

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCSO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ FILIPE LIMA SANTOS

INTRAEMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA CORPORATIVA:
um estudo de caso do SEBRAE-MA (Unidade Regional São Luís)

São Luís
2013

JOSÉ FILIPE LIMA SANTOS

INTRAEMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA CORPORATIVA:
um estudo de caso do SEBRAE-MA (Unidade Regional São Luís)

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.Esp. Adriana de Lima Reis Araújo Gomes.

São Luís
2013

Santos, José Filipe Lima

Intraempreendedorismo como estratégia corporativa: um estudo de caso do SEBRAE-MA (Unidade Regional de São Luís)./ José Filipe Lima Santos. - São Luís, 2013.

90 f.il.

Impresso por computador (fotocópia)

Orientador: Profª. Esp. Adriana de Lima Reis Araújo Gomes

Monografia (Bacharel em Administração) Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, 2013.

1. Organização Intraempreendedora.
2. Intraempreendedorismo.
3. Empreendedorismo Corporativo.
4. Empreendedorismo.. I. Título.

CDU 658-051

JOSÉ FILIPE LIMA SANTOS

INTRAEMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA CORPORATIVA:

um estudo de caso do SEBRAE-MA (Unidade Regional São Luís)

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Adriana de Lima Reis Araújo Gomes
Universidade Federal do Maranhão

Prof.
Universidade Federal do Maranhão

Prof.
Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que guiou meus passos para conseguir chegar até aqui. Sem Ele a realização deste sonho não seria possível.

Agradeço ao meu pai José e a minha mãe Dioneide que me proporcionaram a vida, pelo apoio que sempre dispuseram em meu favor nas horas mais difíceis.

Agradeço especialmente a prof. Adriana Araújo, que me orientou neste trabalho, suas observações e correções foram extremamente importantes.

Agradeço a Universidade Federal do Maranhão, Campus Bacanga, representado por sua reitoria, professores e demais funcionários, por me proporcionar a realização deste curso.

Agradeço as pessoas que participaram desta pesquisa, que com atenção e generosidade responderam as perguntas necessárias para alcançar o objetivo deste trabalho.

Agradeço aos meus colegas de curso, aos momentos maravilhosos que passamos juntos, ao incentivo nas horas difíceis e desejo sucesso a todos.

Agradeço a todos os demais familiares e amigos, que sempre mentalizaram positivamente em meu favor e acreditaram no meu sucesso pessoal e profissional.

*Quando todos têm as mesmas tecnologias,
são as pessoas que fazem a diferença.*

Laércio Cosentino

RESUMO

Analisa os fatores que facilitam a prática do intraempreendedorismo pelo funcionário ocupante do cargo de gerenciamento de projeto, em uma unidade regional do SEBRAE na cidade de São Luís, capital do Maranhão. O embasamento teórico além de apresentar os fundamentos para alcançar esse objetivo, mostra a relação do empreendedorismo com o intraempreendedorismo e o perfil de um profissional intraempreendedor. O trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa de campo, no qual 6 (seis) gestores de projetos da empresa participaram. Foram realizadas entrevistas e aplicação de um questionário com o objetivo de identificar na prática quais fatores facilitam uma organização ser intraempreendedora e quais inibem, além disso, o trabalho visou identificar características intraempreendedoras nos funcionários. Os resultados desta metodologia mostraram ser perfeitamente possível identificar esses fatores e analisá-los.

Palavras-chave: Organização Intraempreendedora. Intraempreendedorismo. Empreendedorismo Corporativo. Empreendedorismo.

ABSTRACT

Analyze the factors that facilitate the practice of intrapreneurship by the employee occupying the position of project management, in a regional unit SEBRAE in São Luís, capital of Maranhão. The theoretical background presents the foundations to achieve this goal and shows the relationship between entrepreneurship and intrapreneurship and the profile of an intrapreneur professional. This work was developed through field research, in which six project managers of the company participated. Interviews were conducted and a questionnaire in order to identify which factors facilitate an organization to be intrapreneurial and which inhibit, beyond this, the research aimed to identify intrapreneurial characteristics in the employees. The results of this methodology proved to be perfectly possible to identify these factors and analyze them.

Keywords: Organization intrapreneurial. Intrapreneurship. Corporate Entrepreneurship. Entrepreneurship.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Algumas definições de empreendedorismo e empreendedor.....	21
Quadro 2 – Mito <i>versus</i> Realidade do perfil empreendedor	22
Quadro 3 – Negócio próprio <i>versus</i> emprego: vantagens e desvantagens	24
Quadro 4 – Algumas definições do termo empreendedorismo corporativo	32
Quadro 5 – Os dez mandamentos do intraempreendedor	35
Quadro 6 – Quadro comparativo entre gerentes tradicionais, empreendedores e intraempreendedores	37
Quadro 7 – Diferenças entre organização tradicional e organização intraempreendedora	39
Quadro 8 – Diferenças entre organização empreendedora e organização intraempreendedora	40
Quadro 9 – Pontuação de classificação	62
Quadro 10 –Pontuação de classificação com margem de segurança de 5%.....	62
Quadro 11 –Perfil dos entrevistados	63
Gráfico 1 – Pontuação dos gestores no questionário.....	76
Gráfico 2 – Pontuação do questionário por frequencia	77
Quadro 12 –Resultado da análise do questionário.....	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDE - Associação dos Bancos de Desenvolvimento
BDM - Banco de Desenvolvimento do Maranhão
BNDE - Banco Nacional de Desenvolvimento
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEAG - Centro de Assistência Gerencial
CEBRAE - Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa
CEDIN - Conselho Estadual dos Direitos do Negro
CNDL - Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas
FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos
FIPEME - Financiadora à Pequena e Média Empresa
GEM - Global Entrepreneurship Monitor
IBIE - Instituto Brasileiro de Intraempreendedorismo
IDEG - Instituto de Desenvolvimento e Estudos do Governo
IDEIES - Instituto de Desenvolvimento Industrial do Espírito Santo
MBC - Movimento Brasil Competitivo
MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia
MPE - Micro e Pequenas Empresas
NAI - Núcleo de Assistência Industrial
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SUDENE - Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste
UR – Unidade Regional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Objetivos	13
1.3.1	Geral.....	13
1.3.2	Específicos	13
2	REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1	Considerações iniciais	15
2.2	Empreendedorismo	16
2.3	Empreendedorismo e o desenvolvimento econômico	17
2.4	Perfil empreendedor	19
2.5	Empreendedorismo: vantagens e desvantagens	22
2.6	Inovação	25
2.7	Intraempreendedorismo	27
2.8	Empreendedorismo corporativo	30
2.9	Os intraempreendedores dentro das organizações	33
2.10	A organização intraempreendedora	38
2.11	As características de uma organização intraempreendedora	40
2.11.1	Princípios e valores	41
2.11.2	Missão e visão.....	42
2.11.3	Comunicação interna.....	44
2.11.4	Estrutura de cargos	46
2.11.5	Remuneração, compensação e motivação.....	47
2.11.6	Treinamento	49
2.11.7	Formação de equipes de projetos	50
2.11.8	Controle interno e poder	52
3	METODOLOGIA	54
3.1	Natureza da pesquisa	54
3.2	Enfoque da pesquisa	54
3.3	Forma de pesquisa	55
3.4	Método de abordagem	56
3.5	Empresa participante	56
3.5.1	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	56
3.6	Estratégia de coleta de dados	58

3.7	Participantes	62
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	64
4.1	Análise do discurso do Gestor 1	64
4.2	Análise do discurso do Gestor 2	67
4.3	Análise do discurso do Gestor 3	69
4.4	Análise do discurso do Gestor 4	71
4.5	Análise do discurso do Gestor 5	73
4.6	Análise do discurso do Gestor 6	75
4.7	Análise dos dados obtidos pelo questionário	76
4.8	Considerações finais sobre a análise dos dados	79
5	CONCLUSÃO	82
5.1	Limites da pesquisa	82
5.2	Considerações finais	82
5.3	Sugestões para trabalhos futuros	83
	REFERÊNCIAS	84
	APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA	87
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA	88
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO	89

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo surge no mundo capitalista como o protagonista das mudanças econômicas e sociais, e a variedade de artigos, notícias, livros e revistas é abundante. Entretanto, poucos ouvem falar sobre o intraempreendedorismo e de como ele pode também causar mudanças positivas dentro das empresas. Ao longo da história, o mundo do trabalho e emprego sofreu grandes transformações exigindo dos colaboradores novas habilidades e conhecimentos, no campo comportamental o perfil de um profissional buscado pelas empresas também mudou, o empreendedor corporativo ou intraempreendedor estar cada vez mais sendo valorizado, pois este é o agente de inovação dentro do ambiente de trabalho. O estudo do empreendedorismo focado no desenvolvimento de características e comportamentos nunca antes na história da administração foi tão aplicado ao trabalhador dentro das organizações, porém não é fácil a tarefa de criar ambientes que possam provocar e incentivar o desenvolvimento de tais comportamentos. Esta pesquisa parte da necessidade de analisar quais fatores podem facilitar e inibir a prática de comportamentos empreendedores no ambiente de trabalho da empresa pesquisada, pois a valorização destes tem sido um meio utilizado por diversas empresas como propósito de atingir maior competitividade no mercado, possibilitando estarem cada vez mais aptas a terem profissionais que ao mesmo tempo se realizem profissionalmente e alavanquem os resultados da empresa com suas iniciativas inovadoras.

A pesquisa limitou-se a aplicar uma metodologia criada de coleta de dados em 6 (seis) funcionários de uma organização, ocupantes de um cargo diferenciado na estrutura organizacional, pois assumem a gerência de projetos. A partir desta pesquisa, outras empresas conhecerão os diversos fatores que influenciam uma cultura organizacional a ser propensa a ter funcionários em destaque no campo do intraempreendedorismo, e dos benefícios que este tipo de profissional pode oferecer para o alcance de maior competitividade para as organizações.

Sendo o problema a ser analisado de extrema importância para as empresas, o mesmo se justifica por se tratar de um estudo que visa disseminar a implementação e conservação de um local de trabalho propício a ter profissionais altamente eficientes e eficazes por meio de atitudes empreendedoras. Portanto, esta

pesquisa visa responder o seguinte questionamento: Quais fatores podem ser analisados como facilitadores da prática do intraempreendedorismo pelo funcionário ocupante do cargo de gerenciamento de projeto no SEBRAE-MA (UR São Luís)?

O presente trabalho encontra-se subdividido em 05 (cinco) capítulos, sendo este primeiro desenvolvido até aqui uma parte introdutória ao tema a ser abordado. O Capítulo 2 apresenta a revisão bibliográfica, nele será abordado o empreendedorismo, logo após o intraempreendedorismo, as características de uma organização intraempreendedora e quais fatores influenciam uma empresa a ser como tal. O Capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos que direcionam este trabalho, a história, missão e visão da empresa utilizada nesta pesquisa, assim como o perfil dos participantes. No Capítulo 4 encontra-se a apresentação e análise dos resultados obtidos através dos instrumentos de pesquisa utilizados; e o Capítulo 5 apresenta as limitações de estudo, considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

1.1 Objetivos:

Os objetivos desta pesquisa subdividem-se em geral e específicos, a saber:

1.1.1 Objetivo geral

- a) Analisar os fatores que facilitam a prática do intraempreendedorismo pelo funcionário ocupante do cargo de gerenciamento de projeto no SEBRAE-MA (UR São Luís).

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as práticas de intraempreendedorismo difundidas no SEBRAE-MA (UR São Luís);
- b) Verificar as características representativas do perfil intraempreendedor nos ocupantes dos cargos de gerenciamento de projetos no SEBRAE-MA (UR São Luís);

- c) Identificar a existência de fatores que possam inibir a prática do intraempreendedorismo pelos funcionários ocupantes dos cargos de gerenciamento de projetos no SEBRAE-MA (UR São Luís).

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico que forneceu o embasamento para a realização deste trabalho.

2.1 Considerações iniciais

Na literatura acadêmica muito se tem escrito sobre o empreendedorismo, e a diversidade de publicações nacionais e estrangeiras mostram que definir o que é um empreendedor e analisá-lo tem sido objeto de estudo de inúmeros autores. A psicologia, a filosofia, a sociologia, a economia, a administração, a política e a medicina, para citar algumas das ciências, vêm mostrando interesse pelo empreendedorismo, contribuindo através de suas abordagens para definir este grande fenômeno socioeconômico deste século, aumentando a popularidade do termo. Segundo Dornelas (2010) o motivo para o aumento da popularidade do termo empreendedorismo no Brasil se deve a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras, e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade das MPE (Micro e Pequenas Empresas) nos seus anos iniciais, assim o governo e entidades de classe tem dado especial atenção a este tema.

Para Uriarte (2000) outro motivo para este aumento da popularidade do empreendedorismo está em questões econômicas que o cenário internacional e o Brasil vêm passando, para ele o emprego-padrão de hoje, com vínculo salarial, patrão e horário rígido, já é um artefato do passado, pois as vagas de emprego nas empresas estão cada vez mais enxutas devido às crises financeiras e à crescente apropriação das vagas dos trabalhadores por máquinas. Entretanto, o mesmo autor complementa dizendo que não faltam oportunidades, mas uma melhor condução da carreira, tratando-a como um negócio, para poder melhor desenhá-la, sendo em curso na empresa onde trabalha, mudando de carreira, mudando de empresa ou até mesmo abrindo um negócio próprio, tornando-se um empreendedor. As empresas buscam um profissional diferenciado que parem de pensar como um assalariado e comece a pensar como um empreendedor, ou seja, dentro da empresa buscam um profissional com um perfil intraempreendedor.

A relação entre empreendedorismo e intraempreendedorismo é muito próxima, pois o intraempreendedorismo é uma evolução do empreendedorismo

aplicado ao ambiente de trabalho, na qual os próprios colaboradores desenvolvem atitudes e comportamentos empreendedores, não sendo necessário ser dono da empresa para que isso aconteça. Deste modo, se faz necessário entender o processo pelo qual o empreendedorismo acontece, assim como o perfil de um empreendedor para melhor compreender o estudo do intraempreendedorismo.

2.2 Empreendedorismo

A raiz da palavra em inglês *entrepreneur* (empreendedorismo) tem cerca de 800 anos e trata-se do verbo francês *entreprendre*, que significa fazer algo ou empreender. Quanto ao significado etimológico da palavra: entre + prendre, tem-se entre (do latim *inter*) que designa espaço, que vai de um lugar a outro, ação mútua, reciprocidade e interação e pendre (do latim *prehendere*) que significa tomar posse, utilizar, empregar, tomar uma atitude (BOM ANGELO, 2003).

Hashimoto (2010) diz que o primeiro uso do termo empreendedorismo foi registrado por Richard Cantillon, no ano de 1755. Cantillon teria utilizado o termo para explicar a receptividade ao risco de se comprar algo por um preço e posteriormente vendê-lo em um regime de incerteza. Porém, ainda segundo Hashimoto (2010), o conceito de que o empreendedor é aquele que inicia seu próprio negócio foi convencionado pela definição de Jean Baptiste Say, de 1803, que diz que o empreendedor é aquele que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento” (1803 apud HASHIMOTO, 2010).

Segundo o professor Arthur Cole (1959 apud HASHIMOTO, 2010) o empreendedorismo pode ser entendido como uma atividade com o propósito de iniciar, manter e aumentar uma unidade de negócios voltada ao lucro, para a produção ou distribuição de bens e serviços.

Bom Angelo (2003) adota a definição da palavra empreendedorismo encontrada em um relatório da conceituada consultoria Accenture, resultado de uma pesquisa internacional conduzida entre janeiro de 2000 e junho de 2001:

Empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma idéia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco.(conceito usado no relatório da consultoria Accenture apud BOM ANGELO, 2003, p. 25).

Para Dornelas (2003) empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e consiste na busca constante de novas oportunidades de negócios, tendo como foco a inovação e criação de valor. Stevenson (1997 apud DORNELAS, 2003) corrobora ao dizer que esse processo de criação de valor, acontece através da utilização dos recursos de forma diferente, buscando explorar uma oportunidade.

Assim Dornelas (2010) chama essa era atual que vivemos de era do empreendedorismo, pois o autor afirma que são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riquezas para a sociedade.

2.3 Empreendedorismo e o desenvolvimento econômico

O mundo tem passado por diversas transformações em um curto espaço de tempo, a economia, a política e as demais ciências sofrem mudanças a cada dia, as empresas vivem em um ambiente cada vez menos estável e para acompanhar essas rápidas transformações têm procurado se renovar para continuar trazendo desenvolvimento econômico para o mundo. Para Dornelas (2003) o empreendedorismo vem se mostrando um grande aliado do desenvolvimento econômico, pois promove inovações importantes para continuar essa trajetória de desenvolvimento. Ainda segundo o autor, nações desenvolvidas têm apoiado às iniciativas empreendedoras, por saberem que são à base do crescimento econômico, da geração de emprego e renda.

Alguns estudos têm buscado entender essa relação entre o impacto do empreendedorismo no desenvolvimento econômico dos países, um desses estudos foi criado em 1997 por um grupo de pesquisadores, o projeto GEM (Global Entrepreneurship Monitor), uma parceria entre a Bobson College, nos Estados Unidos, e da London Business School, na Inglaterra, com o objetivo de medir a atividade empreendedora dos países e observar seu relacionamento com o crescimento econômico, e quanto às atividades empreendedoras de um país estão relacionadas à geração de riqueza desse mesmo país. Os resultados desses estudos têm mostrado que a relação entre o incentivo ao empreendedorismo e aumento das atividades empreendedoras dentro dos países desenvolvidos tem uma

relação evidente com o seu crescimento econômico, sendo essa relação menos evidente nos países em desenvolvimento (DORNELAS, 2003).

O estudo da GEM vem mostrando que o Brasil, ainda um país em desenvolvimento apresenta bons resultados no tocante as iniciativas empreendedoras. No entanto, no caso brasileiro um fator preocupante é o fato de a maioria dos negócios gerados no país serem baseados no empreendedorismo por necessidade, ou seja, não é em sua maioria baseados em empreendedorismo por oportunidade. Entende-se empreendedorismo por oportunidade, o processo que acontece quando uma pessoa identifica uma oportunidade no mercado e busca a inovação com o objetivo de criar um negócio diferenciado, já no empreendedorismo por necessidade se tem por objetivo somente o suprimento de suas necessidades básicas de renda, seja porque não encontrou uma vaga no mercado de trabalho, ou por ter perdido o emprego e encara o empreendedorismo somente como algo necessário para garantir a sua sobrevivência. Esses negócios em sua maioria são informais, somente focado no momento presente, sem planejamento, sem visão de futuro, sem a identificação de oportunidades e nichos de mercado, sem o comportamento com o crescimento e com o desenvolvimento econômico (DORNELAS, 2003).

Hashimoto (2010) destaca ainda que no caso brasileiro a pesquisa tem se alterado ao longo dos anos e a edição de 2009 já mostra uma proporção de 1,6 empreendedores por oportunidade para cada empreendedor por necessidade.

Bom Angelo (2003) nos apresenta as principais conclusões do estudo da GEM com relação ao Brasil:

- As mulheres brasileiras ocupam posição de destaque no país correspondendo a quase 50% do total de empreendedores. Uma das maiores taxas de participação feminina entre os países pesquisados.
- A intervenção do governo tem diminuído com o tempo, porém ainda se manifesta como um fardo burocrático para abertura de novos empreendimentos.
- A disponibilidade de capital é escassa. Muitos empreendedores encontram dificuldade de obter crédito, sendo sua obtenção difícil e custosa.

- A falta de tradição e o difícil acesso a investimentos são os principais obstáculos à atividade empreendedora no Brasil.
- Infraestrutura precária e pouca disponibilidade de mão - de - obra qualificada impedem a proliferação de programas de incubação de novos negócios fora dos centros urbanos.
- O país precisa melhorar seu sistema educacional como um todo para estimular a cultura empreendedora entre os jovens e adultos.
- Inexistência de uma forte legislação sobre proteção dos direitos de propriedade intelectual. Altos custos para registro de patentes.
- Universidades estão isoladas da comunidade de empreendedores, oferecendo pouca extensão para melhoria dos empreendimentos locais.

