



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



GEOVANI DE ALMEIDA SANTOS

**UMA ANÁLISE DA CULTURA INTRAEMPREENDEDORA
NAS INDÚSTRIAS DE SOUSA-PB**

SOUSA - PB

2018

GEOVANI DE ALMEIDA SANTOS

**UMA ANÁLISE DA CULTURA INTRAEMPREENDEDORA
NAS INDÚSTRIAS DE SOUSA-PB**

Projeto de Monografia apresentado ao Curso de Administração da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da UFCG, como requisito parcial para aprovação na disciplina de Projeto de Pesquisa.

Orientador: Prof. Ms. Vorster Queiroga Alves

SOUSA-PB

2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por me proporcionar chegar até aqui em meio a tantas dificuldades que surgiram nessa caminhada. Obrigado a Deus por me conceder mais esse momento de vitória na minha vida.

A minha esposa Ana Carolina que é minha companheira de todas as horas e esteve sempre presente me dando apoio em todos os momentos, me tranquilizando nos momentos difíceis e me fazendo acreditar na capacidade de vencer todos os obstáculos.

A minha filhinha Ana Júlia, que me renova as forças para que continue buscando sempre o melhor para ela e para minha família. Obrigado de coração, mulheres da minha vida! Vocês são peças fundamentais de tudo isso e tem sido minha fonte de força para prosseguir lutando.

A meus pais, Joilson Araújo e Maria do Socorro, que sempre acreditaram no meu potencial, estiveram comigo em todos os momentos e me ensinaram valores que levarei para sempre comigo. A meus sogros Hélio Cavalcante e Maria de Lourdes que acompanham minha trajetória desde o início e estão comigo em todos os momentos. Sou eternamente grato a vocês e a Deus por existirem minha vida.

A meu orientador Prof. Vorster Queiroga que esteve comigo na construção desse trabalho fazendo com que essa caminhada fosse tão mais leve, me passando confiança, me fazendo acreditar que conseguiria mesmo nos momentos de medo e ansiedade. Eu não poderia ter escolhido orientador melhor e mais competente para me guiar nessa reta final. Obrigado por todo apoio e dedicação!

Agradeço a todos os professores que contribuíram de forma grandiosa na formação deste futuro profissional, me ensinando os conhecimentos necessários e também os valores que fizeram de mim um ser mais humano.

Muito obrigado!

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

(José de Alencar)

RESUMO

O presente estudo objetiva avaliar o nível da cultura intraempreendedora numa amostra de empresas do setor industrial localizadas no município de Sousa-PB. A metodologia utilizada demonstrou ser capaz de determinar o nível da cultura intraempreendedora em 3 (três) possíveis classificações: pouco intraempreendedora, mediamente intraempreendedora e intraempreendedora. A pesquisa se fundamenta nos indicadores de Pinchot e Pellman (2004) e no pensamento de outros pares. O instrumento de recolha de dados quantitativos consiste em um questionário devidamente elaborado por Hartman (2006). A importância da pesquisa dá-se porque a cultura organizacional é composta de valores e crenças que irão definir as normas e comportamentos de seus funcionários. Nesse sentido, sugere que as empresas criem um ambiente favorável que dê suporte ao empreendedorismo corporativo. Os resultados do estudo revelam que, através da análise da amostra com as principais empresas do setor, a cultura intraempreendedora ainda é pouco disseminada entre os seus funcionários, pois todas foram classificadas como mediamente intraempreendedora. Apesar da mesma classificação para todas as empresas, elas divergem entre si nas pontuações alcançadas na avaliação das frequências das questões e dos indicadores. A empresa A obteve melhor desempenho, com maior pontuação no total, enquanto a empresa C ficou com a menor pontuação, por isso merece maiores cuidados no seu processo de gestão. As empresas B e D alcançaram pontuações totais muito próximas entre si.

Palavras-chave: Empreendedorismo, intraempreendedorismo, cultura intraempreendedora.

ABSTRACT

The present study aims to evaluate and compare the level of intra-continent culture in a sample of companies from the industrial sector located in the city of Sousa-PB. The methodology used was able to determine the level of the intrapreneur culture in 3 (three) possible classifications: little intrapreneur, moderately intrapreneur and intrapreneur. The research is based on the indicators of Pinchot and Pellman (2004) and on the engagement of other pairs. The instrument for determining the number of consecutive times was elaborated by Hartman (2006). The research source is constituted by a culture composed of standards and beliefs that define themselves as standards and behaviors of their employees. In this sense, suggests that companies create a favorable environment that supports corporate entrepreneurship. The results of the study reveal that, through the analysis of the sample with the main companies in the sector, the intrapreneurial culture is still little disseminated among its employees, since all were classified as moderately intrapreneur. Despite the same classification for all companies, they differ among themselves in the scores obtained in the evaluation of frequency of questions and indicators. Company A performed better, with highest score in total, while company C had the lowest score, so it deserves greater care in its management process. Companies B and D achieved total scores very close to each other.

Key words

Entrepreneurship, intrapreneurship, intrapreneurialculture.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pontuação da Empresa A.	35
Figura 2 - Pontuação por Questão da Empresa A.	36
Figura 3 - Pontuação da Empresa B.	38
Figura 4 - Pontuação por Questão da Empresa B.	40
Figura 5 - Pontuação da Empresa C.	42
Figura 6 - Pontuação por Questão da Empresa C.	43
Figura 7 - Pontuação da Empresa D.	45
Figura 8 - Pontuação por Questão da Empresa D.	46
Figura 9 - Pontuação por Frequência de Indicadores.	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de funcionários por empresa.	29
Tabela 2 - Pontuação e Classificação.	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características do intraempreendedor.	21
Quadro 2 - Restrições organizacionais ao intraempreendedorismo.	25
Quadro 3 - Níveis de Intraempreendedorismo.	31

TABELA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

F	Frequentemente.
IBIE	Instituto Brasileiro de Intra-Empreendedorismo.
IE	Nível Intraempreendedora.
MIE	Nível Medianamente Intraempreendedora.
N	Nunca.
NS	Não Sabe.
PIB	Produto Interno Bruto.
PIE	Nível Pouco Empreendedora.
R	Raramente.
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
S	Sempre

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 EMPREENDEDORISMO	18
2.2 INTRAEMPREENDEDORISMO	20
2.2.1 Principais características do intraempreendedor	21
2.3 A INOVAÇÃO	23
2.3.1 A inovação corporativa	24
2.4 A CULTURA INTRAEMPREENDEDORA	25
2.4.1 Avaliação da cultura intraempreendedora	26
3 METODOLOGIA.....	28
3.1 TIPO DE PESQUISA	28
3.1 UNIVERSO E AMOSTRA	29
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	29
3.3 TRATAMENTO DE DADOS	32
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	34
4.1 EMPRESA A	34
4.2 EMPRESA B	37
4.3 EMPRESA C	41
4.3 EMPRESA D	44
4.5 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS.....	52

1. INTRODUÇÃO

O cenário econômico mundial vem passando por mudanças na sua estrutura, isso é resultado da alta competitividade que se acentua com a rápida globalização e a crescente revolução tecnológica que, juntas, vêm transformando as relações sociais e o comportamento das empresas no mundo inteiro. Fatores como a escassez de recursos, as desigualdades sociais e o alto nível de desemprego vêm influenciando, por exemplo, as pessoas a abrirem seu próprio negócio como alternativa para driblar a crise econômica. Dornelas (2012), afirma que a competição econômica força novos empresários a criar paradigmas diferentes.

A sociedade contemporânea presencia, atualmente, a era das oportunidades, na qual já não prevalecem somente as grandes indústrias e marcas detentoras do capital como dominadoras predominantes do mercado. A flexibilidade financeira e o aumento do poder aquisitivo dos pequenos e médios empresários vêm mudando o contexto econômico global, inclusive no Brasil. Pode-se observar que a ênfase nas práticas empreendedoras surge como consequência das mudanças tecnológicas e de sua rapidez, revolucionando o conceito econômico e eliminando barreiras comerciais e culturais existentes ao mesmo tempo em que gera emprego e renda para a sociedade, definindo-se, portanto, o empreendedorismo como sendo o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto levam a transformação de ideias (DORNELAS, 2012).

O perfil empreendedor é também muito requisitado nas empresas que enfrentam o desafio de serem competitivas no atual mercado globalizado (FARAH et. al, 2008). O empreendedorismo não é uma realidade aplicável apenas a pessoas dedicadas a abrirem o próprio negócio, mas também a grandes, médias e pequenas empresas já existentes, às quais estão aderindo cada vez mais ao movimento do empreendedor corporativo, através da realização de estratégias que incentivem a prática da inovação e da criatividade dentro das empresas.

O empreendedor corporativo, também assim denominado, é um funcionário como qualquer outro dentro da empresa, contudo, se destaca dos demais funcionários por possuir o espírito empreendedor, identificando e desenvolvendo oportunidades para criação de valor por meio da inovação (ANTONCIC, HISRICH, 2001). A inovação tem a ver com a mudança, fazer as coisas de forma diferente, de criar algo novo, de transformar o ambiente onde se está inserido (Dornelas, 2017). A pessoa que empreende, não apenas no contexto organizacional, não se limita aos seus próprios talentos (intuição, criatividade e intelectualidade), levando ao

ato de empreender recursos interdisciplinares adquiridos com a experiência e o conhecimento (DRUCKER, 1987).

Todas as empresas, inclusive as de grande porte estão passando por uma fase que exige a necessidade crescente de inovação, ao qual será decisiva para enfrentar o aumento da competitividade dos concorrentes. Estamos presenciando o nascimento e desenvolvimento de um novo modelo de organização, daquela que é empreendedora, que pratica o empreendedorismo interno e que se caracteriza por estimular e incentivar as práticas e atitudes empreendedoras de seus funcionários. A função do intraempreendedorismo é alimentar a necessidade de inovação nas organizações, agregando valor junto aos colaboradores, somadas a disseminação do conhecimento e fortalecimento motivacional da organização. É de suma importância a inovação para o sucesso dos negócios, principalmente quando se é alcançada de maneira eficaz.

Conforme o mercado se expande os níveis de competição aumentam. A permanência de determinada empresa no mercado é resultado de práticas empresariais eficientes que contribuam para o alcance dos objetivos almejados. Timmons (1994) já dizia que o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX. Então, existe a necessidade de as pessoas e organizações se adaptarem a um ambiente competitivo e em constante mudança, por isso a importância de pessoas dotadas de características empreendedoras que constitui um modelo de trabalhador desejável no contexto da organização, uma vez que adota uma postura semelhante àquela do dono do negócio (RODRIGUES; TEIXEIRA, 2015).

Nesse sentido, a pesquisa busca estudar características empreendedoras de quatro empresas do setor industrial, localizadas na cidade de Sousa-PB, com base nos níveis de intraempreendedorismo em cada empresa e, ao mesmo tempo.

A pesquisa busca responder a problematização proposta, tendo em vista a importância da cultura intraempreendedora para as empresas da região. Além disso, visto que o assunto proposto ainda é pouco explorado pelos meios científicos e pouco praticado pela maioria das empresas brasileiras, faz-se necessário e relevante a aplicação deste estudo, com base nas pesquisas sobre intraempreendedorismo desenvolvidas e difundidas por Pinchot e Pellman.

Com base nesse pensamento, o presente estudo traz a debate uma temática bastante relevante para o ambiente organizacional na tentativa de responder o seguinte questionamento: **Qual o nível de cultura intraempreendedora nas organizações, a partir da percepção dos próprios funcionários?**

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa subdivide-se em um objetivo geral e 3 objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o nível de cultura intraempreendedora em empresas do setor industrial localizadas no município de Sousa-PB.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os aspectos intraempreendedores, segundo Pinchot e Pellman (2004);
- Constatar os pontos que mais se destacaram positiva e negativamente em relação aos aspectos intraempreendedores;
- Mostrar de que forma a cultura intraempreendedora pode ser melhor trabalhada na empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância da pesquisa se justifica pela sua importância para as empresas, sendo de total interesse dos funcionários e empregadores a percepção da capacidade empreendedora que a empresa possui. O perfil empreendedor é muito requisitado nas empresas que enfrentam o desafio de serem competitivas no atual mercado globalizado (FARAH et. al. 2008). Nesse sentido é que se faz necessário o aprofundamento no estudo sobre o empreendedorismo aplicado pelos funcionários dentro das empresas as quais trabalham.

O Empreendedorismo vem tomando força nos últimos anos, em parte, ao se apresentar como uma resposta ao desemprego, que é fruto de mudanças no cenário econômico das organizações, constantemente pressionadas a reduzir seus custos e aumentar sua competitividade (GUEDES, 2009). Já o intraempreendedorismo, que é uma ramificação do empreendedorismo, surge para fortalecer as empresas ao mesmo tempo em que valoriza os funcionários.

O SEBRAE (2005) investigou os fatores condicionantes apresentados pelos empresários para o sucesso de um empreendimento, que se reúnem em 03 características básicas: habilidades gerenciais, logística empresarial e a capacidade empreendedora, na qual engloba fatores como criatividade do empresário, aproveitamento das oportunidades dos

negócios, perseverança e capacidade de liderança. O SEBRAE (2014) informa que as Micro e Pequenas Empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios. Esses dados demonstram a força da atividade empreendedora no Brasil que, além de alavancar o PIB, fortalece a economia e gera emprego e renda para o país.

No Brasil, existe o Instituto Brasileiro de Intra-Empreendedorismo (IBIE), primeira entidade brasileira dedicada ao estudo, aplicação e disseminação dos conceitos de inovação e intraempreendedorismo, tendo por finalidade fomentar a prática empreendedora no país. O IBIE (2008) reforça a importância de funcionários com características empreendedoras dentro das empresas. Cultivar o intraempreendedorismo significa expandir a capacidade produtiva de todos os setores, com comprometimento, responsabilidade e satisfação das pessoas envolvidas, o que contribui diretamente no crescimento da organização.

