

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE

BRUNO MAIA HERINGER LANA

INTRAEMPREENDEDORISMO: UMA ANÁLISE DAS
PERCEPÇÕES DO GESTOR SOBRE O PERFIL DE SEUS
FUNCIONÁRIOS

Belo Horizonte

2010

BRUNO MAIA HERINGER LANA

INTRAEMPREENDEDORISMO: UMA ANÁLISE DAS
PERCEPÇÕES DO GESTOR SOBRE O PERFIL DE SEUS
FUNCIONÁRIOS

Dissertação de mestrado apresentada em cumprimento parcial às exigências do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Fumec, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira

Belo Horizonte

2010

À minha amada esposa Mariana, aos meus queridos pais e irmãos.

Aos empreendedores e intraempreendedores que gentilmente me concederam entrevista.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira, grande mestre e sábio orientador, que me guiou ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini e ao Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins, pelas críticas e sugestões enriquecedoras.

À Professora Luciana Amaral Praxedes, pelo auxílio prestado durante a análise de discurso desta pesquisa.

À Kenia Caroline Vieira da Silva, por sua ajuda com o *software* de análise de conteúdo utilizado na pesquisa.

À Universidade FUMEC e a toda sua comunidade, docentes e funcionários.

À minha esposa e a todos os meus familiares e amigos, pela compreensão e pelo apoio durante o desenvolvimento de minha dissertação.

Aos entrevistados que, com sua generosidade, rica experiência e sabedoria permitiram trazer à luz seus pensamentos acerca do intraempreendedorismo.

“Sucesso é caminhar de fracasso a fracasso sem perder o entusiasmo.”

Winston Churchill

RESUMO

Para atingir desempenho superior, as organizações precisam criar condições para o surgimento de iniciativas empreendedoras por parte dos seus funcionários. O consenso geral a respeito do intraempreendedor o apresenta como o tipo de trabalhador mais desejado em uma organização. A realidade nas empresas brasileiras, contudo, parece não refletir isso. O presente estudo teve como objetivo geral analisar as preferências de um gestor de alto nível hierárquico, seja ele o principal acionista da empresa ou um executivo que exerce autoridade sobre subordinados, acerca do funcionário que apresenta características intraempreendedoras. Nos objetivos específicos, procurou-se identificar, sempre sob a perspectiva dos gestores, características positivas e negativas de empregados com perfil intraempreendedor, comparar essas características entre funcionários do setor operacional e aqueles que ocupam cargo de comando e, finalmente, identificar estímulos e barreiras à inovação presentes nas organizações pesquisadas. Para tanto, foi utilizada uma abordagem qualitativa de pesquisa, em que 12 sujeitos foram entrevistados a partir de um roteiro de entrevista semiestruturado. O áudio das entrevistas foi gravado com a autorização dos sujeitos da pesquisa e, posteriormente, transcrito para que os dados fossem submetidos a uma análise de discurso e de conteúdo. Para a análise de conteúdo, foi utilizado o *software* Atlas Ti 6.0. As empresas que os entrevistados possuem ou das quais fazem parte variam em tamanho, sendo de micro a grande porte, segundo a classificação do SEBRAE, que considera o número de empregados de uma organização. Os resultados da pesquisa, refletindo o pensamento dos gestores, mostram que a noção de que é preciso favorecer o desenvolvimento de iniciativas intraempreendedoras nas organizações ainda é incipiente nas empresas pesquisadas, seja pela aversão ao risco, por parte de seus executivos, seja pelo conservadorismo dos fundadores.

Palavras-chave: empreendedorismo, intraempreendedorismo, inovação.

ABSTRACT

In order to achieve superior performance, organizations need to create the means for entrepreneurship initiatives to arise from its employees. The general consensus about the intrapreneur presents him as the most desirable employee to have in an organization. The reality in Brazilian companies, however, does not seem to reflect this. The present study aimed to analyze the preferences of a high ranking executive, whether he is the main shareholder of the company or a director who exerts authority over subordinates, about the employees who show intrapreneurial characteristics. Specific goals were to identify, always considering the manager's point of view, positive and negative intrapreneurial characteristics of employees who work on the operational level and those who work on commanding positions. And finally, to identify stimuli and barriers to innovation on the researched organizations. In order to achieve this, a qualitative research approach was taken in which 12 subjects were interviewed using a semi-structured script. The audio from the interviews was recorded with permission from the subjects and later transcribed, so that the data could be subjected to a discourse and content analysis. In the content analysis the software Atlas Ti 6.0 was used. The companies which are owned or, of which the interviewees are part of, vary in size from micro to large, according to SEBRAE's classification that takes into account an organization's employee numbers. The research's results, reflecting the managers line of thought, shows that the notion that it is necessary to favor the development of intrapreneurial initiatives in organizations is still incipient on the companies researched, either because of managers' aversion to risk taking, or because the founder's conservatism.

Key-words: entrepreneurship, intrapreneurship, innovation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Níveis de avaliação de treinamento.....	46
Figura 2 - Percepção empresarial.....	63
Figura 3 - Intraempreendedorismo D.....	64
Figura 4 - Intraempreendedorismo E.....	66
Figura 5 - Desdobramentos dos processos de inovação.....	69
Figura 6 - Perfil do empregado do setor operacional.....	70
Figura 7 - Perfil do empregado de cargo de liderança.....	71
Figura 8 - Percepção sobre treinamento D.....	73
Figura 9 - Percepção sobre treinamento E.....	74
Figura 10 - Manifestações do intraempreendedorismo.....	78
Gráfico 1 - Evolução das proporções de empreendedores por motivação.....	23
Quadro 1 - A evolução do termo “empreendedorismo”.....	17
Quadro 2 - Níveis de mudança organizacional.....	47
Quadro 3 - Perfil dos entrevistados.....	52
Quadro 4 - Perfil do empreendimento	53
Quadro 5 - Esquema metodológico da pesquisa.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação do porte de empresa.....	55
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Definição do problema de pesquisa	12
1.2	Questão da pesquisa	14
1.3	Objetivo geral.....	14
1.4	Objetivos específicos	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Empreendedorismo.....	16
2.2	Empreendedorismo no Brasil.....	23
2.3	Perfil empreendedor	23
2.4	Intraempreendedorismo.....	27
2.5	Inovação	39
2.6	Treinamento.....	43
2.7	Mudança organizacional	46
3	METODOLOGIA	50
3.1	Enfoque da pesquisa	50
3.2	Estratégia de coleta de dados.....	50
3.3	Sujeitos de observação.....	51
3.4	Pré-teste	55
3.5	Métodos de análise dos resultados.....	56
3.6	Esquema da pesquisa	58
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	60
4.1	Considerações sobre análise de conteúdo e o Atlas Ti.....	60
4.2	Análise de conteúdo das entrevistas.....	61
4.3	Análise de discurso de cada entrevistado	81
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	90

5.1 Limitações da pesquisa.....	90
5.2 Sugestões para novos trabalhos.....	91
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICE	100

1 INTRODUÇÃO

1.1 Definição do problema de pesquisa

O estudo do empreendedorismo vem tomando força nos últimos anos, em parte devido à necessidade de as pessoas e organizações se adaptarem a um ambiente competitivo e em constante mudança. Além disso, o empreendedorismo também ganhou relevância 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. Observa-se hoje um desequilíbrio no mercado de trabalho, onde a oferta de mão de obra supera em muito a oferta de vagas disponíveis (SIMONE, 2009).

A velocidade das mudanças talvez possa ser explicada a partir do avanço tecnológico e da quantidade e facilidade de acesso a informações. O ambiente externo exerce hoje, mais do que nunca, pressão para mudança e inovação nas organizações.

Kimberly (1981) observou que a inovação requer não apenas um estímulo externo, mas também uma receptividade interna à mudança. Ele notou que muitas tentativas de inovação falham devido a essa resistência interna à mudança. A inovação é percebida por integrantes da organização como sendo incompatível com os interesses e com a distribuição de recursos existentes. Russell e Russell (1992) defendem que, para vencer a resistência à mudança, estratégias empreendedoras demandam um contexto em que os participantes valorizem a inovação, acreditem que esta é a forma aceita e esperada para se lidar com desafios do ambiente externo.

É sabido que a inovação, talvez o único fator competitivo restante às organizações, produz não mais do que vantagens temporárias. Esse “monopólio” adquirido pela introdução de um novo produto, serviço ou modelo de negócio geralmente tem vida curta. Em pouco tempo, empresas concorrentes apresentam suas próprias

respostas frente a algo que até há pouco tempo ainda era considerado como inovador. Para garantir o sucesso e a perenidade das organizações, a inovação deve ser considerada como um processo constante. Russell e Russell (1992) ressaltam que os membros da organização envolvidos em atividades empreendedoras devem valorizar e praticar os comportamentos que compõem os complexos processos sociais que produzem inovação.

Embora o empreendedorismo venha sendo aclamado por diversos autores como o grande motor da economia, gerando empregos e renda para milhões de pessoas, é fácil concluir que nem todos podem ou devem empreender. Uma sociedade equilibrada é composta por pessoas e profissionais de diversas naturezas. Não só por empregados e empregadores, mas também por artistas, filósofos, desportistas, dentre outros.

Dentro do contexto das organizações, contudo, não vemos, *a priori*, motivos para não haver uma massificação da cultura empreendedora em todos os seus níveis. Por definição, uma organização muito empreendedora tende a ser mais competitiva do que uma organização não empreendedora, tendo, assim, mais chances de obter sucesso no atual ambiente turbulento em que está inserida.

Quando se fala sobre organizações empreendedoras, quer-se referir ao empreendedorismo corporativo que, em linhas gerais, pode ser definido, segundo Antoncic e Hisrich (2001), como o empreendedorismo dentro das empresas já existentes. Trata-se de um processo de identificação de oportunidades e desenvolvimento delas para criar valor por meio da inovação.

Mais especificamente, nos referimos com maior frequência à figura do intraempreendedor, que é aquele empregado dotado de características empreendedoras e que atua no contexto de uma organização. É esse intraempreendedor, também, o objeto de estudo do presente trabalho.

Nesta pesquisa, será considerado o intraempreendedor a partir da perspectiva do empresário e/ou do gestor responsável por um considerável número de subordinados. Parte-se da premissa de que o intraempreendedor constitui um modelo de empregado/trabalhador desejável dentro das organizações, uma vez que

adota uma postura semelhante àquela do dono do negócio. É um profissional inovador, alinhado aos objetivos da empresa e se preocupa constantemente em implementar melhorias nos processos, assim como com a busca de novas oportunidades de negócio. Além disso, é automotivado e necessita de menos supervisão.

1.2 Questão da pesquisa

A literatura econômica e administrativa sugere que, para mercados operarem dentro de sua máxima eficiência, existe uma demanda significativa pela atividade empreendedora. O intraempreendedorismo indica um bom caminho para as grandes empresas em sua busca por maior agilidade e flexibilidade, ou seja, por maior competitividade.

Considerando a crescente relevância do intraempreendedorismo para as empresas, a questão que deverá ser respondida neste estudo é: Como o intraempreendedorismo é entendido pelo empreendedor, proprietário da empresa, ou pelo funcionário de alto nível hierárquico, responsável por certo número de subordinados e quão apreciado por estes é o trabalhador com características empreendedoras?

Em outras palavras, pretende-se verificar se o intraempreendedor é um perfil de funcionário que agrada a seus gestores.

1.3 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar as características do intraempreendedor que são levadas em consideração pelos gestores.

1.4 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Identificar características positivas e negativas de trabalhadores com capacidades intraempreendedoras na perspectiva dos gestores.
- Comparar, sob a ótica do gestor, as características intraempreendedoras de funcionários do setor operacional com as de funcionários que ocupam cargo de comando
- Identificar, sob a ótica dos gestores, os estímulos e as barreiras à inovação presentes nas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No marco teórico deste trabalho, alguns conceitos fundamentais a respeito do empreendedorismo são discutidos e estudados no estado da arte.

O referencial começa com uma visão geral sobre o tema e uma tabela que mostra sua evolução por meio das abordagens de diversos autores datando desde a década de 1920. Em seguida, passa por uma breve análise do empreendedorismo no Brasil, com alguns dados do relatório do *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*. A discussão que se segue é a respeito do perfil empreendedor, em que se procura elucidar suas características, também comuns ao intraempreendedor. Ao se abordarem essas características, tem-se uma noção assertiva do perfil que será analisado neste trabalho, a partir da ótica dos gestores. Após essa análise, o referencial chega ao intraempreendedorismo, procurando mostrar como este tema foi uma evolução natural a partir do empreendedorismo, apresentando-se como uma solução para o ambiente hipercompetitivo em que estão inseridas as organizações.