Apesar de mudanças significativas terem ocorrido no cenário brasileiro até o momento atual, essas conclusões feitas pelo GEM ainda se apresentam como desafios a serem superados. Assim o Brasil ainda caminha para uma implementação de uma cultura empreendedora mais madura, fomentando a criação de uma população que desenvolva e pratique os comportamentos empreendedores, seja sendo donos de empresas, colaboradores ou mesmo na vida pessoal.

2.4 Perfil empreendedor

A figura do empreendedor no contexto atual é objeto de diversos estudos, várias pesquisas são feitas para melhor entender esse ser humano dotado de diversas características e atitudes singulares. Hashimoto (2010) afirma que qualquer pessoa é um empreendedor em potencial, assim como qualquer pessoa pode passar a vida inteira sem demonstrar suas características empreendedoras e num determinado contexto situacional essas características são evidenciadas, de forma que as pessoas ao redor possam presenciá-las e associá-las a imagem de um perfil empreendedor. Apesar de todos terem o potencial empreendedor, Bom Angelo (2003) apresenta pelo menos três características que revelam a vocação empreendedora:

- Vontade e habilidade para criar algo absolutamente inédito e que possa melhorar as condições de vida familiar, da empresa, da comunidade local ou da raça humana.
- Capacidade de encontrar novas utilidades para velhas ideias. O objeto dessa ação de reciclagem deve resultar em benefício coletivo.
- Talento para melhorar a eficiência de um sistema, processo ou produto, tornando-o mais econômico, acessível e tecnicamente superior.

Hashimoto (2010) nos apresenta a definição do termo empreendedor segundo Joseph Schumpeter, que para ele é a definição que melhor reflete o empreendedor, como “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e matérias” (1982 apud HASHIMOTO, 2010, p.22).

Para Gerber (2004) o empreendedor é nossa personalidade criativa, sempre lidando melhor com o desconhecido, estimulando o futuro, criando probabilidades dentre as possibilidades, transformando o caos em harmonia. O autor também afirma que o empreendedor é o visionário em nós, pois vive no futuro, nunca no passado e, raramente, no presente.

Segundo Garcia, Gimenez e Toledo (2008) ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática ideias próprias, características de personalidade e comportamento que os autores dizem que nem sempre é fácil de encontrar. O empreendedor para eles por definição tem de assumir riscos, e seu sucesso está em sua capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles. McClelland (1961 apud DANTAS, 2008) complementa esses conceitos descrevendo o empreendedor como alguém motivado primeiramente por uma irresistível necessidade de realização e por um forte impulso para construir. Este mesmo autor (MCCLELLAND, 1969 apud URIARTE, 2000) traçou dez características fundamentais para o empreendedor de sucesso:

- A iniciativa na busca de oportunidades
- Capacidade de correr riscos
- Persistência

- Comprometimento
- Objetividade no estabelecimento de metas
- Capacidade para buscar e valorizar as informações
- Persuasão e rede de contatos
- Independência e autoconfiança
- Exigência na qualidade
- Eficiência

Não se pode definir um modelo único de perfil empreendedor. Existem sim, características básicas que os identificam, porém essas características se revelam em determinadas situações. Então pessoas que nunca apresentaram algumas dessas características podem em certo momento desenvolvê-las, e dificilmente irá desenvolver todas no mesmo grau, algumas são mais presentes que outras, dependem da situação na qual o empreendedor se encontra, ou mesmo de sua personalidade. O quadro 1 mostra algumas outras definições do termo empreendedor e empreendedorismo para alguns autores.

Quadro 1 - Algumas definições de empreendedorismo e empreendedor

Autor	Definições
V.Pati (1995)	Empreendedorismo é a habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou quase nada. O empreendedor bem-sucedido é uma pessoa como qualquer outra, cujas características de personalidade e talentos preenchem um padrão determinado, o que o leva a agir de tal forma que chega ao sucesso, realizando seus sonhos e alcançando seus objetivos. Ele é, portando, uma pessoa que busca realização e é auto-orientado para atingir metas próprias.
R. Hishrich (1985)	Empreendedorismo é um processo de criação de algo diferente, com valor pela dedicação do tempo necessário, assumindo o acompanhamento financeiro, psicológico e riscos sociais pelo empreendimento, recebendo pelo resultado recompensas monetárias e gratificação pessoal. O empreendedor é o agente deste processo.
A. Shapero (1975)	O empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos socioeconômicos e aceita risco de fracasso.
R. Amit (1993)	Os empreendedores são "indivíduos" que inovam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções do produto), para extrair os melhores benefícios de suas inovações.

Fonte: David, 2004, p.41.

Alguns autores estudando o perfil empreendedor encontraram alguns mitos sobre o empreendedor que é difundido no censo comum, mas não mostram a realidade, os principais mitos segundo Dornelas (2010) estão apresentados no quadro a seguir:

Quadro 2 – Mito *versus* Realidade do perfil empreendedor

MITO	REALIDADE
Empreendedores são natos, nascem para o sucesso	Enquanto a maioria dos empreendedores nasce com um certo nível de inteligência, empreendedores de sucesso acumulam habilidades relevantes, experiências e contatos com o passar dos anos. A capacidade de ter visão e perseguir oportunidades aprimora-se com o tempo.
Empreendedores são “jogadores” que assumem riscos altíssimos	Tomam riscos calculados Evitam riscos desnecessários Compartilham o risco com os outros Dividem o risco em “partes menores”
Os empreendedores são “lobos solitários” e não conseguem trabalhar em equipe	São ótimos líderes Criam times/equipes Desenvolvem excelente relacionamento no trabalho com colegas, parceiros, clientes, fornecedores e muitos outros

Fonte: adaptado Dornelas, 2010, p.74.

Pinchot III (1989) diz que o aspecto mais mal entendido do empreendedor é o seu relacionamento com o dinheiro, pois a opinião popular diz que os empreendedores são levados pela cobiça, que a busca pelo dinheiro é a principal razão deles tomarem atitudes que algumas pessoas comuns não fariam. O autor afirma que o dinheiro raramente é a força principal que conduzem os empreendedores bem-sucedidos, mas uma profunda necessidade pessoal de realização, ou seja, os empreendedores são movidos a realizar os seus projetos, seja no campo pessoal ou profissional. Quando essa realização esta associada ao campo profissional um dos indicadores de alcance dos seus objetivos é o ganho financeiro, mas é somente um dos indicadores utilizados pelos empreendedores para medir o seu grau de sucesso.

2.5 Empreendedorismo: vantagens e desvantagens

O mundo vive em um momento, no qual o empreendedorismo tem um papel de destaque na sociedade, o governo de vários países incentiva a sua prática e muitas vezes as pessoas encaram o empreendedorismo somente como o ato de abrir uma empresa, isso se deve em grande parte a forma como o empreendedorismo é apresentado para a população. Os livros são enfáticos em apontar as vantagens do empreendedorismo. Entre as mais destacadas está à

possibilidade da geração de enorme ganho financeiro pessoal, o que pode ser verdade, se o empreendedor for, de fato, uma pessoa preparada e ciente de suas reais capacidades e limitações. Porém Dantas (2008) observa que na realidade existem empreendedores que têm uma grande capacidade de erguer empresas, mas que são limitados ao geri-las. O resultado são empresas que abrem e crescem muito rápido, mas que morrem também muito rapidamente, porque não são bem administradas.

Dantas (2008) nos apresenta várias outras vantagens do empreendedorismo citado pelos autores em seus livros e artigos sobre o tema:

- Geração de renda e aumento do crescimento econômico;
- Competição saudável, que estimula a criação de produtos de maior qualidade;
- Mais bens e serviços disponíveis;
- Desenvolvimento de novos mercados;
- Promoção do uso de tecnologia moderna em pequena escala;
- Fabricação para estimular o aumento de produtividade;
- Encorajamento de mais pesquisas e estudos de desenvolvimento de máquinas e equipamentos modernos para consumo doméstico;
- Desenvolvimento de qualidades e atitudes empreendedoras entre potenciais empreendedores, que podem contribuir para mudanças significativas em áreas distantes;
- Liberdade em relação à dependência de empregos oferecidos por outros;
- Redução da economia informal;
- Emigração de talentos pode ser impedida por um melhor clima de empreendedorismo doméstico.

Ser empregado e empreendedor abrangem várias vantagens e desvantagens, as principais vantagens e desvantagens desses dois mundos estão apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 3 – Negócio próprio *versus* emprego: vantagens e desvantagens

	Vantagens	Desvantagens
Negócio próprio	Autonomia e independência Liberdade para escolher o ramo de atuação Sem teto de remuneração Mais responsabilidades Maior desafio Visão generalista Status de empresário Senso de realização Busca de um sonho Não ter chefe Possibilidade de errar e assumir riscos Ampla rede de relacionamentos	Dificuldades no início Necessidades de competências generalistas Decisões solitárias Maior responsabilidade Maior dedicação Incertezas sobre o ambiente econômico Burocracia e falta de infraestrutura Falta de benefícios Maiores riscos Comprometimentos do patrimônio pessoal Baixo grau de mobilidade Ganhos variáveis e incertos
Emprego	Segurança e estabilidade maior Possibilidade de especialização Pacote de benefícios Salário fixo Mobilidade de emprego maior Perspectivas de carreira Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional Hora extra garantida por lei Estrutura disponibilizada para trabalhar	Escopo de atuação limitado Chefe chato Burocracia interna Falta de liberdade Ganhos limitados Baixa mobilidade de campo de atuação Politicagem Trabalho desinteressante Não conhece bem o negócio Competição interna por recursos e por promoções

Fonte: Hashimoto, 2010, p.30.

Para empreender é necessário mais do que apresentar as características de um empreendedor, as características fazem parte da personalidade da pessoa, então seria essencial já conter-las, pelo menos em nível potencial ao iniciar um empreendimento. Entretanto, somente estas características não são a garantia de sucesso, o empreendedor segundo Hashimoto (2010) precisa, obrigatoriamente ter um domínio amplo, tanto de competências diversas, como de conhecimentos distintos, ou seja, precisa saber se relacionar bem, vender, liderar, planejar, assim como conhecer finanças, o mercado, o produto e o processo produtivo, negociar com o gerente de banco, influenciar clientes, dialogar com o contador e o advogado, incentivar os funcionários etc. Portanto, o empreendedor precisa desenvolver habilidades e adquirir conhecimentos mais complexos, do que se fosse empreender dentro das empresas, pois se a empresa oferecesse uma cultura favorável existiriam no seu quadro funcional pessoas com especialidades em diferentes áreas, que poderiam ajudar no desenvolvimento dos projetos dos empreendedores internos.

2.6 Inovação

O conceito de inovação sempre esteve presente nos estudos de administração, assim como sua prática, não é novo. Desde que as primeiras teorias das organizações foram sendo elaboradas e os principais conceitos de administração foram sendo desenvolvidos, a inovação sempre esteve como assunto a ser estudado e estimulado pelas empresas. A inovação é atualmente o principal fator de estratégia competitiva das organizações, pois o mercado consumidor deseja sempre produtos e serviços diferenciados. Para Filho e Honesko (2009) qualquer pessoa pode ser inovadora e a maioria dos produtos inovadores teve por origem a ideia de indivíduos, que só queriam achar uma maneira mais prática de resolver um problema ou transformar a própria vida e a vida dos outros. Segundo Pinchot e Pellman (2004) a inovação é necessária como fator diferencial na oferta, como um meio de descobrir e explorar nichos no mercado que ainda não foram ocupados e como forma de manter-se atualizado em relação à produtividade da concorrência.

A ideia de uma pessoa criativa muitas vezes está associada à figura de um inventor, entretanto Dornelas (2010) diz que a inovação tem a ver com mudanças, de fazer coisas de forma diferente, de criar algo novo e de transformar o ambiente no qual se está inserido. Partindo desse conceito, o autor afirma que a inovação é mais abrangente que apenas a comum relação que se faz com a criação de novos produtos e serviços. Dornelas (2010) diz que o ato de criar algo inédito, ou seja, um inventor está relacionado com ideias geniais, lampejos repentinos, porém ele afirma que se a inovação for vista somente por essa perspectiva pouco se pode fazer em relação à prática dela nas organizações, pois neste caso dependeria de fatos isolados, ocasionais, de sorte etc.

O desejo de inovar e de buscar novas oportunidades de negócios são como já visto anteriormente, características do perfil empreendedor, assim somente os empreendedores podem promover a inovação, pois esta característica faz parte de sua personalidade. Os empreendedores são essenciais para acontecer à inovação dentro das empresas. A perspectiva do inovador somente como um inventor de algo inédito não combina com o perfil do empreendedor, pois segundo Dornelas (2010) a principal diferença entre o empreendedor para o inventor, é que o empreendedor utiliza sua criatividade em conjunto com suas habilidades gerenciais e conhecimentos para identificar oportunidades de inovar, entretanto o inventor não

tem o compromisso de criar algo com fins econômicos, sua principal motivação é apenas a criação, a descoberta e nada mais. Pinchot III (1989) corrobora para a explicação dessa diferença ao dizer que a inovação não quer dizer invenção. Para este autor, invenção é o ato de gênio de criar um novo produto ou serviço potencialmente útil, entretanto esta é apenas a primeira parte da inovação, a segunda parte acontece após a criação, que é transformar a nova ideia em um sucesso comercial, sendo esta segunda parte essencial a inovação tanto quanto pensar na ideia em primeiro lugar.

Segundo o Manual de Inovação (2008), criado numa parceria entre o Movimento Brasil Competitivo (MBC), o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), é importante exemplificar as diversas possibilidades de inovar, diante das várias possibilidades na rotina empresarial. Apesar de a inovação gerar custos, não inovar pode significar perdas significativas. Dessa forma, de acordo com o MBC, podem existir diversos tipos de inovação nas empresas:

- Inovação em Produtos (bens ou serviços): desenvolvimento de novos produtos ou melhoramento significativo de produtos já existentes, atendendo melhor às necessidades do mercado.
- Inovação em Processos: aprimoramento ou desenvolvimento de novas formas de fabricação ou de distribuição de bens e novos meios de prestação de serviços.
- Inovação Organizacional: adoção ou desenvolvimento de novos métodos de organização e gestão, seja no local de trabalho ou nas relações da empresa com o mercado, com os fornecedores ou com os distribuidores.
- Inovação em Marketing ou Modelos de Negócio: adoção ou desenvolvimento de novos métodos de marketing e comercialização, com mudanças significativas na concepção do produto, no *design* ou na sua embalagem, no posicionamento do produto no mercado, em sua promoção ou na fixação de preços.

Sem dúvidas a inovação deve fazer parte de qualquer empresa para continuar atuando no mercado de forma competitiva e atraente aos consumidores. O

ato de inovar acontece através das pessoas e são estas pessoas que dão vidas as organizações quando inovam dentro delas, sendo colaboradores. Desenvolver e reter colaboradores com um perfil próximo a um empreendedor tem sido o grande desafio das empresas da atualidade, e esse estudo recebeu o nome de intraempreendedorismo.

2.7 Intraempreendedorismo

O termo intraempreendedorismo foi inventado pelo consultor de administração Gifford Pinchot III na década de 80 com o objetivo de acelerar as inovações dentro das empresas, através do uso melhor de seus talentos empreendedores. Trata-se, portanto de um sistema que visa fomentar a criação de empreendedores dentro das empresas. Para Pinchot III (1989) os intraempreendedores, como denominou os empreendedores internos farão toda a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa, pois a perda de um intraempreendedor tem um custo maior que a simples perda de um técnico qualificado ou de um elemento eficaz de marketing. Para o autor, os intraempreendedores são os integradores que combinam os talentos dos técnicos e dos elementos de marketing, estabelecendo novos produtos, processos e serviços. Sem eles a inovação permanece em estado potencial, ou move-se ao ritmo glacial dos processos burocráticos que não são adequados em um ambiente repleto de concorrência empreendedora (PINCHOT, 1989).

O grande desafio das empresas atualmente é conseguir desenvolver seus colaboradores dando-lhes a oportunidade de que suas ideias se realizem. O intraempreendedorismo surgiu como consequência natural ao empreendedorismo, pois pessoas com um perfil empreendedor também fazem parte do quadro funcional das empresas. Quando Pinchot III constatou a existência dos intraempreendedores dentro das organizações e sua importância para o crescimento e alcance dos objetivos organizacionais, observou que as grandes empresas não ofereciam um ambiente saudável para reter e utilizar o potencial empreendedor dos seus funcionários. Segundo ele (PINCHOT, 1989) os empreendedores naquele momento e as grandes empresas pareciam não se darem bem juntos, embora necessitassem um do outro. O empreendedor necessita dos recursos de uma grande empresa para testar suas ideias, enquanto as maiores empresas precisam da força inovadora e da

iniciativa do empreendedor. Este, porém, gosta de ser seu próprio patrão e a estrutura de uma grande empresa costuma dar pouco espaço para sua independência. Então na década de 80, Pinchot III publicou um livro intitulado *Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para torna-se um empreendedor*, a missão do livro era sensibilizar as empresas a darem mais liberdade para os seus funcionários no desenvolvimento de seus próprios projetos, que levariam a organização a se destacar em inovação e conseqüentemente perante a concorrência. Pinchot III (1989) afirma que os empreendedores são necessários para iniciar novos empreendimentos em pequena escala, mas também para dar vida às empresas existentes, em especial às grandes.

Hashimoto (2010) nos diz que há alguns anos, um estudante americano elaborou uma pesquisa junto às cem maiores empresas de tecnologias divulgadas na revista americana *Fortune*, com o objetivo de procurar identificar os funcionários que abandonaram a empresa para começar seu próprio negócio. O estudante chegou à conclusão que estas empresas não percebiam o nível do profissional que estavam perdendo, poucas sequer lamentavam a perda desses funcionários brilhantes e se consolavam com o fato deles não terem ido para a concorrência, pois acreditavam que se um funcionário queria ter seu próprio negócio, nada poderia ser feito. Como conseqüência, eles acabavam levando suas ideias e habilidades para seu próprio negócio e em alguns casos para trabalhar na concorrência, que apresentavam um ambiente mais favorável para reter e motivar esse profissional sendo um colaborador. Hashimoto (2010) ainda afirma que a soma dos negócios realizados pelos ex-funcionários, tornaram-se maiores que os negócios dos seus antigos empregadores, assim as empresas perceberam que muitos dos empreendimentos inovadores que abocanharam uma fatia dos seus mercados vieram de seus próprios quadros, ou seja, os que não foram trabalhar para os competidores tornaram-se, eles mesmos, competidores. Estes competidores são ex-intraempreendedores que tiveram suas iniciativas frustradas e combatidas pela estrutura corporativa na qual trabalhavam, saíram para iniciar seu próprio negócio, como uma forma de dar vazão a um espírito empreendedor reprimido pela empresa da qual faziam parte. Para Hashimoto (2010) estes ex-intraempreendedores se manteriam empregados se suas empresas dessem vazão a esse espírito empreendedor, pois eles não precisariam abandonar o emprego e partir para uma aventura no mundo dos negócios com muito mais variáveis, incertezas e riscos do

que se fossem empreender dentro do ambiente corporativo. Uriarte (2000) seguindo essa mesma linha de pensamento afirma que um funcionário de uma grande organização pode ser empreendedor dentro desta própria organização. Para ele uma pessoa não precisa deixar a empresa onde trabalha para vivenciar as emoções, riscos e gratificações que uma ideia transformada em realidade pode oferecer.

As grandes corporações estão acordando para um duplo prejuízo: perder talentos e ganhar concorrentes, quando não oferecem um ambiente organizacional propício para este profissional de suma importância em um mercado, no qual a concorrência é acirrada entre as empresas e a inovação é um elemento essencial de diferença competitiva, neste momento atual o intraempreendedorismo ganha mais importância, pois são os colaboradores que manterão as empresas competitivas, através do uso de suas atitudes intraempreendedoras. Segundo Antoncic (2001 apud LANA, 2010), a atitude intraempreendedora é definida como a determinação em busca da solução nova ou criativa para desafiar e confrontar as velhas práticas da empresa, incluindo o desenvolvimento e a melhoria de velho ou novo produto, serviço, mercado, técnica de administração e tecnologias para desempenhar as funções organizacionais, assim como mudanças em estratégias, nas suas organizações, e na forma como a empresa lida com os competidores num âmbito mais amplo. Ainda de acordo com ele, o intraempreendedorismo refere-se a um processo interno de uma empresa existente, independentemente do seu tamanho, e lida não somente com novos negócios, mas também com outras atividades e orientações inovadoras.