A partir dos estudos feitos nesta pesquisa é possível perceber o nível da cultura empreendedora de cada empresa, e quais são as vantagens adquiridas com a implantação de uma cultura empreendedora e de que forma isso afeta o desempenho motivacional dos colaboradores.

A eficiência no desempenho, a capacidade de inovação, a facilidade de resolver problemas com mais eficácia somadas a vontade de promover práticas produtivas são aspectos favoráveis que o empreendedorismo interno pode fornecer às empresas que objetivam maior competitividade. O empreendedorismo corporativo favorece a agregação de valor externo, para o cliente, e interno, para os funcionários, a qualificação da mão-de-obra, o crescimento econômico das empresas e a abertura de novas vagas de emprego, podendo beneficiar positivamente o desempenho organizacional das empresas manufatureiras de Sousa-PB.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Uma das características predominantes no cenário dos negócios contemporâneos tem sido a competitividade, que se mostra mais forte comparado ao século passado. Novas empresas e novas concorrentes surgem a todo o momento no Brasil e no exterior, reforçando que existe a necessidade de que cada empresa deve se preparar para renovações, em busca de competitividade (DANTAS, 2008). As empresas necessitam incessantemente buscar meios de continuarem vivas e competitivas no mercado. O sucesso e a sobrevivência de uma empresa estão eventualmente baseados em sua habilidade para satisfazer uma demanda do mercado, visto que sem demanda a empresa corre o risco de falir (OLIVEIRA, 2009).

Em um cenário em que existe demanda suficiente, mas a concorrência acirra a disputa pela clientela, faz-se necessário que cada empresa desenvolva seu diferencial competitivo (OLIVEIRA, 2009). Cada uma com suas particularidades, formulando visão e valores e definindo estratégias que estejam alinhadas com o objetivo principal da empresa a fim de firmar um posicionamento na mente do consumidor, podendo ser feito, por exemplo, através do fornecimento de um produto ou serviço que atenda às expectativas do cliente-alvo, gerando valor junto ao cliente, ao tempo em que gera um retorno em lucro financeiro para a empresa.

A obtenção de um diferencial competitivo não é uma tarefa fácil, contudo, requer a constante eficiência na utilização dos recursos disponíveis a fim de obter melhores resultados. Mas para que qualquer empresa obtenha êxito em suas operações e continue desempenhando-as de maneira eficaz, deve-se levar em consideração o aperfeiçoamento de diversos fatores internos, dentre eles a mão-de-obra. Os funcionários não devem ser vistos como meros instrumentos operacionais de manipulação no qual servem apenas para desempenhar determinada função específica, mas devem ser apreciados como reais fomentadores de ideias e ímpetus transformadores da realidade.

A busca por práticas e estratégias que levam à inovação e conseqüente aumento da competitividade se mostra muito presente no cenário atual, fator que conduz a uma maior atenção à área de Gestão de Pessoas, uma vez que, os colaboradores são peças-chave para a consecução dos resultados previstos e almejados pelo planejamento estratégico de qualquer organização (LACOMBE; TONELLI, 2001). Isso significa que os objetivos dos colaboradores devem estar igualmente alinhados com o da empresa, pois o sucesso empresarial é nada menos que a integração de objetivos, quando estes são alcançados ambas as partes saem beneficiadas.

A organização precisa ser mais ágil, buscar novas oportunidades de negócio de forma mais efetiva, se reestruturar, rever seus processos, incentivar seus funcionários na busca da inovação, a serem mais criativos, a proporem soluções, não serem reativos, e fugir da mesmice de outrora. As organizações estabelecidas começaram a entender que precisam ser mais empreendedoras (DORNELAS, 2008, p. 07).

Então surge o Intrapreneur (Intraempreendedor ou Empreendedor Interno), termo inicialmente difundido por Pinchot III (1987) e bastante explorado por vários autores e estudiosos da área ao longo do tempo, tal como será visto alguns deles neste estudo. Pinchot e Pellman (2004), por exemplo, realizaram várias pesquisas de campo enfatizando a importância do intraempreendedorismo e como ele deve ser trabalhado dentro das organizações. Em seu primeiro livro acerca do tema – Intrapreneuring – Pinchot III (1987) fala que os funcionários de qualquer organização podem, sim, adquirir e desenvolver características empreendedoras sem que, necessariamente, precise deixar seus empregos.

O empreendedor corporativo se comporta como um empresário dentro da organização, transformando ideias em realidade rentável, implementando ações estratégicas e promovendo uma atmosfera de inovação que resulte na criação de uma organização mais inteligente.

O Intraempreendedorismo é visto pelos especialistas no assunto como uma revolução interna às empresas. Para Pinchot III (1987) não é diferente, pois acredita que este sistema revolucionário acelera as inovações dentro das empresas através do melhor uso dos seus talentos. Em sua visão, funcionários com características intraempreendedoras estão sujeitas a abandonarem as empresas nas quais trabalham por se sentirem limitados em suas participações dentro da empresa. Pinchot e Pelman (2004, p. 30) consentem em admitir que a evasão de bons funcionários é provocada pela limitação imposta pelo ambiente organizacional:

A falta de intra-empresendedores não é consequência de más contratações, mas sim o resultado da inexistência de patrocinadores para proteger e estimular intra-empresendedores ou da presença de sistemas que dificultam a vida de patrocinadores e intra-empresendedores de tal forma que poucos ousam se lançar às inovações.

Tendo em vista que os empresenedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empresenedor devem ser estudados e entendidos (DORNELAS, 2012). Inclusive quando se trata de empresenedorismo corporativo.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Nos últimos anos tem crescido o número de empreendedores no mundo inteiro. Empreendedores são pessoas que tomam responsabilidades para si e não se acomodam em qualquer que seja a situação na qual se encontram. Não se limitando apenas a definição de empreendedor individual ou de gestor do próprio negócio, mas atuando também dentro das organizações (Tinoco, 2012). Eles estão em todos os lugares, seja micro, pequena, média ou grande empresa, pública ou privada. São, na verdade, os impulsionadores da economia. Chiavenato (2004) caracteriza o empreendedor como uma energia vital para a economia, alavancas de recursos e incentivadores de talentos propícios a um ambiente aberto à geração de ideias. Schumpeter (1947), no século XX, já observava a importância do papel do empreendedor para a sociedade “O empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos materiais e tecnologias”.

Chiavenato (2010) diz que, “o novo ambiente de negócios está impondo forte pressão e novas demandas e desafios para as organizações e, principalmente, para sua administração e pessoas que nelas trabalham”. Sob essa afirmação de Chiavenato pode-se perceber que as organizações precisam encontrar métodos, ferramentas e pessoas que possam manipulá-las adequadamente, com ideias e pensamentos revolucionários.

Pode-se concluir que os empreendedores têm uma postura diferenciada ante os desafios. São indivíduos criativos e que, por meio do esforço pessoal, criam novas oportunidades; isso ocorre tanto dentro de uma organização, no caso do empreendedor corporativo, quanto na criação de negócios próprios. (FEGER; FISCHER; NODARI, 2009).

As organizações começaram a entender que precisam ser mais empreendedoras (DORNELAS, 2008, p. 07), pois necessitam se manter competitivas na busca por novas oportunidades de negócio, capaz de se reestruturar, rever seus processos, incentivar seus funcionários a serem criativos, a proporem soluções para fugir da mesmice que torna a empresa lenta e ultrapassada.

Nesse sentido de reestruturação das empresas, Schumpeter (1950) defendia a destruição criativa, que seria a criação de novas organizações ou a revitalização das organizações maduras em resposta a oportunidades identificadas, incentivando, com isso, a criação de novos produtos e modelos de negócios. Pode-se perceber que esse ponto de vista

de Schumpeter é muito praticado dentro de organizações dinâmicas e que possuem um crescimento econômico de longo prazo.

Drucker (1987) caracteriza o empreendedor como alguém que não é restrito apenas a gerir o próprio empreendimento, contudo, é também capaz de realizar inovações tecnológicas de produtos e/ou serviços das grandes empresas já existentes. A inovação acontece quando há persistência em fazer suas ideias acontecerem apesar dos desafios e obstáculos. Abaixo, pode-se observar alguns requisitos importantes que devem existir na personalidade das pessoas empreendedoras, segundo a visão de McClelland (1961), Chiavenato (2004) e Dornelas (2001):

- a) iniciativa e busca de oportunidades;
- b) perseverança;
- c) comprometimento;
- d) busca de qualidade e eficiência;
- e) coragem para assumir riscos, mas calculados;
- f) fixação de metas objetivas;
- g) busca de informações;
- h) planejamento e monitoração sistemáticos, ou seja, detalhamento de planos e controles;
- i) capacidade de persuasão e de estabelecer redes de contatos pessoais;
- j) independência, autonomia e auto-controle.

O empreendedorismo é uma área bastante abrangente (DOLABELA, 1999) e está diretamente ligado ao desenvolvimento de novas tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e até mesmo posturas competitivas (ANTONCIC; HISRICH, 2001). Tais posturas, segundo Schein (1985, p.30) favorecem a criação de “algo novo, envolvendo a motivação para superar obstáculos, propensão por aceitar riscos e desejo de elevação pessoal em qualquer objetivo a ser alcançado”. Dornelas (1999) observa que existem várias funcionalidades do empreendedorismo, que abrange desde a geração de autoemprego, o empreendedorismo comunitário, políticas públicas e o intraempreendedorismo, que é objeto deste estudo.

Fillion (2005) também cita dezenas de ramificações do empreendedorismo, como o empreendedor tecnológico, o empreendedor familiar, as empresas inter-empreendedoras (*joint-ventures*), entre outros. Mas a primeira ramificação do empreendedorismo citada por Fillion (2005) foi exatamente o intra-empreendedorismo (*intrapreneuring*), que define o empreendedor dentro de uma organização, vindo de encontro com a definição de Dolabela (1999) do empregado empreendedor.

2.2 INTRAEMPREENDEDORISMO

Para que uma organização alcance sempre ótimos resultados, necessita de pessoas que estejam dispostas a se doarem ao máximo por ela, pessoas que tomem a iniciativa, que seja um tomador de risco corporativo de visão. Nesse sentido, faz-se crucial a existência de pessoas com perfis empreendedores dentro das organizações – os denominados empreendedores corporativos. O intraempreendedorismo foca o funcionário individualmente e sua propensão de agir sozinho de forma empreendedora (HASHIMOTO, 2006).

De acordo com Chiavenato (2010, p.433) “o novo ambiente de negócios está impondo forte pressão e novas demandas e desafios para as organizações e, principalmente, para sua administração e pessoas que nelas trabalham”. Faz-se necessário a qualificação dos colaboradores, a descentralização das tarefas e delegação de poderes entre os mesmos. É preciso que os colaboradores possuam mais autonomia em relação as suas funções dentro da empresa. Pinchot e Pellman (1989) acreditavam no papel fundamental da alta gerência na promoção de um clima favorável e proveitoso que elevasse a motivação dos colaboradores e instigasse a geração de ideias profícuas a fim de aperfeiçoar o uso de produtos e processos. Eles afirmavam que o difícil não é ter boas ideias, mas sim transformá-las em realidades lucrativas, sendo que, para isso, é necessário que os empregados se comportem como empreendedores dentro das organizações. Pinchot III (1989) qualifica os intraempreendedores como sonhadores que fazem acontecer, responsáveis por criar e inovar em toda e qualquer empresa.

Para Morais (2013) “o intraempreendedorismo é um fenômeno organizacional que se verifica quando os próprios colaboradores das empresas atuam na busca de novas oportunidades, na geração de ideias, novos projetos, diferenciais competitivos e novas soluções.” Se trata de um agente modificador, que cada vez mais possui atribuições importantes dentro da empresa.

Entre outras atribuições, podemos inferir, de forma mais incisiva, que a prática do empreendedorismo corporativo tem o intuito de aumentar a rentabilidade da empresa, conforme destaca Zahra (1991). Sabendo-se que foco do empreendedorismo corporativo é “a identificação e exploração de oportunidades com o objetivo de aumentar as receitas e prover o crescimento das empresas” (TINOCO, 2012), se faz necessário que as organizações criem mecanismos e mentalidades capazes de apoiar e reconhecer iniciativas de inovação e empreendedorismo em seus ambientes de negócios (FERRAZ et al., 2008).

O propósito do empreendedorismo corporativo é bastante difundido nas organizações, sendo também praticado até mesmo naquelas que se apresentavam pouco empreendedoras, mas que atualmente estão buscando novos caminhos em busca de agilidade e flexibilidade através da promoção de um ambiente direcionado à inovação (TIPURIC, 2013).

2.2.1 Principais características do intraempreendedor

A literatura pesquisada permitiu pontuar alguns aspectos substanciais encontrados nos perfis empreendedores e alocá-los em 8 grupos que formam uma organizada estrutura de características (RODRIGUES et al, 2009), criada para melhor entendimento, demonstrados a seguir.