Inovação, treinamento e mudança organizacional também são tópicos abordados no referencial, devido à sua aderência ao tema principal e aos objetivos da pesquisa.

2.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo é visto como um dos principais fatores de competitividade das economias no mundo globalizado. Seu agente é o empreendedor. A palavra tem origem no francês *entrepreneur* e surgiu por volta dos séculos XVII-XVIII como uma definição para pessoas ousadas que buscavam novas e melhores formas de agir, impulsionando a economia. Entre os autores mais citados a respeito do tema estão Joseph Schumpeter, austríaco, tido como um dos mais importantes economistas do século XX, e Peter Ferdinand Drucker, norte-americano, também economista e referenciado como o pai da administração moderna. O conceito da "destruição criativa" da ordem econômica de Schumpeter foi um marco no estudo do tema, enquanto Drucker trouxe à luz a ideia de que o empreendedor é aquele que se aproveita de oportunidades para promover mudanças. Contudo, ao longo dos anos,

vários outros autores discorreram sobre o tema, cada um seguindo uma tendência específica.

Sarkar (2008) resume em um quadro as diversas definições que refletem a evolução do termo “empreendedorismo” ao longo do tempo:

QUADRO 1
A evolução do termo “empreendedorismo”

Autores	Abordagem conceitual	Notas sobre as tendências de cada autor
Knight (1921)	Analisou os fatores subjacentes ao lucro do empreendedor	Lucro
Schumpeter (1936)	Enfatizou o papel do empreendedor como impulsionador da inovação e, por conseguinte, do crescimento econômico	Inovação
McClelland (1961)	Estudou as motivações dos empreendedores quando começam um novo negócio ou desenvolvem negócios existentes. Conclui que os empreendedores se caracterizam por ter altos níveis de realização (<i>achievement</i>)	Motivação e perfil psicológico Pesquisa baseada nas características
Mayer e Goldstein (1961)	Analisaram a performance de 81 empresas durante os primeiros dois anos de vida	Performance / ambiente externo
Collins e Moore (1964)	Estudaram histórias pessoais e o perfil psicológico dos empreendedores que criaram pequenas empresas na região de	Podem não nascer empreendedores, pode haver um objetivo a perseguir que os torne

	Detroit. Nem todos os estudos provaram que os empreendedores tinham características distintas	empreendedores Pesquisa baseada nas características
Kirzner (1973)	Alerta para um conjunto de pessoas que conseguem identificar oportunidades, persegui-las e obter lucros	Identificação de oportunidades
Fast (1978)	Como novos empreendimentos podem ser desenvolvidos em empresas já existentes ou, de uma forma mais ampla, como essas empresas podem se tornar mais inovadoras	Empreendedorismo empresarial
Brockhaus (1980)	A propensão para a “tomada de risco” é igual entre empreendedores, gestores e população em geral	Não se nasce empreendedor... Pesquisa baseada nas características
Gartner (1988)	Deve-se colocar o foco no comportamento e não nas características	Comportamento
Kanter (1983)	Estudos que analisam as estruturas organizacionais e administrativas e como estas geram empreendedorismo interno	Intraempreendedorismo Empreendedorismo empresarial
Burgelman (1983)	Processo como as novas ideias são desenvolvidas e sua experimentação e desenvolvimento	Intraempreendedorismo Empreendedorismo

	dentro das grandes empresas	empresarial
Covin e Slevin (1989)	Encontraram uma postura empresarial que relaciona a alta performance de pequenas empresas que operam em ambientes hostis	Empreendedorismo empresarial
Birch (1987)	Empresas orientadas para o crescimento (<i>growth oriented firms</i>), que chamou de gazelas, dão grande contribuição para a criação de emprego nos Estados Unidos	Empreendedorismo / criação de emprego
Hannan e Freeman (1984); Aldrich (1999)	Algumas organizações estão mais preparadas para competir	Sociólogos organizacionais Nascimento e morte de empresas / competição
Acs e Audretsch	As pequenas empresas contribuem com porcentagem substancial para a inovação	Inovações tecnológicas e pequenas empresas
MacMillan <i>et al.</i> (1987); Sahlman (1992)	Analisaram a estrutura e os investimentos das empresas	Recursos / estrutura
Larson (1992)	Como os empreendedores desenvolvem e utilizam as <i>networks</i> para acessarem a informação, para aumentarem o capital e para aumentarem sua credibilidade	Redes e capital social

Bruderl <i>et al.</i> (1992)	Estudaram 1.849 <i>start-ups</i> , recorrendo a uma análise multivariada, e verificaram que a probabilidade de sobrevivência era maior se tivessem mais empregados, mais capital inicial, mais capital humano e estratégias dirigidas ao mercado nacional	Performance
Bygrave e Timmons (1992)	Analisaram, em detalhe, as operações de aplicação e retorno de capital de risco	Análise de fatores de criação das empresas, identificação da oportunidade, procura de informação, formação de equipe, acesso aos recursos e formulação de estratégias. Nesse caso, o principal enfoque é no acesso aos recursos.
Palich e Bagby (1995)	Compararam os empreendedores aos gestores, atendendo à forma como ambos reagem a situações ambíguas de negócio, e concluem que os empreendedores percebem mais as oportunidades do que os problemas	Empreendedor diferente de gestor na percepção de oportunidades
Gimeno, Folta, Cooper e Woo (1997)	O nível de <i>threshold</i> (começo) é função dos custos de oportunidade, <i>switching costs</i> (custos de	Performance / permanência no negócio

	encerramento) e dos valores pessoais	
Shane e Venkataramann (2000)	Exploração de oportunidades	Explorar oportunidades
Stauart (2000)	As redes de ligações com entidades reputadas podem aumentar a legitimidade e conduzir a um aumento das vendas	Redes e capital social

Fonte: Sarkar, 2008, p. 45.

Alguns autores creditam o primeiro exemplo de empreendedor a Marco Polo (DORNELAS, 2008; HISRICH, 1986), que procurou criar uma rota comercial para o Oriente e que assinou um contrato com uma pessoa que tinha recursos financeiros (o capitalista nos termos atuais) para vender seus produtos. O capitalista assumia o risco monetário, enquanto Marco Polo, o empreendedor, assumia um papel ativo, incorrendo nos riscos físicos e emocionais da empreitada. Para Bolton e Thompson (2004), o empreendedor é aquele indivíduo que geralmente cria e inova para construir algo de valor, aproveitando oportunidades percebidas.

Hashimoto (2009) atribui o primeiro uso da palavra “empreendedor” a Richard Cantillon no ano de 1755. Cantillon teria utilizado o termo “empreendedorismo” para explicar a receptividade ao risco de se comprar algo por um preço e posteriormente vendê-lo em regime de incerteza. Porém, ainda segundo Hashimoto (2009), o conceito de que o empreendedor é aquele que inicia seu próprio negócio foi convencionalizado pela definição de Jean Baptiste Say, de 1803, que diz que o empreendedor é aquele que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento” (SAY, 1803, *apud* HASHIMOTO, 2006, p. 1).

A partir de então, muitos estudos acadêmicos foram produzidos sobre o assunto, assim como algumas propostas para se classificá-los, devido à sua amplitude e

variedade. Stevenson e Jarilo (1990) consolidam as propostas mais aceitas em três escolas:

- a escola econômica, que se concentra nos resultados da atividade empreendedora;
- a escola psicológica, que se concentra no empreendedor como indivíduo;
- a escola administrativa, que procura conhecer as habilidades, técnicas e métodos de gestão do empreendedor.

Na literatura clássica sobre o empreendedorismo, a obra do economista Joseph Schumpeter é considerada como uma das mais significantes. A "destruição criativa", termo cunhado por ele em seu livro *Capitalism, Socialism and Democracy*, é explicada por Schulz (2010) como a forma com que o mercado de livre competição substitui certos produtos e processos por outros produtos de maior qualidade e métodos produtivos mais eficientes, destruindo as formas antigas no processo de mudança.

Na visão de Schumpeter (1987), o processo de destruição criativa era parte integral do capitalismo, tendo o empreendedor como o principal responsável por esse processo e como figura central do sistema econômico. Schumpeter (1997) sustenta ainda que o empresário inovador é uma figura essencial para o desenvolvimento econômico, especialmente em uma economia cujas atividades se apresentem de maneira contínua e idêntica. As empresas produzem lucros normais que podem ser entendidos por uma rentabilidade não extraordinária, e o crescimento econômico seria, segundo Souza (2005), determinado pelo ritmo da expansão demográfica.

Dolabela (2008) também reforça a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento social e o crescimento econômico sustentável de uma comunidade. Ele destaca que o empreendedorismo oferece um elevado grau de satisfação pessoal. O empreendimento recebe o empreendedor de braços abertos. É uma externalização do que está em seu âmago. Por receber o empreendedor com todas as suas características pessoais, faz com que trabalho e prazer caminhem juntos.

2.2 Empreendedorismo no Brasil

Segundo um estudo do *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, publicado em 2008, o Brasil apresentou uma taxa de empreendedores em estágio inicial (TEA) de 12,72% em 2007. Isso significa que, para cada 100 pessoas, cerca de 13 estavam desenvolvendo alguma atividade empreendedora. Ainda segundo esse estudo, essa taxa é bastante representativa, quando comparada com outros países que desempenham um papel importante no cenário mundial.

Nesse mesmo estudo, os Estados Unidos, país mais empreendedor do grupo dos sete países mais ricos do mundo, apresentou uma TEA de 9,61. Na América Latina, alguns dados chamam atenção, como as altas taxas de empreendedores em estágio inicial da Venezuela (20,16%), Colômbia (22,72%) e Peru (25,89%). O estudo sugere que essas altas taxas podem estar associadas à menor complexidade da economia desses países, o que estimularia uma maior busca pela atividade empreendedora por necessidade, devido à falta de número suficiente de postos formais de trabalho nesses países. Qualquer iniciativa que busca incentivar a atividade empreendedora deve priorizar o empreendedorismo por oportunidade. O GRAF. 1 a seguir mostra a evolução do empreendedorismo por necessidade e oportunidade no Brasil.

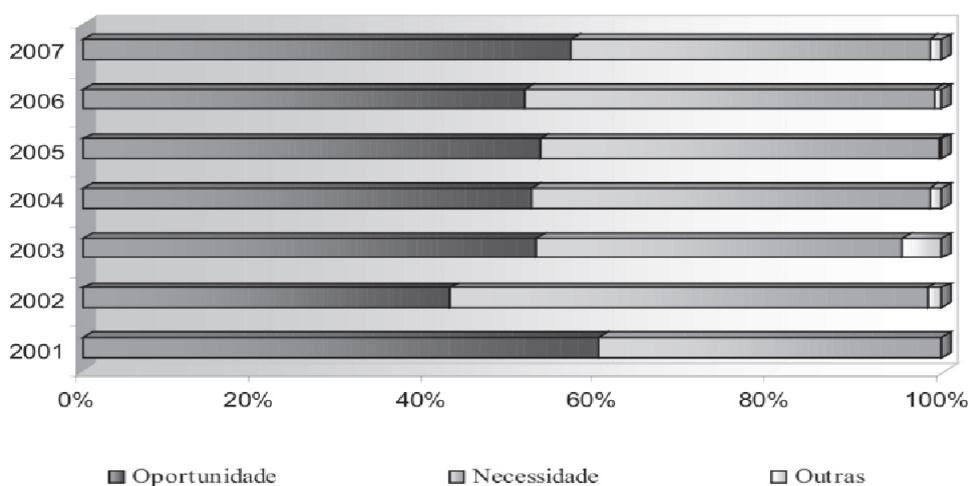


GRÁFICO 1 - Evolução das proporções de empreendedores por motivação – Brasil – 2001 a 2007
Fonte: Pesquisa GEM 2007.

2.3 Perfil empreendedor

O empreendedor é um indivíduo. Essa palavra vem do latim *individuus* e significa indivisível. Considerando a pessoa em sua totalidade, fica muito difícil dizer exatamente quem é ou não empreendedor. Dessa forma, os acadêmicos da área normalmente procuram identificar empreendedores através de características comportamentais. Discutem sobre espírito empreendedor, processo empreendedor e perfil empreendedor.