[...] Novos concorrentes, que surgem a todo momento no país e no exterior, estão rapidamente demonstrando que nossas grandes empresas devem se preparar para a renovação, ou estarão perdendo competitividade. O intraempreendedorismo ganha força nesse cenário, uma vez que, essencialmente, a empresa valoriza o espírito empreendedor, estimulando as pessoas a concretizarem suas idéias, através do patrocínio e liberdade de ação para agir. Trata-se de um método eficiente, porque libera o gênio criativo dos empregados, que são justamente as pessoas que melhor conhecem a organização (DANTAS, 2008, p.17).

Dantas (2008) afirma que o intraempreendedorismo é um método que tem se mostrado interessante para empresas mergulhadas na burocracia e em estado de estagnação competitiva, pois o intraempreendedor busca resgatar o foco no cliente e no produto, o que permite uma melhor redefinição da missão e aproximação das pessoas ao foco da organização. O intraempreendedor também é importante para o

resgate da comunicação e para a reorganização das empresas através dos fluxos reais de trabalho, ou seja, uma modificação nos processos da empresa para deixá-la mais eficaz e eficiente na execução de suas operações.

O estudo do intraempreendedorismo depois de Pinchot III foi tendo mais importância e abrangendo não só grandes corporações, mas também pequenas empresas que precisam estar sempre inovando para terem reais condições de competirem no mercado com as grandes empresas. Deste modo, o intraempreendedorismo também passou a ser denominado de empreendedorismo corporativo, para muitos autores significam o mesmo, pois ambas têm iguais essências, entretanto alguns autores apresentam uma pequena diferenciação, que abordaremos a seguir.

2.8 Empreendedorismo corporativo

Quando se fala em empreendedorismo, mais propriamente no empreendedor logo vem à mente a figura de uma pessoa proprietária de uma empresa que com muito esforço e atitudes empreendedoras conseguiu abrir seu próprio negócio e ser seu próprio patrão. Ao se observar o empreendedorismo somente por essa perspectiva, pode-se imaginar que apenas empresários donos de empresas podem ser chamados de empreendedores. Entretanto, como visto anteriormente o empreendedor possui uma série de características que não necessariamente precisam ser associadas somente aos donos de empresas, pois as características que um empreendedor possui é o que o define. Bruce (1976 apud URIARTE, 2000) amplia a definição de empreendedor para incluir indivíduos envolvidos em organizações já existentes, ele descreve o empreendedor como sendo qualquer pessoa cujas decisões determinam diretamente o destino da empresa, quer essa pessoa assuma todo o controle ou todo o risco. Então se um funcionário de uma empresa apresenta essas características também é considerado empreendedor, mas conhecido como intraempreendedor ou empreendedor corporativo. O empreendedorismo corporativo é uma reafirmação do estudo feito por Pinchot III na década de 80 sobre os empreendedores internos e sua importância para a inovação nas empresas. Esses colaboradores apresentam características do comportamento empreendedor, sendo este o novo perfil de profissional que as organizações estão buscando, pois colaboradores que desenvolvem atitudes e

comportamentos empreendedores agregam valor à empresa, inovam e aumentam as possibilidades de permanência da empresa no mercado competitivo dos dias atuais.

Hashimoto (2010) fala que existe várias interpretações do termo empreendedorismo corporativo e nos fornece a coleta de impressões de alguns autores e estudiosos sobre o assunto, as principais interpretações e variações do empreendedorismo corporativo são apresentadas a seguir:

- **Empreendimentos Corporativos (Corporate Ventures):** são novos negócios, criados pelas empresas de forma isolada do resto da organização. São geralmente linhas de negócios ou produtos com pouca aderência aos produtos e negócios já existentes. Apesar de nascerem independentes da organização para garantir que possa crescer sem vícios e amarras da empresa-mãe, em algum momento serão incorporados aos processos globais da empresa para promover economias de escala nas operações.
- **Intraempreendedorismo:** este método foca no funcionário individualmente e sua propensão a agir sozinho de forma empreendedora. Para o intraempreendedorismo as empresas criam propositalmente estruturas e processos que inibem a ação empreendedora dos funcionários e assume como desafio superar estas barreiras impostas pela organização. Para Hashimoto (2010) do ponto de vista das empresas, o intraempreendedorismo acontece quando atitudes individuais são valorizadas, não necessariamente por meio de processos formais.
- **Empreendedorismo Organizacional:** ocorre quando a organização se adapta a um ambiente instável por meio da construção de estruturas e de uma cultura organizacional que apoiam e desenvolvam o empreendedorismo e a inovação internamente, estimulando o funcionário a se comportar como dono do negócio.
- **Alianças Corporativas:** foca no desenvolvimento da capacidade inovadora, através do relacionamento estreito com negócios em setores afins. Acontece quando as organizações procuram concentrar esforços em suas competências básicas. Este estudo das alianças corporativas, ganha grande relevância, pois mantêm a exploração de oportunidades

entre principalmente os pequenos negócios, quando fazem alianças, que se não fossem aproveitadas pela empresa, seriam exploradas pelo concorrente.

A diferenciação entre o intraempreendedorismo e o empreendedorismo corporativo não é bem clara entre os autores, pois vários consideram como sendo o mesmo, somente com um nome diferente. Entretanto, percebemos a diferenciação do foco dos estudos, pois para Burgelman (1983 apud LANA, 2010) o intraempreendedorismo está mais focado na ação individual do que em processos, ou seja, tem o seu foco no desenvolvimento de atitudes e comportamentos empreendedores nos funcionários, enquanto o empreendedorismo corporativo está focado na organização como um todo, nos processos pelo qual será possível desenvolver o potencial empreendedor dos colaboradores. O objetivo aqui não é diferenciar para o leitor os termos, pois Pinchot III já abordava os conceitos do empreendedorismo corporativo quando criou o termo intraempreendedorismo, mas mostrar outras ramificações do estudo do empreendedorismo focado para dentro da empresa, utilizando os próprios colaboradores como agentes de mudanças dentro do ambiente organizacional. A seguir um quadro com vários conceitos do empreendedorismo corporativo segundo diversos autores, para fins deste trabalho acadêmico considerou-se empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo como sendo sinônimos.

Quatro 4 - Algumas definições do termo empreendedorismo corporativo

(continua)

Autor	Definição
Burgelman (1983)	Empreendedorismo corporativo refere-se ao processo pelo qual as empresas se envolvem na diversificação através de desenvolvimento internos. Tal diversificação requer combinações de novos recursos para ampliar a ação da empresa a outras áreas, ou mesmo às suas atuais áreas, de atuação, correspondendo ao conjunto de oportunidades que a empresa está buscando.
Vesper (1984)	Empreendedorismo corporativo envolve o emprego da iniciativa dos níveis mais inferiores da organização para desenvolver algo novo. Uma inovação que é criada por subordinados sem que tenha sido requisitada, ou seja, inesperada, mesmo que dada a permissão pela alta gerência para fazê-la.

Fonte: adaptado Dornelas, 2003, p.127-128.

Quatro 4 - Algumas definições do Termo Empreendedorismo Corporativo

(conclusão)

Autor	Definição
Jennings & Lumpkin (1989)	Empreendedorismo corporativo é definido como a extensão do desenvolvimento de novos produtos e/ou novos mercados. Uma organização é empreendedora se ela desenvolve um número maior que a média de novos produtos ou mercado.
Zahra(1993)	Empreendedorismo corporativo é um processo de renovação organizacional de duas diferentes, mas relacionadas dimensões: inovação e novos negócios, e renovação estratégica.

Fonte: adaptado Dornelas, 2003, p.127-128.

O campo de estudo do empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo ainda não é bastante rico em literatura especializada. O perfil de um intraempreendedor é praticamente o mesmo de um empreendedor, entretanto com algumas limitações, pois o empreendedor tem uma maior liberdade nas suas ações que um intraempreendedor. Entender melhor este profissional e suas características é o próximo objeto de estudo.

2.9 Os intraempreendedores dentro das organizações

As pessoas são importantes para as organizações, porque através delas as empresas conquistam uma posição no mercado, ou seja, o quadro funcional de uma empresa precisa conter pessoas altamente eficientes e eficazes em suas ações, além disso, precisa conter intraempreendedores, pois segundo Wunderer (2001 apud CHIEH, 2007), o intraempreendedor é um colaborador da empresa que inova, identifica e cria oportunidades de negócios, monta e coordena combinações ou arranjos de recursos para agregação de valor. O autor ainda comenta que os intraempreendedores buscam agir de forma a atender as necessidades latentes e de fazer as operações organizacionais de forma mais eficaz do que as existentes. Para Fillion (2004) os intraempreendedores são pessoas que desenvolvem uma orientação, ou visão, que indica o que deverá ser feito. O desenvolvimento e a implementação das visões são duas das principais características das ações intraempreendedoras. Os intraempreendedores sabem o que deve ser feito assim que a oportunidade aparece, e cria estratégias para atingir sucesso nas suas ações. Pinchot III (1989) afirma que os intraempreendedores não fogem ao trabalho e nem

têm padrões a respeito de que tipos de trabalho estão abaixo de sua posição. Eles executam as tarefas triviais se for necessário, pois são, ao mesmo tempo, pensadores e executores, planejadores e trabalhadores. Deste modo, os intraempreendedores são essenciais para as organizações, pois são pessoas que possuem habilidades para atuarem em qualquer setor da empresa, onde quer que tenham proposto um novo projeto, justamente por sua interação com os objetivos propostos e a identificação de novas oportunidades que possam beneficiar a empresa.

Dantas (2008) deixa bem clara a figura do intraempreendedor ao conceituar-lo como um indivíduo que, ao invés de tomar a iniciativa de abrir o seu próprio negócio, toma a iniciativa de criar, inovar e buscar novas oportunidades e negócios para organização na qual trabalha. É o empreendedor dentro da própria empresa, que tem a habilidade de manter naturalmente a inovação sistemática no negócio, diferenciando-o e mantendo-o competitivo no mercado. Thompson (2005 apud WALTER, 2008) identifica os Intraempreendedores como empregados que possuem iniciativas novas em organizações estabelecidas e fazem alguma diferença material. Eles propõem ideias novas e valiosas que são capazes de desenvolver, em um ambiente cultural favorável. Para Champion (1998 apud FILHO; HONESKO, 2009) os intraempreendedores utilizam os recursos corporativos e o tempo da empresa, não para obter lucro pessoal, mas para o progresso da organização. Precisam de liberdade para pensar e criar, dinheiro e suporte institucional para tornar as suas ideias uma realidade. Dornelas (2003) afirma que esse é o papel que deve ser exercido pelo executivo moderno, procurando agir de forma empreendedora, assumindo os riscos, identificando oportunidades de negócios para a empresa, sendo criativo e tendo um bom relacionamento interpessoal para trabalhar em equipe.

Pinchot III (1989) elaborou dez mandamentos do intraempreendedor. Para ele estes mandamentos deveriam ser as diretrizes que os funcionários dentro das empresas precisariam seguir para continuar empreendendo. Atualmente alguns desses mandamentos são apenas noções de como entender melhor este profissional e suas motivações no local de trabalho. O quadro seguir mostra os mandamentos do intraempreendedor segundo Pinchot III (1989):

Quadro 5 - Os dez mandamentos do intraempreendedor

1. Vá para o trabalho a cada dia disposto a ser demitido.
2. Evite quaisquer ordens que visem interromper seu sonho.
3. Execute qualquer tarefa necessária a fazer seu projeto funcionar, a despeito de sua descrição de cargo.
4. Encontre pessoas para ajudá-lo
5. Siga sua intuição a respeito das pessoas que escolher e trabalhe somente com os melhores.
6. Trabalhe de forma clandestina o máximo que puder – a publicidade aciona o mecanismo de imunidade da corporação.
7. Nunca aposte em uma corrida, a menos que você esteja correndo nela.
8. Lembre-se que é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão.
9. Seja leal às suas metas, mas realista quanto às maneiras de atingi-las.
10. Honre seus patrocinadores.

Fonte: Pinchot III, 1989, p.21.

Pinchot III (1989) ainda apresenta as seguintes características que as pessoas intraempreendedoras possuem:

- Gostam de Liberdade;
- São auto-motivadas;
- Reagem às recompensas e reconhecimentos;
- Estabelecem metas de 5 a 15 anos;
- Estabelecem cronogramas corporativos ou auto-impostos;
- Sabem delegar, mas põem a mão na massa;
- Possuem habilidades semelhantes aos empreendedores;
- São autoconfiantes e corajosos;
- São cínicos a respeito do sistema, mas otimistas quanto a sua capacidade de superá-lo;
- Têm atenção aos riscos e necessidades;
- Focalizam os clientes;
- Gostam de riscos moderados;
- Não temem serem demitidos;
- Fazem sua própria avaliação intuitiva do mercado.

Assim, o intraempreendedor pode ser qualquer pessoa dentro da organização que utiliza o seu talento para conduzir o seu trabalho de forma empreendedora, tendo ações proativas na execução das tarefas e visualizando o seu efeito para todo o processo. Hashimoto (2010) afirma que o intraempreendedor existe e sempre existirá em qualquer organização, independentemente da cultura organizacional favorecer ou não o surgimento deles. Entretanto, as organizações só tomarão ciência de sua existência ao oferecer a liberdade e o reconhecimento necessário a estes colaboradores. Hashimoto (2010) ainda nos apresenta os principais motivos que fazem um intraempreendedor optar por continuar em uma organização, em vez de iniciar seu próprio negócio, a saber:

- Segurança. Os empreendedores internos encontram dentro das empresas um ambiente que oferece menos riscos para pôr em prática suas habilidades empreendedoras do que se tivesse de começar um novo empreendimento.
- Mais recursos, pelo menos em potencial, a disposição de suas iniciativas. A empresa vira um patrocinador do funcionário oferecendo os recursos necessários para apoiar seus comportamentos empreendedores. Entretanto, a organização deve ter como cultura esse tipo de estratégica e o funcionário deve estar iniciando um projeto que agregue valor a empresa, ou seja, um produto ou serviço que esteja de acordo com o ramo de negócio da empresa no mercado.
- Alto valor agregado para a organização. Seu poder de contribuição é potencialmente maior do que de outros funcionários. Assim suas ideias e iniciativas trazem benefícios para a empresa na qual trabalham e isso os motiva a continuar dentro da organização.

Para Hashimoto (2010) o intraempreendedor não pode ser visto apenas como um gerente criativo. Pois um gerente possui um vínculo muito estreito com a organização. Enquanto o empreendedor almeja transformar a organização, o gerente almeja ser eficaz nas suas tarefas atribuídas, buscando o melhor desempenho para os índices pelos quais ele é avaliado. Entretanto, o intraempreendedor vai além, pois ele está disposto a assumir os riscos de sair do padrão estabelecido para trazer resultados à empresa em um médio ou longo prazo,

admitindo no meio do caminho eventuais fracassos. Pinchot III (1989) faz uma distinção entre empreendedores, gerentes e intraempreendedores. Sua contribuição se baseia em quatro dimensões: motivos principais, ações, habilidades e relacionamento com outros. O quadro a seguir sumariza as ideias apresentadas por Pinchot III (1989).

Quadro 6 – Quadro comparativo entre gerentes tradicionais, empreendedores e intraempreendedores

	Gerentes Tradicionais	Empreendedores Tradicionais	Intraempreendedores
Motivos principais	Quer promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivado pelo poder.	Quer liberdade. Orientado para metas, autoconfiante e auto-motivado.	Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientado para metas e auto-motivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação.
Ações	Delega a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte da energia.	Põe a mão na massa. Pode aborrecer os empregados, fazendo de repente o trabalho deles.	Põe a mão na massa. Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.
Habilidades	Gerência profissional. Com frequência formado em escola de administração. Ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidades políticas.	Conhece intimamente o negócio. Mais agudez para negócios do que habilidade gerencial ou política. Frequentemente com formação técnica, se em um negócio técnico. Pode ter sido responsável por lucros & perdas na antiga corporação.	Muito semelhante ao empreendedor, mas a situação exige maior capacidade para prosperar dentro da organização. Necessita de ajuda neste aspecto.
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.

Fonte: Pinchot III, 1989, p.45-47.

A partir dessas relações conceituais podemos concluir que as diferenças qualitativas entre o intraempreendedor e o empreendedor são pouco significativas. A visão de mundo e as atitudes são idênticas, os efeitos nos negócios são equivalentes e a aferição dos resultados da ação parece seguir os mesmos critérios: visão, inovação, conquista de imagem e mercado, formação de equipes, volume de faturamento, retorno sobre o capital investido e crescimento corporativo. Então partindo dessa conclusão, seria o caso de considerar também que toda a

organização que incentivar a formação de um número maior de intraempreendedores, poderá obter índices superiores de competitividade e resultados.

2.10 A organização intraempreendedora

As empresas criam um ambiente para a realização do trabalho que elas se propõem, então as ações dos seus funcionários podem sofrer influencia do clima organizacional que levará a favorecer ou não o surgimento de uma cultura intraempreendedora para os colaboradores. A cultura intraempreendedora é definida por Pinchot e Pellman (2004) como a existência de um clima favorável para a inovação dentro de uma organização. Na visão dos autores, os líderes devem promover este clima, fazendo com que todos os funcionários se sintam motivados a compartilhar seus conhecimentos a fim de gerarem novas ideias aplicáveis e aproveitáveis pela empresa em seus produtos e processos. Como visto anteriormente, o intraempreendedorismo é uma forma de manter os funcionários com um perfil empreendedor dentro da empresa, inovando e gerando mudanças que afetem positivamente a empresa na qual trabalham. Segundo Hashimoto (2010) o impulso para ser um intraempreendedor vem tanto do intimo da pessoa quanto do contexto organizacional no qual ela está inserida, pois a empresa tem fundamental importância no surgimento desses colaboradores. As estratégias adotadas pelas organizações terão forte impacto na motivação dos intraempreendedores em gerar ideias que proporcionarão a inovação, de forma natural. A organização precisa ter um ambiente propício, originando um novo tipo de empresa, na qual os autores chamam de Organização Intraempreendedora.

Hashimoto (2010) baseado em estudos realizados por diversos autores elaborou um quadro comparativo para diferenciar uma organização intraempreendedora da organização tradicional. No quadro a seguir encontram os principais fundamentos organizacionais que podem influenciar positiva ou negativamente a prática do intraempreendedorismo.

Quadro 7 – Diferenças entre a organização tradicional e a organização intraempreendedora.

