala de Farrel: “A maior parte desses traços são inúteis, quando não perigosamente enganosos”. O mesmo salienta ainda que “quase todos os empregados de uma organização tem um impulso empreendedor latente, eles apenas estão à espera de que esse impulso seja despertado”. Portanto, acredita-se no empreendedorismo como aprendizagem, ou seja, as características empreendedoras não são natas, todavia, podem ser aprendidas através de um treinamento.

É o que vem sendo feito em muitas empresas, nas quais o empreendedorismo, pouco a pouco, vem sendo introduzido na cultura das mesmas, passando a fazer parte do dia-a-dia de todos os funcionários. Portanto, há um indício bastante forte de que ser criativo, inovador, empreendedor pode ser aprendido através de um processo de treinamento contínuo.

Pôde-se perceber ao final da pesquisa 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.

- 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.

- Os 3 grupos pesquisados têm a percepção de que o empreendedorismo é muito importante para solucionar 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**.

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.

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, nos pólos das regiões Norte e Centro Sul objetivando aprofundar essa pesquisa e investiguem, também, se nas empresas do Norte e Centro Sul, os problemas e dificuldades de gestão são idênticos aos apresentados no pólo da região Sul do Espírito Santo, a fim de comparar os resultados, adequando os Planos de Cursos da disciplina Gestão Empreendedora às necessidades do mercado de trabalho, contribuindo, assim, para a melhoria da qualidade do ensino ofertado.



## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADVERCY, Jurandy. **A nova meca do mármore**. Vila Velha-ES: EGRUL - Editora Guia de Ruas LTDA, 1983.

BLATT, C.R; OKAMOTO, V.M.R. Gestor Empreendedor e Inovador. Anais do 2º ENEMPRES - Encontro Nacional de Empreendedorismo. ENE - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC, 2000.

BOM ÂNGELO, Eduardo. Empreendedorismo: a revolução do novo Brasil. **Revista de Economia & Relações Internacionais**. São Paulo, v.1, n. 02, 2003a. p. 37-49. Disponível em: < <http://www.faap.br> > Acesso em: 21 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. **Empreendedor corporativo**: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Campus, 2003b.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE-Revista de Administração de Empresas**. FGV: São Paulo, v.41, n.1, p.8-15, jan/mar.

BRASIL. Decreto 2.208 de 17 de abril de 1997. Brasília, DF.

\_\_\_\_\_. Decreto 5.154 de 23 de julho de 2004. Brasília, DF.

BRÍGIDO, Raimundo Vossio. Certificação e normalização de competências: origens, conceitos e práticas. **Boletim Informativo SENAC**, Rio de Janeiro, vol.27, n.1, jan/abril 2001.

BRINGHENTI, C. et al. Características do Intraempreendedor. Anais do 2º ENEMPRES – Encontro Nacional de Empreendedorismo. ENE – Universidade Federal de Santa Catarina - Florianópolis-SC, 2000.

COSTA, Isabel L.S. **Cachoeiro: suas pedras, sua história**. 1991

DELUIZ, Neise. O Modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v.27, n. 3, p.13-25, set/dez, 2001.

\_\_\_\_\_. A Globalização econômica e os desafios à formação profissional. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v.22, n. 2, mai./ago., 1996.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DOLZ, Joaquin; OLLAGNIER, Edmée (Orgs). **O enigma da competência em educação**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Editora Pioneira, 1988.

FILLION, Louis Jacques. Seminário Internacional de Educação Empreendedora. **SENAC**, 2004 São Paulo: 2004. Disponível em: < <http://www.sp.senac.br/jsp> > Acesso em 2004.

\_\_\_\_\_. Entendendo os intempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, Blumenau-SC. V.9, n.2 p.65-80, abr./jun., 2004.

FERRETI, Celso João (org). **Tecnologias, trabalho e educação**: um debate multidisciplinar. Petrópolis,RJ: Vozes, 1994

\_\_\_\_\_. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n.3, p.63-71, jul./set.,1991.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil – Global Entrepreneurship Monitor**. Curitiba: IBPQ-PR, 2002.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, Mar./Abr. 1995<sup>a</sup>, p. 57-63

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa.- tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, Mai./Jun. 1995, p.20-29

KUENZER, A. Z. A reforma do ensino técnico no Brasil e suas conseqüências. In: FERRETI, C. J. et al. (org). **Trabalho, formação e currículo**: para onde vai a escola? São Paulo: Xamã, 1999.

\_\_\_\_\_. **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

\_\_\_\_\_. 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.

HASHIMOTO, Marcos. **Proposta de política empreendedora para o Brasil.** Disponível em: < <http://groups.msn.com/marcoshashimoto/ensaios.msnw> > Acesso em : 31/10/2004.

\_\_\_\_\_. **As dificuldades do empreendedor interno.** Disponível em: < <http://groups.msn.com/marcoshashimoto/ensaios.msnw>. > Acesso em: 11/03/2006.

PINCHOT III, Gifford. Sua idéia vale ouro no novo modelo de administração. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, 14/07/2004. Seção D4, Eu & Carreira. Disponível em: < <http://www.ibie.com.br/home.htm> > Acesso em 21/06/2005.