Schmidt e Bohnenberger (2009) propõem as seguintes características para identificar o perfil empreendedor:

- Autoeficaz: envolve suas capacidades de motivação, cognitiva e os cursos de ação que estão dispostos a seguir para ter controle sobre eventos de sua vida.
- Assume riscos calculados: a pessoa, diante de um projeto específico, analisa as variáveis que podem influenciar seus resultados e decide se continua ou não com ele.
- Planejador: pessoa que se prepara para o futuro.
- Detecta oportunidades: habilidade de identificar e fazer uso de informações abstratas que surgem implícitas em um mundo em constante mudança.
- Persistente: tem capacidade de trabalhar intensamente, sujeitando-se a privações diversas, em projetos de retorno incerto.
- Sociável: esta característica diz respeito ao grau de utilização de sua rede social para dar suporte à sua atividade profissional.
- Inovador: relaciona ideias, fatos, demandas e necessidades do mercado de maneira criativa.
- Líder: a partir de seus próprios objetivos, usa sua capacidade de influência para que outras pessoas adotem esses objetivos voluntariamente.

O estudo do perfil empreendedor compreende uma forma de se enxergar o potencial empreendedor de um indivíduo. Um artigo pioneiro, publicado por David McClelland na *Harvard Business Review*, em 1962, (*Business drive and national achievement*) divide as pessoas em dois grupos: uma minoria que, quando desafiada por um objetivo pessoal, está disposta a grandes sacrifícios pessoais para realizá-lo, e a maioria, que não está disposta a sacrificar seu lazer e sua vida familiar para realizar algo. Degen (2009), baseando-se na leitura desse artigo, concluiu que não há sucesso fácil, pois identifica a esmagadora maioria dos empreendedores de sucesso como pertencendo à minoria que tem grande necessidade de realizar, definida por McClelland (1962).

Além da necessidade de realizar (*Achievement*), McClelland (1962) identificou também as necessidades de afiliação (*Affiliation*) e poder (*Power*) como fatores motivacionais para o ser humano.

Sarkar (2008) oferece a seguinte leitura sobre essas necessidades de McClelland:

- Uma pessoa mais motivada pela necessidade de realização busca sempre novos desafios em seu trabalho, gosta de receber *feedback* e de se sentir realizada.
- Alguém motivado por poder sente a necessidade de ser influente e causar impacto. Tem necessidade de liderar e de que suas ideias prevaleçam. Há ainda uma grande motivação em aumentar seu status pessoal e seu prestígio.
- Alguém motivado por afiliação sente a necessidade de construir relações de amizade e interagir com outras pessoas. Essa afiliação produz ainda motivação e necessidade de os outros gostarem dessa pessoa, levando-a a se tornar popular. É boa para trabalhar em equipe.

Experiências conduzidas por McClelland (1962) o levaram a concluir que a motivação por realização é uma característica que compõe o perfil dos empreendedores, uma vez que essas pessoas buscam desafios nem fáceis demais, nem difíceis demais, mas, sim, alcançáveis e realizáveis. Essa experiência é bem descrita por Sarkar (2009), conforme segue:

Pedia-se aos participantes que atirassem anéis para cima de uma cavilha, a qualquer distância à escolha, como em um circo, exceto por não haver um ponto de lançamento fixo. A maior parte das pessoas tendeu a lançar de um ponto aleatório, por vezes próximo, outras vezes mais longe. Contudo, indivíduos com maior necessidade de realização pareciam medir cuidadosamente o local de onde poderiam fazer o lançamento com mestria – não demasiado próximo para parecer que a tarefa era ridícula de alcançar, nem demasiado longe para parecer impossível. A pessoa *n-Achievement* escolhia dificuldade moderada, mas com objetivos alcançáveis. (SARKAR, 2008, p. 49)

Sarkar (2008) ainda faz um paralelo com o princípio da sobrecarga da biologia. Ao levantar pesos, a força física de uma pessoa não pode ser aumentada ao se executarem tarefas fáceis, que não provoquem lesões no seu organismo. Da mesma forma, não pode ser aumentada com o uso de peso muito difícil, de maneira que a tarefa de levantá-lo não possa ser realizada. A força física só pode ser aumentada com o levantamento de pesos difíceis, mas suficientemente realistas para exercitar os músculos.

Para Degen (2009), uma outra característica do empreendedor é seu inconformismo irracional com o *status quo* e sua ânsia por mudanças. O perfil do empreendedor bem sucedido, segundo Degen (2009), pode ser descrito da seguinte forma:

- alguém que não se conforma com os produtos e serviços disponíveis no mercado e procura melhorá-los;
- alguém que, por meio de novos produtos e serviços, procura superar os existentes no mercado.
- alguém que não se intimida com as empresas estabelecidas e as desafia com o seu novo jeito de fazer as coisas.

Apesar de o perfil do empreendedor bem-sucedido ser quase uma caricatura, ele ilustra duas características importantes necessárias ao futuro empreendedor: primeiro, não se conformar com o mundo e tentar adaptar o mundo a si; segundo, ter grande necessidade de realizar e disposição de assumir os riscos e fazer sacrifícios pessoais necessários para ter sucesso. (DEGEN, 2009, p. 15)

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) defendem que os empreendedores pensam de forma diferente e ainda apresentam uma adaptabilidade cognitiva, uma vez que adotam linhas de raciocínio diferentes quando submetidos a situações distintas. Empreendedores confrontados com cenários diversos de tomada de decisão ou executam, ou aprendem com os erros, ou se adaptam cognitivamente.

2.4 Intraempreendedorismo

O termo intraempreendedorismo foi cunhado na década de 1980 pelo consultor de administração Gifford Pinchot III. Quase duas décadas mais tarde, os dicionários passaram a apresentar o termo *intrapreneur*, que designa a pessoa que, dentro de uma grande corporação, assume a responsabilidade direta de transformar uma ideia ou projeto em produto lucrativo através da inovação e de assunção de riscos. Para Pinchot (1985), o intraempreendedor é sempre o sonhador que apresenta a capacidade de transformar uma ideia em uma realidade.

Segundo Antoncic (2001), a atitude intraempreendedora é definida como a determinação em busca da solução nova ou criativa para desafiar e confrontar as velhas práticas da empresa, incluindo o desenvolvimento e a melhora de velho ou novo produto, serviço, mercado, técnica de administração e tecnologias para desempenhar as funções organizacionais, assim como mudanças em estratégias, nas suas organizações, e na forma como a empresa lida com os competidores num âmbito mais amplo. Ainda de acordo com ele, o intraempreendedorismo refere-se a um processo interno de uma empresa existente, independentemente do seu tamanho, e lida não somente com novos negócios, mas também com outras atividades e orientações inovadoras.

O intraempreendedor é aquele indivíduo com perfil empreendedor que atua dentro de uma organização. Segundo a definição de Jarilo e Stevenson (1990), o intraempreendedorismo é o empreendedorismo que ocorre dentro de empresas já existentes. Nessas organizações, os indivíduos intraempreendedores perseguem oportunidades independentemente dos recursos que controlam. Pryor e Shays (1993), por sua vez, entendem o intraempreendedorismo como a criação de um

ambiente em que inovações encontrem terreno fértil para surgir e transformar trabalhadores comuns em empreendedores de sucesso. Pinchot (1985) define o intraempreendedor como uma pessoa que foca em inovação e criatividade e que transforma um sonho ou ideia em um negócio rentável, ao mesmo tempo em que opera dentro do ambiente de uma organização.

Além das escolas econômica, psicológica e administrativa defendidas por Jarilo e Stevenson (1990), Cunningham e Lischeron (1991) propuseram também a escola corporativa, segundo a qual as habilidades empreendedoras podem ser úteis para organizações complexas (HASHIMOTO, 2006). Esta última escola caracteriza os estudos do empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo, que começaram a surgir na década de 1970, com os trabalhos de Peter Drucker e Arnie Cooper (HASHIMOTO, 2009).

Alguns autores consideram dimensões distintas para o intraempreendedorismo. Para Zahra (1996), a primeira dimensão seria a inovação e a criação de novos negócios, e a segunda, a renovação estratégica. A criação de negócios vem do compromisso da empresa com a manutenção da inovação, sempre criando novos mercados ou expandindo aqueles já existentes. A renovação estratégica, por sua vez, significa a revitalização de operações, modificando o negócio ou sua abordagem frente à competição.

Uma organização que estimula o intraempreendedorismo procura criar condições para que o funcionário se comporte como dono do negócio, construindo uma estrutura e um clima organizacional que apoiem e que permitam o desenvolvimento da inovação. Chung e Gibbons (1997) afirmam que o intraempreendedorismo se manifesta em ações coletivas surgidas a partir de ideias individuais, através do gerenciamento de incertezas.

Antoncic e Hisrich (2001) entendem que o intraempreendedorismo é uma maneira de justificar a revitalização do desempenho das empresas em âmbito organizacional. Ressaltam, contudo, que essa revitalização deve estar condicionada não só aos objetivos organizacionais, mas também aos objetivos e aspirações pessoais dos funcionários (ANTONCIC; HISRICH, 2003).

Já Wunderer (2001) diz que o intraempreendedorismo busca otimizar os benefícios dos principais *stakeholders*, aumentando, assim, o valor corporativo no longo prazo, enquanto Figueiredo (2004) ressalta que, no intraempreendedorismo, o pressuposto considerado é o de que reside nos trabalhadores da organização considerável parte da capacidade inovadora dela.

O conhecimento necessário para a atividade intraempreendedora reside nas pessoas. São elas quem de fato identificam problemas e criam soluções para eles, visando ganhos para a organização. Butler e Jones (1992) explicam que, no intraempreendedorismo, os trabalhadores identificam imperfeições que emergem a partir do desequilíbrio da distribuição de informações e desenvolvem ações no sentido de identificar oportunidades nessas imperfeições que possam ser exploradas para ganhos financeiros.

Burgelman (1983) foi um dos primeiros a defender que o conceito de intraempreendedorismo se refere mais a ações individuais do que a processos. Assim, o intraempreendedorismo ocorre devido ao comportamento autônomo e estratégico de trabalhadores do nível operacional (BURGELMAN; SAYLES, 1986). Essa constatação a respeito do envolvimento do funcionário com o processo empreendedor levou a uma classificação segundo a qual o intraempreendedorismo pode ser formal ou informal. De acordo com Hashimoto (2006), no aspecto formal, as organizações tentam facilitar, de diversas maneiras, o surgimento de empreendedores e as suas iniciativas. Essas empresas costumam promover um ambiente de trabalho prazeroso, recompensam adequadamente os empreendedores e também procuram eliminar ou minimizar barreiras que possam dificultar iniciativas empreendedoras, além de manterem uma estrutura ampla e aberta de comunicação.

O intraempreendedorismo informal, por sua vez, normalmente surge em organizações que não favorecem o estabelecimento de um clima favorável à inovação. Ronen (1988) ressalta que empreendedores que prosperam em ambientes agressivos e circunstâncias adversas como as encontradas nessas organizações acabam por ter suas competências forjadas por essas situações. A respeito do empreendedor nesses casos, Hashimoto (2006) faz o seguinte comentário:

[...] já deve possuir algumas características inerentes à sua personalidade, como determinação, perseverança, criatividade e ousadia, pois colocará seu cargo e seu emprego em jogo, enfrentará linhas hierárquicas rígidas, terá que lidar com falta de apoio e incentivo, sofrerá rejeições constantes às suas ideias e propostas, precisará superar entraves burocráticos e agir muito na clandestinidade. Estes empreendedores são raros, porém valiosos para qualquer tipo de organização. (HASHIMOTO, 2006, p. 79)

Longenecker e Schoen (1975) ressaltam que o empreendedorismo está sempre associado a uma ação inovadora ou criativa, envolvendo seja a criação de produtos, serviços, processos, negócios, mercados, seja alternativas de materiais e mudanças estruturais na organização.

Partindo da premissa de que o intraempreendedorismo é um grande acelerador de inovações, o desafio lançado às organizações de qualquer natureza ou tamanho é o de criar meios e dar oportunidades para que seus intraempreendedores persigam e realizem essas visões, que devem estar alinhadas à estratégia da empresa. Esse desafio toma proporções maiores em tempos de redução de mão de obra interna e sua consequente terceirização. Hamilton (2008) resalta que opções para redução de custos, como terceirização de atividades não relacionadas ao *core business* a outros especialistas, acaba fazendo com que os recursos humanos que sobram na empresa nem sempre sejam melhorados ou otimizados com vistas a benefícios futuros. Além disso, quando organizações passam por um processo de *downsizing*, uma vez mais o foco é reduzir custos, e isso deixa menos pessoas e/ou pessoas "erradas" para criar, desenvolver e entregar produtos e serviços de qualidade ao cliente.