Fundamento	Organização tradicional	Organização intraempreendedora
Comunicação	De cima para baixo, apenas o necessário.	Em todas as direções, sem restrições.
Ambiente externo	A interação ocorre apenas por meio de canais preestabelecidos.	Interação ampla e irrestrita como forma de geração de relacionamentos relevantes.
Erros e falhas	São evitados e penalizados.	São vistos como parte do aprendizado.
Burocracia	Minimiza riscos e desvios.	Impede a criatividade e espontaneidade.
Poder	Centralizado, organizado em hierarquia.	Descentralizado, <i>empowerment</i> .
Estrutura Organizacional	Hierarquia.	Em rede.
Controles	Evitam desvios do padrão esperado.	São mínimos sobre as pessoas.
Relacionamentos	Diferenças departamentais.	Interdepartamentalização forte.
Formação de Pessoas	Especialistas por área.	Estímulo à diversidade.
Instrumentos motivacionais	Extrínsecos (recompensas financeiras, prêmios).	Intrínsecos (reconhecimento, visibilidade, auto-realização).
Novos produtos e serviços	Gerados pela área de produtos, laboratório, engenharia, P&D.	Gerados em qualquer lugar da organização.
Responsabilidade pelo cliente	Do “ <i>front-end</i> ” que tem contato direto com o cliente.	De todos os funcionários.
Quem faz parte da organização	Funcionários apenas.	Funcionários, terceiros, parceiros, <i>freelancers</i> , fornecedores, clientes, distribuidores, cooperativas etc.
Estrutura de cargos	Preserva a responsabilidade de cada funcionário.	Limita o potencial de agregação
Orçamento	Definido anualmente por departamento, conforme planejamento prévio.	Parcela aplicada como capital de risco, sem garantia de retorno, para projetos empreendedores.
Planejamento	Altamente valorizado, ensinado e seguido à risca.	Dá margens à flexibilização para acomodar circunstâncias ambientais altamente mutáveis e dinâmicas.
Cultura interna	Resistente a mudanças, tradicional, paternalista.	Seguidor de ordens, especialista, eficiente, focado em tarefas, pequeno escopo.
Treinamento	Determinado pelo Recursos Humanos, de acordo com as necessidades organizacionais.	Determinado por cada um, segundo necessidades do projeto, e é incorporado ao capital investido.
Perfil do funcionário	Seguidor de ordens, especialista, eficiente, focado em tarefas, pequeno escopo.	Questionador, polivalente, eficaz, focado em realizações, escopo amplo.

Fonte: Hashimoto, 2010, p.95.

Hashimoto (2010) também explica a diferença dos termos, organização empreendedora para organização intraempreendedora, através de um quadro comparativo apresentado a seguir:

Quadro 8 – Diferenças entre organização empreendedora e organização intraempreendedora.

Organização empreendedora	Organização intraempreendedora
Seus resultados pertencem à empresa.	Seus resultados são distribuídos entre os participantes.
Possui um forte departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).	Todo e qualquer funcionário da organização é estimulado a fazer P&D.
A responsabilidade por novos produtos e serviços é de poucos.	A responsabilidade por novos produtos e serviços é de todos os funcionários.
A cultura organizacional não incentiva o empreendedorismo.	A cultura organizacional incentiva o empreendedorismo.
O modelo de gestão é tradicional.	O modelo de gestão é participativo, democrático e autônomo.
O grau de empreendedorismo é medido pelas inovações em produtos e serviços.	O grau de empreendedorismo é medido por qualquer tipo de inovação.

Fonte: Hashimoto, 2010, p.96.

Portanto, a organização empreendedora é uma empresa que possui uma estrutura tradicional, mas consegue gerar inovações em seus produtos e serviços através de um planejamento bastante restrito aos objetivos e competências básicas da organização. Na organização empreendedora tem-se uma área dedicada à criação e desenvolvimentos de produtos, na qual se encontra toda a capacidade criativa da organização, ao contrário da organização intraempreendedora, que contém uma cultura que envolve todos os funcionários no processo de inovação, independente de cargo, área, posição hierárquica ou status, ou seja, consideram todos com potencial para gerar ideias criativas e inovadoras.

2.11 As características de uma organização intraempreendedora

O estudo das características de uma organização intraempreendedora é foco de uma série de pesquisas. A maioria desses estudos se concentra em analisar os fatores que influenciam no desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora dentro das empresas, pois estes fatores podem inibir ou facilitar que um funcionário seja um agente de inovação no contexto organizacional. Os principais fatores estudados pelos autores são: **Princípios e valores; Missão e visão; Comunicação interna; Estrutura de cargos; Remuneração, compensação e motivação; Treinamento; Formação de equipes de projetos; Controle interno e poder.**

2.11.1 Princípios e valores

Os princípios e valores organizacionais são constituídos por papéis, normas e valores e não por partes físicas ou equipamentos técnicos, e são responsáveis por definir e orientar o funcionamento organizacional. Enquanto os papéis representam a forma de comportamento relacionado à tarefa, as normas padronizam os valores que todos devem praticar, e os valores vinculam as pessoas ao sistema organizacional (1993 apud NALASCO; DOMINGUEZ, 2010). Para Barret (2000 apud NALASCO; DOMINGUEZ, 2010), em uma organização os valores “dizem” e os comportamentos “fazem”. Portanto, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender às necessidades dos indivíduos.

De acordo com Hashimoto (2010), numa organização em que regras, normas e controles perdem força com o objetivo de estimular a inovação, os princípios e valores são promovidos a norteadores das ações individuais. Estes princípios e valores, com a missão e visão, claramente definidas e difundidas entre os funcionários, devem resumir o espírito empreendedor que se cultiva na empresa. Assim, os intraempreendedores poderão definir suas próprias regras, estabelecer a melhor forma para entregar os resultados, e ter certeza de que as regras organizacionais não os impedirão de fazer o que julgarem necessário em seus projetos dentro da empresa.

Os princípios e valores dizem respeito à cultura que prevalece dentro da organização e separa aqueles que estão em sintonia com a forma de pensar da organização daqueles que não estão, ou seja, a organização precisa definir seus princípios e valores, e estes não são imutáveis ao longo do tempo, para reter somente aqueles profissionais que utilizam o seu potencial empreendedor para ações condizentes com a forma e atuação da empresa no mercado. Um funcionário pode se comportar de uma forma arrogante e presunçosa se a organização aceitar tal comportamento, assim como, um funcionário sendo regrado e metódico pode ser penalizado pelos companheiros que estão adaptados a uma cultura organizacional aberta e irreverente. Deste modo, os princípios e valores podem criar um ambiente que sufocam o espírito empreendedor dos subordinados, assim como, pode também

criar um ambiente no qual a liberdade de dar vazão a este espírito faz parte da cultura organizacional.

De acordo com Antoncic (2001 apud CHIEH, 2007), os valores organizacionais devem ser visto como direcionadores cruciais do intraempreendedorismo, e estes valores e princípios para Hashimoto (2010), não são formalmente comunicado às pessoas, pois estão inseridos na cultura organizacional de forma tão arraigada e enraizada que as pessoas não conseguem vislumbrar outra forma de agir e de se comportar. Segundo Chieh (2007) numa organização intraempreendedora, não há necessidade de criar regras rígidas que determinam como as coisas devem ser feitas, mas direcionadores genéricos que devem canalizar os esforços dos funcionários em direção aos objetivos organizacionais. Entretanto, Hashimoto (2010) nos alerta que este modelo de pensar – em que não existam regras que determinam como as coisas devem ser feitas e, sim, somente direcionadores genéricos que inspiram a tomada de decisões sobre toda e qualquer atividade – pode ser visto negativamente pelos colaboradores que estão demasiadamente arraigados aos paradigmas que formalizam os processos e burocratizam uma organização. O autor ainda conclui que a burocratização cria conflitos internos, a desburocratização também promove uma mudança cultural, que vai acontecendo gradativamente à implementação de princípios e valores de uma organização intraempreendedora, sendo estes princípios e valores percebidos pelos funcionários como substitutos aos resquícios da corporação burocrática.

Kanter (1984 apud CHIEH, 2007) ressalta que deve haver um vínculo ou comprometimento emocional dos funcionários com os valores organizacionais para criar um ambiente inovador. Para isso, uma ampla campanha de disseminação, divulgação e valorização dos princípios e valores deve acontecer dentro da empresa.

2.11.2 Missão e visão

Se, por um lado, as iniciativas dos intraempreendedores podem gerar inovações, mudanças e criação de novas oportunidades de negócio, por outro lado há riscos de que essas oportunidades possam levar a empresa a uma direção diferente da esperada. Desse modo, a definição de uma missão, uma visão e de

objetivos claros para os colaboradores passa a ser fundamental para direcionar as ações e os esforços coletivos em busca dos objetivos da empresa.

Albrecht (1994 apud CHIEH, 2007) explica que o processo de elaboração da missão e visão é altamente complexo, pelo grande desafio de torná-lo simples, objetivo, claro e específico. Para ele a visão deve descrever o futuro, o que a organização aspira se tornar. A visão deve criar uma imagem que mostre aos funcionários o que a empresa pode vir a ser, fundamentada nos seus valores, princípios e crenças. Assim, a visão serve como um “guia” ou o “norte” para que os gestores e seus colaboradores orientem-se durante a execução das suas ações dentro da organização.

Ainda de acordo com Albrecht (1994 apud CHIEH, 2007), na missão a organização deve transmitir, em um simples e curto enunciado sua essência e de como a empresa deve fazer negócios. A missão deve ter como base os valores e princípios que norteiam a organização. Uma missão que não condiz com os valores e princípios organizacionais não será aceita pelos colaboradores. A missão é mais do que uma simples declaração, ela deve ter um significado que seja absorvido por toda a empresa, pois é o enunciado que determina o propósito, destino e o real valor que a empresa quer oferecer no mercado.

Hashimoto (2010) nos apresenta algumas características que uma declaração de missão deve possuir:

- Identifica o propósito mais amplo da empresa, estabelecendo o seu limite de atuação de longo prazo;
- Determina o negócio e a razão de sua existência, aquilo que a organização persegue e almeja;
- Existe apenas no singular. Não há “missões”, a missão é única por caracterizar a identidade da organização;
- Deve ser curta para que seja facilmente lembrada, resgatada e disseminada;
- Deve ser facilmente entendida por todos os colaboradores da empresa, e aí vem à dificuldade em torná-la abrangente e, ao mesmo tempo, simples;

- Não pode ser confundida com o objetivo da organização, uma vez que os objetivos é que devem ser construídos por meio dela.

Os objetivos correspondem à forma de traduzir em práticas efetivas as ações para cumprir a missão. Hashimoto (2010) diz que o primeiro nível de objetivos relevantes em uma organização intraempreendedora é o estratégico, ou seja, os objetivos de longo prazo, orientados para toda a organização. Esses objetivos geralmente são definidos pelos mais altos níveis hierárquicos das empresas. Hashimoto (2010) também comenta que numa organização intraempreendedora, apenas o nível estratégico costuma ser trabalhado pela alta administração, e, a partir daí, é dada liberdade para que os demais níveis participem, estabelecendo suas próprias estratégias e planos de ação para transformar os objetivos em realidade. Essa prática participativa possibilita um maior envolvimento, comprometimento e uma maior dedicação das equipes de trabalho.

2.11.3 Comunicação interna

Dentro das organizações a comunicação interna entre os colaboradores de diferentes níveis hierárquicos é fundamental para uma cultura intraempreendedora. Antoncic (2001 apud CHIEH, 2007) diz que a comunicação interna é um dos fatores mais críticos que pode provocar impactos, positivos e negativos no intraempreendedorismo. Segundo Pinchot III (1989) uma comunicação aberta como forma de divulgar as informações é considerada como elemento crucial para a inovação.

As organizações tradicionais têm uma estrutura que nem todas as informações internas são repassadas de forma integral aos seus funcionários, pois os defensores dessas organizações acreditam que nem todos possuem a maturidade para usar bem essas informações. Para algumas pessoas dessas empresas reterem informações privilegiadas representa poder dentro da estrutura e, por isso, o compartilhamento das informações não é valorizado (HASHIMOTO, 2010). Entretanto é evidente que a maior parte das inovações acontecem baseadas em um conhecimento que surgiu da convergência de inúmeros tipos de conhecimentos, ou seja, da livre troca de informações dentro da organização.

Drucker (1995 apud CHIEH, 2007) deixa clara a importância da comunicação interna ao citar vários exemplos da história recente das grandes inovações que aconteceram de um resultado de uma comunicação aberta, sendo possível somente quando a organização permite que se promova a cultura da interdisciplinaridade, ou seja, quando há a possibilidade de reunir dentro do mesmo ambiente organizacional, competências distintas para analisar as mesmas fontes de informações, gerando inúmeras interpretações que culminam na geração dos conhecimentos necessários ao estímulo do processo criativo.

Segundo Hashimoto (2010), existe fortes evidências de que os riscos inerentes à transparência total de informações são mínimos, se comparados com o potencial de incentivo que elas propiciam àqueles que possuem “maturidade” suficiente para receber, interpretar e utilizar-las da melhor forma possível. Informações relacionadas a movimentos da concorrência, planejamentos estratégicos, desempenhos financeiros, pesquisa de mercado entre outras, podem produzir conhecimentos valiosos que regerá a condução de projetos intraempreendedores, pois sem essas informações aumentam os riscos de se dirigirem esforços na direção errada.

Basicamente existem dois tipos de fluxo de informação dentro de uma organização: ascendente e descendente. Nas organizações tradicionais, em que as decisões são tomadas de forma centralizada, ou seja, pela alta hierarquia, um bom fluxo de informação é de vital importância. Isso acontece pela necessidade dos tomadores de decisões em obter boas informações, ou seja, a qualidade das informações obtidas precisa de comprovação e geralmente é fornecida pela linha de frente da organização, independente desta ser de operação ou de staff (HASHIMOTO, 2010).

Para Chieh (2007) numa organização intraempreendedora, a comunicação mais importante é que trafega no sentido descendente, ou seja, da alta direção para o restante da organização. É nesse sentido que deve fluir o direcionamento estratégico, a visão e a missão, os objetivos empresariais mais relevantes, o feedback gerado de informações recebidas do ambiente externo e as mudanças de cunho institucional. Portanto, por ter uma estrutura descentralizada, as decisões são tomadas nos níveis inferiores da hierarquia. Nessa situação, mais importante de que controlar a qualidade destas decisões é garantir a autonomia e independência dos departamentos. Hashimoto (2010) ressalta que a confiança

nessas decisões descentralizadas tem como base as condições dadas aos níveis intermediários para utilizar a autonomia de forma ativa e positiva, sem que ocorram desvios dos objetivos estratégicos definidos, ou seja, a comunicação de forma ascendente que acontece nas organizações tradicionais perde importância à medida que as decisões tomadas na base sejam confiáveis e consistentes.

2.11.4 Estrutura de cargos

Uma das mudanças mais significativas que deve ocorrer para uma organização ser intraempreendedora ocorre no departamento de gestão de pessoas. A estrutura de cargos que uma organização tradicional apresenta não se enquadra no modelo intraempreendedor. Os cargos determinam os requisitos que cada ocupante deve possuir, quais responsabilidades devem cumprir, quais atribuições lhe pertence e onde a pessoa está inserida na estrutura hierárquica. Hashimoto (2010) afirma que a rigidez da imposição da estrutura de cargos tradicional inibe qualquer iniciativa individual de desempenhar um papel que não seja aquele preestabelecido. Pois segundo este autor, o cargo limita o escopo de atuação do funcionário, exigindo dele apenas o cumprimento das tarefas condizentes com o seu cargo, ignorando simplesmente todo o potencial de agregação de valor à empresa que o funcionário pode trazer.

Segundo Chieh (2007) para se obter um melhor aproveitamento do potencial dos funcionários, uma empresa intraempreendedora deve construir um mapa de competências de cada um. A construção desse mapa é feita a partir de um minucioso levantamento de informações relacionadas ao perfil individual de cada funcionário, suas habilidades, conhecimentos, competências, aptidões, experiências, comportamento e relacionamento, assim, este mapa deve ser feito de forma independente e desvinculado dos cargos dos funcionários. Deste modo, a partir desse levantamento, um sistema de cruzamento de informações designa cada funcionário para as atividades mais adequadas ao seu perfil.

É necessário que uma organização intraempreendedora tenha uma diversidade de perfis. Para Hashimoto (2010) não se espera que uma organização seja formada exclusivamente por pessoas criativas e inovadoras, pois todo empreendimento precisa de bons inventores, planejadores, líderes, executores e promotores. Em uma organização intraempreendedora as atividades são realizadas

coletivamente, e um fator essencial para o seu sucesso é a formação de equipes com pessoas, cujas características sejam complementares entre si e alinhadas com os objetivos empresariais, ou seja, todos os perfis de uma organização intraempreendedora podem ser aproveitados se forem analisadas as competências individuais de cada funcionário, e seu direcionamento correto dentro da estrutura organizacional.

Hashimoto (2010) para finalizar afirma que a estrutura de cargos tradicional não pode existir dentro de uma organização intraempreendedora, pois segundo esse autor, não é o cargo da pessoa que determina a qual equipe ela deve pertencer, mas, sim, o seu conjunto de características pessoais versus a necessidade da equipe empreendedora.

2.11.5 Remuneração, compensação e motivação

Hashimoto (2010) nos explica que a defesa da estrutura de cargos se pauta no estabelecimento de critérios para definir a política salarial, pois a vinculação entre o cargo e o salário correspondente encontra maior aceitação do que modelos de remuneração variáveis por critérios subjetivos, como desempenho e competências. Deste modo, a remuneração e a compensação são mais uma das questões complicadas no modelo organizacional intraempreendedor.

As questões relacionadas à remuneração independentemente da prática do intraempreendedorismo são delicadas dentro de uma organização. Embora a remuneração tradicional que vincula o cargo e salário ainda seja aceita pela grande maioria das empresas, o modelo de remuneração variável tem espaço cada vez maior, como por exemplo, inúmeros programas de participação em lucros e resultados já estão em práticas em organizações modernas. Para March e Simon (1988 apud Hashimoto, 2010) nesse modelo de remuneração variável a organização oferece um pacote de compensação que inclui salários, benefícios obrigatórios e opcionais e eventualmente uma parcela variável, em forma de bônus, para premiar o grau de colaboração que o indivíduo presta para a empresa.

Chieh (2007) afirma que a remuneração é considerada um fator essencial na motivação dos funcionários, isso quer dizer que uma inadequação na remuneração pode gerar insatisfação ou desmotivação dos funcionários. Porém uma organização intraempreendedora tem ciência que somente uma remuneração

adequada não garante a satisfação dos colaboradores, pois de uma forma geral, os empregados colaboraram com a empresa com suas habilidades, conhecimentos e experiência em troca de um pacote de compensação atrativo. Hashimoto (2010) comenta que existe um equilíbrio nessa troca do colaborador e a empresa, quando esse equilíbrio é rompido, dá-se o processo de desligamento, seja porque, a organização não acredita estar recebendo a contribuição proporcional ao que paga ou como geralmente acontece, o funcionário acredita não estar recebendo a remuneração proporcional de acordo com o seu grau de contribuição. O modelo de remuneração variável preserva este equilíbrio, pois existe um salário fixo e outra parcela variável. Assim, o modelo de remuneração de uma organização intraempreendedora permite o rompimento das estruturas rígidas de compensação baseadas somente nos cargos, tempo de casa e outros critérios estanques e inflexíveis. Para Hashimoto (2010) a maior falha do modelo tradicional reside em não proporcionar incentivos ao funcionário a fazer mais do que cumprir o seu horário, excluindo as possibilidades de inovação ou aumento de desempenho individual ou coletivo, ou seja, o funcionário somente faz aquilo que é esperado, não excedendo os resultados previamente definidos.

Para Chieh (2007) em uma organização intraempreendedora, a política de remuneração deve levar em consideração as necessidades, expectativas de carreira e de poder, relacionamentos, fatores motivacionais e ambientais dos funcionários, de forma a propiciar uma combinação justa e equilibrada do pacote de compensação. Chieh (2007) ainda complementa ao dizer que os modelos de recompensa em uma organização intraempreendedora devem ser variados, se enquadrando na cultura da empresa. Eles podem variar de bônus no salário, participação nos lucros gerados pelo empreendimento, benefícios e facilidades para novos empreendimentos. Este modelo de remuneração variável deve abranger tanto os intraempreendedores individualmente quanto a sua equipe.

Para finalizar Hashimoto (2010) ressalta que todos os intraempreendedores devem ser reconhecidos e recompensados por seus esforços. Independentemente de suas ações terem alcançado sucesso ou não. Segundo ele, uma organização que estimula o intraempreendedorismo deve encarar as ações que não obtiveram resultados previstos como oportunidades de aprendizado, ou seja, um componente cultural numa organização intraempreendedora é a valorização dos erros e falhas inerentes ao processo de inovação.

2.11.6 Treinamento

Goldstein (1991 apud LANA, 2010) definiu treinamento como uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho, obtidos por meio da análise de tarefas e princípios da tecnologia instrucional. Em uma organização intraempreendedora a prática do treinamento contínuo é valorizada, pois deve existir um profundo programa de capacitação dos funcionários com perfil empreendedor, para que os intraempreendedores tenham noções de finanças, marketing, operações, gestão de pessoas, planejamento, gestão de projetos e outras áreas da administração, fundamentais para que os intraempreendedores possam ter um conhecimento do todo organizacional e entender a sua participação no crescimento da empresa.