Quadro 1 – Características do Intraempreendedor

PESCADOR DE OPORTUNIDADES	O Empreendedor Corporativo é capaz de reconhecer oportunidades (CHANDLER, JANSEN, 1992), que vão além de visões circunstanciais da realidade (FILION, 2004), sendo também autor de novas estratégias e posturas competitivas (ANTONCIC, HISRICH, 2001). Dolabela (1999) afirma que “Um dos principais atributos do empreendedor é identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo”.
PERSISTENTE	Pinchot III designa o intraempreendedor como automotivado. Tendo em vista que, segundo Schein (1985), o funcionário motivado pode superar qualquer obstáculo, se expor a riscos calculados e possuir o desejo intrínseco de alcançar os objetivos almejados.
EFICIENTE	Possui potencial de criar riqueza utilizando os recursos já existentes na empresa (YIU, LAU, 2008).
INFORMADO	O fato de possuir talentos próprios (intuição, criatividade e intelectualidade) não o restringe de apreender novas experiências e conhecimentos, necessários ao empreendedorismo dos recursos interdisciplinares (DRUCKER, 1987). A sua busca por conhecimentos traz redução de custos da aprendizagem organizacional (BOJICA E FUENTES, 2012).
PLANEJADOR	Planeja e racionaliza suas ações, com enorme capacidade de liderança e instinto de inovação (MARTES, 2010)
COMPRIDOR DE METAS	É estratégico e tem senso de direção apurado. Atinge seus objetivos com dedicação e a disciplina de um estrategista militar (MCCLELLAND, 1972).
POSSUIDOR DE CONTROLE	Possui habilidade de executar e controlar, favorecendo segurança no processo decisório (DORNELAS, 2008).

	Acompanha a execução dos planos, gera informações, realiza e gerencia mudanças.
PERSUASIVO	Criam um comprometimento com o seu trabalho como se a empresa a eles pertencesse. Sentem-se parte de um processo e são imbuídos de um espírito de superação para a realização. Age racionalmente movido pelo desejo de luta por um objetivo a fim de conquistar o pretendido. (MARTES, 2010).

Fonte: Adaptado de Rodrigues et al. (2009)

De acordo com estas características compreende-se que o empreendedor corporativo possui características próprias, diferenciáveis, com caráter proativo e pensamento holístico, capaz de resolver situações que vão além da sua posição na empresa, determinado em se doar e fazer o melhor para a organização utilizando-se de todas as suas habilidades, se necessário.

Para fins de complementação, Pinchot III (1987), pioneiro nos estudos sobre intraempreendedorismo no século XX, cujo pensamento serve de base científica até os dias atuais, apresentou as seguintes características que as pessoas intraempreendedoras possuem:

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

Pinchot III (1987) atribui um leque de características ao intraempreendedor que muito se assemelham ao perfil de um empreendedor que atua de forma independente a própria empresa.

De acordo com Hashimoto (2006) as habilidades intraempreendedoras estão intimamente ligadas à área específica na qual ele atua. Mídina (2015) afirma que tais

habilidades são adquiridas ao longo do tempo, a partir de experiências no ambiente organizacional e servem como orientação para as tomadas de decisão.

2.3 A INOVAÇÃO

O primeiro pensamento que vem em mente quando o assunto é inovação se refere à criação de algo novo, como uma marca de produto ou aquisição de uma nova máquina, por exemplo. Mas esse pensamento não define por completo o conceito de inovação. A inovação do ponto de vista empreendedor pode ocorrer nos processos, sistemas e rotinas organizacionais, assim ela será a junção do que pratica e desenvolve, e de sua renovação com os esforços para implementar novos negócios (MIDENA, 2015).

A inovação é o principal fator de incentivo à mudança na sociedade (TWISS, 1992). Ela é uma ferramenta essencial capaz de criar riqueza (DRUCKER, 1995). É, sem dúvidas, a locomotiva na história tecnológica da humanidade. Hoje, muito do que possuímos ou utilizamos é resultado de avanços tecnológicos, mudanças dos meios antigos para os novos, reinvenção do que já existia ou criação de algo que nunca fora pensado antes.

Para Pinchot (2004) “a inovação rápida e econômica é o principal tipo de vantagem competitiva permanente do século XXI”. Para que a inovação pretendida alcance o resultados esperados ela deve ser planejada e executada levando em consideração o tempo necessário para conclusão e os recursos financeiros da empresa.

A inovação é bastante útil dentro das organizações. Gifford Pinchot, em seu livro, denominado *Intrapreneuring* (1989) destaca que a inovação ocorre quando existe a combinação de uma ideia, um intraempreendedor e um incentivador. Desde que bem articulada e objetiva, pode fornecer mudanças nos produtos/serviços, soluções para problemas empresariais ou até mesmo nos processos de reengenharia.

Grandes líderes criam condições que revelam a habilidade das pessoas para produzir resultados extraordinários. Um elemento essencial nesta tarefa é a criação de um ambiente para inovação, um campo de força que leva gerentes e intra-empresendedores a buscar a inovação ou a desistir dela. (PINCHOT; PELLMAN, 2004).

Percebe-se que a vantagem competitiva pode ser alcançada através da inovação. Empresas com esse tipo de recurso são capazes de articular estratégias que outras empresas podem não implementar devido à carência de recursos (Barney, 1991). Entretanto, mesmo diante da carência de recursos, é possível que haja a criação de boas ideias. Contudo, a maior

dificuldade que as empresas encontram é a de transformar essas ideias em realidades rentáveis (CARZOLA et al., 2004).

2.3.1 A inovação corporativa

A inovação é o principal resultado que as empresas buscam por meio do empreendedorismo, sendo ele corporativo ou não e está presente em ambientes altamente competitivos e turbulentos (HITT, 2008). É algo que impulsiona a mudança organizacional, instiga a criação de novos produtos ou serviços, favorece a reestruturação dos processos organizacionais ou mesmo de um sistema completo.

Schumpeter (1950) dá ao empreendedor um perfil de inovador, capaz de converter uma nova ideia ou invenção em uma inovação bem sucedida. Por outro lado, algumas práticas comuns nas organizações que acabam ceifando a identificação e implementação de novas oportunidades, bem como inovações, são aquelas praticadas pela maioria das empresas, tais como: o isolamento dos gerentes/executivos de mais alto nível hierárquico do restante da corporação, os quais tomam suas decisões sem ouvir adequadamente os outros níveis; horizonte de curto prazo, buscando-se incessantemente resultados imediatos em projetos com maior teor de risco, porém com possibilidades de gerar inovações, excessivo racionalismo e intolerância a um certo “caos” controlado, necessário para o estímulo da criatividade – a base da inovação... (DORNELAS, 2003).

Segundo Pinchot e Pellman (2004), existem 19 (dezenove) fatores de sucesso da inovação que devem existir para criarem as condições necessárias para uma inovação econômica na empresa. São eles:

1. Transmissão da visão e do objetivo estratégico;
2. Tolerância a riscos, erros e falhas;
3. Apoio a intra-empresendedores;
4. Gerentes que patrocinam a inovação;
5. Equipes multifuncionais dotadas de empowerment;
6. Tomada de decisão pelos executores;
7. Tempo discriminado;
8. Atenção no futuro;
9. Auto-seleção;
10. Nenhuma transferência de tarefas;

11. Sem fronteiras;
12. Comunidade organizacional forte;
13. Foco nos clientes;
14. Escolha de fornecedores internos;
15. Medição da inovação;
16. Transparência e verdade;
17. Bom tratamento pessoal;
18. Responsabilidades social, ambiental e ética;
19. Evitar a filosofia home run (busca apenas de inovações).

Nesse sentido, observa-se que há a necessidade de se haver um incentivo apropriado para que haja as condições favoráveis para uma inovação que traga resultados agradáveis para o desempenho dos funcionários e também da própria organização. Portanto, cabe à organização certificar-se de que os colaboradores estejam realmente habilitados para serem vencedores das ideias que propõem (MICKEY, 2006).

2.4 A CULTURA INTRAEMPREENDEDORA

A eficácia de uma gestão empresarial está ligada a estrutura do ambiente organizacional. A forma como a empresa é gerenciada afeta diretamente o seu desempenho. Isso porque a cultura organizacional é composta de valores e crenças que irão definir as normas e comportamentos de seus funcionários (FILIPOVA, 2015).

A cultura empreendedora está sujeita a mecanismos de interferência internos à organização, os quais podem ser favoráveis ou desfavoráveis ao incentivo do intraempreendedorismo. Dornelas (2003) elaborou uma lista de restrições organizacionais que dificultam a implantação do empreendedorismo corporativo, de acordo com quadro 2.

Quadro 2 - Restrições organizacionais ao intraempreendedorismo

SISTEMAS	ESTRUTURAS	DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO	POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS	PESSOAS	CULTURA
Sistemas de avaliação e recompensa mal dirigidos	Muitos níveis hierárquicos	Falta de metas de inovação	Ciclos de aprovação longos e complexos	Medo da falha	Valores mal definidos
Sistemas de controle opressivos	Estrutura de controle estreita	Falta de estratégia formal para o empreendedorismo	Muita documentação, excesso de burocracia.	Resistência à mudança	Falta de consenso em relação às prioridades

Sistemas inflexíveis de definição de orçamentos	Responsabilidade sem autoridade	Falta de visão da alta direção	Excessiva segurança ou fixação às regras atuais	Complacência	Falta de adequação da oportunidade com os valores atuais
Sistemas de planejamento exageradamente formais e rígidos	Gerenciamento <i>top-down</i>	Falta de comprometimento dos executivos sênior	Crítérios de <i>performance</i> não realistas	Orientação ou foco no curto prazo	Valores Conflitantes com os requisitos necessários ao empreendedorismo
	Canais de comunicação restritos	Falta de referências (pessoas) empreendedoras na direção		Talentos e habilidades inapropriadas	

Fonte: Adaptado de Dornelas (2003)

A cultura organizacional empregada pela própria empresa é quem definirá a postura que será adotada e a forma como ela é vista e apreciada pelos próprios colaboradores. Do ponto de vista de Uriarte (2000), as organizações devem implantar o intraempreendedorismo na sua cultura, porque pessoas inovadoras são agentes de mudança para o futuro. Tais mudanças, segundo Bruno-Faria (2003), podem ser originadas pelos próprios funcionários ou por pressões advindas do ambiente externo.

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional se trata de um modelo de suposições básicas, desenvolvido, aprovado e repassado a novos indivíduos, cuja finalidade se resume em enfrentar seus desafios e/ou problemas. A cultura, desde que bem trabalhada e aplicada de forma eficiente, é sinônimo de competitividade, adequando flexibilidade e bom desempenho diante das frequentes mudanças.

Hamel e Prahalad (1995) defendem que a cultura organizacional deve ser disseminada por toda a empresa, sendo aplicados tempo e recursos disponíveis ao máximo de indivíduos, para que haja grandes chances de gerar bons resultados. Portanto, para promover o intraempreendedorismo a empresa deve focar numa cultura que dê suporte às ações intraempreendedoras (MCCRIMMON, 1995).

2.4.1 Avaliação da cultura intraempreendedora

Segundo a visão de Pinchot e Pellman (2004), a cultura intraempreendedora é definida como a existência de um clima favorável à inovação dentro da empresa. Dornelas (2003) classifica esse clima favorável de “ambiente de suporte ao empreendedorismo corporativo”. A

promoção da inovação gera motivação e incentivo à criação de novas ideias interessantes para a empresa.

A estrutura de oito (08) grupos de requisitos básicos possibilitou a avaliação da cultura intraempreendedora nas organizações, principalmente sob a perspectiva de Pinchot e Pellman (2004) e com o suporte das ideias de outros autores. Os indicadores da cultura intraempreendedora ficou subdividido nos seguintes grupos:

- a) Comunicação - Este grupo aborda indicadores referentes a tudo que é divulgado, comunicado e disseminado entre os funcionários da organização.
- b) Processo Decisório - Neste caso será observado o prazo no qual os gestores da organização tomam suas decisões.
- c) Incentivos/Motivação - É necessário que toda empresa intraempreendedora possua algum plano de incentivo que estimule a inovação dentro dela.
- d) Recompensas - As inovações e melhorias devem ser compensadas de alguma forma, seja financeira, psicológica ou socialmente.
- e) Autonomia - Barrar a liberdade dos funcionários é um erro crucial para uma empresa que deseja ser intraempreendedora.
- f) Liderança - Todos devem ter habilidades de liderança, aptos para assumirem qualquer função dentro da empresa.
- g) Equipes - A cooperação entre os integrantes da empresa é fundamental para o melhor desempenho.
- h) Controle/Mensuração - As inovações geradas pelos funcionários devem ser monitoradas e controladas a fim de manter os funcionários motivados por terem a percepção de que a empresa acompanha e valoriza suas ideias.

Segundo Leite (2006), o empreendedor deve possuir algumas características indispensáveis para que possam ter sucesso, tais como: audácia, coragem de arriscar, criatividade, obstinação, inconformismo, excelência, orgulho, desafio, emoção e o equilíbrio. Identificar o que leva uma pessoa a manifestar este comportamento e analisar as situações que estimulam a motivação do intraempreendedor são fundamentais para que se entenda o por quê deste indivíduo utilizar tais habilidades em prol da organização ao qual atua.

3 METODOLOGIA

Para coleta dos dados e análise dos questionários aplicados, utilizou-se a metodologia criada por Hartman (2006) para auferir o nível de intraempreendedorismo presente nas empresas, com uma escala de pontuação específica baseada nos resultados apresentados pelo Ranking de Intraempreendedorismo e Inovação, promovido pelo (IBIE) Instituto Brasileiro de Intraempreendedorismo em conjunto com a Revista Brasileira Exame em 2004.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos (SANTOS, 2001). Os métodos adotados nesta pesquisa buscam proporcionar um entendimento atualizado do tema.

De acordo com os tipos de pesquisa formulados por Vergara (2005), pode-se afirmar que este trabalho foi realizado por meio de levantamento bibliográfico e documental, com finalidade prática. A pesquisa possui uma abordagem quali-quantitativa, cuja finalidade pode ser classificada como exploratória e o método indutivo.