Ainda segundo Hamilton (2008), uma organização pode recorrer a cinco ações para criar um ambiente favorável ao intraempreendedorismo. São elas:

- Recompensar o tipo de comportamento almejado: se a empresa busca, por exemplo, um comportamento voltado para inovação, deve recompensar boas ideias e sua implementação bem sucedida.
- Fazer com que seja adequado que as pessoas assumam riscos: para muitas organizações, isso pode ser bastante amedrontador, já que

significa que as pessoas terão carta branca para cometerem erros. Contudo é preciso levar em conta que muitas ideias inovadoras são arriscadas, mas podem oferecer retornos financeiros proporcionais ao risco que se corre, caso deem certo.

- Dar controle às pessoas: criar um ambiente aberto e de responsabilidade no qual intraempreendedores tenham controle sobre o conteúdo e o processo para que possam fazer as coisas como bem entenderem.
- Promover transparência no negócio: deixar claro qual é a estratégia do negócio, onde está o foco para crescimento e desenvolvimento de novos produtos e como a inovação é uma peça chave no futuro do negócio.
- Fazer com que o aprendizado seja uma parte inerente ao negócio: a inovação pode ocorrer em "bolsões" por função, região geográfica ou área de atuação. Para obter o máximo de vantagem sobre o sucesso e aprendizagem, é preciso que haja alguns processos para gestão do conhecimento e ideias, que devem ser abertos, acessíveis a todos e frequentemente usados e revisados para que a aprendizagem possa ser disseminada pela organização.

Além disso, diversos são os exemplos que defendem que as organizações precisam também dar autonomia a seus trabalhadores para que estes possam se engajar em projetos diferentes, assumindo riscos e agregando valores a processos, produtos e serviços. Longenecker e Schoen (1975) reforçam que o indivíduo empreendedor deve gozar de tal autonomia para tomar decisões a respeito do uso de recursos, estabelecimento de objetivos, busca de oportunidades relevantes e escolhas de estratégias de ação.

Os intraempreendedores têm algumas características peculiares, segundo a visão de Hamilton (2008):

- são confiantes: sentem-se confortáveis com eles mesmos e com suas ideias e opiniões;
- possuem boas habilidades políticas e de negócios: sabem como as coisas são feitas na organização e como exercer sua influência através de diversos níveis e funções. Além disso, têm uma visão macro do negócio. Sabem qual é a agenda de prioridades da organização;
- São "*networkers*": sabem quem devem conhecer, como encontrar e usar recursos e construir relações benéficas ativamente. Dão apoio a quem precisa e não estão pensando apenas neles mesmos. Pensam em colaboração e não em isolamento.
- São inovadores: enxergam oportunidades para melhorar, mudar ou introduzir ideias novas radicais e diferentes formas de pensar. Conseguem galvanizar apoio e realizar suas ideias.

O intraempreendedorismo surgiu naturalmente a partir do conceito de empreendedorismo e se colocou como uma forma saudável de se vencerem os desafios impostos pelo ambiente hipercompetitivo em que as organizações modernas estão inseridas. (DANTAS, 2008).

O intraempreendedorismo ganha força nesse cenário, uma vez que, essencialmente, a empresa valoriza o espírito empreendedor, estimulando as pessoas a concretizarem suas ideias, através do patrocínio e liberdade de ação para agir. Trata-se de um método eficiente, porque libera o gênio criativo dos empregados, que são justamente as pessoas que melhor conhecem a organização. (DANTAS, 2008, p.17)

Mas como as organizações podem administrar inovações quando, muitas vezes, estas estão se movendo em direção ao desconhecido? Pinchot (1999) diz que escolher pessoas comprometidas a fazer com que uma ideia funcione é melhor do que escolher o melhor plano de ação. Ainda dá uma sugestão e afirma que capitalistas de risco dizem que preferem um empreendedor classe A com uma ideia classe B do que uma ideia classe A com um empreendedor classe B. "Talvez essa seja a razão pela qual capitalistas de risco dizem que baseiam 80% da decisão de

investir na qualidade das pessoas envolvidas e apenas 20% no que essas pessoas pretendem fazer.” (PINCHOT, 1999, p. 14).

De acordo com Hashimoto (2009), foram os estudos de Pinchot que inspiraram vários autores a considerarem o intraempreendedorismo como indo além da criação de novos negócios, abrangendo também as atividades administrativas. Essa abordagem estendeu o escopo do intraempreendedorismo para áreas funcionais da organização, como RH, contabilidade, finanças, dentre outras áreas que não estão ligadas diretamente ao negócio. Ainda segundo Hashimoto (2009), o foco de Pinchot é no empreendedorismo formal, ou seja, aquele promovido por ações da empresa. Pinchot então explora meios adotados pelas empresas para criar um ambiente interno que dê a liberdade necessária para que seus trabalhadores possam empreender e produzir inovações.

Produzir inovações de forma sistemática e frequente não é tarefa simples. Segundo Carland e Carland (2007), tipicamente, a inovação não ocorre sob demanda e, mesmo assim, é muito comum escutar frequentemente nos corredores das empresas conversas que enfatizam a necessidade de novos produtos, ideias e mercados. Esses autores reforçam a ideia de que é preciso ter um ambiente propício para a prática da inovação, uma cultura e uma filosofia coerentes e as pessoas certas para tanto. Destacam também que, muitas vezes, pessoas criativas que apresentam muitas ideias não são necessariamente as mais indicadas para executá-las. É quase como se existissem dois grupos: os idealizadores e os “fazedores”. Daí a importância do trabalho em equipe para o intraempreendedor.

Nas organizações, invariavelmente encontram-se hierarquias de autoridade, regras formais, procedimentos e formas “corretas” de se fazerem atividades. Essas características inerentes às empresas burocráticas podem gerar empecilhos à inovação. Pinchot (1985), em seu trabalho inicial sobre o intraempreendedorismo, oferece uma lista com 10 mandamentos para o intraempreendedor que busca seu espaço para realização de suas ideias dentro de grandes organizações:

- Faça qualquer trabalho que precise fazer para que seu projeto funcione independentemente da descrição de seu cargo;

- Divida o mérito sabiamente;
- Lembre-se de que é mais fácil pedir perdão do que permissão;
- Venha trabalhar a cada dia disposto a ser demitido;
- Peça conselhos antes de pedir recursos;
- Siga sua intuição com relação às pessoas; construa um time com os melhores;
- Crie uma coalizão discreta para trabalhar em sua ideia; fazer propaganda muito cedo ativa o sistema imunológico da corporação;
- Nunca aposte em uma corrida a não ser que você mesmo esteja competindo nela;
- Seja fiel a seus objetivos, mas realista a respeito das formas de como alcançá-los;
- Honre seus patrocinadores.

Essa abordagem, assim como muitas outras que a sucederam no estudo do empreendedorismo e intraempreendedorismo em geral, pode ser considerada um pouco “romântica”, por não ser precedida pelo devido embasamento científico. De qualquer maneira, os *insights* proporcionados por tais autores, em especial Pinchot, que chamou atenção para o conceito do intraempreendedorismo, são relevantes.

Um estudo conduzido por Russell e Russell (1992) demonstrou, através de um levantamento bibliográfico, que estruturas organizacionais mais orgânicas apresentam ligação com um alto grau de inovação. Os autores, por meio de sua pesquisa bibliográfica, detalharam três aspectos dessas estruturas que serão desenvolvidos a seguir:

- Descentralização: considerando que inovação muitas vezes direciona a empresa rumo ao desconhecido e nem sempre a oportunidades de mercado satisfatórias, é mais interessante que a estrutura organizacional permita a produção de um grande número de ideias para que, pelo menos, algumas possam ser implementadas como inovações bem sucedidas. É fácil admitir que uma estrutura mais descentralizada tende a produzir um contexto em que novas ideias surjam com mais frequência do que em uma estrutura

centralizada. Além disso, segundo Kanter (1983), em uma estrutura descentralizada, gerentes gozam de maior autonomia e controle sobre recursos para que assim possam testar um maior número de ideias criativas que podem eventualmente resultar em um maior número de inovações. Pierce e Delbecq (1977) ressaltam que, em uma organização centralizada, novas ideias devem passar por uma cadeia de comando extensa antes de receberem alguma forma de aprovação ou recursos para sua execução. Essas organizações aumentam as chances de que ideias promissoras sejam excluídas ou que recursos sejam negados, reduzindo o número de inovações adotadas com sucesso.

- **Formalidade:** Kanter (1983) e Van de Ven (1986) argumentaram que os problemas relacionados à incerteza inerente às inovações são resolvidos mais facilmente por meio de uma troca de informações de maneira informal. Zaltman, Duncan e Holbeck (1973) reforçam que a intensa troca de informações entre participantes em processos inovadores é facilitada por estruturas informais que permitem prontamente acesso a conhecimento ou habilidades demandadas pela equipe inovadora. Além disso, Russell e Russell (1992) afirmam que nenhum procedimento formal ou conjunto de regras podem guiar membros da organização através das ambiguidades desses processos porque, por definição, a inovação representa uma nova atividade em que regras e procedimentos ainda não foram definidos.
- **Complexidade:** Van de Ven (1986) observou que a inovação em si é uma atividade coletiva, que requer habilidades diversas, mais facilmente encontradas em organizações complexas.

Embora uma estrutura orgânica (descentralizada, informal, complexa) provavelmente facilite o processo de inovação, ela não explica como o processo empreendedor é estimulado e direcionado. Estruturas apenas não conseguem solucionar os problemas ambíguos e imprevisíveis gerados pelo processo de inovação. Não existe nenhuma regra ou procedimento definindo a forma "correta" de ser criativo. Além disso, a experiência por si só não

necessariamente provê os gestores de um guia eficaz para a inovação que possa ser passado adiante. Estruturas orgânicas podem apenas contribuir com um contexto interno que permita interações sociais e troca de informações, ambas necessárias para que a inovação ocorra sem limitações (RUSSELL e RUSSELL, 1992).

O intraempreendedor adota uma forma de pensar diferente do típico empregado. Intraempreendedorismo, em qualquer nível, envolve assumir responsabilidades, operar como dono do projeto. Seshadri e Tripathy (2006) afirmam que é muito difícil que a inovação possa ocorrer sem essa mudança básica de perspectiva de empregado para intraempreendedor. Intraempreendedorismo não é um caminho escolhido pela maioria. Ainda segundo esses autores, o caminho do intraempreendedorismo exige muito mais da pessoa do que se ela estivesse operando como um empregado apenas. Contudo o motivo pelo qual o intraempreendedorismo é tão importante é o fato de ser desafiador, gratificante pessoal e profissionalmente e ser urgentemente requisitado pelas corporações, grandes ou pequenas, mundo afora, para que possam ter sucesso nos tempos incertos de hoje.

Em um estudo feito por Fernandes e Santos (2008), usando uma amostra de 157 organizações, resultados indicaram que uma orientação empreendedora exerce elevado impacto no desempenho empresarial. Esses autores ressaltam ainda que os efeitos da orientação empreendedora no desempenho são maiores do que aqueles da orientação para o mercado, uma vez que tendem a favorecer mais a inovação. De qualquer maneira, essas orientações são vistas como complementares e possuem um efeito conjunto que apresenta resultados consistentes com as estratégias empresariais.

Ainda segundo Fernandes e Santos (2008), o papel do impacto do empreendedorismo nas organizações não deve ser restrito, uma vez que o sucesso é visto de forma diferente pelo administrador e pelo empreendedor. Enquanto para o administrador o sucesso é quantificável, seja por lucro, preço das ações, participação no mercado, retorno de ativos, retorno sobre investimento, etc., para o

empreendedor significa envolver-se em um processo em que se desconstruem a dinâmica competitiva e o processo produtivo corrente, introduzindo novos arranjos de distribuição, novos produtos ou novas ideias de posicionamento e comunicação, não raro sob condições de incerteza e risco. (SHUMPETER, 1942)

No caso das organizações consideradas empreendedoras, Russo (2007) afirma que seu maior esforço nesse sentido se deve à luta contra a rigidez organizacional, que tende a se instalar à medida que as empresas prosperam e crescem. As organizações mais consolidadas têm se empenhando bastante na procura de constantes inovações, a partir da criação de estruturas funcionais que facilitam essa busca (SANTOS, 2005).