De acordo com Borges, Andrade e Abbad (1996 apud LANA, 2010), uma das características do conceito de treinamento é a noção de que ele representa um esforço das organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Portanto, em uma organização intraempreendedora é primordial que seja oferecido aos funcionários condições para desenvolver outras características necessárias ao empreendedor, tais como: capacidade de liderança, capacidade de influenciar pessoas e construir redes de relacionamentos, desenvolvimento de visões e pensamento estratégico, habilidades de comunicação, capacidade de inovar e criar, determinação, organização e estruturação de ideias, sensibilidade e percepção (HASHIMOTO, 2010).

Deste modo, os programas de treinamento nas organizações intraempreendedoras são baseados na interdisciplinaridade, geração de competências e conhecimento global da organização, ou seja, leva em consideração todo o potencial empreendedor dos colaboradores, para apreender novos conhecimentos e desenvolver novas habilidades, que proporcionarão melhores resultados à empresa.

Para Hashimoto (2010) o treinamento não pode ser confundido com o desenvolvimento de pessoas. Para ele treinamento pode ser apenas um processo formal de aulas que envolvem, fundamentalmente, a transmissão de conhecimentos em salas tradicionais, com um instrutor e um ou mais alunos. Desenvolvimento de pessoas é uma abordagem mais ampla, pois se trata de qualquer atividade que

promova o crescimento do profissional em todos os sentidos, passando da aula formal à prática experimental. Assim, o treinamento está tradicionalmente relacionado à identificação e superação de deficiências no desempenho de empregados, e à preparação deles para novas funções, porém numa organização intraempreendedora o treinamento visa disseminar as características empreendedoras para um funcionário através dos meios tradicionais, contudo a prática é esperada, e esta acontece quando ele está realizando as suas atividades, e encontra um ambiente favorável dentro da organização para desenvolver os conceitos que ele apreendeu no treinamento.

Hashimoto (2010) sugere que um programa de treinamento empreendedor seja realizado por meio dos mais diversos dispositivos, sempre focados na possibilidade de propiciar o autoconhecimento e a capacidade de enfrentar desafios. Ainda segundo o mesmo autor, esses treinamentos devem desenvolver a capacidade de questionar, gerar discussões inteligentes e debates sobre os assuntos de interesse da empresa, pensar de forma holística e integrada propiciando mudanças na percepção do ambiente e visão do mundo.

2.11.7 Formação de equipes de projetos

Para Pinchot III (1989) no passado as empresas eram iniciadas por um só indivíduo talentoso que, mediante o crescimento do negócio, contratava os subordinados para executar os seus planos. O autor diz que esse padrão funcionou bem no começo da era industrial, pois cada vez mais, os negócios criados por empreendedores ou ações criadas por intraempreendedores dentro das empresas exigem uma formação de equipe de trabalho multidisciplinar e multifuncional que incorpora, no conjunto das características, todos os papéis necessários para cada etapa do projeto, ou seja, o intraempreendedor necessita de uma equipe intraempreendedora, cada membro da qual acrescenta à visão e ajuda a executar o trabalho. Pinchot III (1989) descreve cinco perfis de funcionários necessários nas etapas de ações inovadoras dentro das organizações:

- Criativos: são aqueles que geram ideias e possuem um talento desenvolvido desde a infância, independente do lugar que ocupam na hierarquia ou sua formação, sua atuação dentro das empresas é

essencial como elemento de inovação. Um ambiente apropriado faz esse perfil de colaborador florescer naturalmente dentro das organizações.

- **Intraempreendedores:** são os executores, as pessoas que entendem as ideias dos criativos, no qual pode ser ele mesmo e constrói uma visão, encontra as pessoas para tornar uma ideia realidade. Segundo Cheih (2007) sem os intraempreendedores, ideias não passam de utopias.
- **Membros de equipe:** são as pessoas recrutadas pelos intraempreendedores para compor a equipe de projeto. Os membros das equipes são selecionados de acordo com suas afinidades, habilidades e conhecimentos.
- **Padrinhos:** são os patrocinadores, eles apoiam o projeto e possuem acesso fácil as escalas de poder que podem remover as barreiras que impedem as ações empreendedoras. Geralmente são pessoas que estão próximas ao topo da hierarquia corporativa e cumprem também a função de aconselhar os intraempreendedores sobre questões estratégicas.
- **Climatizador:** É representado por indivíduos que ocupam posições mais altas na hierarquia de Recursos Humanos. Através do climatizador ações são iniciadas que favorecem não só a criatividade, como também o espírito empreendedor de uma maneira geral.

De acordo com Hashimoto (2010), os criativos têm um papel de destaque no início de um projeto, pois conseguem identificar oportunidades e conceber ideias inovadoras. Na fase seguinte entram os “empreendedores administradores” para construir o plano de negócios, que detalham a ideia, a oportunidade vislumbrada pelos criativos e definem as estratégias para alcançar os resultados que a organização espera. Os “empreendedores administradores” devem definir a equipe responsável, o investimento necessário, os prazos, as projeções financeiras e os estudos de viabilidade do projeto.

Os intraempreendedores são efetivamente os realizadores, aquele que tornam o plano uma realidade. Os intraempreendedores são focados em resultados concretos, sabem administrar os recursos, estão sempre em mobilidade, são dinâmicos e ativos (PINCHOT III, 1989). Este perfil de profissional é ideal para assumir projetos, pois ele fará o que for necessário para a concretização do plano.

Segundo Chieh (2007) o papel do climatizador é importante na identificação e contratação de pessoas com perfil adequado para integrar a equipe de projeto. Deve garantir que os membros da equipe desempenhem as atividades condizentes a suas responsabilidades. Deste modo, o climatizador é o começo do processo, pois cabe a ele identificar o perfil das pessoas, contratar e alocar elas dentro da organização.

Segundo Hashimoto (2010) os padrinhos são as pessoas com o poder ou a influência e o desejo de apoiar, proteger, orientar e encontrar recursos para um projeto empreendedor e para a sua equipe. Os padrinhos são os patrocinadores dos projetos, eles possuem acesso fácil as esferas de poder da organização. Através deles, consegue-se renegociar prazos, manter a atenção e visibilidade necessária ao projeto.

2.11.8 Controle interno e poder

Toda organização exerce algum tipo de controle sobre os seus funcionários, esses controles podem ser formais ou informais. Para Antoncic (2001 apud CHIEH, 2007), os controles formais podem ser beneficiários ao intraempreendedorismo. Por controles formais entende-se, como a adoção de regras claras e escritas, procedimentos e regulamentos que especificam o padrão de comportamento desejável.

De acordo com Hashimoto (2010) o poder pode ser entendido em uma organização como a capacidade de influência que uma pessoa pode exercer sobre outras, sendo que a mais conhecida é a relação de poder baseada na posição hierárquica, isto é, quando um funcionário obtém um poder cada vez maior à medida que avança na escala hierárquica da organização. Porém existe, outra medida de poder, que Chieh (2007) definiu como um poder baseado na influência pessoal, independentemente do cargo que uma pessoa ocupa, ela pode influenciar e coagir as outras a seguir determinadas maneiras, ao utiliza artifícios normalmente ignorados pela estrutura formal.

O intraempreendedorismo utiliza bastante das formas de influência informais, ou seja, uma ofensiva contra a burocracia, ele procura abolir os modelos tradicionais de poder instaurado dentro da empresa. Dessa maneira Chieh (2007) afirma que o poder delegado é visto como fator prejudicial à organização, pois

incentivam comportamentos autocráticos dos níveis hierárquicos superiores e minimiza as chances de realizar trabalhos de forma cooperativa. Para o autor as decisões tomadas nos níveis mais altos da hierarquia além de inibir as iniciativas dos funcionários impedem o diálogo no sentido vertical e dificulta o processo de comunicação interna.

Para Hashimoto (2010), o modelo de poder indicado para uma organização intraempreendedora é o da argumentação, além de extinguir o modelo piramidal hierárquico em favor de células auto-gerenciáveis e autônomas. Alguns autores chamam essa forma de organização de estrutura matriarcal, em que a verdadeira liderança surge de forma espontânea e situacional, devido ao clima de liberdade e reconhecimento de competências, independente do cargo e da posição hierárquica.

Segundo Chieh (2007) uma organização matriarcal cria um efeito positivo tanto na comunicação quanto na estrutura, pois elimina os entraves organizacionais ao intraempreendedorismo e as fronteiras departamentais. O autor ainda afirma, que nesse modelo, as pessoas podem se unirem em torno de projetos, nos quais cada um conhece seu papel e suas obrigações.

Deste modo, o modelo de criação de células auto-gerenciáveis e autônomas faz parte de um ambiente intraempreendedor, pois proporciona liberdade para o funcionário movimentar-se de um projeto pra outro e trabalhar em mais de um projeto, e sua remuneração é igualmente proporcional a essa participação (HASHIMOTO, 2010). Assim, quando a organização aprende a tratar seus colaboradores como se fossem pequenas empresas independentes que interagem entre si, está aberto o caminho para o desenvolvimento de uma estrutura intraempreendedora.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo descreveremos os procedimentos metodológicos que direcionam esta pesquisa. Serão apresentados: a natureza da pesquisa, o enfoque, a forma, método de abordagem, a empresa participante, estratégia de coleta de dados e a descrição do grupo de pessoas que participaram deste trabalho.

3.1 Natureza da pesquisa

Este trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, seguidas do desenvolvimento de um roteiro de entrevista e um questionário, que foram aplicados com os gestores de projetos da Unidade Regional do SEBRAE, localizado no centro da cidade de São Luís – MA. O método de pesquisa utilizado foi um estudo de caso. Segundo Uriarte (2010) consiste no estudo de um objeto de uma maneira que permita seu amplo conhecimento. Portanto, trata-se de uma pesquisa aplicada, tendo em vista que seus resultados foram testados na prática, empiricamente, não se limitando apenas a uma pesquisa de revisão de literatura, o que no caso, a tornaria uma pesquisa básica.

3.2 Enfoque da pesquisa

O enfoque de uma pesquisa irá depender principalmente dos objetivos e do resultado esperado para qual a pesquisa foi dirigida. Basicamente uma pesquisa pode ter um enfoque exploratório, descritivo ou causal. Para Andreassi (1994), o objetivo principal das pesquisas e estudos exploratórios é de conhecer-se ou familiarizar-se com o fenômeno estudado ou buscar obter uma nova compreensão deste. Um das características dessa modalidade de estudo é a falta ou inexistência de hipóteses. Os estudos descritivos para Uriarte (2010) visam descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, por apresentarem precisamente as características da situação ou do caso examinado, têm como característica fundamental a exatidão. Devido ao conhecimento prévio das possíveis causas, a exigência de hipótese aparece muitas vezes como uma condição necessária, embora nem sempre indispensável. Por fim, estudos causais ou experimentais têm por objetivo a

investigação das possíveis relações de causa e efeito, pois visam identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos. Explica a razão das coisas. Dessa maneira, a existência de hipóteses prévias torna-se essencial para alcançar o sucesso nesse tipo de estudo.

Deste modo, tomando como base o parágrafo anterior, o presente estudo pode ser classificado como exploratório. A justificativa é que o estudo visa a aumentar o conhecimento acerca do fenômeno conhecido como intraempreendedorismo, assim como esclarecer e aplicar seus conceitos dentro da organização estudada. No entanto Sbragia (1997 apud CHIEH, 2007, p.92), diz que “seguindo a orientação de um grande número de pesquisadores, que qualquer pesquisa, embora tenha um enfoque mais acentuado, pode ser considerada como tendo elementos de outros tipos de estudos”. Partindo-se desse pressuposto, pode-se considerar este estudo como predominantemente exploratório, embora o mesmo também possua alguns elementos dos estudos descritivos e causais. A abordagem descritiva e causal em alguns trechos deste trabalho não se trata de característica principal, mas reflete a necessidade da clara formulação do que ou quem deve ser analisado, bem como de técnicas para medidas válidas e precisas.

3.3 Forma de pesquisa

Quanto à sua forma, o presente trabalho se classifica como qualitativo. Segundo Marconi e Lakatos (2010) a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade de uma determinada situação, ou seja, é uma análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências do comportamento etc. Nesta pesquisa pode-se vê a metodologia qualitativa na análise dos fatores que influenciam o desenvolvimento do intraempreendedorismo na empresa participante.

Para Richardson (1989 apud Marconi; Lakatos, 2010) o método quantitativo caracteriza pelo uso da quantificação de dados, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, as mais complexas como coeficiente de correção, análise de regressão etc. O uso desta metodologia neste trabalho foi o mais simples, encontrado na aplicação do questionário com critérios quantitativos de análise. Assim, vale ressaltar que a

utilização de uma forma de pesquisa quali-quantitativa foi escolhida por melhor responder o objetivo geral e os específicos deste trabalho.

3.4 Método de abordagem

Quanto ao método de abordagem este trabalho se caracteriza como dedutivo, que segundo Marconi e Lakatos (2010), trata-se da apresentação de premissas verdadeiras, para que a conclusão seja verdadeira, admitindo apenas dois critérios de análise, ou falso ou verdadeiro. Deste modo, esta pesquisa parte das premissas apresentadas no referencial teórico para se construir parâmetros que possa prever a ocorrência do fenômeno intraempreendedorismo. Portanto, este trabalho, a partir da análise do referencial teórico mostra quais fatores podem facilitar ou inibir uma organização a ser intraempreendedora, e a ocorrência desses fatores poderá ser evidenciado na prática.

3.5 Empresa participante

O estudo de caso foi realizado no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Unidade Regional São Luís, uma empresa privada sem fins lucrativos, parte integrante do sistema S com uma unidade Regional localizada em São Luís (centro), capital do Maranhão, que objetiva auxiliar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, estimulando o empreendedorismo no estado.

3.5.1 Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE é um serviço social autônomo, sem fins lucrativos, realizado por meio de parcerias com os setores público e privado. Foi criado como instituição em 1972, mas sua história começa bem antes, no início dos anos 60, atualmente se constitui em um sistema composto por uma unidade central, o SEBRAE Nacional em Brasília-DF, e unidades localizadas nas capitais dos 27 estados do país.

Na década de 70 o Brasil estava no período da rígida ditadura militar, presidido pelo general Garrastazu Médici e a economia vivia os efeitos do milagre econômico, uma época de excepcional crescimento na economia, não havendo

espaço para os pequenos negócios, ser empresário significava ser grande, pois foi à época dos mega projetos trazido pelo capital estrangeiro e iniciativas econômicas grandiosas, assim criou-se uma onda de otimismo no país refletido na alta das bolsas de valores brasileiras e atraindo cada vez mais investimentos internacionais. Simultaneamente neste período houve aumento da concentração de renda e pobreza, por isso também chamado pelos opositores de “anos de chumbo”. O Maranhão era governado por Pedro Neiva de Santana e o Estado vivia o auge do ciclo madeireiro e também sofria o impacto do milagre econômico com a criação do Porto do Itaqui, segundo maior porto em profundidade no mundo, e um dos mais movimentados do país, a instalação do Complexo ALUMAR e da inauguração da Companhia Vale do Rio Doce (SEBRAE 40 ANOS, O NEGÓCIO É ACREDITAR, 12).

Em 1964, o então Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), hoje Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), instituiu o Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (FIPEME), no qual foi montado um sistema de apoio gerencial às micro e pequenas empresas. Em uma pesquisa, foi identificado que a má gestão dos negócios estava diretamente relacionada com os altos índices de inadimplência nos contratos de financiamento celebrados com o banco. Deste modo, o governo brasileiro estava preocupado com a necessidade de preservação de um espaço para a empresa nacional, como forma de garantir maior competitividade às pequenas e médias indústrias. Foi assim que ações empresarias eram apoiadas pelo Banco de Desenvolvimento do Maranhão (BDM), porém faltava uma política voltada para o pequeno empreendedor, que despontava como um segmento importante no crescimento das empresas nacionais.

No ano de 1971 o BDM abrigou no Maranhão dentro da sua estrutura o Núcleo de Assistência Industrial (NAI), um departamento com o apoio da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) para cuidar exclusivamente da pequena empresa, o NAI tinha por objetivo prestar consultoria gerencial às empresas de pequeno porte. Os NAI foram embriões do trabalho que futuramente seria realizado pelo SEBRAE.

Em 17 de julho de 1972, por iniciativa do BNDE e do Ministério do Planejamento, foi criado o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (CEBRAE) com o objetivo de coordenar em nível nacional a política brasileira de assistência às micro e pequenas empresas. O Conselho Deliberativo do

CEBRAE com “C” contava com a FINEP, a Associação dos Bancos de Desenvolvimento (ABDE) e o próprio BNDE. O início dos trabalhos se deu com o credenciamento de entidades parceiras nos estados, como o Conselho Estadual dos Direitos do Negro (CEDIN-BA), o Instituto de Desenvolvimento e Estudos do Governo (IDEG-RJ), o Instituto de Desenvolvimento Industrial do Espírito Santo (IDEIES), a Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL-RJ) e o Centro de Assistência Gerencial (CEAG-MG). Assim ao longo dos quinze anos de existência o CEBRAE expandiu sua atuação em todo país e em 9 de outubro de 1990 passa a ser chamado de SEBRAE, pelo decreto 99.570, que complementa a Lei 8029, de 12 de abril, que desvinculava o CEBRAE da administração pública, transformando-o em serviço social autônomo

O SEBRAE tem estimulado o debate, a capacitação, as parcerias e os projetos inovadores por meio de eventos, cursos e consultorias para que os empreendedores tenham um ambiente propício ao fortalecimento de seus empreendimentos. Sua missão no Brasil é promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas, bem como fomentar o empreendedorismo. Como visão de futuro almeja ser excelência no desenvolvimento das micro e pequenas empresas, contribuindo para a construção de um Brasil mais justo, competitivo e sustentável (SEBRAE 40 ANOS, O NEGÓCIO É ACREDITAR, 12).

3.6 Estratégia de coleta de dados

Foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas com os gestores dos projetos da empresa pesquisada. Para Marconi e Lakatos (2010) a entrevista trata-se de uma conversa oral entre duas pessoas, das quais uma delas é o entrevistador e a outra o entrevistado, a entrevista tem por objetivo a obtenção de informações importantes e de compreender as perspectivas e experiências das pessoas entrevistadas. Ainda segundo os autores, uma entrevista semi-estruturada ocorre quando o pesquisador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada, ou seja, é uma forma de entrevista livre para poder melhor explorar algumas questões. Queiroz (1988) corrobora mais ao dizer que a entrevista semi-estruturada é uma técnica de coleta de dados que supõe uma conversação continuada entre informante e pesquisador e que deve ser dirigida por

este, de acordo com seus objetivos. Assim, o entrevistador deve conduzir a entrevista objetivamente, de modo a extrair apenas o que é relevante no domínio da pesquisa. Todas as entrevistas desta pesquisa foram conduzidas pelo mesmo entrevistador (APÊNDICE B). Elas foram gravadas, com consentimento dos entrevistados, e posteriormente transcritas para que todas as informações fossem utilizadas. As entrevistas tiveram por objetivo identificar os fatores que influenciam a empresa participante a ser uma organização intraempreendedora ou não, além de analisar individualmente os entrevistados quanto às características do perfil intraempreendedor.

Além das entrevistas, outro instrumento utilizado para coleta de dados foi à aplicação de um questionário (APÊNDICE C), com a finalidade de quantificar os dados em planilhas para melhor entendimento. O questionário foi elaborado pelo próprio pesquisador tendo por referência os seguintes autores citados no referencial teórico deste trabalho: Pinchott III (1989); Hashimoto (2010); Bom Angelo (2001); Dornelas (2003); Pinchott & Pellman (2004); Uriarte (2010); Chieh (2007). O objetivo do questionário assim como da entrevista, foi analisar os principais fatores que facilitam ou inibem a empresa pesquisada a ser uma organização intraempreendedora.