Este trabalho é realizado através de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental baseada numa metodologia de avaliação a qual foi anteriormente fundamentada por Hartman (2006) e que foi posteriormente testada e validada, sendo capaz de mensurar o nível de intraempreendedorismo dentro das organizações.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, de caráter empírico e prático, não se restringindo apenas a uma pesquisa de revisão de literatura, todavia, utilizaram-se como parâmetros algumas ideias de autores especialistas no assunto a fim de obter uma base teórica consistente para uma melhor correlação entre o conteúdo em estudo, a realidade observada e a análise dos resultados alcançados.

Quanto a forma, esta pesquisa classifica-se como quali-quantitativa. O aspecto qualitativo é observado no estudo da cultura organizacional, contudo, os dados coletados serão quantificados e expostos em gráficos e tabelas. Os resultados serão demonstrados através de métodos informatizados.

O objetivo da pesquisa se encaixa como exploratória utilizada no intuito de possibilitar a realização da análise do nível de cultura intraempreendedora nas indústrias de Sousa-PB.

3.1 UNIVERSO E AMOSTRA

A população total do estudo corresponde a 276 empresas de acordo com os dados fornecidos pela Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEPB), por meio da unidade de Sousa-PB. Foram selecionadas 04 empresas dentre as 10 empresas que possuem o maior número de funcionários, objetivando obter representatividade nos resultados, obedecendo a condições de acessibilidade e disponibilidade das empresas para aplicação das entrevistas.

Em virtude da grande quantidade de funcionários de cada empresa e da eminente dificuldade restritiva de permissão de acesso aos funcionários, optou-se pela seleção de uma amostra representativa do universo de cada uma. Procurou-se entrevistar um percentual mínimo de 10% do quadro geral de funcionários de cada empresa, no intuito de otimizar o processo de coleta e análise dos dados.

Optou-se por preservar o nome fictício e a razão social de todas as empresas avaliadas nesta pesquisa. Entretanto, cada uma será representada por letras do alfabeto.

A pesquisa foi realizada no setor industrial da cidade de Sousa-PB durante o primeiro semestre de 2018.

Tabela 1 – Quantidade de funcionários por empresa

EMPRESA	A	B	C	D	TOTAL
Nº DE FUNCIONÁRIOS	100	91	56	44	291
Nº DE ENTREVISTADOS	10	17	9	8	44

As quatro empresas possuem um quadro total de 291 funcionários. Destes, conseguiu-se aplicar o total de 44 questionários, entregues e devolvidos entre os funcionários das empresas, que serviram de amostra para análise dos resultados.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de recolha de dados quantitativos desta pesquisa consiste num questionário devidamente elaborado por Hartman (2006), testado, validado, auto administrado e com perguntas de múltipla escolha aplicadas a funcionários dos níveis tático e operacional das empresas.

A pesquisa se fundamenta com base nos indicadores de Pinchot e Pellman (2004) e nos demais requisitos apresentados pelos autores no decorrer do referencial teórico. O referencial reuniu elementos fundamentais para a elaboração das questões adequadas tal como a formulação de respostas apropriadas para a investigação do problema proposto. No questionário elaborado para a avaliação da cultura intraempreendedora foram elaboradas 25 (vinte e cinco) perguntas de múltipla escolha as quais foram aproximadas em 08 (oito) grupos, os quais se referem aos grupos de indicadores de intraempreendedorismo apresentados no referencial teórico desta pesquisa.

O questionário, segundo Marconi e Lakatos (2001), é uma técnica de coleta de dados do tipo observação direta, constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a interferência do pesquisador. O questionário está estruturado em formato de planilhas do programa Microsoft Excel®, sendo impressos em folhas de ofício no formato A4 e, no ato da entrevista, entregues a cada um dos respondentes, que assinalam com um “x” as respostas que mais se aproximam da realidade de suas organizações, de acordo com a sua percepção. O entrevistador manteve uma postura observativa, disponibilizando-se para o esclarecimento de eventuais dúvidas sobre o questionário.

As perguntas de múltipla escolha, conforme Lima (2004) permitem ao respondente escolher e indicar a resposta que mais se aproxima da realidade investigada através do seu julgamento pessoal, seguindo uma escala de intensidade crescente ou decrescente. Este tipo de pergunta facilita a tabulação dos dados coletados.

O modelo do questionário foi elaborado pelos autores através de um programa computacional denominado Microsoft Excel. O referido modelo (ANEXO) serviu como base na coleta das informações necessárias a esta pesquisa. Os questionários foram entregues na versão impressa aos entrevistados e aplicados no ato da entrega, presencialmente, com a observação neutra do entrevistador.

Almejando eficiência no processo de entrevista, mas também respeitando e não interferindo na resposta dos entrevistados, o entrevistador ficava a disposição para possíveis dúvidas quanto a questionamentos referentes às perguntas descritas no questionário, tal como dúvidas provenientes ao significado de termos lá descritos.

A partir das respostas de cada questionário, os dados foram analisados e trabalhados em planilhas para melhor representação dos resultados alcançados.

Para fins de classificação, foram levados em consideração três níveis de cultura intraempreendedora, segundo critérios estabelecidos por Hartman, mas com base nos

indicadores de Pinchot e Pellman (2004) e nas contribuições dos demais autores relevantes ao tema citados no decorrer do referencial teórico:

Quadro 3 - Níveis de Intraempreendedorismo

I - Nível Intraempreendedora (IE): possui elevado nível de cultura intraempreendedora;
II - Nível Medianamente Intraempreendedora (MIE): possui um nível médio de cultura intraempreendedora;
III - Nível Pouco Empreendedora (PIE): possui baixo nível de cultura intraempreendedora.

Os níveis foram julgados conforme o somatório dos pontos coletados nas respostas dos entrevistados, sendo os pontos dados da seguinte forma:

- SEMPRE = 10 (dez) pontos;
- FREQUENTEMENTE = 8 (oito) pontos;
- RARAMENTE = 4 (quatro) pontos;
- NUNCA = 0 (zero) pontos;
- NÃO SABE = sem pontuação.

O somatório das respostas marcadas na opção S (sempre) em todos os 25 itens equivale ao total de 250 pontos, que será a pontuação máxima que uma empresa pode obter, alcançando, neste caso, o nível máximo de intraempreendedorismo. O número de respostas de cada questão é multiplicado pela pontuação anteriormente estipulada. A soma final de cada frequência é dividida pela quantidade de entrevistados na respectiva empresa.

A escala de pontuação mencionada foi adotada com base nos resultados apresentados pelo “Ranking de Intra-empreendedorismo e Inovação” promovido pelo Instituto Brasileiro de Intraempreendedorismo (IBIE) em parceria com a revista Exame no ano de 2004. Portanto, as 10 empresas mais intraempreendedoras e inovadoras do Brasil, classificadas no ranking, obtiveram pontuação oscilando entre 80% e 100% das atitudes intraempreendedoras, o equivalente a maioria das respostas estarem concentradas nos itens S (sempre) e F (frequentemente). As empresas que raramente (R) ou nunca (N) promovem atitudes intraempreendedoras adquirem pontuações mínimas com 40% e 0%, respectivamente.

3.3 TRATAMENTO DE DADOS

Através da obtenção dos dados e informações coletadas pelo questionário, serão elaborados planilhas, tabelas e gráficos, quantificando os resultados por meio da estatística descritiva simples, para os dados quantitativos, e para as informações qualitativas, será analisada por meio de análise de conteúdo e interpretação das respostas dos entrevistados.

As empresas caracterizadas com nível IE significa dizer que elas promovem formas de incentivar, motivar, recompensar e avaliar as práticas intraempreendedoras de seus colaboradores, necessitando-se de poucos ajustes nos seus processos de gestão.

As empresas com nível IE necessitam de alguns ajustes nos seus modelos de gestão para buscar inovações contínuas, pois promovem poucas formas de incentivar, motivar, recompensar e avaliar as ações intraempreendedoras dos seus funcionários.

Já as empresas com nível PIE possuem baixo nível de cultura intraempreendedora, pois promovem pouca ou nenhuma forma de incentivo ao intraempreendedorismo, necessitando de muitos ajustes no seu modelo de gestão.

De acordo com a relação das 10 empresas mais intraempreendedoras e inovadoras do Ranking promovido pelo IBIE, as empresas mais intraempreendedoras obtiveram uma pontuação entre 80% e 100% de atitudes intraempreendedoras praticadas pelos funcionários. Isso significa dizer que empresas com essa pontuação promovem atitudes empreendedoras sempre (S) ou frequentemente (F). Nesse sentido, empresas que raramente (R) promovem ações empreendedoras alcançam pontuação mínima de 40% de atitudes intraempreendedoras. Já as empresas que nunca (N) promovem atitudes intraempreendedoras possuirão pontuação igual a 0%. A saber:

(S)=100%;

(F)=80%;

(R)=40%;

(N)=0%.

Assim, considera-se todas as respostas (S) o somatório das 25 questões multiplicados pelo seu peso (10) totalizando 250 pontos, todas as respostas (F) totalizando 200 pontos, todas as respostas (R) totalizando 100 pontos, e todas as respostas (N) e (NS) totalizando 0 pontos.

Tabela 2 - Pontuação e Classificação.

IE	200 a 250 pontos – 190 a 250
MIE	101 a 199 pontos – 96 a 189

PIE	0 a 100 pontos – 0 a 95
-----	--------------------------------

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, Hartman optou por criar uma margem de segurança (5%) para a pontuação e classificação, objetivando a minimização de possíveis erros qualitativos de julgamento devido a diferenças de valores aproximados dos limites estipulados entre os níveis de classificação, conforme descrito na tabela 2.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o objetivo da pesquisa direcionado, foi possível observar o nível de empreendedorismo em 4 dentre as 10 empresas que possuem o maior número de funcionários e que atuam no setor industrial de Sousa-PB. Por questões de sigilo profissional, manteve-se o anonimato de todas as empresas analisadas. Cada empresa foi avaliada em tópicos próprios, onde foram expostos na forma de gráficos e tabelas os dados gerados com base nas respostas dos questionários respondidos nas empresas. E logo na sequência foi feita uma análise descritiva dos dados, ressaltando os itens que mais se destacaram positiva e negativamente, assim como foram expostos os pontos fortes e fracos que cada empresa possui, de acordo com a pontuação obtida.

4.1 EMPRESA A

Responderam corretamente ao questionário 10 (dez) funcionários da empresa. Os valores obtidos foram lançados no instrumento de pesquisa, que gerou a pontuação apresentada na Figura 1. Com base nestes resultados, concluiu-se que a empresa A classifica-se como MIE (medianamente intraempreendedora), pois alcançou 184,6 (cento e oitenta e quatro pontos vírgula seis), com destaque para os 117 (cento e dezessete) pontos que foram alcançados pela empresa somente na coluna de respostas S (sempre). Em segundo lugar nas opções mais marcadas está a coluna de respostas F (frequentemente), o que implica dizer que a empresa possui bastantes atitudes empreendedoras.

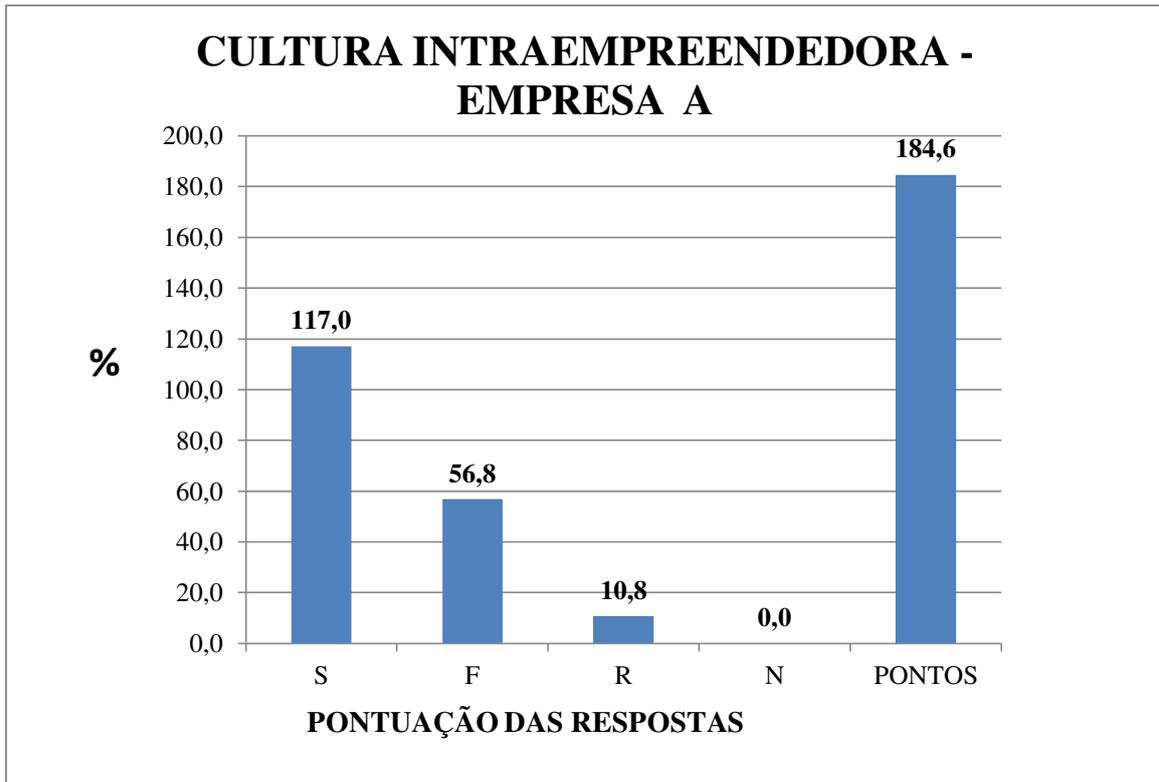


Figura 1 – Pontuação da Empresa A

Fonte: Pesquisa de campo, 2018

Ainda que a empresa não tenha sido classificada com pontuação superior a 80%, o que a classificaria no nível Intraempreendedora (IE), conseguiu se destacar das demais em razão dos 73,84 (setenta e três vírgula oitenta e quatro) pontos percentuais alcançados nas intenções de respostas.