Ordem e organização de processos e atividades dentro de uma empresa, assim como uma alocação adequada de recursos, são importantes. Contudo especialistas têm observado que cooperação, incentivo à troca de informações e relações de confiança entre os trabalhadores permitem que os membros de uma organização solucionem diferenças e conflitos a fim de implementar melhores formas de atingir objetivos (PINCHOT e PINCHOT, 1994).

De acordo com Burgelman e Valikangas (2005), a criação de novos negócios é importante para o sucesso contínuo, a rentabilidade e o crescimento de empresas estabelecidas. Contudo Garvin (2004) ressalta que o processo de criação de novos negócios em empresas estabelecidas consome tempo e é custoso e complexo, uma vez que envolve atividades formais e informais entre os vários níveis da organização. Nesses processos, existe também uma carga de assimetrias de informações, em que pessoas em diferentes setores da organização controlam um conhecimento específico que elas nem sempre compartilham (BOGNER; NILSEN; ZAHRA, 1999). Além disso, a participação de diferentes grupos com visões e perspectivas diferentes é necessária para a criação de novos negócios (GARVIN, 2004).

Essas e outras condições fazem com que controle e monitoramento formais sejam difíceis e custosos. A complexidade das análises envolvidas na criação de novos negócios, a interdependência que se desenvolve por entre unidades da organização

e o conhecimento específico controlado por grupos diferentes promovem a importância da confiança como sendo um mecanismo útil para gerir as incertezas encontradas durante o reconhecimento, avaliação e exploração de novas oportunidades de negócio (McEVELY; PERRONE; ZAHEER, 2003).

A chave para o intraempreendedorismo pode estar no nível de confiança que a organização pode, confortavelmente, depositar em seus trabalhadores. Segundo Madhok, Mellewight e Webel (2004) e Poppo e Zenger (2002), relações de confiança embasadas em respeito mútuo e interesses compartilhados podem ser um complemento eficaz, ou mesmo um suplemento (DAS; TENG; 1998), para controles organizacionais. Ainda assim, desenvolver e manter confiança requerem tempo, esforço e recursos (GEORGE e JONES, 1998). Para Ucbasaran, Yavuz e Zahra (2006), dependência excessiva em confiança, concomitantemente com a ausência de controle, pode ainda aumentar a incidência de erros de julgamento, obscurecer a tomada de decisão racional e desencorajar a assunção de riscos.

2.5 Inovação

Desde os primórdios de seu desenvolvimento, o homem promove a inovação, e esta capacidade é uma das características que mais o diferenciam dos outros seres vivos e é a que explica a sua rápida evolução biológica e, principalmente, social até os dias atuais (QUEIROZ, 1999).

Num período marcado pela crescente incorporação de conhecimentos nas atividades produtivas, a inovação passou a ser entendida como variável ainda mais estratégica para a competitividade de organizações e países (CASSIOLATO; LASTRES, 2005).

De acordo com Dantas (2008), o sistema de intraempreendedorismo é considerado revolucionário para acelerar inovações em grandes empresas por meio do uso efetivo de seus talentos empreendedores. Pinchot (1999) diz que os fundamentos para uma inovação eficaz são uma visão focada que guia a energia empreendedora de uma organização e a liberdade que o intraempreendedor deve gozar para realizar

essa visão. Ainda segundo Pichot (1999), focar e liberar o espírito empreendedor de uma parte que seja de uma organização pode resultar em muita inovação.

É fato, contudo, que muitos acadêmicos destacaram a importância de a inovação ser penetrante e difusa por toda a organização, sendo esta uma importante estratégia para o sucesso continuado no mercado, especialmente no que tange às grandes organizações. Todavia a maioria das grandes empresas apresenta um hiato significativo entre a intenção e a realidade a esse respeito (SESHADRI; TRIPATHY, 2006).

Segundo Hashimoto (2006), existem três elementos imprescindíveis à atividade empreendedora. Esses elementos só qualificam o empreendedorismo quando estão presentes simultaneamente. De forma isolada, eles podem ser considerados características que qualquer executivo ou empresário pode ter. Abaixo encontram-se especificados os três elementos citados:

- **Inovação:** o economista Joseph Schumpeter, em 1934, associou o empreendedor à ação inovadora ou criativa. O papel do empreendedor não se limita à criação de negócios, pois compreende também a criação de um método de produção, a abertura de um novo mercado, a busca por alternativas de materiais e a promoção de mudanças estruturais na organização. Esses elementos, por si só, não caracterizam o empreendedor, pois nem sempre ele gera a ideia ou inova; no entanto ele tem papel fundamental na transformação de qualquer ideia, dele ou de terceiro, em um projeto ou um produto de sucesso.
- **Risco:** nenhum empreendimento está livre de risco, e o empreendedor precisa saber lidar com ele a todo instante. Quanto maior a incerteza, maior a imprevisibilidade dos resultados. Um empreendedor não pode ser avesso ao risco.
- **Autonomia:** o empreendedor goza de autonomia para definir os objetivos, decidir sobre o uso de recursos, escolher as estratégias de ação e até mesmo para buscar oportunidades relevantes. É importante não confundir autonomia com independência. Independência significa trabalhar sozinho, o que,

definitivamente, não é do perfil do empreendedor. Uma de suas principais características é justamente a capacidade de motivar e mobilizar pessoas para ajudá-lo na concretização dos seus objetivos.

No âmbito da economia, ao longo deste século, muito se vem discutindo sobre a inovação, sua natureza, características e fontes, com o objetivo de buscar uma maior compreensão de seu papel frente ao desenvolvimento econômico, ressaltando-se, como marco fundamental, a contribuição de Joseph Schumpeter, na primeira metade do século XX, que enfocou a importância das inovações e dos avanços tecnológicos no desenvolvimento de empresas e da economia (ALBAGLI; LASTRES, 1999).

O processo de inovação é atualmente entendido como interativo, dependente das diferentes características de cada agente e de sua capacidade de aprender a gerar e absorver conhecimentos, da articulação de diferentes agentes e fontes de inovação, bem como dos ambientes onde estes estão localizados e do nível de conhecimentos tácitos existentes nesses ambientes (ALBAGLI; LASTRES, 1999).

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

- Inovação em Produtos (bens ou serviços): desenvolvimento de novos produtos ou melhoramento significativo de produtos já existentes, atendendo melhor às necessidades do mercado.
- Inovação em Processos: aprimoramento ou desenvolvimento de novas formas de fabricação ou de distribuição de bens e novos meios de prestação de serviços.

- Inovação Organizacional: adoção ou desenvolvimento de novos métodos de organização e gestão, seja no local de trabalho ou nas relações da empresa com o mercado, com os fornecedores ou com os distribuidores.
- Inovação em Marketing ou Modelos de Negócio: adoção ou desenvolvimento de novos métodos de marketing e comercialização, com mudanças significativas na concepção do produto, no *design* ou na sua embalagem, no posicionamento do produto no mercado, em sua promoção ou na fixação de preços.

De acordo com as informações descritas anteriormente, percebe-se que a inovação pode estar no tipo de produto vendido, no seu *design*, na forma de comercialização dos bens e serviços, no marketing utilizado, no relacionamento e nos serviços prestados aos clientes, na organização do trabalho e nas formas de gestão da organização.

Da mesma forma em que a inovação pode dar-se em diversos aspectos do negócio, ela também apresenta uma relação com o mercado de maior ou menor intensidade e abrangência. Por isso, fala-se em inovação incremental ou radical. São elas:

- Inovação incremental: existe uma melhoria no que se faz ou um aperfeiçoamento do modo como se faz, por meio de novos materiais, ou desenhos, ou embalagens, ou ainda pelo incremento de utilidades diferenciadas ou melhorias evidentes que tornam os produtos mais desejados pelos seus clientes ou consumidores e, dessa forma, mais competitivos.
- Inovação radical: novas ideias resultando em produtos ou processos totalmente novos, isto é, que não existiam anteriormente no mercado.

No que se refere à abrangência ou alcance da inovação, ela pode acontecer na empresa, no mercado ou no mundo.

Observa-se que o cenário econômico mundial é um dos maiores estímulos à inovação, mas diversos estudos demonstram que, tanto nas empresas inovadoras quanto nas não inovadoras, ela pode ser inibida por uma série de aspectos, tanto internos quanto externos à empresa (MATTOS, 2008). Entre os obstáculos internos à inovação na empresa, destacam-se três:

- A cultura empresarial, seja por uma experiência negativa de projeto anterior, por pouca disposição para inovar, se a empresa sobrevive no mercado, por receio de mudar processos e produtos que trazem resultados ou por resistência a projetos que não apresentem resultados imediatos.
- A limitação de fundos, ou seja, poucos recursos destinados a novos projetos.
- A gestão de pessoal, ou seja, crítica a iniciativas que não tiveram sucesso e a falta de incentivo às novas ideias.

Entre os obstáculos externos, são apontados com maior frequência os de caráter econômico: altos custos, principalmente quando se trata de uma inovação de produto que envolve investimento em tecnologia, riscos econômicos e escassez de fontes de financiamento, principalmente entre as empresas que nunca inovaram (MATTOS, 2008).

Para Drucker (1986), os empreendedores inovam, e a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. Ele faz uma análise sobre o empreendedorismo e a inovação:

Os empreendedores bem sucedidos não esperam até que recebam o “beijo da Musa” e esta lhes dê a “ideia brilhante”. Eles põem-se a trabalhar. Em resumo eles não buscam a “sorte grande”, a inovação que irá “revolucionar a indústria, criar um “negócio de bilhões”, ou “tornar alguém rico da noite para o dia”. Para esses empreendedores que já começam com a ideia de que irão conseguir grandes realizações – e rapidamente – o fracasso está assegurado. (DRUCKER, 1986, p. 45)

Observa-se que o empreendedorismo e a inovação caminham juntos. A inovação consiste na busca deliberada e organizada de mudanças.

Atualmente, no mercado competitivo, o empreendedor deve ter uma visão ampla, acompanhando constantemente as mudanças do mercado, sem se acomodar diante dessa evolução. A inovação, melhorando o que já existe, é essencial para se ter um diferencial no mercado. Em parte devido à necessidade de inovações constantes, as organizações investem consideráveis recursos em treinamento de seus executivos.

2.6 Treinamento

Goldstein (1991) definiu treinamento como uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho, obtidos por meio da análise de tarefas e princípios da tecnologia instrucional. Para Wexley (1984), o treinamento é visto como um esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos exigidos pelo trabalho. De acordo com Borges-Andrade e Abbad (1996), uma das características do conceito de treinamento é a noção de que ele representa um esforço das organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes.

O treinamento está tradicionalmente relacionado à identificação e superação de deficiências no desempenho de empregados, à preparação de empregados para novas funções e à adaptação da mão de obra à introdução de novas tecnologias no trabalho.

Buscando acompanhar a evolução do conhecimento científico, do desenvolvimento tecnológico e da modernização do setor produtivo, as organizações têm optado por contratar pessoal qualificado e experiente, mas, como nem sempre é possível encontrar profissionais com o perfil esperado, elas não têm outra alternativa a não ser treinar seus empregados para capacitá-los, de modo a poder se sustentar no mercado competitivo em que se encontram (TAMAYO; ABBAD, 2006). O treinamento é apenas uma das intervenções que afetam o desempenho no trabalho. É, portanto, somente uma das tentativas formais de garantir a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e maior compreensão da tarefa, não afetando,

necessariamente, as condições organizacionais (materiais e sociais) relacionadas ao desempenho (LACERDA; ABBAD, 2003).

As transformações no mundo do trabalho têm provocado mudanças importantes na área de treinamento e aumentado a demanda por pesquisas científicas que permitam compreender melhor o funcionamento do sistema de treinamento. Considerando esse cenário em mudança, torna-se imperativo conhecer as tendências que estão se configurando para a área.