Sendo assim, se estabeleceram três níveis de organização intraempreendedora para a classificação da empresa estudada:

- a) **Nível IE** (Organização Intraempreendedora): Uma organização que possui um elevado nível de práticas intraempreendedoras, não necessitando de muitos ajustes em seus processos de gestão, pois o potencial dos colaboradores em empreender é utilizado pela empresa; inovações ocorrem com naturalidade e os funcionários se sentem motivados, reconhecidos e realizados dentro da estrutura organizacional em tomar atitudes empreendedoras.
- b) **Nível MIE** (Organização Mediamente Intraempreendedora): Empresa que possui um nível médio de características de uma organização intraempreendedora, necessitando de alguns ajustes em seus processos de gestão, pois o potencial dos colaboradores em empreender não está sendo totalmente utilizado, as inovações acontecem, mas com dificuldade e os funcionários algumas vezes se

sentem pouco motivado, reconhecidos e realizados dentro da estrutura organizacional para tomar atitudes empreendedoras.

- c) **Nível PIE** (Organização Pouco Intraempreendedora): A empresa que possui um nível baixo das características das organizações intraempreendedoras, necessitando de muitos ajustes em seus processos de gestão, pois o potencial dos colaboradores em empreender não está sendo utilizado, as inovações não ocorrem com naturalidade e os funcionários não se sentem motivados, reconhecidos e realizados dentro da estrutura organizacional para tomar atitudes empreendedoras.

As estratégias de coleta de dados utilizada neste trabalho objetivam classificar a empresa pesquisada em algum desses níveis, entretanto é no questionário que essa classificação fica mais clara, pois através da tabulação dos dados extraídos desse instrumento será possível enquadrar quantitativamente a empresa nesses níveis.

O questionário, segundo Marconi e Lakatos (2010), é uma técnica de coleta de dados do tipo observação direta extensiva, e deve ser constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. O questionário foi elaborado para avaliar a organização e o colaborador no que diz respeito às características intraempreendedoras. Deste modo, tem questões que tanto visam determinar os fatores que inibem ou facilitam a prática do intraempreendedorismo, quanto o perfil intraempreendedor dos funcionários. Foram elaboradas 25 (vinte e cinco) perguntas de múltipla escolha as quais foram classificadas em 8 (oito) grupos, os quais se referem aos grupos representativos das características intraempreendedoras. Foram utilizadas perguntas de múltipla escolha do tipo estimação ou avaliação, que conforme Lima (2004) permite ao respondente escolher e indicar a resposta que mais se aproxima da realidade investigada através do seu julgamento, estimação ou avaliação, seguindo uma escala de intensidade crescente ou decrescente. Este tipo de pergunta facilita a tabulação dos dados.

O questionário foi elaborado no programa Microsoft Excel® e entregue para cada um dos entrevistados. Depois de respondidos, as respostas foram tabuladas manualmente, após isso foi feita as análises, a partir das somatórias dos

pontos obtidos pela empresa, podendo a mesma ter uma pontuação máxima de até 250 (duzentos e cinquenta) pontos, o que equivale à hipótese de todas as respostas de todas as pessoas que foram submetidas ao questionário terem sido marcadas na coluna S (Sempre), pontuação esta que caracterizaria a empresa como no nível máximo de intraempreendedorismo.

As repostas receberam a seguinte pontuação:

- a) SEMPRE = 10 (dez) pontos;
- b) FREQUENTEMENTE = 8 (oito) pontos;
- c) RARAMENTE = 4 (quatro) pontos;
- d) NUNCA = 0 (zero) pontos;

Esta Escala de pontuação tem como base o ranking de intraempreendedorismo e inovação, promovida pelo Instituto Brasileiro de Intraempreendedorismo (IBIE) em conjunto com a Revista Exame publicado em 2004. Neste ranking, as 10 (dez) empresas classificadas como as mais intraempreendedoras e inovadoras do Brasil, obtiveram uma pontuação posicionada entre 80 % a 100 % de atitudes intraempreendedoras. Assim, para o presente trabalho, considerou-se aqui que uma empresa que promove atitudes intraempreendedoras **sempre** ou pelo menos **frequentemente**, estaria dentro desta margem de pontuação apresentada no referido ranking a nível nacional. Então, a resposta “S” seria igual a 100 % e a resposta “F” seria igual a 80 %. Seguindo esta linha de raciocínio, considerou-se que uma empresa que **raramente** promove atitudes intraempreendedoras, deveria ter a metade da pontuação mínima de uma empresa intraempreendedora, ou seja, a resposta “R” seria igual a 40 %. E, por fim, uma empresa que **nunca** promove atitudes intraempreendedoras não teria pontuação alguma, ou seja, a resposta “N”, seria igual a 0 %.

Deste modo, utilizando a pontuação máxima como referência (todas as respostas na coluna “S” = 250 pontos) foram atribuídos os pontos que caracterizariam a empresa como no nível de Uma Organização Intraempreendedora (**IE**), Organização Mediamente Intraempreendedora (**MIE**) e Organização Pouco Intraempreendedora (**PIE**) conforme o quadro a seguir:

Quadro 9 – Pontuação de classificação

200 a 250 pontos	Organização intraempreendedora; funcionários apresentam características dos intraempreendedores.
101 a 199 pontos	Organização mediantemente intraempreendedora; funcionários apresentam características mediantemente intraempreendedoras.
0 a 100 pontos	Organização pouco intraempreendedora; funcionários não apresentam as características dos intraempreendedores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Porém, como esta pesquisa tem um enfoque qualitativo, optou-se por colocar uma margem de erro de 5% para classificar a empresa. Assim, o quadro a seguir mostra a pontuação adotada no questionário, já incluso à margem de erro:

Quadro 10 – Pontuação de classificação com margem de segurança de 5%

200 a 250 pontos > 190 a 250 pontos	Organização intraempreendedora; funcionários apresentam características dos intraempreendedores.
101 a 199 pontos > 96 a 199 pontos	Organização mediantemente intraempreendedora; funcionários apresentam características mediantemente intraempreendedoras.
0 a 100 pontos > 0 a 95 pontos	Organização pouco intraempreendedora; funcionários não apresentam as características dos intraempreendedores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Deste modo, o questionário e a entrevista, um instrumento complementando o outro, nos fará chegar a uma conclusão em que classificação se enquadra a empresa pesquisada e os fatores que influenciam a prática do intraempreendedorismo dentro do ambiente organizacional.

3.7 Participantes

O SEBRAE desenvolve projetos com o objetivo de trazer inovações e sustentabilidade no mercado para as empresas. Cada projeto tem seu foco de atuação. Para esta pesquisa foi utilizado todos os gestores da unidade Regional São Luís, localizada no centro da cidade de São Luís - MA. O quadro a seguir apresenta

o perfil de cada participante deste trabalho por meio dos seguintes dados: sexo, idade, projeto no qual atua e a formação escolar.

Quadro 11 - Perfil dos entrevistados

Gestor	Sexo	Idade	Projeto	Formação Escolar
Gestor 1.	Masculino	35 anos	Agronegócio Sazonal na Grande São Luís - MA.	Engenharia Agrônoma
Gestor 2.	Feminino	34 anos	Serviços Turísticos no Pólo de São Luís - MA.	Turismo
Gestor 3	Feminino	36 anos	- Atendimento Territorial na Regional de São Luís - MA. - Empreendedores do segmento de salão de Beleza na Regional de São Luís - MA.	Administração de Empresas. MBA em Gestão de Projetos.
Gestor 4	Feminino	42 anos	Modernização do Centro de Desenvolvimento de Informação – CDI.	Administração de Empresas.
Gestor 5	Feminino	34 anos	Fortalecendo o comércio no território da Grande São Luís – MA.	Agronomia. MBA em Gestão de Projetos.
Gestor 6	Feminino	45 anos	Indústrias de Pequeno Porte na Região Metropolitana de São Luís – MA.	Tecnologia da Informação- TI. MBA em Gestão de Projetos. Graduanda em Administração de Empresas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados das entrevistas desta pesquisa, assim como os resultados da aplicação do questionário. Deste modo, analisando o conteúdo do discurso de cada entrevistado e os dados do questionário, pode-se chegar a uma conclusão a respeito dos fatores que influenciam o desenvolvimento do intraempreendedorismo na empresa estudada.

4.1 Análise do discurso do Gestor 1

O entrevistado, gestor do projeto da área de agronegócio, já tinha ouvido falar do termo intraempreendedorismo, ele o associou a capacidade de captar, incentivar e colocar em prática as potencialidades dos colaboradores dentro da organização. Assim para ele, o termo diz respeito à valorização dos talentos internos, oferecendo todas as ferramentas necessárias para aproveitar a vocação empreendedora das pessoas dentro da empresa. O gestor do projeto vislumbra o intraempreendedorismo partindo da organização, ou seja, o conceito que ele citou está próximo ao empreendedorismo corporativo, área interligada ao intraempreendedorismo focada na organização, sendo esta o agente principal de mudança e influência de uma cultura intreprimeendedora, para que o colaborador tenha atitudes empreendedoras durante a sua rotina de trabalho.

O gestor do projeto afirma que dedica em média 70% do seu tempo de trabalho para realizar tarefas rotineiras, tabular dados do projeto e alimentar sistemas eletrônicos, enquanto apenas 30 % do seu tempo de trabalho dedica para ações focadas diretamente ao público-alvo do projeto. Essas ações se dão principalmente através de acompanhamentos junto com os consultores técnicos aos clientes. Para ele o principal objetivo do SEBRAE é realizar ações direcionadas para os clientes externos, porém perde bastante do seu tempo alimentando sistemas informatizados, gerando dados para serem analisados pelo SEBRAE Nacional. Então volta a afirmar que a valorização do cliente interno é o principal objetivo do intraempreendedorismo para gerar resultados para o cliente externo. Entretanto, os autores do tema dizem que não seria somente isto, pois para o intraempreendedorismo o colaborador deve tomar atitudes e ter comportamentos condizentes com a postura de um empreendedor, ou seja, a organização tem o seu

papel influenciador, porém o colaborador precisa ter uma motivação interna para fazer mais do que o esperado.

O gestor afirma que o SEBRAE proporciona a liberdade para ele gerir o seu projeto da forma que julgar necessária, porém não recompensa e não reconhece os gestores por ações que tragam melhores resultados para a empresa. O entrevistado vê a aplicabilidade do intraempreendedorismo no desenvolvimento do projeto, pois tem autonomia para geri-lo. Ele afirma que pode propor ferramentas, cursos diferentes dentro do projeto, novas formas de atendimento, eventos, workshops, palestras, seminários etc. Enfim, deixa bem claro que o gestor de projeto tem total autonomia para realizar o seu trabalho e definir as estratégias para atingir os objetivos. Porém, ressalta que falta o incentivo para o uso desta autonomia, pois acredita que só o oferecimento da liberdade não é garantia para exercê-la. O entrevistado diz que o empenho para sair do trivial, ou seja, de realizar ações inovadoras geram um esforço que não é reconhecido, e que fazer da forma mais convencional tem a mesma visualização por parte do SEBRAE.

Apesar de tudo que disse anteriormente, o gestor do projeto afirma que o SEBRAE não tem políticas e práticas que incentivem o intraempreendedorismo, pois não existem recompensas e incentivos para ele acontecer. O SEBRAE para o entrevistado não tem critérios para identificar quais gestores realizaram um trabalho de forma empreendedora dos que realizaram de forma tradicional, pois para os sistemas informatizados um trabalho empreendedor ou não, são números, ou seja, são metas numéricas. Essas metas levam em consideração somente dados quantitativos, como, por exemplo: o número de cursos realizados, o total de palestras e o número de atendimentos. Assim mostram apenas os números, não os esforços e as peculiaridades de cada ação do gestor, o entrevistado comentou que existia um relatório que cada gestor de projeto fazia, no qual descrevia os pormenores de cada ação, e era usado para reconhecer os esforços dos colaboradores, porém este relatório não é mais solicitado.

Apesar do SEBRAE não ter um bom sistema de reconhecimento ao trabalho do colaborador, o gestor diz que o principal reconhecimento vem do público externo, quando entra em contato com os empresários que participam do projeto. Os clientes externos fazem elogios e mostram através de seus argumentos a importância que aquele projeto tem para sua vida empresarial. Para o entrevistado este é o principal reconhecimento ao seu trabalho, e este reconhecimento é fator de

motivação. Apesar de existir ferramentas de pesquisas para avaliar a satisfação dos clientes, essas pesquisas não refletem em nenhum tipo de reconhecimento ou recompensa por parte do SEBRAE, apenas viram dados numéricos para serem mostrados a sociedade.

O gestor afirma que não encontra grandes barreiras para aplicar uma ação inovadora durante a execução do projeto, porém falta apoio motivacional da empresa, ainda comenta que uma ação inovadora acarreta uma responsabilidade maior, mais insegurança, pois é algo que não é comumente testado, entretanto essas ações são tratadas dentro do SEBRAE como algo simples, não se diferenciando de algo pouco inovador.

Sobre o planejamento, o entrevistado diz que também tem liberdade para que durante a execução do projeto possa mudar algo que foi planejado, ou seja, o planejamento não é rígido e inflexível, o gestor do projeto pode modificá-lo se assim achar necessário. Porém o entrevistado diz que uma modificação muito radical leva o projeto a ser repensado e reestruturado, e para que isso aconteça precisa de autorização dos níveis superiores.

Atualmente, o entrevistado gerencia um projeto na área do agronegócio, mas se sente totalmente confortável ao mudar de projeto com uma nova área de atuação. Sendo engenheiro agrônomo afirma que não encontra dificuldades para gerenciar um projeto em uma área diferente da sua formação, pois em todos os projetos as habilidades requeridas são as de gerenciamento e afirma que ao mudar de projeto aprende bastante sobre a área técnica de um segmento, como por exemplo, quando foi gestor de projetos na área de petróleo e gás, artesanato, mercado da construção civil e comércio varejista. Comentou que absorveu alguns conhecimentos ao entrar em contato com a equipe técnica que fazia parte do projeto. Deste modo, o gestor cria uma ampla rede de contatos e aumenta o seu conhecimento ao permutar de projeto em projeto, e essa prática é incentivada pelo SEBRAE.

Para finalizar ao ser questionado sobre a principal motivação que lhe faz continuar sendo gestor de projeto, o entrevistado respondeu que seria o mundo de conhecimento que cada projeto o proporciona, pois segundo ele “aprende um pouquinho de tudo, mas não fica especialista em nada” e por trabalhar na área fim do SEBRAE, ou seja, com contato diretamente com os clientes, pode vê a diferença que a organização pode fazer na vida deles, através do projeto que é gestor.

4.2 Análise do discurso do Gestor 2

Aos 34 anos, a gestora do projeto na área de turismo conhece o termo *intraempreendedorismo*, e o define como o desenvolvimento de características empreendedoras dentro da empresa, através principalmente da liberdade de atuação dos empregados. A entrevistada relaciona automaticamente o termo ao empreendedorismo e ao empreendedor, e diz que a autonomia de ação é uma das principais características desse modelo. Ao ser questionada sobre a aplicabilidade do *intraempreendedorismo* durante o processo de criação e execução do projeto, ela afirma que essa aplicabilidade acontece por meio do dinamismo que existe dentro do seu projeto, pois ela constantemente é incitada a desenvolver ações inovadoras, não somente aquelas planejadas no início, para satisfazer o seu público-alvo. A inovação para a entrevistada está fortemente relacionada ao *intraempreendedorismo*, e durante o planejamento e execução do projeto ela precisa inovar, por meio de ações para animar os clientes a continuarem fiéis até o término do projeto.

A gestora costuma consultar o seu público-alvo para definir as melhores ações, e aquelas inovadoras e diferentes das tradicionais têm uma boa aceitação do SEBRAE para serem realizadas, porém esclarece que essas ações inovadoras têm que gerar resultados satisfatórios e devem ter relação bem definida com o objetivo do projeto.

Sobre as metas do projeto a gestora afirma que ao defini-las pensa em somente atingi-las, porém durante o andamento das ações a tendência a superá-las é frequente. A gestora em seu discurso sempre relaciona tudo ao público-alvo, pois ela tem por objetivo encantá-los e nesse esforço acaba por superar em muitas das vezes as metas predefinidas. Quando precisa mudar algo que foi planejado tem essa liberdade, mas comenta que não acha pertinente ficar modificando bastante o que já foi planejado.

As principais barreiras para aplicar um método diferente para atingir as metas do seu projeto são de ordem orçamentária, pois nem sempre o orçamento disponível do projeto permite a execução de algo inovador. A entrevistada comenta que tem total autonomia para gerir o projeto e tomar ações que julgar necessária para satisfazer o público-alvo.

A gestora diz que quando um gestor não atinge as metas previamente estabelecidas acontece um “puxão de orelha”, mas nada punitivo. Existe uma

advertência e uma conversa para encontrar os motivos do fracasso e tentar corrigi-los.

A principal motivação da gestora a alcançar os objetivos surge do envolvimento com o público-alvo, pois sente desejo de proporcionar os resultados para as pessoas pertencentes ao projeto. Esses resultados para a gestora têm um impacto positivo na vida dos envolvidos e eles reconhecem um bom trabalho mais que a própria organização, assim afirma que o principal reconhecimento vem do público-alvo do projeto.

O SEBRAE atualmente não realiza nenhum evento que possa reconhecer os melhores gestores perante os demais colegas de trabalho, a gestora afirma que há alguns anos existia um ranking dos melhores gestores e esses eram premiados com recompensas simbólicas, no caso em particular com uma viagem. A entrevistada comenta que essa forma de reconhecer um bom trabalho tinha lados positivos e negativos. Positivo porque existia um reconhecimento aos bons gestores, contudo o fator negativo ocorria quando gestores motivados por ser o melhor desenvolviam projetos com uma complexidade muito grande e não conseguiam executar, ocorrendo falhas. Entretanto, para ela seria bom que voltasse a acontecer tal estratégia, mas com critérios diferentes a serem analisados, não só critérios quantitativos, mas também qualitativos, pois refletem melhor os resultados das ações de um projeto.

Atualmente não existe nenhuma forma de remuneração variável aos gestores, a entrevistada comenta que foi proposto este tipo de remuneração e está sendo analisada para uma futura implementação. A gestora nunca teve experiência com remuneração variável e comenta que mesmo sem existir essa remuneração variável se dedica o máximo que pode no alcance das metas, não saberia responder se a dedicação aumentaria ou não com uma parcela de remuneração variável atrelada a parte fixa do seu salário.

Para finalizar a gestora diz que gosta muito do que faz, algumas propostas para receber uma remuneração maior já foram apresentadas para ela, porém não aceitou, pois se sente feliz no trabalho. Para ela ser gestora de projeto lhe trás uma realização pessoal, além de agregar conhecimento, pois já foi gestora de outros projetos e se sente confortável ao mudar de projeto, além disso, diz que vale muito apenas mudar, pois amplia sua rede de contatos e visão de mundo.

4.3 Análise do discurso do Gestor 3

Formada em administração de empresas, a gestora dos projetos com área de atuação em salão de beleza e atendimento ao público na unidade do SEBRAE no centro da cidade, reconheceu com facilidade o termo intraempreendedorismo. Ela relaciona o termo às pessoas dentro da empresa que são proativas, através da sugestão de novas ideias, modificando processos e tomando a iniciativa de realizar atividades de forma inovadora. A aplicabilidade do intraempreendedorismo acontece no gerenciamento dos dois projetos, assim ela cita alguns exemplos. No projeto do atendimento ao público, ela com a equipe padronizaram formulários e modificaram processos. Já no projeto voltado aos salões de beleza ela realizou parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) para oferecer cursos gratuitos e outras ações com foco em melhorar a qualidade do projeto para o cliente.

A gestora comenta que tem uma liberdade parcial para realizar ações que acredita serem necessárias, pois algumas vezes a organização dificulta que algumas aconteçam por causa principalmente da burocracia, isso gera uma desmotivação de realizar uma ideia, ou mesmo fazendo que ela aconteça não da forma que foi idealizada.