Observando a quantidade de respostas por questões, têm-se os itens que mais se destacaram negativamente, ou seja, obtiveram os maiores números de respostas R (RARAMENTE):

- a. A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores (questão 3);
- b. A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários (questão 11);
- c. As pessoas se ajudam e cuidam umas das outras não pensando apenas na sua própria área (Comunidade) (questão 22).

As questões estão inseridas nos grupos “Comunicação”, “Incentivos/Motivação” e “Equipes”, respectivamente.

Sobre o grupo “Comunicação”, Dornelas (2003) alerta que uma estrutura formada por canais de comunicação restritos é reflexo de um direcionamento estratégico carente de

pessoas empreendedoras. A comunicação da alta gerencia entre os diversos setores facilitará a gestão da empresa A e estabelecerá uma relação mais saudável e transparente entre os colaboradores.

Dornelas (2003) também afirma que a falta de metas de inovação pode ser consequência de uma estrutura com muitos níveis hierárquicos, inseridos dentro de um sistema de avaliação e recompensa mal dirigidos. Nesse sentido o incentivo/ motivação, ainda que pequeno, é fator impulsionador de inovação por parte dos colaboradores.

A questão 22 no grupo “Equipes” se refere ao trabalho em equipe, que para Pinchot e Pellman (2004), a cooperação entre os integrantes da empresa é fundamental para o melhor desempenho de todos. A ausência de cooperação em alta escala pode trazer para a empresa problemas grave no desempenho de suas atividades e no alcance dos resultados. Para que essa situação mude é preciso que a empresa reavalie sua política de gestão a fim de potencializar as atitudes intraempreendedoras entre os funcionários.

Analisando a pontuação por questões é possível observar os pontos positivos e negativos em relação a sua cultura intraempreendedora, conforme figura demonstrada abaixo.

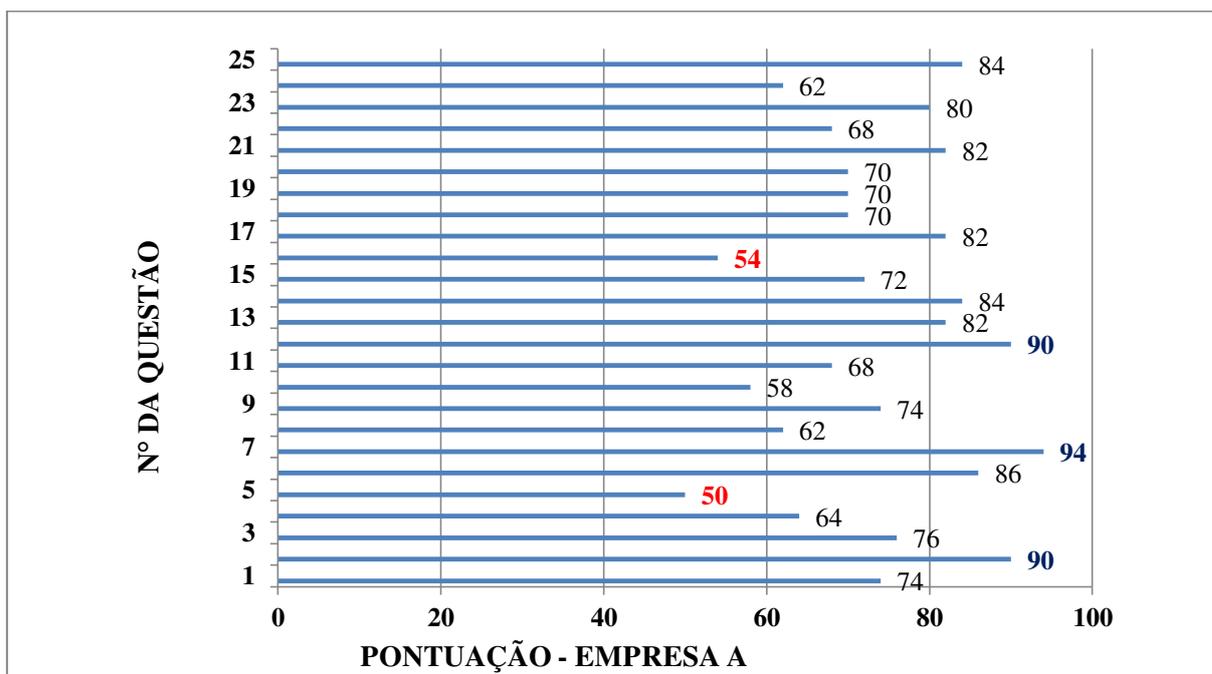


Figura 2 – Pontuação por Questão da Empresa A

Fonte: Pesquisa de campo, 2018

As questões 5 (cinco) e 16 (dezesseis) ficaram com uma pontuação bastante reduzida. A primeira questiona se as decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo maior que 3 (três) anos, enquanto a outra questiona se a empresa

recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efetivamente utilizadas.

Logo, compreende-se que a empresa também precisa melhorar a sua visão de longo prazo. Segundo Pinchot e Pellman (2004), a atenção no futuro, que faz parte dos 19 (dezenove) fatores de sucesso da inovação, deve existir para criar as condições necessárias para uma inovação econômica na empresa. Nesse sentido, Uriarte (2000) concorda que pessoas inovadoras são agentes de mudança para o futuro.

Além disso, os pontos considerados fortes encontrados devem ser potencializados para que a organização possa tirar proveito dos mesmos na busca de inovações contínuas. São eles:

- a. O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado (questão 2);
- b. A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética (questão 7);
- c. Quem cria um novo projeto permanece trabalhando nele depois que ele deu certo (questão 12).

Pinchot III (1987), pioneiro nos estudos sobre intraempreendedorismo, deu várias características às pessoas intraempreendedoras, uma delas é que um intraempreendedor de verdade sabe focar nos clientes, o que contribui positivamente para o sucesso na inovação.

A aquisição de programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética também é muito importante para a gestão da empresa. E, segundo Hartman (2006), a responsabilidade dos gestores em cumprirem com o que prometem através da visão, da missão e das estratégias da empresa também são requisitos fundamentais para criar credibilidade entre os colaboradores.

A Empresa A pode melhorar o seu nível de cultura intraempreendedora na busca da inovação contínua e de vantagens competitivas através de ações que minimizem as fraquezas citadas ao mesmo tempo em que potencializa os pontos fortes já existentes.

4.2 EMPRESA B

Responderam corretamente ao questionário 17 (dezessete) funcionários da empresa B. Os valores obtidos foram lançados no instrumento de pesquisa, que gerou a pontuação apresentada na Figura 3. Com base nestes resultados, concluiu-se que a empresa B classifica-se como MIE (medianamente intraempreendedora), pois alcançou 175,1 (cento e setenta e cinco pontos vírgula dez). A coluna S (sempre) foi a que mais se destacou alcançando a marca

de 98,8 (noventa e oito pontos e oitenta centésimos). A coluna de respostas F (frequentemente) se apresenta logo na sequência das opções mais marcadas. Isso implica dizer que a empresa possui bastantes atitudes empreendedoras (Figura 3).

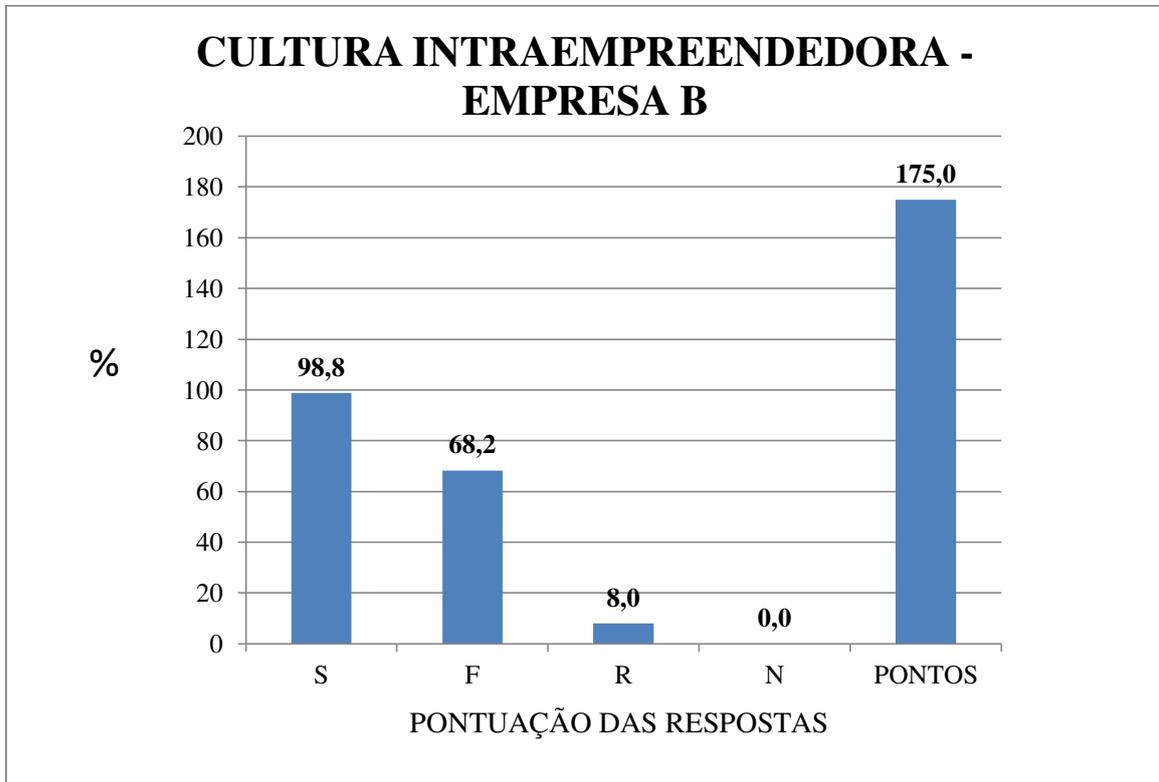


Figura 3 – Pontuação da Empresa B.

Fonte: Pesquisa de campo, 2018

Mesmo que boa parte da pontuação obtida esteja concentrada nas colunas S e R não significa dizer que a empresa seja classificada no nível Intraempremedora (IE). Apesar do percentual favorável nas duas colunas, deve-se levar em consideração a quantidade de respostas na coluna N (nunca) e NS (não sabe), que além de não valerem pontos, deixam de ser somados na pontuação geral, refletindo diretamente no cálculo classificatório. A empresa atingiu a marca dos 70% (setenta por cento) da pontuação máxima estipulada.

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

- a. Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso (questão 10);
- b. Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior (questão 18);

- c. Funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver seus projetos quando os "donos" das informações não estão presentes (questão 19);
- d. Funcionários podem acessar recursos necessários para desenvolver seus projetos quando os "donos" dos recursos não estão presentes (questão 20);
- e. As pessoas se ajudam e cuidam umas das outras não pensando apenas na sua própria área (Comunidade) (Questão 22).

A questão 10 (dez) esta inserida no grupo “Incentivos/Motivação”. Já as questões 18 (dezoito), 19 (dezenove) e 20 (vinte) estão localizadas no grupo denominado “Autonomia”. A questão 22 (vinte e dois) se encontra no campo “Equipes”. Todas estas questões foram destacadas por apresentarem pontuações muito próximas entre si.

Então, a empresa B deve adotar medidas que incentivem e motivem a prática do intraempreendedorismo, pois intraempreendedores são sensíveis a incentivos e reagem bem a recompensas e reconhecimento. Contudo, essas não devem ser as únicas razões que os levem a fazer ou deixar de fazer algo, já que, eles são, antes de tudo, pessoas auto motivadas (PINCHOT, 1987).

Os itens 18, 19 e 20, negativamente avaliados, chamam a atenção por estarem inseridos no mesmo grupo de questões. Logo, a empresa B deve investir mais num ambiente organizacional que favoreça a iniciativa de ações intraempreendedoras, porque limitar a autonomia dos colaboradores é um erro que pode ser evitado, sabendo-se que o intraempreendedor gosta de autonomia McClelland (1961) e tem a propensão de agir sozinho de forma empreendedora (HASHIMOTO, 2006).

A pontuação por questões facilitou a observação dos pontos positivos e negativos em relação a sua cultura intraempreendedora. Conforme figura abaixo.