Mourão (2004), após realizar uma extensa revisão literária, identificou tendências principais para a área, sendo elas: (a) o crescente reconhecimento da contribuição do treinamento para as estratégias organizacionais; (b) a expansão de atuação da área de treinamento, que deixa de ser apenas de interesse das organizações, caracterizando-se como uma demanda social; (c) a maior importância atribuída à aprendizagem cognitiva, seguida da afetiva e da psicomotora; (d) o aumento da velocidade com que informações tornam-se obsoletas e uma maior complexidade cognitiva no trabalho, gerando uma necessidade de treinamento e retreinamento mais intensa e rápida; (e) a maior sofisticação tecnológica que exige que o processo de aprendizagem nas organizações prepare as equipes para lidar com essas tecnologias; (f) o aparecimento de novas formas de aprendizagem; (g) o desenvolvimento de pesquisas multiníveis para a área de treinamento; (h) o aumento da multidisciplinaridade nos campos da pesquisa e de intervenção em treinamento; (i) o crescente uso da tecnologia em eventos de treinamento e também para coleta de dados relativos ao processo; (j) o crescimento do treinamento a distância.

Essas tendências são capazes de afetar as intervenções acerca dos treinamentos e criam novos desafios nesta área.

Em um planejamento de treinamento, podem-se encontrar objetivos esperados relativos aos cinco níveis de avaliação de treinamento propostos por Hamblin (1978). Os cinco níveis de Hamblin (1978), demonstrados na FIG. 1 são: (I) **reação**, que levanta atitudes e opiniões dos treinandos sobre o treinamento ou sua satisfação com ele; (II) **aprendizagem**, que verifica se ocorreram diferenças entre o que os

treinandos sabiam antes e o que sabiam depois do treinamento, ou se os seus objetivos instrucionais foram alcançados; (III) **comportamento no cargo**, ou seja, o desempenho dos indivíduos antes e depois do treinamento, ou se houve transferência para o trabalho efetivamente realizado; (IV) **organização**, que apresenta como critério de avaliação o funcionamento da organização ou mudanças que nela possam ter ocorrido em decorrência do treinamento, e (V) **valor final**, que tem como foco a produção ou o serviço prestado pela organização, o que implica comparar custos do treinamento com os seus benefícios.

As organizações vêm investindo muito em treinamento de pessoal, porém, na maioria dos casos, eles são oferecidos sem um estudo prévio das necessidades reais da empresa, podendo gerar perda de tempo e dinheiro. Por essa razão, a produção de conhecimentos na área de avaliação de treinamento é essencial, uma vez que os resultados esperados irão depender dessas avaliações (TAMAYO; ABBAD, 2006).

A parte esquerda da FIG. 1 representa os objetivos esperados num planejamento de treinamento, relativos a cada um dos níveis de Hamblim (1978), citados anteriormente. A parte direita da FIG. 1 representa a sequência em que ocorreriam os efeitos, iniciando pelas reações dos treinandos e terminando no nível V. O modelo sugere uma cadeia de relações de determinação, em que os resultados do primeiro nível seriam os maiores responsáveis pela aprendizagem dos indivíduos, que produziriam mudanças no seu desempenho no trabalho e assim por diante. Em cada um desses níveis, no entanto, se agregariam outras variáveis interferentes, de modo que os efeitos atribuíveis ao treinamento se tornariam dependentes de um conjunto gradativamente mais amplo de fatores, o que dificultaria mais a sua detecção. A parte central da FIG. 1 representa o papel da avaliação de treinamento, que seria o de coletar dados relativos aos efeitos nos diferentes níveis e compará-los com aqueles que seriam esperados, no entanto, nem sempre seriam colhidos dados em todos os níveis.

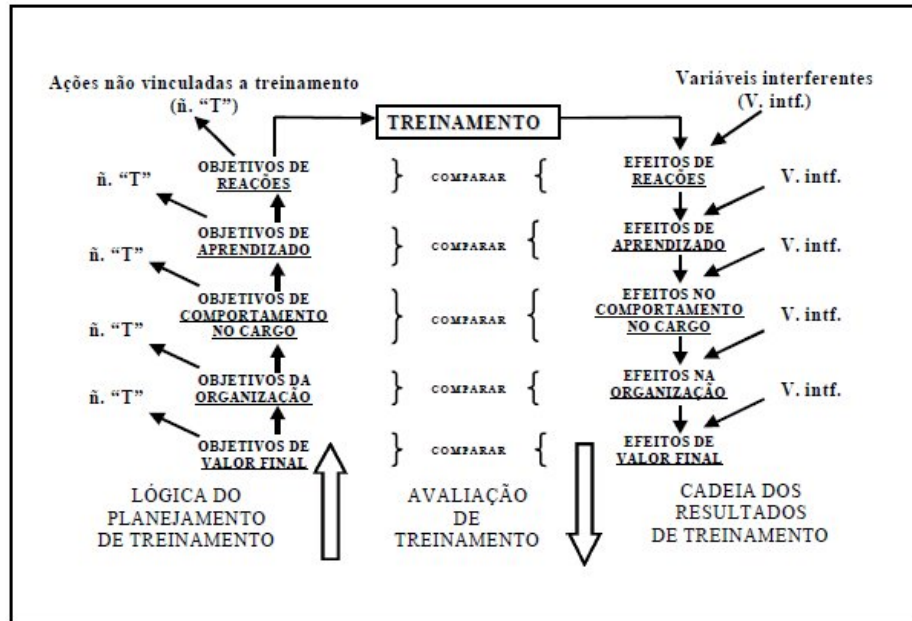


FIGURA 1 - Níveis de avaliação de treinamento
 Fonte: BORGES-ANDRADE, 2002, p. .

Segundo Borges-Andrade (2002), a lógica do planejamento organizacional pode ser entendida como o modo de formular os objetivos do nível de valor final e deles derivar os objetivos do nível seguinte, e assim por diante, até os objetivos do nível I. Mas, para alcançá-los, muitas ações são possíveis, e uma boa parte delas não envolve treinamento. Dessa forma, o treinamento não deve ser visto como a solução para todos os problemas organizacionais. Em muitos casos, contudo, treinamentos são promovidos com o objetivo de preparar os trabalhadores para mudanças dentro da organização.

2.7 Mudança organizacional

A mudança é um processo complexo, podendo ser planejada ou simplesmente acontecer. Para Motta (2007), ela é vista como uma necessidade provocada pelo ambiente no qual se inserem a organização e seus membros. Atualmente, a mudança é tema amplamente explorado e discutido. Para Mendonça (1998), esse interesse pela mudança organizacional nos últimos anos parece ser decorrente, principalmente, de dois fatores: o primeiro diz respeito ao fato de que os ambientes organizacionais sofreram alterações. Com a abertura dos mercados, as

organizações, principalmente as dos países periféricos como o Brasil, tiveram que passar por processos de mudança objetivando a modernização de suas estruturas e de seus processos para enfrentar o novo cenário competitivo que se apresentava. O segundo refere-se a uma visão do conceito de mudança como sendo um processo constante, e não mais como uma situação de oposição a algo estático.

Para Wilson (1992), mudança é um conceito relativo, pois, quando se analisa a mudança organizacional, discute-se, na verdade, o grau de mudança que está ocorrendo na organização. Segundo o autor, “todos os fenômenos são submetidos à mudança, apesar de sua natureza aparentemente estável” (Wilson, 1992, p. 8). Assim, apesar de alguns fenômenos parecerem imutáveis, eles sofrem constantes transformações no decorrer do tempo.

Wilson (1992) destaca a necessidade e a importância do conceito de “grau de mudança” e procura identificá-lo por meio da definição dos níveis de mudança organizacional, como uma forma de se compreender melhor esse processo. O conceito “grau de mudança e sua relação com os níveis de mudança” estão representados no QUADRO 2:

QUADRO 2
Níveis de mudança organizacional em função do grau de mudança

Grau de Mudança	Nível operacional/ Nível estratégico	Características
<i>Status quo</i>	1. Pode ser tanto operacional quanto estratégico	Sem mudanças nas práticas correntes
Reprodução expandida	2. Principalmente operacional	Mudanças envolvem produzir mais as mesmas coisas (bens e serviços)
Transição evolucionária	3. Principalmente estratégica	Mudanças ocorrem dentro dos parâmetros existentes na organização (muda, mas mantém estruturas existentes, tecnologias, etc)
Transformação revolucionária	4. Predominantemente estratégica	Mudanças envolvem substituir ou redefinir parâmetros existentes, como

		por exemplo estrutura e tecnologia, entre outros.
--	--	---

Fonte: WILSON, 1992, p. 20. Adaptado.

Os níveis de mudança de *status quo* e de reprodução expandida representam processos de mudança baseados em decisões operacionais, envolvendo, respectivamente, decisões que levam a nenhuma mudança e decisões que levam a organização a fazer em maior quantidade o que ela já fazia antes. As transformações evolucionárias e revolucionárias são níveis de mudança que pressupõem processos de tomada de decisões estratégicas e que requerem a transformação ou substituição do modo como a organização opera e pensa o seu negócio (Wilson, 1992).

Szilagyi e Wallace (1990), considerando que as pressões para mudança nas organizações podem vir de muitas fontes, categorizam as forças de mudança como externas (ou exógenas) e internas (ou endógenas). As forças exógenas, tais como novas tecnologias, mudanças de valores sociais, novas oportunidades criam uma necessidade de mudança organizacional, que pode ser planejada para que a organização se ajuste às novas condições ambientais, sem que o equilíbrio estrutural e comportamental seja muito perturbado. Já as forças endógenas, que criam necessidade de mudança na estrutura e no comportamento organizacional, podem ser agrupadas, de forma geral, sob o nome de “tensão organizacional”, representando condições de equilíbrio já perturbado dentro da organização.

Para Fleury (1993), a tendência geral das organizações frente a um processo de mudança é a de preservar a cultura organizacional, procurando equacionar os problemas que surgem segundo os padrões culturais vigentes, mas apenas a conjugação das forças externas e internas à organização pode gerar mudanças nesses padrões. Segundo a autora, as forças externas seriam o mercado nacional e internacional, por meio da influência nas especificações, na qualidade e nos preços dos produtos/serviços, gerando competitividade; e a ação do Estado, através das políticas econômicas e sociais. Por outro lado, as forças internas seriam as mudanças na cúpula diretiva da organização, nas políticas mercadológicas,

financeiras, de recursos humanos, ou as formas de organização e gestão do trabalho.

Segundo Neto (2001) as mudanças na estrutura das organizações podem ser de duas naturezas: a mudança não planejada e a mudança planejada ou estratégica. No processo não planejado ou reativo, a organização procura manter um curso firme, solucionando problemas à medida que aparecem. Ao contrário da não planejada, a mudança planejada ou estratégica procura atingir um objetivo estabelecido e influenciar seus membros.

Uma outra característica importante na mudança organizacional é o tempo. Wilson (1992) destaca que a mudança se dá no decorrer do tempo e não pode ocorrer independentemente de alguma medida de tempo. Essa característica está relacionada com a velocidade e com a profundidade do processo de mudança.

Em tempos de abertura de mercados e forte contexto de mudança organizacional, muita atenção tem sido dispensada à reflexão e ao estudo da ação empreendedora e sua importância na geração de novas iniciativas empresariais privadas, analisando seus fatores propulsores e seus impactos em âmbito socioeconômico (SCHENATO; ÁLVARO, 1998). No entanto parece haver uma grande carência de discussões acerca do papel do empreendedor como agente de transformação, inserido no microambiente das organizações, ou seja: o intraempreendedor (SCHENATO; ÁLVARO, 1998).

Baker e Kecharananta (1998) já argumentam que, para sobreviver e prosperar na arena turbulenta do moderno mercado globalizado, mesmo as maiores e mais bem estruturadas organizações estão percebendo que elas precisam de intraempreendedores, pessoas orientadas pelo espírito empresarial, para identificar e explorar oportunidades.

3 METODOLOGIA

Estão descritos neste capítulo os procedimentos metodológicos que direcionam esta pesquisa. Serão apresentados: o enfoque da pesquisa, a estratégia de coleta de dados, a definição da amostra utilizada, o pré-teste e o modelo de análise de resultados.

3.1 Enfoque da pesquisa

Esta pesquisa tem enfoque qualitativo e se refere principalmente às percepções do gestor com relação ao comportamento de subordinados, sendo a análise dos resultados interpretativa. Corbin e Strauss (2008) entendem que a pesquisa qualitativa produz resultados que não seriam alcançados através de procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação. A expressão “pesquisa qualitativa” compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados (NEVES, 1996). Os métodos qualitativos têm um papel importante no campo dos estudos organizacionais (DOWNEY; IRELAND, 1979).