Sobre o planejamento, a gestora comenta que participou somente do planejamento por completo do projeto voltado aos salões de beleza, o do atendimento ao público já estava na fase de execução quando ela assumiu a posição de gestora, mas teve oportunidade de fazer pequenas modificações para se adequar a sua forma de gestão. As metas definidas para o projeto voltado aos salões de beleza foram criadas de forma participativa, no qual o público-alvo é consultado e assim a gestora definiu as metas e as estratégias para alcançar sucesso em sua gestão. Entretanto, no atendimento ao público a gestora sentiu dificuldades iniciais, pois as metas e ações já estavam definidas e foi dificultoso para se fazer alterações.

A entrevistada diz que ao definir as metas de um projeto visa sempre superá-las, mas isso refletido em resultados reais para o cliente, pois para ela o alcance das metas é uma consequência de satisfazer o cliente da melhor forma. A gestora afirma que o SEBRAE disponibiliza todas as informações necessárias para a realização de um bom trabalho e oferece através de ferramentas eletrônicas

conhecimentos relacionados a empreendedorismo, gestão ambiental, finanças, marketing, gestão da qualidade etc. Entretanto, ela comenta que o gestor deve procurar obter esses conhecimentos e saber onde encontrar as ferramentas. O principal questionamento que a gestora coloca é se os gestores utilizam ou não essas ferramentas para aumentar o seu conhecimento sobre o SEBRAE e o mundo dos negócios.

Quando acontecem desvios e falhas durante a execução do projeto, a gestora comenta que tem facilidade para corrigi-los, pois através de reuniões chegam aos motivos dessas falhas e são corrigidas a tempo para não comprometer o alcance dos objetivos do projeto. Como exemplo a gestora deu um episódio de uma reunião entre ela e o público-alvo do projeto, no qual houve falha de troca de informações, para que isso não voltasse acontecer foi elaborado atas com as informações sobre o que foi debatido na reunião, cada um recebia uma cópia da ata e assinava ciente das informações comunicadas.

A gestora em questão diferente dos outros gestores está à frente da gestão de dois projetos, questionada sobre os principais desafios dessa gestão simultânea, ela comenta que é a falta de tempo. Assim ela deixa de praticar o intraempreendedorismo por não encontrar tempo para pensar em soluções inovadoras, pois cumpre mais rotinas administrativas.

A respeito de incentivos e remuneração, a gestora afirma que não existem formas de remuneração variáveis para os gestores, porém comenta que está proposto pela diretoria para que isso ocorra futuramente, inclusive ela cita que uma parcela de remuneração variável já acontece em outras regionais no Brasil, como a regional na Bahia, na forma de 14º salário. A entrevistada afirma que mesmo com a remuneração variável o esforço para atingir as metas do projeto seria o mesmo, entretanto comenta que a motivaria mais a superá-las. Para ela uma remuneração variável é uma forma de reconhecer e valorizar o seu trabalho.

Questionada sobre como o SEBRAE reconhece um bom trabalho dos gestores, a entrevistada remete ao passado quando existia um ranking dos melhores gestores e unidades regionais. Entretanto, diz que esse ranking criou um clima muito forte de competição interna, no qual as pessoas não trocavam informações sobre os seus projetos para garantir que este fosse o melhor e nenhum outro gestor copiar uma boa prática, ou seja, segundo a gestora os colegas de trabalhos praticamente viraram concorrentes. Deste modo, a gestora afirma que novos programas para o

reconhecimento do trabalho dos gestores devem ser pensados. A gestora afirma que o SEBRAE tem algumas práticas de valorização dos empregados, através de planos de desenvolvimento individual e pós-graduação paga pela empresa, e que a preocupação do SEBRAE em oferecer conhecimento sobre gestão empresarial é constante, mesmo para aqueles que têm sua graduação em área não intimamente relacionada com essa temática.

A gestora tem uma ampla experiência em gestão e comenta que não encontra dificuldades em mudar de projetos, pois já foi gestora de projetos na área de artesanato, cultura, agronegócio e turismo. Ela diz que quando assume um projeto no qual não tem conhecimento da parte técnica, busca conhecimento com o público-alvo e pesquisa com outros gestores em outros estados às melhores ações. Enfim aumenta a rede de contatos e sua variabilidade de conhecimentos.

Para finalizar a principal motivação para a entrevistada continuar sendo gestora de projeto, é a melhor visualização do resultado do seu trabalho, pois como trabalha diretamente com a atividade fim do SEBRAE consegue vê melhor os resultados do seu trabalho na vida empresarial dos clientes.

4.4 Análise do discurso do Gestor 4

Gerenciando o projeto voltado a difusão de informações ao público, através da biblioteca e videoteca na unidade do centro da cidade, além de vendas de livros, encontra-se a gestora com graduação em administração. Apesar de ter ouvido falar sobre o intraempreendedorismo, a gestora não conseguiu explicar esse fenômeno. Após receber as explicações sobre o que é este fenômeno a entrevistada comenta que aplica parcialmente o intraempreendedorismo durante a gestão do projeto, assim afirma que algumas atitudes não são possíveis de serem feitas, pois o SEBRAE levanta barreiras, acarretando frustrações para ela em tomar atitudes inovadoras dentro da organização.

As principais barreiras encontradas pela gestora para empreender dentro da organização surgem primeiramente por ela não ter o conhecimento técnico em biblioteconomia, além disso, diz que o projeto não foi planejado por ela, pois já o encontrou idealizado tendo pouco conhecimento para fazer mudanças, e outra barreira para ela é obrigatoriedade de pedir permissão aos superiores para ações virarem realidade. Assim, as principais dificuldades encontradas pela gestora são de

não possuir um conhecimento técnico sobre o projeto e a burocracia, no qual a tomada de decisão acontece nos níveis superiores. Vale ressaltar que este é o primeiro projeto que ela gerencia dentro do SEBRAE.

A gestora nos explica sobre o projeto, no qual ele acompanha os eventos do SEBRAE, por meio de stands e não possui autonomia de realizar um evento próprio. Deste modo, muitas das suas metas estão atreladas aos eventos de outros projetos. O projeto que ela gerencia anteriormente era uma ação de outro projeto, porém foi desmembrado e virou um projeto, principalmente para ter recurso financeiro próprio. A gestora explica como acontece a pesquisa dos títulos dos livros que farão parte da biblioteca e daqueles que serão vendidos, ela diz que precisa pesquisar e estar sempre atualizada com as novidades, principalmente na área de administração de empresas, que é o foco principal do SEBRAE.

Para a entrevistada, no que diz respeito ao projeto que ela gerencia o planejamento não é flexível e não existe a possibilidade de alterar algo já predefinido, porém a gestora entra em contradição ao dizer que tem sim a possibilidade de realizar alterações, deste modo ela não sabe como realizar tais alterações nos sistemas eletrônicos e por isso nunca se propôs a fazer, mesmo diante de uma necessidade de mudança. Então ela não tem uma liberdade clara para tomar atitudes que acha serem as necessárias para o alcance das metas do seu projeto.

Por está à frente de um projeto que difunde informações e conhecimentos, através de livros, revistas, DVDs etc. A gestora tem uma facilidade extremamente grande para encontrar qualquer informação que precise e isso ajuda a aumentar o seu conhecimento, tanto de assunto voltados a gestão de empresa, quanto do próprio SEBRAE.

A entrevistada afirma que o alcance das metas não lhe trás nenhum tipo de recompensa financeira e/ou simbólica. Assim não existem também métodos de reconhecimento ao bom trabalho dos gestores, no caso em particular do projeto dela, nem mesmo os próprios funcionários da empresa fazem constante uso do acervo da biblioteca e videoteca. Ao ser questionada sobre a principal motivação para ela continuar gerindo o projeto, ela comenta que é a liberdade, de sair a campo, fazer pesquisas e estar em contato com os clientes na ajuda de solução de dúvidas, e a melhoria do conhecimento deles sobre gestão de empresas. Embora não existam recompensas variáveis de acordo com o esforço que ela dedica, a

entrevistada afirma que gosta do seu trabalho e que mesmo que existisse uma parcela variável em seu salário não teria grande impacto no seu esforço, pois acredita que já se dedica ao máximo. Entretanto comenta que se sentiria mais valorizada e entusiasmada no ambiente de trabalho.

4.5 Análise do discurso do Gestor 5

A gestora do projeto com foco no comércio varejista conhece o termo intraempreendedorismo, porém o conceitua vagamente, pois somente diz que seria o empreendedorismo voltado para dentro da organização, se limitando a dizer apenas que as pessoas têm características empreendedoras e que essas ocorrem dentro da empresa. A entrevistada afirma que o intraempreendedorismo acontece na execução do seu trabalho, pois afirma que a todo o momento está trabalhando com a criatividade, para ela o gestor é um profissional criativo. Ela afirma que o gestor precisa ser criativo para melhor gerir o projeto, principalmente em empresas burocráticas, citando o próprio SEBRAE como exemplo de uma empresa burocrática.

A gestora comenta que o mundo empresarial muda a todo o instante, no qual novas ferramentas, cursos, estratégias de negócios aparecem e o SEBRAE não consegue acompanhar essas transformações na velocidade que elas ocorrem. Deste modo o gestor precisa inovar para conseguir acompanhar esse processo de mudanças constante no mundo empresarial atual. Porém, a gestora encontra dificuldades para inovar, sendo a principal a burocracia, ela faz referência a uma burocracia interna, criadas pelos próprios funcionários. Assim ela afirma que os próprios colaboradores que criam as regras do SEBRAE e dificultam o trabalho dos colegas. Mas a gestora deixa claro que essa burocracia não impede o acontecer da criatividade e sim limita, diz que o esforço é grande para inovar.

A principal motivação para a entrevistada continuar gerenciando um projeto, um trabalho com mais dificuldades e esforço, é a satisfação dos clientes. A gestora mostra em seu discurso o seu descontentamento com a remuneração e o reconhecimento ao seu trabalho e diz que o principal foco é o cliente, vê que os clientes estão satisfeitos com o seu trabalho a motiva a continuar tendo esse cargo. A remuneração variável é inexistente no SEBRAE e as formas de reconhecimento interno são falhas, para a gestora o principal reconhecimento é do público externo e

que mesmo existindo uma remuneração variável, sua dedicação seria a mesma, pois acredita que o seu nível de dedicação já é o suficiente, mas diz que com certeza alcançaria uma boa remuneração variável e isso seria um fator de reconhecimento.

A entrevistada faz menção a um ranking que existia, no qual era reconhecido o trabalho dos melhores gestores, entretanto não era um retorno financeiro significativo, porém os colegas de trabalho tomavam ciência do êxito dos trabalhos de cada gestor e isso era uma ferramenta de reconhecimento do trabalho. Entretanto atualmente não acontece mais esse ranking, a gestora comenta que defende que volte, porém com melhores critérios para classificação dos gestores.

Sobre o planejamento, a gestora comenta que não participou dessa etapa, mas conseguiu fazer mudanças no que foi planejado e não encontrou dificuldades para realizar essa ação. A entrevistada mostra maior preocupação no resultado real que as ações do seu projeto vão proporcionar aos clientes, não em quantidade de clientes atendidos, número de cursos oferecidos, palestras, receita financeira gerada etc.

Os principais treinamentos que os gestores recebem segundo a entrevistada, são treinamentos para usar ferramentas eletrônicas, tabular os resultados e colocá-los nos sistemas computacionais. Assim afirma que não estão recebendo treinamento qualitativo presencial, porém ressalta que o SEBRAE oferece ferramentas para o gestor procurar obter conhecimento e oferece cursos on-line, pós-graduação em parcerias com instituições de ensino etc. Embora exista essa possibilidade de aumentar o nível de conhecimento dos gestores, isso não reflete em um aumento na remuneração, então um plano de cargos e salários que leve isso em consideração é necessário.

Para concluir a entrevistada já foi gestora de outros projetos em várias áreas diferentes e se sente confortável em mudar de um projeto para outro em áreas diferentes de sua formação, pois acredita que tem um bom conhecimento de gestão de projeto. Atualmente é empreendedora, tem um negócio em paralelo ao trabalho e comenta que utilizou a rede de contatos que o SEBRAE a ofereceu para esclarecer dúvidas sobre gestão e contratar consultores para auxiliá-la na abertura de um negócio próprio.

4.6 Análise do discurso do Gestor 6

O projeto voltado para indústrias de pequeno porte têm três ramos de atuação, nas indústrias de panificação, sorveteria e têxtil. A gestora do projeto não conhecia o termo intraempreendedorismo, por isso não soube como conceituá-lo e suas explicações ficaram confusas por associar o termo ao SEBRAE como fomentador do empreendedorismo no Brasil. Entretanto o tema desta pesquisa é sobre o intraempreendedorismo. Contudo, após o pesquisador definir este termo para a entrevistada, ela o identificou no seu trabalho e aplica o intraempreendedorismo, principalmente na busca de inovações para dentro da organização, quanto para as empresas pertencentes ao projeto.

A gestora afirma que tem autonomia para realizar as ações que desejar dentro do projeto, obviamente ela diz que chegando aos resultados esperados. A entrevistada diz ainda que mais que cumprir metas quantitativas visa observar os resultados do seu trabalho na prática, no qual ocorre em melhorias nas empresas das pessoas vinculadas ao projeto. Sobre inovações dentro do seu projeto a entrevistada dar um exemplo de uma ação diferenciada, incomum e inovadora que aplicou e não teve grandes barreiras que a impedisse, porém diz que não são muitas ações inovadoras que têm uma valorização e incentivo da organização.

A preocupação da gestora com a imagem e missão do SEBRAE pode ser observada durante quase todo seu discurso, pois ela acredita na organização e em sua importância para realizar mudanças positivas nas áreas que atua. A comunicação e a troca de informações para a entrevistada acontecem de forma rápida e aberta dentro do ambiente organizacional, tendo a gestora acesso a todas as informações que precisa para desenvolver um bom trabalho.

A respeito de incentivos financeiros e simbólicos, a gestora comenta que não existe uma remuneração e recompensas simbólicas que valorize o trabalho daqueles que se dedicaram com mais afinco em sua realização. Apesar disso, a gestora não demonstra uma grande insatisfação, pois para ela a principal recompensa é o reconhecimento do público-alvo do projeto, e afirma que o reconhecimento do público externo é maior do que o reconhecimento da própria organização ao gestor que desenvolveu um excelente trabalho.

Gerenciando o seu segundo projeto, a entrevistada diz que os principais benefícios de trabalhar na parte fim do SEBRAE, diretamente com os clientes, são: o

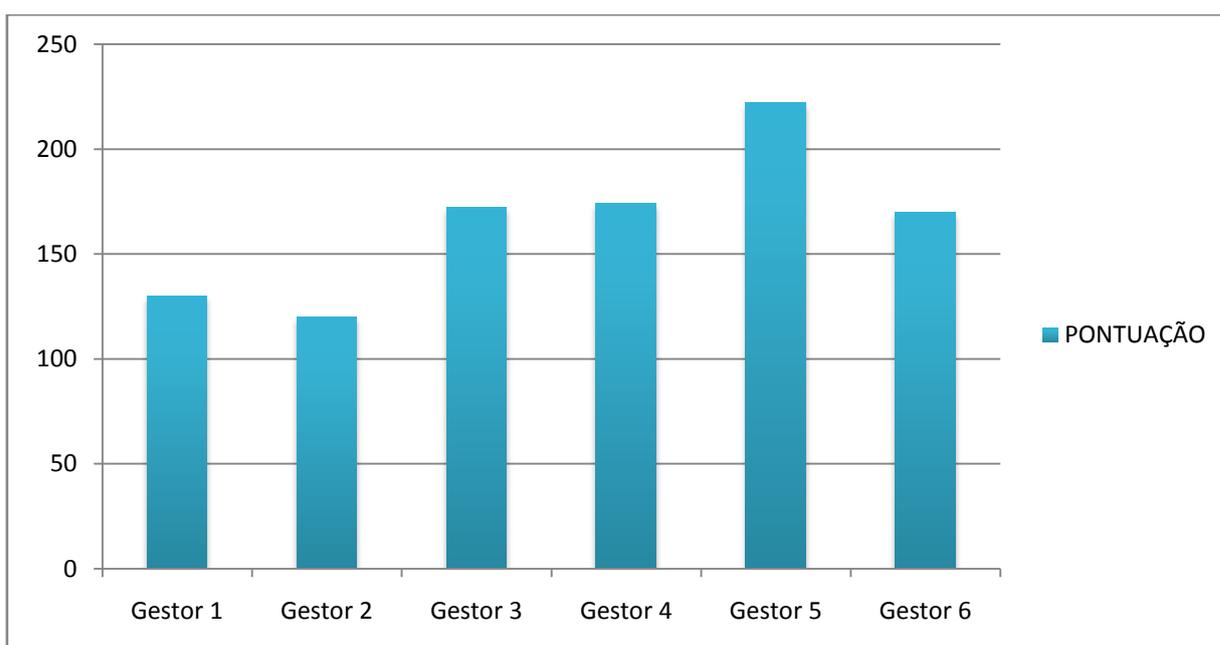
crescimento profissional e conhecimento da realidade das pequenas e médias empresas. Segundo ela mudar para um projeto que não tem nenhum conhecimento técnico específico, somente tendo o conhecimento das ferramentas de gerenciamento, se mostra como um desafio, mas a gestora o encara de forma positiva, pois ela precisaria procurar as informações, conversar com o público-alvo e estudar pelo menos o mínimo necessário da parte técnica do projeto. Assim aumentaria o seu conhecimento e visão de mundo e isso para gestora seria gratificante.

Atualmente a entrevistada é aluna do curso de administração de empresas, sempre foi um desejo seu ser administradora e trabalhando no SEBRAE este desejo aumentou. Para finalizar a gestora se sente realizada no cargo que ocupa e pretende sempre propor e realizar ações inovadoras, apesar de todas as barreiras que possam surgir.

4.7 Análise dos dados obtidos pelo questionário

Após os questionários terem sido respondidos pelos 6 (seis) gestores de projetos da empresa participante da pesquisa, os dados obtidos foram tabulados e as pontuações estão apresentadas no gráfico a seguir.

Gráfico 1 – Pontuação dos gestores no questionário



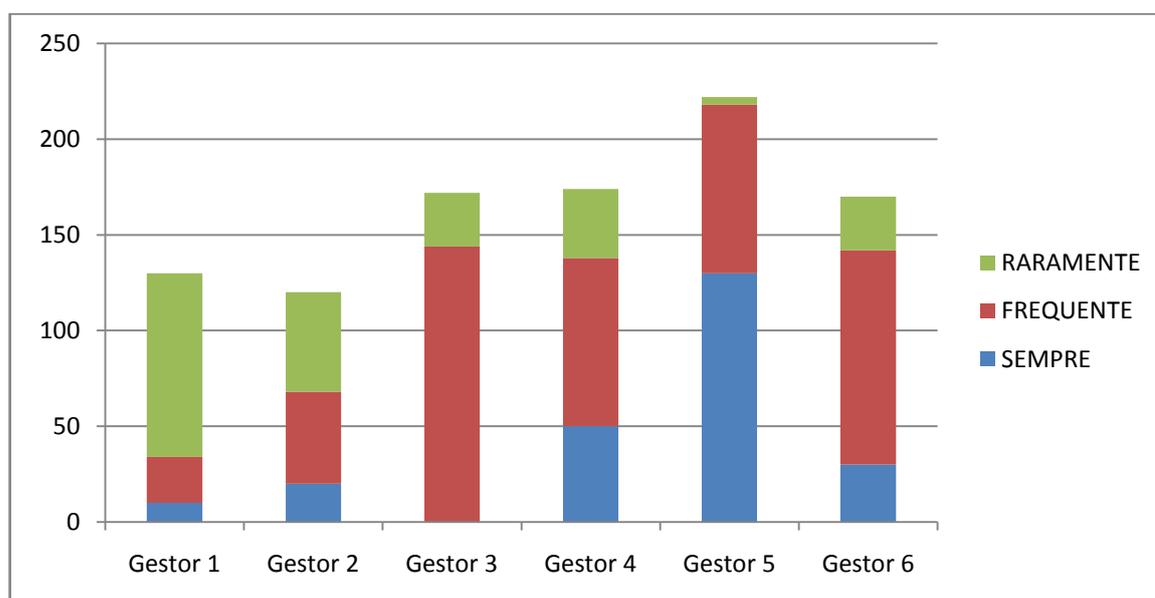
Fonte: Elaborado pelo autor.