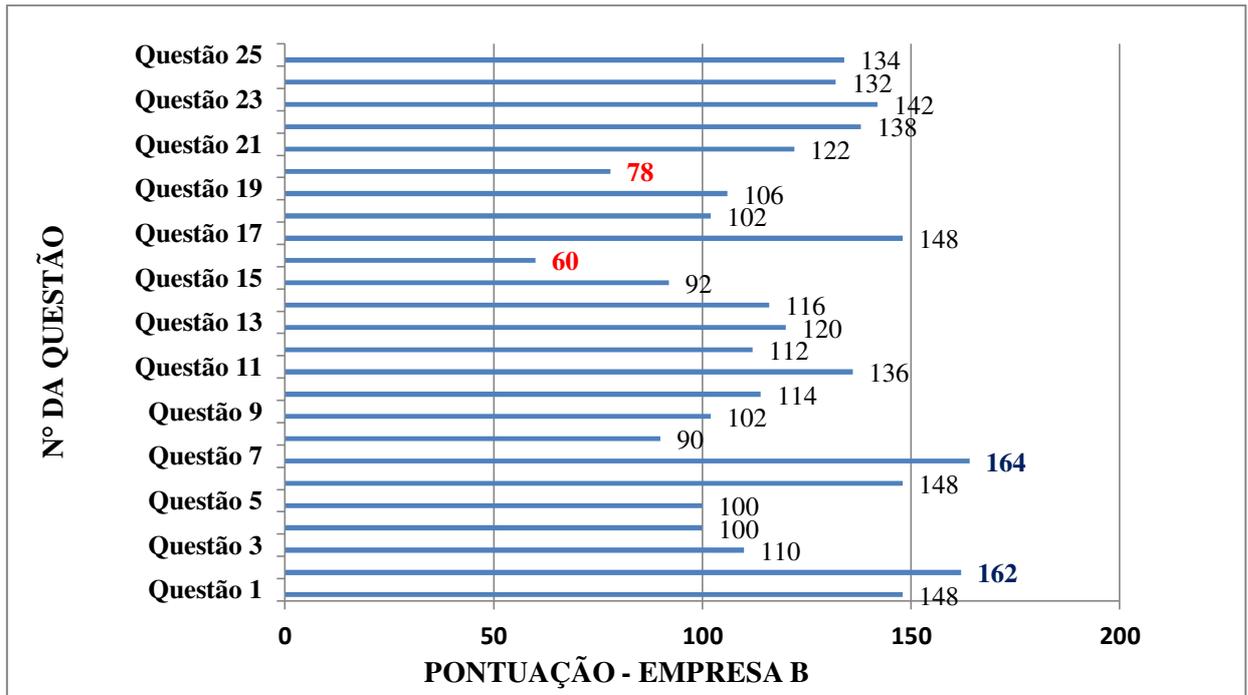


Figura 4 – Pontuação por Questão da Empresa B.

Fonte: Pesquisa de campo, 2018

As questões 16 (dezesseis) e 20 (vinte) obtiveram a menor pontuação, ambas do grupo “Autonomia”. A primeira questiona se os funcionários podem escolher seus projetos de trabalho, enquanto a outra questiona se os funcionários podem acessar recursos necessários para desenvolver seus projetos quando os "donos" dos recursos não estão presentes.

Nesse contexto, a pontuação reduzida dos itens 16 e 20 sugere entender que a empresa centraliza demais suas ações nas mãos de poucos, e isso dificulta a disseminação de uma cultura intraempreendedora sólida entre todos os funcionários.

Além disso, foram encontrados dois pontos positivos que podem ser considerados os mais bem avaliados pelos colaboradores, de acordo com a pontuação revelada na Figura 4:

- a. O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado (questão 2);
- b. A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética (questão 7).

O contato entre funcionários e clientes é fundamental para a construção de uma relação consistente e duradoura entre ambos. Se os funcionários desenvolvem boas relações com os clientes da empresa a qual atuam há grande probabilidade de o cliente satisfeito frequentar a empresa mais vezes.

Percebe-se que a empresa possui um diferencial competitivo, pois desenvolve programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética. As vantagens de manter

programas desse tipo podem trazer consequências positivas que vão além do bem estar dos funcionários, mas se trata de algo que gera uma boa imagem para a empresa, definindo um posicionamento diferenciado na mente dos clientes.

A falta de autonomia apresentada pelos colaboradores da referida empresa é um fator importantíssimo a ser revisado e corrigido. Se as pessoas não possuem liberdade para pensarem e agirem, a empresa fica “engessada”, e o caminho rumo à inovação permanece interrompido (HARTMAN, 2006).

4.3 EMPRESA C

Responderam corretamente ao questionário 9 (nove) funcionários da empresa C. Os valores obtidos foram lançados no instrumento de pesquisa, que gerou a pontuação apresentada na Figura 5. Com base nestes resultados, concluiu-se que a empresa Classifica-se como MIE (medianamente intraempreendedora), pois alcançou 126,5 (cento e vinte e seis pontos e cinquenta centésimos).

A coluna S (sempre) foi a que mais se destacou alcançando a marca de 65,6 (sessenta e cinco e sessenta centésimos). Com uma diferença razoável comparada a coluna S, a coluna de respostas F (frequentemente) se apresenta logo na sequencia das opções mais marcadas. Isso implica dizer que a empresa possui bastantes atitudes empreendedoras variando entre sempre e frequentemente.

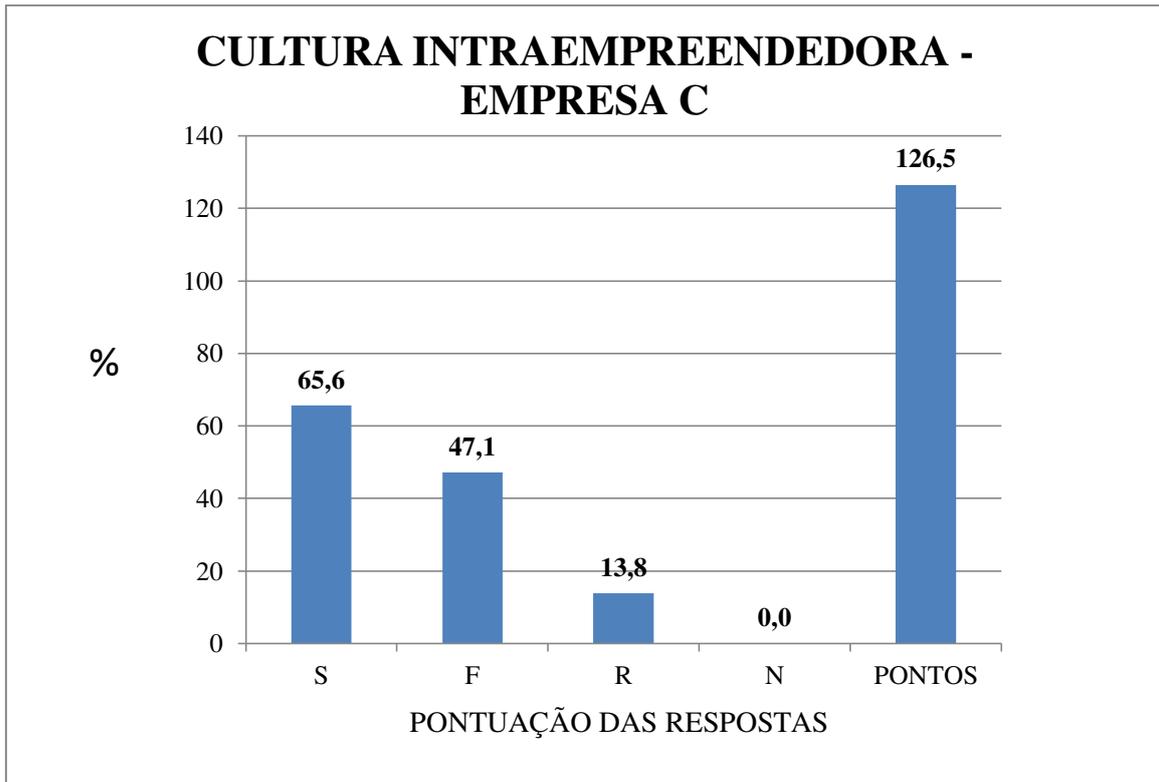


Figura 5 – Pontuação da Empresa C.
Fonte: Pesquisa de campo, 2018

É perceptível a existência de equilíbrio entre as duas primeiras colunas da esquerda, devido haver grande concentração de respostas neste ponto. Contudo, há de se destacar que existe que, até o momento, foi a empresa que mais apresentou maior pontuação R (raramente).

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

- a. As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo maior que 3 anos (questão 5);
- b. Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias (questão 8).

A questão 5 (cinco) esta inserida no grupo “Processo Decisório”. Já a questão 8 (oito) está inserida no grupo “Incentivos/Motivação”.

Segundo Freitas *et. al.* (1997) é através de suas decisões que os administradores procuram conduzir a empresa a uma situação desejada. A partir do momento em que o gestor não projeta sua empresa no futuro, esta corre grande risco de não acompanhar as mudanças do mercado e colocar sua empresa em situações difíceis.

A localização destes dois pontos negativos facilita a criação de ações que tragam mudanças na realidade da empresa. Quando uma empresa não incentiva seus funcionários a

apresentarem novas ideias há-se uma perda de capital intelectual, que faz todo diferencial competitivo para a empresa, principalmente dentro de um prazo maior que 3 anos. Sem dúvida, a produtividade dos funcionários poderá dobrar caso a empresa tenha uma visão de longo prazo associada com os fatores motivacionais.

Através da figura 6 é possível observar na pontuação por questões os pontos positivos e negativos em relação a sua cultura intraempreendedora. Conforme figura abaixo.

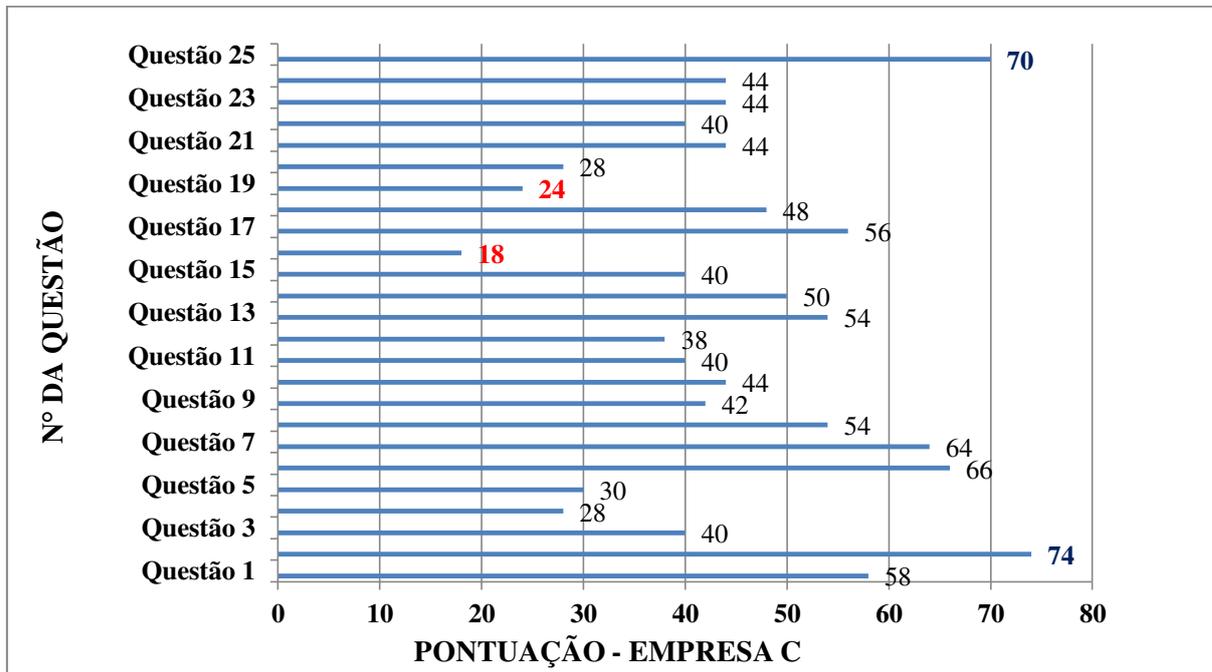


Figura 6 – Pontuação por Questão da Empresa C.

Fonte: Pesquisa de campo, 2018

As questões 16 (dezesseis) e 19 (dezenove) obtiveram a menor pontuação, ambas do grupo “Autonomia”. A primeira questiona se os funcionários podem escolher seus projetos de trabalho. A outra questiona se os funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver seus projetos quando os "donos" das informações não estão presentes.

De acordo com a pontuação reduzida dos itens 16 e 19 subentende-se que a empresa dá pouca liberdade aos funcionários para tomar iniciativas quando os proprietários das informações não estão presentes, o que dificulta a disseminação de uma cultura intraempreendedora sólida dentro da empresa.

Também foram encontrados dois pontos positivos como sendo considerados os mais bem avaliados pelos colaboradores, de acordo com a pontuação revelada na Figura 6:

- a. O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado (questão 2);

b. A empresa monitora os resultados obtidos com a implantação das ideias sugeridas (questão 25).

Incentivar a interação entre funcionários e clientes traz um ambiente favorável à criação de vínculos saudáveis com a clientela, favorece a manutenção de relacionamentos duradouros e fortalece o processo comunicativo praticado pela empresa.

Outro ponto de destaque positivo recai sobre o controle que a empresa exerce sobre os resultados apresentados pelos funcionários, pois é dever da organização verificar se os colaboradores estão de fato habilitados para obterem êxito nas ideias que propõem (MICKEY, 2006). Não adianta deixar o colaborador fazer as coisas sem que haja antes um acompanhamento adequado, nem tão pouco omitir cautela durante a avaliação de desempenho no exercício da função.

Os resultados da empresa C revelam que os funcionários possuem poucos incentivos a apresentarem novas ideias, mas que, quando aceitas, são devidamente acompanhadas pelos gestores.

4.3 EMPRESA D

Responderam corretamente ao questionário 8 (oito) funcionários da empresa D. Os valores obtidos foram lançados no instrumento de pesquisa, que gerou a pontuação apresentada na Figura 7. Com base nestes resultados, concluiu-se que a empresa D classifica-se como MIE (medianamente intraempreendedora), pois alcançou 160 (cento e sessenta pontos).