3.2 Estratégia de coleta de dados

Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com gestores, fossem eles empresários, donos de empresas que variam em tamanho de micro a grande porte ou gerentes/diretores de empresas de grande porte. Todas as entrevistas foram conduzidas pelo mesmo entrevistador. Elas foram gravadas, com consentimento dos entrevistados, e posteriormente transcritas para que todas as informações fossem utilizadas.

As entrevistas semiestruturadas como material de pesquisa constituem uma opção teórico-metodológica que está no centro de vários debates. Em sua maioria, as discussões tratam de problemas ligados à postura do pesquisador no momento da entrevista, ao seu grau de familiaridade com o referencial teórico-metodológico

adotado e, sobretudo, à leitura, interpretação e análise do material recolhido com o trabalho de campo.

Segundo Queiroz (1988), a entrevista semiestruturada é uma técnica de coleta de dados que supõe uma conversação continuada entre informante e pesquisador e que deve ser dirigida por este, de acordo com seus objetivos. Desse modo, o entrevistador deve conduzir a entrevista objetivamente, de modo a extrair apenas o que é relevante no domínio da pesquisa.

Durhan (1986) alerta para as armadilhas que se estabelecem nesse tipo de coleta de dados, especialmente quando entrevistador e entrevistado compartilham um mesmo universo cultural. Por isso, tomou-se o cuidado de não passar a olhar a realidade apenas pela ótica do interlocutor.

Velho (1986) afirma que o risco existe sempre que um pesquisador lida com indivíduos próximos, às vezes conhecidos, com os quais compartilha preocupações, valores, gostos, concepções. No entanto assinala que, quando sua própria sociedade é tomada como objeto de estudo, é preciso ter em mente que sua subjetividade precisa ser incorporada ao processo de conhecimento, estabelecendo um distanciamento necessário entre pesquisador e interlocutor.

3.3 Sujeitos de observação

Segundo Duarte (2002), numa pesquisa qualitativa, o número de sujeitos que virão a compor o quadro de entrevistas dificilmente pode ser determinado *a priori* – tudo depende da qualidade das informações obtidas em cada depoimento, assim como da profundidade e do grau de recorrência e divergência dessas informações. No que diz respeito ao número de pessoas entrevistadas, optou-se por ir-se realizando as entrevistas até que o material obtido permitisse uma análise razoavelmente densa das relações estabelecidas no meio em estudo. Enquanto surgiam informações originais ou pistas indicando novas perspectivas para a investigação em curso, as entrevistas continuavam sendo feitas. Nesta pesquisa, o trabalho de campo foi interrompido quando se avaliou que o material obtido era suficiente para construir

uma análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado. Essa técnica de seleção do número amostral é denominada “amostra por saturação”.

A definição dos sujeitos a serem entrevistados, ou seja, que vão compor o universo de investigação, assim como o seu grau de representatividade no grupo social em estudo, é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações obtidas (DUARTE, 2002). Os entrevistados foram escolhidos por conveniência. Todos residem na região da grande Belo Horizonte, MG, embora, em alguns casos, administrem trabalhadores alocados em diversos estados do País.

A seguir, é apresentada a caracterização dos entrevistados e das empresas pesquisadas. Essas informações foram organizadas de forma a revelar o perfil dos entrevistados por meio dos seguintes dados: a idade, o gênero, a formação escolar e dados sobre a empresa tais como: ramo de atividade, tempo de funcionamento e número de empregados.

A primeira parte da entrevista apresentava questões de caracterização do entrevistado e do empreendimento, por meio de perguntas direcionadas. Com base na resposta dessas questões, elaborou-se um perfil dos entrevistados, que pode ser melhor compreendido através dos quadros 3 e 4. Os nomes dos entrevistados foram substituídos por uma identificação numérica, seguindo a sequência de realização das entrevistas, com o objetivo de preservar a identidade deles.

QUADRO 3
Perfil dos entrevistados

Nome	Gênero	Idade	Formação escolar	Cargo ocupado na empresa
Entrevistado 01	masculino	59	Engenheiro mecânico	Proprietário
Entrevistado 02	masculino	49	Engenheiro eletricista	Diretor de compras
Entrevistado 03	masculino	35	Administrador de Empresas	Gerente geral de terminais

Entrevistado 04	masculino	62	Engenheiro metalurgista	Proprietário
Entrevistado 05	masculino	41	Engenheiro eletricista	Proprietário
Entrevistado 06	masculino	54	Engenheiro químico	Diretor de pesquisa e desenvolvimento
Entrevistado 07	masculino	61	Administrador de empresas	Proprietário
Entrevistado 08	masculino	37	Engenheiro civil	Proprietário
Entrevistado 09	masculino	75	Engenheiro civil	Proprietário
Entrevistado 10	masculino	56	Engenheiro de Minas	Proprietário
Entrevistado 11	feminino	39	Comunicação Social	Proprietário
Entrevistado 12	masculino	27	Administrador de Empresas	Diretor comercial

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

A idade dos entrevistados varia de 27 a 75 anos, sendo a média de 49 anos. Dentre os entrevistados se sobrepõe o gênero masculino, já que são 11 homens e uma mulher. Em relação à formação escolar, 100% concluíram a graduação. O curso de nível superior apresentou relação direta com a atividade desenvolvida no trabalho em 92% dos casos.

QUADRO 4
Perfil do empreendimento

Nome	Ramo de atividade	Tempo de empresa	Tempo da empresa no mercado	Nº de funcionários
Entrevistado 01	Automação	20 anos	20 anos	8

	industrial			
Entrevistado 02	Automobilística	23 anos	35 anos	14.000
Entrevistado 03	Logística multimodal	08 anos	08 anos	112
Entrevistado 04	Fundição e siderurgia	27,5 anos	27,5 anos	40
Entrevistado 05	Tecnologia da informação	15 anos	15 anos	150
Entrevistado 06	Siderurgia	30 anos	46 anos	25.000
Entrevistado 07	Comércio de pneus e oficina mecânica	50 anos	50 anos	170
Entrevistado 08	Distribuição de combustíveis	07 anos	12 anos	970
Entrevistado 09	Construção civil	47 anos	47 anos	1.500
Entrevistado 10	Sondas para análise do solo	32 anos	32 anos	16
Entrevistado 11	Alimentação industrial	04 anos	04 anos	22
Entrevistado 12	Indústria Farmacêutica	10 anos	26 anos	700

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Quanto ao ramo de atividade, cinco entrevistados atuam na área de indústria e comércio e sete trabalham no setor de serviços. O tempo de existência das empresas varia de quatro a cinquenta anos. Considerando o tempo em que os entrevistados atuam nas empresas, oito estão nelas desde a sua criação. Dos outros quatro entrevistados que não estão na empresa desde a sua fundação, três estão trabalhando nela por um período acima de 60% dos anos de sua existência e apenas um está efetivamente na firma por um período equivalente a 38% dos anos

de sua existência e é sucessor de seu pai, fundador da empresa. Pode-se perceber que todos os entrevistados estão aptos a falar em nome da empresa em que atuam.

O número de empregados revela informações sobre o porte da empresa. Um dos critérios utilizados no presente trabalho quanto à classificação de seu porte é o número de funcionários, conforme a TAB. 1.

TABELA 1
Classificação do porte de empresa por número de funcionários

Porte da empresa	N° de funcionários	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 90	Até 09
Pequeno porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médio porte	De 100 a 499	De 50 a 99
Grande porte	Acima de 499	Acima de 99

Fonte: SEBRAE, 2010.

De acordo com a classificação por número de empregados, duas são microempresas, duas são de pequeno porte e oito são empresas de grande porte. Outro critério de classificação quanto ao porte da empresa é o faturamento bruto anual, que poderia confirmar a classificação feita. No entanto esse critério não foi utilizado, tendo em vista a preocupação dos entrevistados em proteger dados sobre o faturamento da empresa.

3.4 Pré-teste

Uma entrevista-piloto foi realizada como pré-teste em maio de 2010, com o objetivo de verificar a eficácia do roteiro de entrevista quanto a alcançar os objetivos desejados e corrigir possíveis erros de formulação. Essa entrevista-piloto foi conduzida com o proprietário de uma pequena empresa de engenharia mecânica. Sendo o principal responsável pela gestão dos recursos humanos de sua empresa, o entrevistado atendia os critérios estabelecidos para a mostra, o que evidenciava que poderia fazer parte dela.

O método utilizado durante o pré-teste foi o mesmo utilizado ao longo das demais entrevistas. Ela foi gravada com o consentimento do entrevistado e conduzida pelo mesmo entrevistador que faria as demais entrevistas.

A partir das informações obtidas nesse piloto, foram realizadas algumas alterações no roteiro da entrevista. Algumas questões foram reformuladas com o intuito de adequar o instrumento aos objetivos da pesquisa. O roteiro de pesquisa final utilizado encontra-se no Apêndice deste trabalho.

3.5 Métodos de análise dos resultados

As formas de colher, transcrever e interpretar relatos orais têm sido objeto de severas críticas no que diz respeito à chamada garantia de confiabilidade. Alguns estudos mostram a viabilidade de se estabelecerem critérios rigorosos para a avaliação de confiabilidade de conclusões que se baseiam nesse procedimento de investigação. Em 1997, a revista *Sociology* publicou estudo empírico em que pesquisadores ingleses sugerem um procedimento a que se denomina *inter-rater reliability* (DUARTE, 2002). Eles propuseram que os relatos gravados e transcritos fossem acessíveis a diferentes pesquisadores que não participam da pesquisa em questão, para que cada um pudesse fazer suas próprias interpretações dos relatos obtidos e, dessa forma, auxiliar na validação dos resultados esperados. Este trabalho procurou seguir o modelo proposto acima, levando as informações obtidas ao conhecimento e à crítica de um pesquisador da área de linguística, com o objetivo de garantir confiabilidade e legitimidade de resultados e interpretações apresentados ao final desta pesquisa.

Cada entrevistado teve a oportunidade de ler a transcrição de sua entrevista, dessa forma, além de verificar as informações contidas em seu conteúdo, havia a opção de alterar ou acrescentar alguma informação relevante, embora nenhum dos entrevistados tenha sentido que fosse necessário fazê-lo. Os resultados foram processados por meio de análise de conteúdo e de discurso.

A análise de conteúdo esteve presente desde as primeiras tentativas da humanidade de interpretar os antigos escritos, como as tentativas de interpretar os livros sagrados, mas apenas na década de 1920 foi sistematizada como método, devido

aos estudos que a empregavam na Primeira Guerra Mundial, adquirindo, dessa forma, o caráter de método de investigação (TRIVINOS, 1987).

Ela é um modelo de análise duro, rígido, centrado na crença de que a neutralidade do método é a garantia de obtenção de resultados mais precisos. Caracteriza-se também pelo afastamento de qualquer indício de subjetividade que possa invalidar a análise (DEUSDARÁ; ROCHA, 2005).

Segundo Deusdará e Rocha (2005), os mecanismos de funcionamento de uma pesquisa em Análise de Conteúdo encenam uma busca ou descoberta dos resultados, e não a construção de uma análise. Desse modo, ocultam-se os rastros do pesquisador e as marcas de subjetividade, permitindo que os resultados da investigação sejam apresentados como a descoberta de algo que possui existência independente e anterior à elaboração do projeto de pesquisa.

A análise do discurso toma como objeto o discurso, rejeita a noção realista de que a linguagem é simplesmente um meio neutro de refletir ou descrever o mundo e dá importância central ao discurso como construção da vida social. Segundo Caregnato e Mutti (2006), a análise do discurso não é uma metodologia, é uma disciplina de interpretação fundada pela intersecção de epistemologias distintas, pertencentes a áreas da linguística, do materialismo histórico e da psicanálise. Cada epistemologia contribui de sua forma. Da linguística deslocou-se a noção de fala para discurso; do materialismo histórico emergiu a teoria da ideologia; finalmente, da psicanálise veio a noção de inconsciente de que a análise do discurso faz uso, trabalhando com o descentramento do sujeito. A análise do discurso trabalha com o sentido e não com o conteúdo do texto, um sentido que não é traduzido, mas produzido. A ideologia baseia-se no posicionamento do sujeito quando se filia a um discurso, sendo o processo de constituição do imaginário que está no inconsciente, ou seja, o sistema de ideias que constitui a representação. A análise do discurso não trabalha a forma e o conteúdo, mas busca entender o sentido que se pode apreender mediante interpretação. Segundo Pêcheux (2002), que é um dos fundadores dos estudos sobre o discurso, a análise do discurso é uma leitura interpretativa e, embora seja mais relevante às ciências da linguagem, ela está presente no exercício das ciências

humanas, portanto a interpretação caberá tanto ao analista da linguagem quanto ao cientista em geral.