Como podemos observar a quantidade máxima de pontos foi obtida pelo gestor 5, no qual chegou o mais próximo da pontuação de uma empresa considerada intraempreendedora e a mínima pode ser observada no gestor 2, que a classificaria como mediamente intraempreendedora. Vale lembrar, que o critério de pontuação e análise do questionário foi apresentado no capítulo dedicado à metodologia, sendo utilizado para se chegar aos dados quantitativos de cada gestor em suas respostas no instrumento de pesquisa.

O questionário utilizado tem respostas que medem o nível de frequência que um determinado fenômeno ocorre, essa frequência está dividida em Sempre; Frequente; Raramente e Nunca. Deste modo, o gráfico 2 mostra o nível de frequência que cada gestor deu as sentenças apresentadas. As sentenças que mais obtiveram a resposta Sempre foram:

- a) Tenho acesso às informações de forma rápida e aberta do SEBRAE-MA no decorrer do planejamento e execução do meu projeto (Questão 2);
- b) A missão do SEBRAE no Brasil me inspira a realizar o meu trabalho da melhor forma durante a gestão do projeto (Questão 7);
- c) Alcançar ou superar as metas preestabelecidas do meu projeto me deixa profundamente realizado como funcionário do SEBRAE-MA (Questão 10).

Gráfico 2 – Pontuação do questionário por frequência



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os itens que mais se destacaram negativamente, ou seja, tendo os maiores números de respostas R (RARAMENTE) foram:

- a) Quando um funcionário consegue atingir os resultados esperados do seu projeto, ele recebe algum tipo de recompensa financeira e/ou simbólica (Questão 12);
- b) Quando um funcionário consegue superar os resultados esperados do seu projeto, ele recebe algum tipo de recompensa financeira e/ou simbólica (Questão 13);
- c) Acredito que o sistema de recompensa financeira do SEBRAE-MA é compatível com o grau de colaboração que presto a empresa (Questão 14);
- d) Os funcionários podem escolher seus projetos de trabalho (Questão 15);
- e) O nível de colaboração entre os diversos setores do SEBRAE-MA é elevado (Questão 19);
- f) Tenho liberdade para escolher minha equipe de trabalho (Questão 20);
- g) Os funcionários ao assumir a gestão de um projeto têm algum tipo de treinamento (Questão 22).

No gráfico anterior não fica evidente a frequência N(NUNCA) nas respostas, pois sua pontuação é igual a zero, entretanto podemos afirmar que o impacto dessa resposta na pontuação de cada gestor pode ser visto na quantidade de pontos faltantes para alcançar a pontuação máxima, que é de 250 pontos. As questões que mais ocorreram à resposta N(NUNCA) foram:

- a) Quando um funcionário consegue atingir os resultados esperados do seu projeto, ele recebe algum tipo de recompensa financeira e/ou simbólica (Questão 12);
- b) Quando um funcionário consegue superar os resultados esperados do seu projeto, ele recebe algum tipo de recompensa financeira e/ou simbólica (Questão 13);

c) Acredito que o sistema de recompensa financeira do SEBRAE-MA é compatível com o grau de colaboração que presto a empresa (Questão 14).

Assim com base nos resultados do questionário, concluiu-se que a empresa pesquisada classifica-se no nível **MIE** (Medianamente intraempreendedora), pois alcançou 164,66 (cento e sessenta e quatro pontos e sessenta e seis centésimo) conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 12 – Resultado da análise do questionário

Avaliação das Características Intraempreendedora na Organização						
Nº DE RESPONDENTES						6
PONTUAÇÃO						
Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Gestor 5	Gestor 6	Total
130	120	172	174	222	170	988
MÉDIA ARITMETICA						164,66
Classificação da Empresa Pesquisada: MEDIAMENTE INTRAEMPREENDEDORA						

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.8 Considerações finais sobre a análise dos dados

Os resultados desta pesquisa revelaram que a metodologia aplicada foi suficiente para responder aos objetivos iniciais do trabalho. Com relação ao conhecimento e entendimento sobre o termo intraempreendedorismo e os assuntos associados a ele, pode-se dizer que o termo, é conhecido pela maioria dos gestores, pode-se apontar como o principal motivo para isso, o fato da empresa trabalhar diretamente com a disseminação do empreendedorismo e o ensino de práticas empreendedoras.

As opiniões sobre a aplicabilidade do intraempreendedorismo na execução do trabalho foi homogênea, ou seja, todos afirmaram que o intraempreendedorismo tem uma relação direta com as tarefas que desempenham e que um clima intraempreendedor é fundamental para ações que levem a melhores resultados no desenvolvimento dos projetos.

Com relação aos mecanismos formais de incentivo e reconhecimento a atitudes intraempreendedoras, de uma maneira geral, pode-se perceber que há uma clara falha, pois todos os gestores afirmaram que a empresa não oferece incentivos

financeiros e simbólicos para o desenvolvimento de ações intraempreendedoras. Além disso, não existe nem ao menos um reconhecimento da organização ao trabalho dos melhores gestores. Vale ressaltar, que não existem reconhecimentos formais na estrutura organizacional, mas sim, reconhecimentos informais, geralmente através de clientes e colegas de trabalho.

Sobre a comunicação e troca de informações, a empresa não oferece barreiras, pois a maioria dos gestores tem livre acesso ao conhecimento e liberdade de comunicação com os colegas de trabalhos e superiores hierárquicos. Porém, como qualquer organização não está livre de falhas no processo comunicativo.

Sem dúvidas o principal fator que a organização oferece ao desenvolvimento do intraempreendedorismo para os gestores, é a autonomia na realização do seu trabalho. Através das entrevistas e das respostas nos questionários esse foi o principal fator encontrado na empresa que a aproxima de uma organização totalmente intraempreendedora. Entretanto, vale frisar que só podemos afirmar tal fator com relação aos gestores, pois os demais funcionários não foram contemplados nesta pesquisa.

Sem a pretensão de esgotar a análise dos fatores que facilitam e inibem a organização a ser chamada de intraempreendedora, assim como as características dos gestores com relação ao intraempreendedorismo, chegamos às conclusões sobre a coleta dos dados. Deste modo, consideramos que os principais fatores que influenciam positivamente a prática do intraempreendedorismo são os seguintes:

- Autonomia para os gestores executar seu trabalho e definir novas maneiras de realizá-lo;
- Reconhecimento e valorização do público externo ao trabalho dos gestores;
- Planejamento dos projetos flexível, deixando possibilidades de mudanças de acordo com a necessidade;
- Formação de ampla rede de contatos aos gestores, pois participam de vários projetos, em diferentes áreas do conhecimento;
- Fácil acesso as informações e a busca de conhecimento sobre a organização, empreendedorismo e áreas afins;
- Missão, visão e valores incentivam a prática do empreendedorismo.

Como principais fatores que afetam negativamente o intraempreendedorismo apresentam-se os seguintes:

- Ausência de sistemas de remuneração variáveis, de acordo com o grau de contribuição do gestor ao projeto;
- Falta de mecanismos de reconhecimento formais ao trabalho dos melhores gestores;
- Escassos treinamentos sobre práticas empreendedoras para os gestores aplicarem no ambiente de trabalho;
- Excesso de burocracia algumas vezes se apresenta como um entrave para realizações de ações intraempreendedoras.

Sobre as características intraempreendedoras verificadas nos gestores encontram-se como principais as seguintes:

- São criativos;
- São auto-motivados;
- Gostam de liberdade;
- Reagem às recompensas e reconhecimentos;
- Focalizam os clientes;
- Gostam do seu trabalho;
- Esforçam-se para superar metas preestabelecidas;
- Estabelecem cronogramas corporativos ou auto-impostos;
- Tem prazer em participar em todas as etapas da elaboração e execução dos projetos.

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo final serão abordadas as limitações verificadas neste trabalho, assim como as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros sobre a temática desta pesquisa.

5.1 Limites da pesquisa

Os limites da pesquisa se devem em parte à metodologia utilizada, pois em estudos quali-quantitativos, no qual o maior foco é qualitativo deve-se ter consciência de que as respostas obtidas na investigação são aproximações da realidade pesquisada e não engloba todos os aspectos da estrutura organizacional. Contudo acredita-se que, a metodologia escolhida se mostrou suficiente para o alcance dos objetivos propostos. Entretanto, o número limitado de participantes da pesquisa impede a formação de uma conclusão geral sobre o tema, pois apenas os gestores dos projetos participaram. Além disso, foi realizado em apenas uma unidade regional, não sendo possível a formulação de uma conclusão abrangente para todas as unidades.

5.2 Considerações finais

A realização deste trabalho cumpriu o seu propósito. Todas as etapas de evolução: a revisão da bibliografia existente, a elaboração do questionário e roteiro de entrevista, a aplicação dos mesmos e análise dos resultados ocorreram de acordo com o planejado.

Sobre os instrumentos de pesquisa utilizados, vale ressaltar que não são divergentes, e sim paralelos, ou seja, ambos colaboraram para a solução do problema que deu origem a esta pesquisa. A entrevista analisou mais a fundo os fatores que facilitam e inibem o processo de intraempreendedorismo na empresa estudada. Também através da entrevista foi possível verificar as características dos intraempreendedores no discurso de cada gestor.

Já o questionário analisou de forma geral os aspectos que influenciam uma organização intraempreendedora, seus resultados se mostraram pertinentes para definir a empresa quantitativamente quanto ao seu nível de características

intraempreendedoras, que somente com a entrevista não seria possível. Porém, a entrevista foi complementar ao questionário e ambos se colaboraram mutuamente para se chegar a mesma conclusão.

Por fim, acredita-se que ao fim deste trabalho, os objetivos propostos inicialmente tenham sido atingidos. No entanto, não se pode aqui esgotar o assunto, uma vez que o intraempreendedorismo ainda é um tema relativamente recente e pouco conhecido, pelo menos do público brasileiro. Contudo, este tema merece atenção dos gestores e dos empresários em geral, pois, se bem implementado, pode ser bastante útil ao aumento da competitividade das empresas, à elevação da taxa de retenção de talentos e à melhoria no índice de satisfação dos funcionários.

5.3 Sugestões para trabalhos futuros

A partir da presente pesquisa, apresenta-se com sugestão para trabalhos futuros a aplicação da entrevista e do questionário (APÊNDICE B e C) em um grupo maior de pessoas dentro da organização, assim como em outras organizações, de outros segmentos.

Outro ponto importante a ser aprofundado futuramente são outras variáveis relacionadas ao intraempreendedorismo, como sugestão se tem a relação de profissionais intraempreendedores com os seus superiores hierárquicos, pois a liderança deste perfil de profissional se mostra como um desafio para os líderes contemporâneos. Ainda como sugestão, tem-se o estudo do impacto do intraempreendedorismo na qualidade do trabalho dos funcionários e o seu retorno para a organização em ganhos financeiros.

REFERÊNCIAS

ANDREASSI, T. **Avaliação de desempenho de profissionais técnicos: um estudo de casos**. 1994. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994

BOM ANGELO, E. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**, Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIEH, N. **Intra-Empreendedorismo: Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo**. 2007. 159 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5781/163077.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 17 out. 2013.

DANTAS, E. B. **Empreendedorismo e Intra-Empreendedorismo: É preciso aprender a voar com os pés no chão**. Brasília/DF, 2008. 27 f. Artigo. Disponível em: < <http://www.bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empreendedorismo.pdf> > Acesso em: 7 out, 2013.

DAVID, D. E. H. **Intraempreendedorismo Social: Perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações**. 2004. 204 f. Tese (Doutorado) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: < http://cac.php.unioeste.br/projetos/casulo/docs/tese_denise_david.pdf > Acesso em: 5 out, 2013.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**, Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**, Rio de Janeiro: Campus, 2010.

FILHO, A. C. G; HONESKO, A. **Desenvolvimento do espírito empreendedor por meio do intraempreendedorismo e do empowerment**. Santiago de Cali, 2009. 23 f. Artigo. Disponível em: <http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1895/1/18.pdf>. Acesso em: 03 out. 2010.

FILION, L. J. Entendendo os intra-empreendedores como visionistas. **Revista de negócios**, v.9, n.2, p. 65-79, 2004.

GARCIA, U.L; GIMENEZ, F. A. P; TOLEDO, A. Ações e Comportamento Intra-Empreendedores: uma escala de mensuração. In: ENCONTRO DE ESTUDO SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** . São Paulo: anegepe, 2008. p. 1 - 13. Disponível em:<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/saopaulo/333_trabalho.pdf>. Acesso em: 03 out. 2013.

GERBER, M. E. **Empreender: fazendo a diferença**. São Paulo: Fundamento Educacional, 2004.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo. São Paulo: Saraiva 2010.

LANA, B. M. H. **Intraempendedorismo**: uma análise das percepções do gestor sobre o perfil de seus funcionários. 2010. 101 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, A Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/bruno_maia_heringer.pdf>. Acesso em: 15 out. 2013

LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTOS, José Fernando César *et. al.* **Manual de Inovação**. Movimento Brasil Competitivo. Brasília/DF, 2008.

NALASCO, L.F; DOMINGUEZ, R.G.L.B. (Org.). Valores Organizacionais. **Núcleo de Excelência Pública do Maranhão**, São Luís, v. 1, n. 1, p.22-31, 30 maio 2010.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1989.

PINCHOT, G. PELLMAN R. **Intraempendedorismo na Prática**: um guia de inovação nos negócios. Tradução Márcia Nascentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: VON SIMSON, O. M. (Org. e Intr.). **Experimentos com histórias de vida** (Itália-Brasil). São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, Enciclopédia Aberta de Ciências Sociais, 1988. p. 68. v. 5.

REVISTA EXAME. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0820/noticias/o-ranking-da-inovacao-m0051745>>. Acesso em: 15 nov.2013.

SEBRAE 40 ANOS, O NEGÓCIO É ACREDITAR. Maranhão: SEBRAE, v. 1, n. 1, 1 dez. 12.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: nov 2013.

URIARTE, L. R. **Identificação do Perfil Intraempreendedor.** 2000. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78206/174612.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 04 out. 2013.

WALTER, S. A et al. Ações e Perfil Intraempreendedor dos Gestores dos Cursos de Ciências Contábeis da Região Oeste do Paraná. In: ENCONTRO DE ESTUDO SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** . São Paulo: anegepe, 2008. p. 01 - 17. Disponível em: <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/saopaulo/34_trabalho.pdf>. Acesso em: 07 out. 2013.

APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA



Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas-MA
Av. Pedro II, 241, Centro, São Luís/MA
Tel: (98) 3133-5900/5905

Autorização de Pesquisa para Monografia

São Luís – MA, 24 de maio de 2013.

Autorizo o estagiário José Filipe Lima Santos da Unidade Regional de São Luís a realizar a pesquisa sobre intraempreendedorismo com os funcionários desta unidade, com o objetivo de produção do Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) para graduação em administração / UFMA, com o título: INTRAEMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO DO SEBRAE-MA (UR SÃO LUÍS). Sendo proibida a divulgação e reprodução dos mesmos para outros fins sem a autorização do SEBRAE-MA.

Att.


José Filipe Lima Santos
Estagiário – SEBRAE-MA

Aprovado por:


José Augusto Rodrigues de Oliveira
Gerente da Unidade Regional de São Luís

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA

Dados do Entrevistado:

Data da entrevista: ____/____/____

Nome:

Cargo:

Projeto:

Tempo na empresa:

Idade:

Formação acadêmica:

Perguntas abertas:

1. O termo intraempreendedorismo é familiar a você?

Caso afirmativo:

1.1 Em sua opinião, o que é intraempreendedorismo?

2. De uma maneira geral, você vê a aplicabilidade do intraempreendedorismo durante o processo de criação e execução do seu projeto?

Caso afirmativo:

2.1 De que forma você acredita que o intraempreendedorismo possa contribuir para o seu projeto atingir os resultados satisfatórios?

3. Há algum comentário adicional que você gostaria de fazer sobre o intraempreendedorismo?

4. Você pode comentar algumas políticas ou práticas organizacionais que visam incentivar o intraempreendedorismo?

5. Criatividade e novas idéias são valorizadas pela empresa?

Caso afirmativo:

5.1 Quais as medidas ou práticas organizacionais que estimulam a criatividade ou inovação?

6. Quais são as barreiras que você encontra para aplicar um método novo que julga ser o necessário para alcançar as metas do seu projeto?

7. Analisando as qualidades comportamentais, as atitudes associadas a um típico intraempreendedor são valorizadas pela empresa na contratação ou na promoção?

8. Deseja acrescentar algo mais?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO

QUESTIONÁRIO (Fatores que influenciam o Intraempreendedorismo)					
a. Marque um "X" na opção que lhe pareça mais próxima à realidade da sua empresa;					
b. Marque apenas uma resposta para cada questão.					
c. S (SEMPRE) - F (FREQUENTEMENTE) - R (RARAMENTE) - N (NUNCA)					
Os dados serão utilizados para pesquisa e elaboração de Dissertação da Graduação em Administração Bacharelado na UFMA.					
RESPONSÁVEL: José Filipe Lima Santos, graduando em administração da Universidade Federal do Maranhão.					
ITEM	QUESTÃO	S	F	R	N
COMUNICAÇÃO					
1	A missão, visão e os objetivos estratégicos do SEBRAE-MA são informados e ensinados a todos os funcionários.				
2	Tenho acesso as informações de forma rápida e aberta do SEBRAE-MA no decorrer do planejamento e execução do meu projeto.				
3	Comunico-me com os outros gestores sobre o andamento dos seus projetos e isso me ajuda no desempenho do meu projeto.				
ESTRUTURA DE CARGOS					
4	Se necessário, durante a execução do meu projeto faço atividades que fogem à descrição Do meu cargo.				
5	Acredito que minhas competências estão de acordo com as atividades que desempenho sendo gestor de projeto.				
6	Gosto mais de trabalhar na etapa de execução do que na etapa de planejamento do projeto.				
INCENTIVO/MOTIVAÇÃO					
7	A Missão do SEBRAE no Brasil me inspira a realizar o meu trabalho da melhor forma durante a gestão do projeto.				
8	As recompensas financeiras que um cargo me oferece não tem fundamental importância para aceitá-lo.				
9	Trabalho em um clima favorável para a proposição e aceitação de novas ideias.				
10	Alcançar ou superar as metas preestabelecida do meu projeto me deixa profundamente realizado como funcionário do SEBRAE-MA.				
RECOMPENSAS					
11	Quem cria um novo projeto permanece trabalhando nele depois que ele atingiu os resultados esperados.				
12	Quando um funcionário consegue atingir os resultados esperados do seu projeto, ele recebe algum tipo de recompensa financeira e/ou simbólica.				
13	Quando um funcionário consegue superar os resultado esperados do seu projeto, ele recebe algum tipo de recompensa financeira e/ou simbólica.				
14	Acredito que o sistema de recompensa financeira do SEBRAE-MA é compatível com o grau de colaboração que presto a empresa.				
AUTONOMIA					
15	Os funcionários podem escolher seus projetos de trabalho.				
16	Tenho autonomia para fazer o que julgo necessário durante a execução do projeto.				
17	Tenho liberdade para propor uma nova ideia (inovação) dentro da organização.				
18	As novas ideias (inovações) proposta pelos funcionários são aceitas.				
EQUIPES					
19	O nível de cooperação entre os diversos setores do SEBRAE-MA é elevado.				
20	Tenho liberdade para escolher minha equipe de trabalho.				
21	Acredito que as pessoas da minha equipe de trabalho têm as competências necessárias e que essas competências se complementam.				
TREINAMENTO					
22	Os funcionários ao assumir a gestão de um projeto têm algum tipo de treinamento.				
23	Conhecimentos sobre as características do empreendedor e de como posso aplicar na execução do projeto são ensinados durante os treinamentos.				
24	Acredito que o programa de Treinamento do SEBRAE-MA é excelente.				
CONTROLE/MENSURAÇÃO					
25	O SEBRAE-MA monitora os resultados obtidos dos projetos no decorrer e no término.				