A coluna F (frequentemente) foi a que mais se destacou alcançando a marca de 65,6 (sessenta e cinco e sessenta centésimos). Com uma diferença razoável comparada a coluna F, a coluna de respostas S (sempre) se apresenta logo na sequência das opções mais marcadas. Isso implica dizer que a empresa possui mais atitudes empreendedoras que ocorrem, principalmente, frequentemente.

A coluna F se apresenta como destaque na Figura 7. Esta condição implica interpretar que boa parte das atitudes empreendedoras que estão concentradas na coluna F são potenciais ações a serem praticadas com mais frequência, desde que haja uma política intraempreendedora mais intensa.

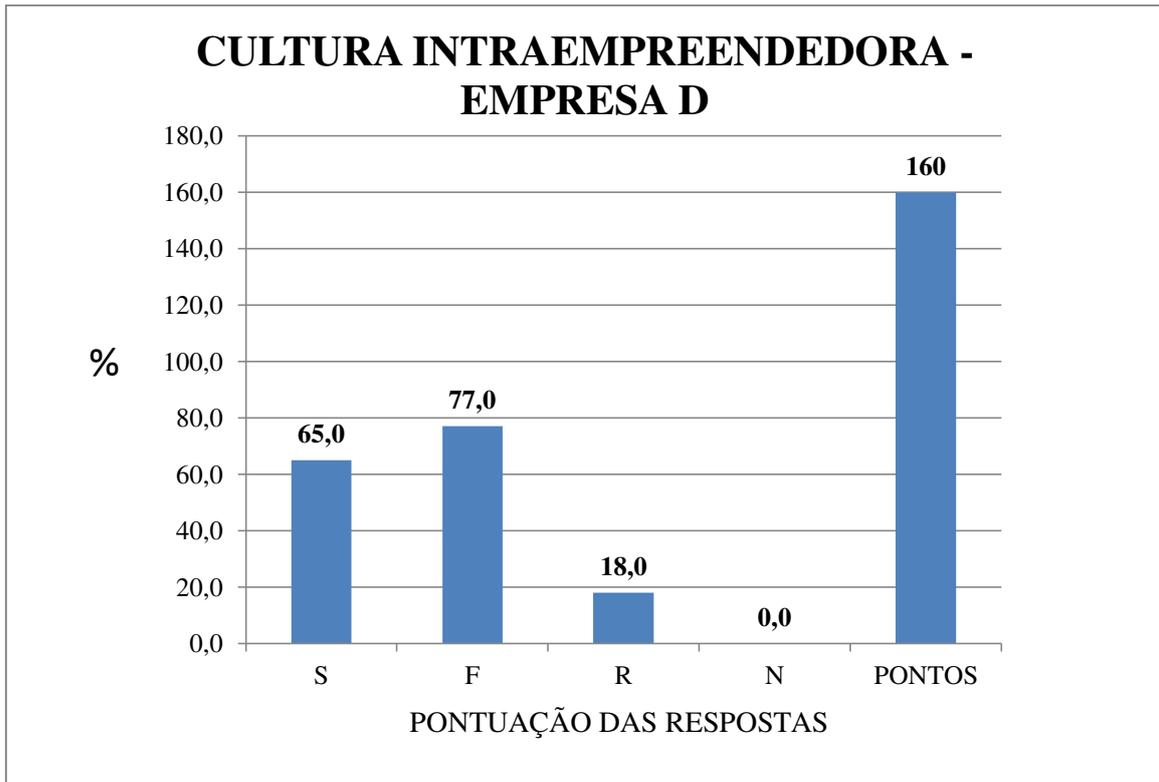


Figura 7 – Pontuação da Empresa D.

Fonte: Pesquisa de campo, 2018

Mesmo que parte da pontuação obtida esteja concentrada nas colunas S e F é importante ressaltar que a quantidade de respostas R é que possui a pontuação mais alta dentre todas as empresas avaliadas, ultrapassando a marca dos 11% (onze por centos) do total de pontos. Subentende-se, portanto, que a empresa possui um alto risco de diminuir as suas atitudes intraempreendedoras caso não seja adotada uma política apropriada.

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

- a. Funcionários podem acessar recursos necessários para desenvolver seus projetos quando os "donos" dos recursos não estão presentes. (questão 20);
- b. As pessoas se ajudam e cuidam umas das outras não pensando apenas na sua própria área (Comunidade) (questão 22).

A questão 20 (vinte) se encontra no grupo “Autonomia”. Já a questão 22 (vinte e dois) esta localizada no grupo “Equipes”.

Chiavenato (2004) ressalta alguns requisitos importantes que devem existir na personalidade das pessoas empreendedoras, são eles, a independência, autonomia e auto-controle. A empresa D necessita manter funcionários eficientes e capacitados para atuarem

inclusive na ausência dos seus superiores. A qualificação dos colaboradores, a descentralização das tarefas e delegação de poderes pode ser uma ferramenta de gestão muito importante na busca de vantagem competitiva.

A pontuação por questões facilitou a observação dos pontos positivos e negativos em relação a sua cultura intraempreendedora.

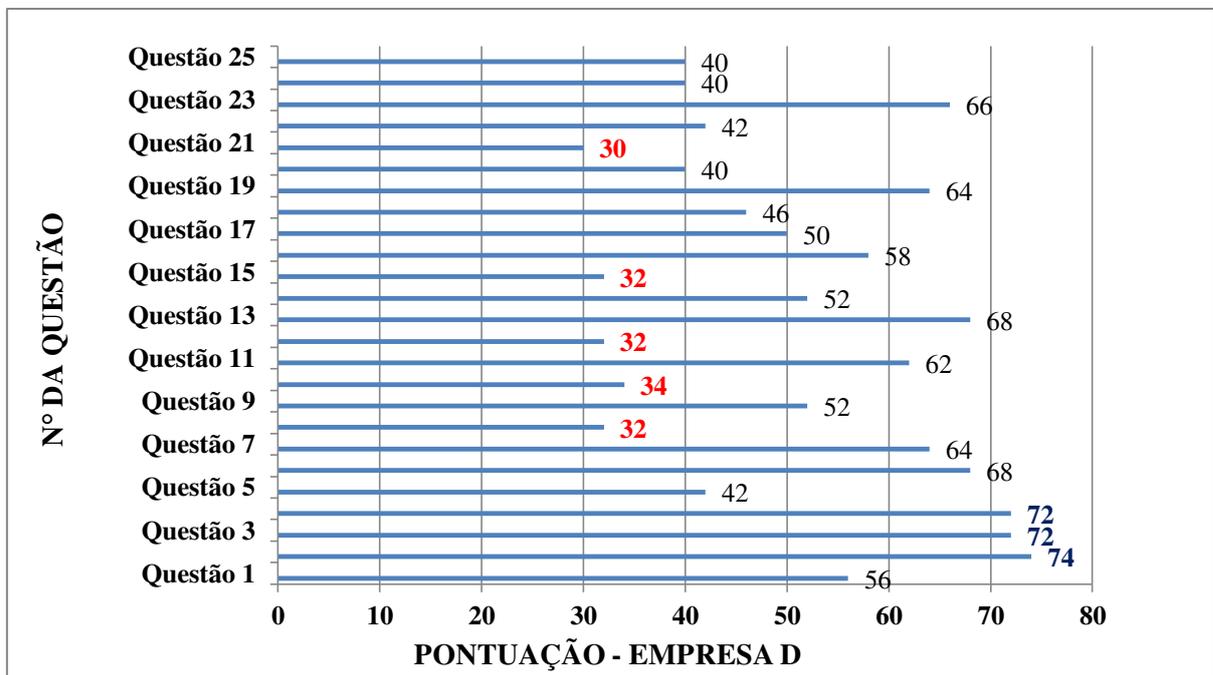


Figura 8 – Pontuação por Questão da Empresa D

Fonte: Pesquisa de campo, 2018

Conforme figura acima, a empresa D possui 5 (cinco) questões com pontuação abaixo da metade da questão com maior pontuação. São as questões 8 (oito), 10 (dez), 12 (doze), 15 (quinze) e 21 (vinte e um) que ficaram com uma pontuação bastante reduzida. Estas questões abrangem os grupos “Incentivos/Motivação”, “Recompensas” e “Liderança”.

O destaque é para a questão 21 a qual obteve a menor pontuação entre as 25. Ela faz referencia ao aspecto de liderança atribuído aos funcionários, indagando se estes são treinados para substituírem seus superiores imediatos quando for necessário.

Após visualizar a baixa pontuação nas duas questões que envolvem incentivos e motivação, é possível entender que é necessário que a empresa possua algum plano de incentivo que estimule a inovação dentro dela. Para Pinchot e Pellman (2004), as inovações e melhorias devem ser compensadas de alguma forma, seja financeira, psicológica ou socialmente.

Alguns pontos considerados fortes foram identificados, os quais servirão como boa referência para os demais itens. São eles:

- a. O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado (questão 2);
- b. A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores. (questão 3);
- c. Os funcionários são consultados sobre sua satisfação com os programas de incentivos ao compartilhamento de novas ideias existentes (questão 4).

A empresa pratica o processo comunicativo muito bem, destacando-se três dentre as quatro questões do grupo “Comunicação” aplicadas no questionário.

A conclusão é que a empresa E deve reavaliar suas políticas de gestão sobre Incentivos, Recompensas e Liderança, para que os colaboradores sintam-se mais motivados a participarem do crescimento inovador da empresa.

4.5 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS

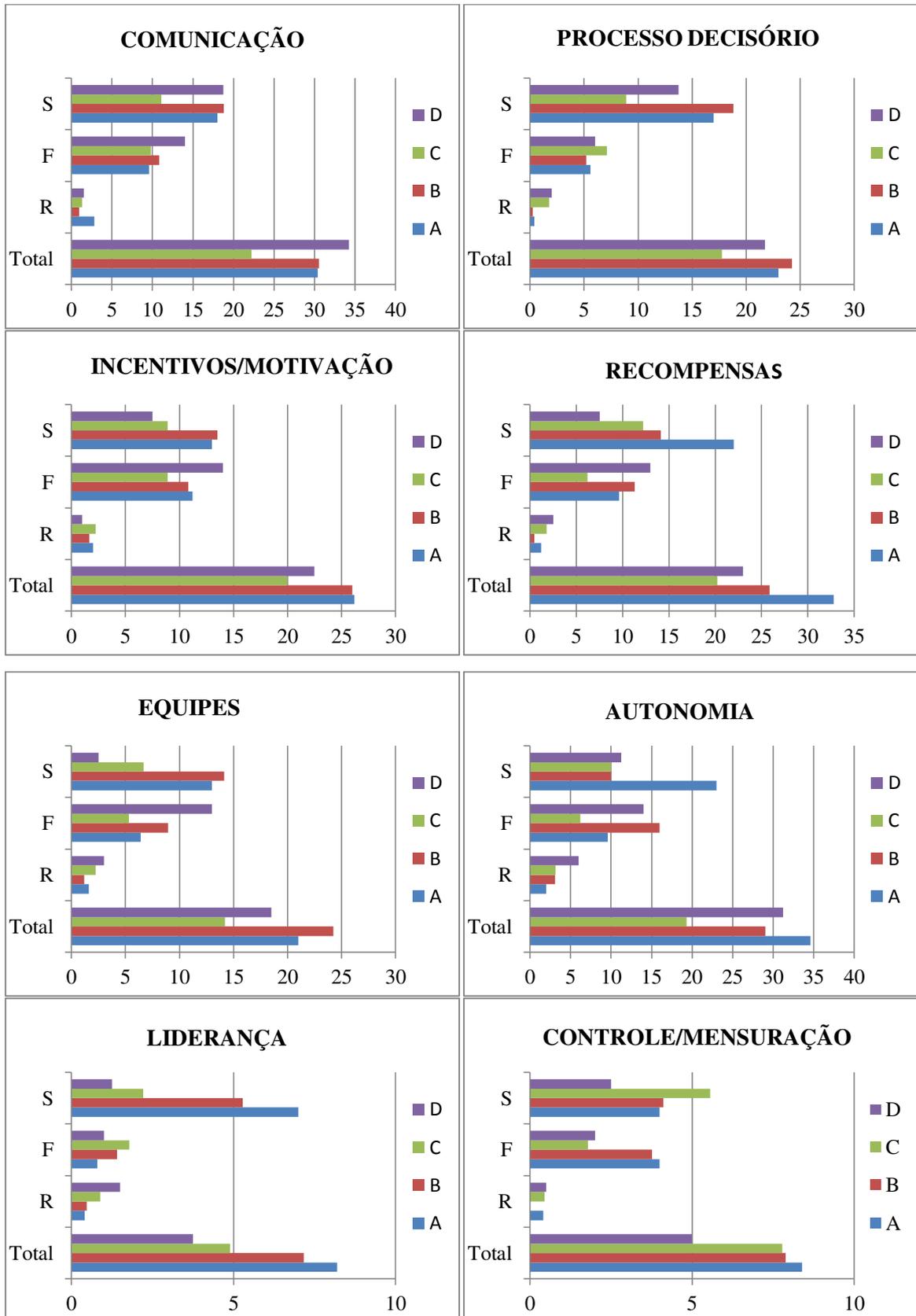
Através da geração do gráfico na Figura 9, estabelecido por meio do número de respostas atribuídas pelos inquiridos em cada indicador, é possível auferir a pontuação dos oito indicadores. Entre as amostras analisadas para as quatro empresas é possível fazer uma análise dos resultados e identificar quais são os pontos semelhantes e distintos entre eles, assim também os pontos fortes e fracos.

A resposta S (sempre) foi a mais pontuada nos indicadores “Comunicação” e “Processo Decisório” para todas as empresas, enquanto os demais indicadores há oscilação entre S e F. No entanto, as empresas A e B garantiram a maioria das respostas S no aspecto “Liderança”, com 7 e 5,29 pontos, respectivamente.