LOMBARDI, J. C. SAVIANI, D. SANFELICE, J. L. (orgs.). **Capitalismo, trabalho e educação.** 2. ed. ver. Campinas, SP: Autores Associados, HISTEDBR, 2004.

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.

GARCIA, Luiz Fernando. Formação empreendedora na educação profissional: capacitação a distância de professores para o empreendedorismo. UFSC. LED, 2000..

NASAJON, Cláudio. Empreendedorismo de Academia. Entrevista à **Revista Pequenas Empresa Grandes Negócios.** Edição n. 190-nov/2004. Disponível em: < <http://www.nasajon.com.br/clauidionasajon/divulgacao.asp> > Acesso em: 20/02/2005.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades.** In Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V.1, n.3, 2º Sem./1996.

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.

\_\_\_\_\_. **Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAMOS, Marise Nogueira. A pedagogia das competências e a psicologização das questões sociais. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v.27, n.3.

\_\_\_\_\_. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SABADINI, Maurício de Souza. Arranjo produtivo de rochas ornamentais (mármore e granito) no Espírito Santo (Relatório Preliminar). Disponível em: < <http://www.sebraees.com.br/arquivo/movimento> > Acesso em fev/2005

SANTOS, Patrícia Nascimento. **A Aplicabilidade de testes atitudinais para a identificação das características intraempreendedoras.** 2001. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica em Negócios. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2001.

SILVA, E. D., MENEZES. E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed.rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Sandra Souto. **Características comportamentais empreendedoras: um estudo comparativo entre empreendedores e intraempreendedores.** Dissertação de Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2006.

SINDIMÁRMORE. **Cadastro de empresas.** Disponível em: < <http://www.sindimermore.com.br> > Acesso em 20.05.2006.

TOMASI, Antônio (org). **Da qualificação á competência: pensando o século XXI.** São Paulo: Papirus, 2004.

ZENTGRAF, Maria Christina. **Metodologia da pesquisa.** Centro de Estudos de Pessoal. Rio de Janeiro, 2003.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO SÓCIO DEMOGRÁFICO



### UnED CACHOEIRO DE ITAMEPIMIRIM

Prezados colaboradores:

Este questionário tem como objetivo, coletar dados para a dissertação em nível de mestrado em Educação Agrícola da UFRRJ.

O preenchimento consciente e completo das questões será de enorme importância para o projeto intitulado **“Educação Tecnológica e Empreendedorismo: uma visão atual e dinâmica para o ensino técnico”**.

Na certeza de contar com sua colaboração, antecipo os agradecimentos.

Mario Jorge de Moura Zuany

Mestrando

### QUESTIONÁRIO SÓCIO-DEMOGRÁFICO

Empresa:
Nome do entrevistado:
Idade: .....anos      Sexo: ? M    ? F    Tem filhos?    ? sim    ? não
Estado Civil:    ? solteiro    ? casado    ?divorciado    ? viuvo    ?outros
Você está vivendo: ? com esposo (a)    ? com companheira (o)    ? com família/amigos    ? sozinho(a)
Nível de instrução:    ? Fundamental incompleto    ? Fundamental completo    ? Médio incompleto ? Médio completo    ?Superior incompleto    ? Superior completo
Outro. Favor especificar:.....
Vinculação com a Empresa: ? Proprietário    ? Gestor    ? Encarregado    ?outro:.....
Você fala qual (is) idioma (s) com fluência?    ? Inglês    ? Francês    ? Espanhol    ? Alemão
Outros:.....
Em média, quantas horas você trabalha por dia?    ?8h ou menos    ? 9 a 12h    ? + de 12h

## ANEXO B – QUESTIONÁRIO SEMI-ABERTO



### UnED CACHOEIRO DE ITAMEPIMIRIM

#### QUESTIONÁRIO SEMI-ABERTO

Você conhece o significado do termo empreendedorismo?  Sim  Não  
Descreva abaixo o que significa o termo empreendedorismo:

---

---

---

Você conhece o significado do termo intra-empreendedorismo ou empreendedorismo corporativo?  Sim  Não

Descreva abaixo o que significa o termo intra-empreendedorismo ou empreendedorismo corporativo:

---

---

---

Na escala abaixo, quantifique um valor no qual você se considera empreendedor:

Pouco Empreendedor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muito Empreendedor
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------

Na escala abaixo, quantifique um valor no qual você considera o empreendedorismo como solução para os seus problemas de gestão:

Pouco importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muito importante
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

**Assinale as características empreendedoras que você considera mais importante para solucionar os seus problemas de gestão.**

- ? Liderança
- ? Motivação e superação
- ? Comprometimento e determinação
- ? Propensão de assumir riscos
- ? Criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação.
- ? Proatividade, ter iniciativa e agir.
- ? Inovação
- ? Orientação a metas

**Assinale quais os fatores dificultadores na gestão da sua empresa.**

- ? 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

**Assinale as competências que poderão gerar melhores resultados para sua empresa.**

- ? 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
- ? Conhecimento técnico

O seu empreendimento foi motivado por: ? necessidade      ? oportunidade