É possível apurar que o indicador “Liderança” e “Controle/Mensuração” apresentaram pontuação muito baixa se comparado aos demais indicadores, não ultrapassando a marca dos 8,4 pontos. O primeiro indicador é, provavelmente, o ponto mais fraco das amostras, por isso deverá ser alvo de uma atenção especial por parte dos gestores das empresas, visto que devem alterar a política relativa à liderança.

Quanto ao quesito “Autonomia”, a empresa A ocupou maior destaque dentre as demais por atingir a maior pontuação (23 pontos) nas respostas S e a menor nas respostas R (2 pontos). A empresa B e D alcançaram patamares semelhantes em todas as frequências. Já a empresa C ficou um pouco atrás das demais na pontuação total, com 19,33 pontos.

Figura 9 – Pontuação por Frequência de Indicadores



Fonte: Pesquisa de campo, 2018

Avaliando o total de pontos das empresas em cada indicador é perceptível que a empresa A detém do maior número de pontos no somatório total de cada indicador, confirmando a informação de que a mesma conseguiu se destacar entre as outras entrevistadas. Por outro lado, o gráfico da tabela acima confirma que a empresa C pontuou menos que as demais, portanto, deve reavaliar a maneira como está sendo gerida para que traga maiores incentivos à prática do empreendedorismo corporativo.

A visualização do total de pontos mostra o quanto os resultados obtidos foram semelhantes. Isso demonstra o equilíbrio no desempenho geral das atitudes intraempreendedoras praticadas pelas empresas. Equilíbrio este confirmado com a classificação MIE para todas as entrevistadas, deixando claro que a cultura intraempreendedora ainda não é muito difundida nas empresas sousenses.

Pinchot e Pelman (2004) afirmam que a falta de intraempreendedores é o resultado da inexistência de patrocinadores que estimulem intraempreendedores, mas também pode ser consequência da implantação sistemas que dificultam a vida de patrocinadores e intraempreendedores de tal forma que poucos ousam se lançar às inovações. Por essa razão é muito importante o papel da alta gerência na criação e manutenção de iniciativas que motivem os colaboradores.

As organizações sousenses devem criar mecanismos e pensamentos que apoiem e reconheçam as iniciativas de inovação e empreendedorismo em seus ambientes de negócios, de acordo com as orientações de Ferraz et al. (2008), porque a inovação impulsiona a mudança organizacional, instiga a criação de novos produtos ou serviços e favorece a reestruturação dos processos organizacionais ou mesmo de um sistema completo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa analisou 44 questionários, coletados de 4 empresas que atuam no setor industrial de Sousa-PB. O questionário elaborado por Hartman (2006) e aplicado na pesquisa, serviu como base para a coleta dos dados foi possível avaliar o nível da cultura intraempreendedora em níveis de classificação.

A pesquisa serviu para mostrar que todas as empresas pesquisadas foram classificadas como MIE (mediamente intraempreendedora), divergindo entre as pontuações alcançadas na avaliação das frequências, das questões e dos indicadores. As pontuações servirão para que os gestores vejam de que forma a empresa é percebida pelos seus funcionários.

Embora não fosse o objetivo deste trabalho generalizar um diagnóstico completo de todas as indústrias de Sousa-PB, mas através de uma amostra com empresas pesquisadas, foi possível ter um entendimento de como a cultura intraempreendedora ainda é pouco disseminada entre os seus funcionários. Tal afirmação se justifica pelo baixo número total de pontos obtidos por cada empresa, os quais não atingiram mais que 80% da pontuação máxima permitida.

Através da exposição dos resultados e valores obtidos, foi possível avaliar o nível da cultura intraempreendedora por meio do somatório das pontuações nas frequências S, F, R e N, das variações nas pontuações por questão e também por indicadores.

A empresa A obteve o melhor desempenho no contexto geral, enquanto a empresa C foi a pior avaliada na pontuação geral. Também foi possível identificar quais os pontos que mais se destacaram positiva e negativamente em relação aos aspectos intraempreendedores. Assim como foi possível mostrar de que forma a cultura intraempreendedora pode ser mais bem trabalhada na empresa.

Após a análise dos resultados os gestores podem avaliar o que deve ser corrigido ou potencializado para que seus funcionários sintam-se motivados a direcionarem suas atitudes com uma postura inovadora em prol de maximizar o desempenho da empresa e garantir o máximo de lucratividade.

Portanto, esta pesquisa se apresenta como uma ferramenta muito útil para que os gestores das empresas em questão possam autoavaliar sua gestão em relação a cultura intraempreendedora, e verificar detalhes que quase sempre não são percebidos no dia a dia da empresa.

O campo de aplicação desta investigação poderá servir para outros trabalhos futuros, visto que poderão ser realizados em outras localidades, ou, se na mesma cidade, utilizando amostras de empresas de outros setores.

Este trabalho acadêmico pode ser o ponto de partida para a exploração da variação de outros fatores que possam interferir na decisão de resposta dos funcionários, por exemplo, como o cargo ou função que ocupam dentro da empresa.

A principal limitação encontrada foi, sem dúvidas, a de conseguir permissão das empresas supracitadas para aplicação dos questionários dentro das mesmas. Nesse sentido o método de entrevista fica como algo a ser melhorado para pesquisas futuras.

A atual linha de estudo pode ser mais explorada em futuras pesquisas acadêmicas. A metodologia, inclusive, pode ser aplicada em empresas de diferentes áreas de atuação, com a possibilidade de fazer um comparativo entre os resultados de outras pesquisas semelhantes já existentes.

REFERÊNCIAS

- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. **Intrapreneurship: constructor finement and cross cultural validation.** Journal of Business Venturing, EUA, 16, p. 495-527, 2001.
- BARNEY, Jay. **Finn Resources and Sustained Competitive Advantage.** Journal of Management, v.17, n.1, p.99-120, 1991.
- BOJICA, A. M.; FUENTES, M. M. **Knowledge acquisition and corporate entrepreneurship: Insights from Spanish SMEs in the ICT sector.** Journal of World Business, 47, 397-408, 2012.
- BRUNO - FARIA, M. F. **Criatividade, inovação e mudança organizacional.** In: LIMA, S. M. V. (Org.). Mudança organizacional: teoria e gestão. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.
- CARZOLA, A.; CMAFIELD, C.; NORO, G. **Funções-Chave da inovação e programa intraempreendedor.** III SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Anais. 2004. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1126_artigo-intra.pdf.
- CHANDLER, G. N.; JANSEN, E. **The founder's self-assessed competence and venture performance.** Journal of Business Venturing, 7 (3), p.233-236, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: 2010. Campo. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2015/down.php?id=1475&q=1>
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor.** 6 ed. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Pioneira, 1987.
- DANTAS, Edmundo Brandão. **Empreendedorismo e Intra-Empreendedorismo: é preciso aprender a voar com os pés no chão.** Universidade da Beira Interior. Covilhã, 2008. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empreendedorismo.pdf>.
- FARAH, O. E. & CAVALCANTI, M. & MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo Estratégico: criação e gestão de pequenas empresas.** 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FERRAZ, S. F. F.; COSTA, I. B.; DUARTE, M. F; OLIVEIRA, A. C. M.;LEOCÁDIO, L. **Práticas e modelo intraempreendedor em uma grande indústria têxtil brasileira.** Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói , RJ, 3, 2008.

FILIPOVA, M. K. (2015). **Relationship between corporate culture and competitive power of the companies in the tourism industry.** Encontros Científicos - Tourism& Management Studies, v. 11, n. 1, p. 98-103.

FILION, L. J. **Entendendo os Intraempreendedores como Visionistas.** Revista de Negócios, 9 (2), Blumenau, abril/junho, 2004.

FREITAS, Henrique; MACADAR, Marie. A.; MOSCAROLA, Jean. **Na busca de um método quanti-qualitativo para estudar a percepção do tomador de decisão.** Angra dos Reis: Anais do 20º Enanpad, Administração da Informação, set 1996. Disponível em: http://gianti.ea.ufrgs.br/files/artigos/2001/2001_101_Enanpad.pdf

GUEDES, S. A. **A carreira do empreendedor.** Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2009.

HARTMAN, Adriane. **Avaliação da Cultura-Intraempreendedora: Desenvolvimento e Teste de uma Metodologia.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção).Universidade Tecnológica do Paraná. Ponta Grossa, 2006.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito Empreendedor nas Organizações: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo.** São Paulo: Saraiva, 2006.

HITT, Michael A. et al. **Competitividade e globalização.** Trad. AllTasks. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Brasil em Síntese. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/sousa/panorama>. Acesso em: 12 de abril de 2018.

IBIE – Instituto Brasileiro de Inovação e Empreendedorismo. Intra-empreendedorismo. Disponível em:http://marcusquintella.com.br/sig/lib/uploaded/estudos/INTRAEMPREENDEORISMO_I.pdf. Acesso em: 01 de Fevereiro de 2018.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. **O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos.** Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 157-174, mai./ago. 2001.

LEITE, Roberto Cintra. **Audácia de um empreendedor. De Executivo a Empresário: como realizar o ideal de segurança e independência.** Rio de Janeiro: Campus, v1998. Disponível em: <http://www.empreendedor.com.br>. Acesso em 22 de abril de 2018.

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, 2001.

MARTES, A. C. B. **WEBER E SCHUMPETER: A ação econômica do empreendedor.** Revista de Economia Política 30 (2), abril/junho, 2010.

MICKEY, B. **Getting a Project green lighted in a big-company environment.**The Magazine for Magazine Management, (2006).

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva – realização e progresso Social.** Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MIDENA, F. H. Ferreira. **A Importância do Intraempreendedor para as Organizações.** Dissertação (Trabalho de Conclusão de Curso). Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis. Assis, 2015. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211390151.pdf>

MORAIS, E.F.C. **Seminário de inovação.** 2007. Disponível em: <<http://www.mbc.orq.br/mbc/uploads/bibliotec/1182775933.6469a.PDF>>.

OLIVEIRA JUNIOR, A. B. **O impacto da orientação empreendedora na performance das empresas brasileiras: Evidências de um estudo híbrido.** 2010. Dissertação (Mestrado em Administração), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa pra tornar-se um empreendedor.** Rio de Janeiro: Harbra, 1989.

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

RODRIGUES, D. TEIXEIRA, R.. **As Contribuições do Empreendedorismo Corporativo à Implementação de Estratégias.** IberoamericanJournalofStrategic Management (IJSM), North America, 14, mar. 2015. Availableat:<<http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2050>>.

RODRIGUES, L., MACCARI, E., PEREIRA, A..**STRATEGIES FOR FOSTERING CORPORATE ENTREPRENEURSHIP** DOI: 10.5585/riae.v8i2.1648. Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM), North America, 8, dec. 2009. Available at: <<http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1648>>.

SANTOS ,Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. 144p. 1.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985. p. 30.Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v7n1/a07v7n1.pdf>.

SEBRAE. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas.** Observatório Sebrae, 1º Sem. 2005.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. 2014. Disponível em:<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalism, Socialism, and Democracy**. Harper and Row, New York, 1950. Disponível em: <http://cnqzu.com/library/Economics/marxian%20economics/Schumpeter,%20Joseph-Capitalism,%20Socialism%20and%20Democracy.pdf>

TIMMONS, J.A. **New venture creation**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 4. ed., 1994.

TIPURIĆ, D.; BAKOTIĆ, D.; LOVRINČEVIĆ, M. **Multiple Stakeholder Orientation and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination**. 9th European Conference on Management Leadership and Governance, Austria, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YIU, D. W., & LAU, C. M. **Corporate entrepreneurship as resource capital configuring in emerging market firms**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (1), 37-57, janeiro, 2008.

ANEXO

QUESTIONÁRIO (Cultura Intra-empresarial)						
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) – NS (NÃO SABE)						
ITEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS
COMUNICAÇÃO						
1	A visão e os objetivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários					
2	O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado					
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores					
4	Os funcionários são consultados sobre sua satisfação com os programas de incentivos ao compartilhamento de novas idéias existentes					
PROCESSO DECISÓRIO						
5	As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo maior que 3 anos					
6	A empresa age de acordo com suas políticas e diretrizes divulgadas					
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética					
INCENTIVOS / MOTIVAÇÃO						
8	Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas idéias					
9	Em caso de erro e/ou fracassos, o funcionário continua sendo incentivado					
10	Existe estímulo para os funcionários explorarem novas idéias sem a obrigação de obter sucesso					
11	A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários					
RECOMPENSAS						
12	Quem cria um novo projeto permanece trabalhando nele depois que ele deu certo					
13	As novas idéias (inovações) propostas pelos funcionários são aceitas					
14	A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários					
15	A empresa recompensa as novas idéias geradas pelos funcionários quando estas são efetivamente utilizadas					
AUTONOMIA						
16	Os funcionários podem escolher seus projetos de trabalho					
17	Gerentes e/ou líderes de equipes possuem autonomia e motivação para incentivar projetos inovadores					
18	Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior					
19	Funcionários têm acesso as informações necessárias para desenvolver seus projetos quando os "donos" das informações não estão presentes					
20	Funcionários podem acessar recursos necessários para desenvolver seus projetos quando os "donos" dos recursos não estão presentes					
LIDERANÇA						
21	Os funcionários são treinados para substituírem seus superiores imediatos quando for necessário					
EQUIPES						
22	As pessoas se ajudam e cuidam umas das outras não pensando apenas na sua própria área (Comunidade)					
23	O nível de cooperação entre os diversos setores da empresa é elevado					
24	Formam-se equipes multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projetos					
CONTROLE / MENSURAÇÃO						
25	A empresa monitora os resultados obtidos com a implantação das idéias sugeridas					