Sabe-se que não existe uma análise melhor ou pior e que, por meio do conhecimento das várias formas de análise, de suas diferenças e do referencial teórico-analítico utilizado, é possível escolher o tipo que será empregado na pesquisa. No entanto, por entender que tanto o enfoque na posição discursiva do sujeito, legitimada socialmente pela união do social, da história e da ideologia, produzindo sentidos, quanto as *significações* detectadas por meio dos *indicadores* são importantes, optou-se por fazer os dois tipos de análise: de conteúdo e de discurso.

3.6 Esquema da pesquisa

A presente pesquisa foi delineada com a intenção de compreender e interpretar informações que revelem as preferências do gestor relacionadas ao perfil do empregado que ele julga ser ideal. O QUADRO 5 a seguir apresenta uma visão geral da pesquisa, mostrando um esquema que relaciona o objetivo do estudo, a matriz teórica de sustentação deste trabalho, o tipo de estudo, os métodos aplicados e o método de análise dos resultados utilizados.

QUADRO 5
Esquema metodológico da pesquisa

Objetivo	Tipo de pesquisa	Matriz teórica da pesquisa	Métodos de coleta de dados	Métodos de análise dos resultados
Verificar se o intraempreendedor é um perfil de funcionário que agrada a seus gestores	Estudo de enfoque qualitativo	- Conceito de empreendedor (DORNELAS, 2008; HISRICH 1986) (BOLTON e THOMPSON, 2004) (SCHUMPETER, 1997) - Conceito de intraempreendedor (JARILLO e STEVENSON, 1990)	-revisão da literatura -entrevistas semiestruturas	Análise do conteúdo e análise do discurso

		(PRYOR e SHAYS, 1993) (ZAHRA, 1996) (CHUNG e GIBBONS, 1997) (ANTONCIC e HISRICH, 2001) (WUNDERER, 2001) (BUTLER e JONES, 1992) (DANTAS, 2008), (BURGELMAN, 1983) (HASHIMOTO, 2006)		
--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados das entrevistas desta pesquisa, considerações adicionais sobre a análise de conteúdo e a respeito do *software* utilizado neste trabalho. O passo seguinte foi a criação das categorias e subcategorias, a partir do conteúdo das entrevistas, que guiaram a análise e depois a análise de conteúdo propriamente dita.

4.1 Considerações sobre análise de conteúdo e o Atlas Ti

O método da análise de conteúdo (AC) envolve ferramentas quantitativas e ferramentas qualitativas, sendo que as primeiras correspondem a uma dimensão formalista da estatística, e as segundas a uma dimensão analítica qualitativa dos materiais a serem estudados. Para Bauer (2003), a análise de conteúdo consiste em uma metodologia analítica de texto que é utilizada nas ciências sociais empíricas. Essa técnica reúne um conjunto de procedimentos metódicos que tem como objetivo a produção de deduções, que são extraídas de um texto em foco para o contexto social, de forma concreta e objetiva.

Além disso, Bauer (2003) ressalta que existem dois objetivos essenciais na análise de conteúdo. O primeiro é quando a AC é voltada para o que ele chama “meio de expressão”. Nesse tipo de análise, o cerne do foco do texto a ser estudado é a fonte em si. Assim, o resultado da AC será a explicação do que ele chama de “variável dependente”. Porém, se o cerne do foco do texto for o público, o texto funciona como uma forma de solicitação: interferência nas visões, nas práticas, rotulações e pré-noções das pessoas. Nesse caso, a análise de conteúdo compilará o resultado em variáveis independentes na explicação dos fatos. O autor salienta ainda que, na análise de conteúdo, os resultados obtidos não são reconstruções do texto focal, pois não é possível reconstruí-lo através dos dados que foram codificados. Dessa maneira, o resultado da análise de conteúdo demonstra uma leitura embasada nos pressupostos teóricos do pesquisador sob a óptica de seu problema de pesquisa.

A fim de analisar as entrevistas realizadas com os gestores das empresas que foram fruto da presente investigação, utilizou-se a técnica qualitativa de análise de conteúdo. O objetivo da análise foi focado não no texto em si, mas no público

pesquisado que o produziu, no caso, os gestores empresariais. Dessa forma, o conteúdo analisado funcionou como meio de absorver as percepções dos entrevistados acerca dos objetivos desta pesquisa.

Para garantir com mais precisão a objetividade da análise e no intuito de melhor explorar os dados, optou-se por fazê-la com o auxílio de um *software* de Análise Qualitativa de Dados, o Atlas ti.6. Esse *software* é uma ferramenta utilizada para facilitar a análise qualitativa. O objetivo do programa não é substituir o pesquisador. Sua principal função é facilitar o processo analítico, como também possibilitar uma análise mais refinada e menos atingida por subjetividades.

Por meio do Atlas ti.6, pode-se transitar nos dados qualitativos em seus dois níveis: no textual, em que se criam as categorias analíticas, varrem-se os dados e codifica-se o texto, até chegar no nível conceitual onde se criam as relações e as correlações existentes entre as categorias. Terminada a análise, o pesquisador terá aquilo que o programa reconhece como *networks*, o que nada mais é do que a sistematização dos dados através de unidades textuais formadas por categorias, subcategorias, espectros de textos, suas relações e correlações. Foi no Atlas ti.6 que todas as categorias que compõem esta análise foram criadas.

Como as entrevistas que são objeto desta análise foram realizadas com dois tipos de gestores, grande parte das categorias e subcategorias criadas foi duplicada. Dessa forma, encontrar-se-á, nas unidades textuais, uma forma esquemática e sistematizada de se apresentarem as categorias e subcategorias analíticas, dois códigos referências: **D** e **E**. O código **D** é a representação das categorias que dizem respeito às percepções dos gestores entrevistados que são donos das empresas; o código **E** representa as categorias relativas às percepções dos gestores que ocupam cargos do alto escalão nas empresas.

4.2 Análise de conteúdo das entrevistas

Ao se efetuar a análise de conteúdo das entrevistas, verificou-se primeiramente a percepção dos gestores ligados às empresas, sejam eles os próprios donos ou os empregados ocupantes de cargos do alto escalão dessas empresas, acerca do que essas organizações empresariais entendem por intraempreendedorismo. Pôde-se

observar que, sob a ótica dos donos das empresas, o intraempreendedorismo aparece, dentro dessas organizações, mais diretamente ligado a processos do que às ações específicas que dependem de seus funcionários. Já a percepção dos empregados de alto escalão das empresas difere da percepção dos gestores que exercem o papel e a função de dono, pois aqueles têm uma perspectiva referente ao intraempreendedorismo intrinsecamente ligada ao corpo de funcionários.

A partir das falas desses dois tipos de gestores – donos das empresas e empregados ocupantes de cargos de alto escalão – emergiu a primeira Unidade Textual da referida análise de conteúdo, intitulada **Percepção Empresarial**, sendo esta composta por duas categorias-base: **Intraempreendedorismo** e **Inovação**. As respectivas categorias-base estão subdivididas em **Intraempreendedorismo D** e **Intraempreendedorismo E**, pois a primeira condensa a percepção dos donos das empresas que fazem parte da análise, e a segunda condensa a percepção dos empregados de alto escalão também participantes desta análise. O mesmo ocorre com a categoria **Inovação**, que foi dividida em **Inovação D** e **Inovação E**, a fim de diferenciar a percepção desses dois atores.

Ao se focar a atenção na percepção empresarial acerca do intraempreendedorismo, identificou-se que ela é representada por três subcategorias analíticas: **Conhecimento**, **Construção** e **Evolução**, no que se refere às inferências captadas no conteúdo das falas dos donos das empresas. A categoria **Intraempreendedorismo D** aparece relacionada à categoria **Inovação D**, e a relação estabelecida entre ambas é de propriedade, pois os donos das empresas aferem os processos de inovação como frutos de ações intraempreendedoras. A categoria **Inovação D** foi sintetizada através de quatro subcategorias: **Mudanças Organizacionais**, **Implantação de Novas Tecnologias e Processos**, **Novos Equipamentos** e **Expansão no Mercado**.

Voltando à Percepção Empresarial, quanto aos empregados de alto escalão das empresas, percebe-se que eles possuem um olhar mais uniforme acerca do intraempreendedorismo e este foi condensado em uma subcategoria: **Investimento**. No que tange à categoria **Inovação E**, ela aparece relacionada com a categoria **Intraempreendedorismo E**, e sua relação com esta é de propriedade, devido ao

fato de os empregados de alto escalão das empresas terem aferido, assim como os donos, que os processos de inovação são frutos de ações intraempreendedoras. Além disso, a categoria **Inovação E** foi desdobrada em três subcategorias: **Adaptações ao Mercado**, **Reestruturação de Processos** e **Expansão no Mercado**, sendo esta última uma subcategoria em comum com a categoria **Inovação D**.

Todas estas relações e correlações de categorias e subcategorias formam a estrutura da percepção empresarial sobre o intraempreendedorismo e os processos de inovação.

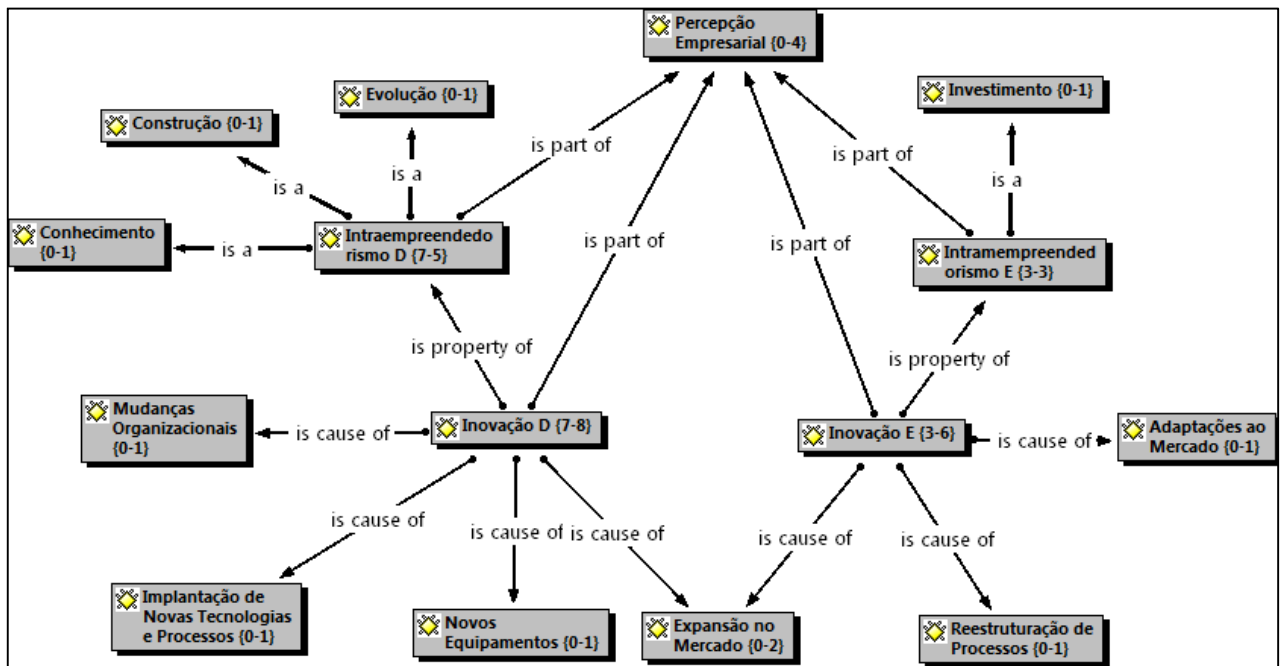


FIGURA 2 - Percepção Empresarial
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Para que as categorias **Intraempreendedorismo D** e **Intraempreendedorismo E**, que se encontram em posição central nessa estrutura, possam ser mais bem entendidas, trazem-se à análise os espectros de texto que as formam, ou que são representados por meio delas. O primeiro conjunto de espectros de textos trazidos para a análise são aqueles relacionados à categoria **Intraempreendedorismo D**.

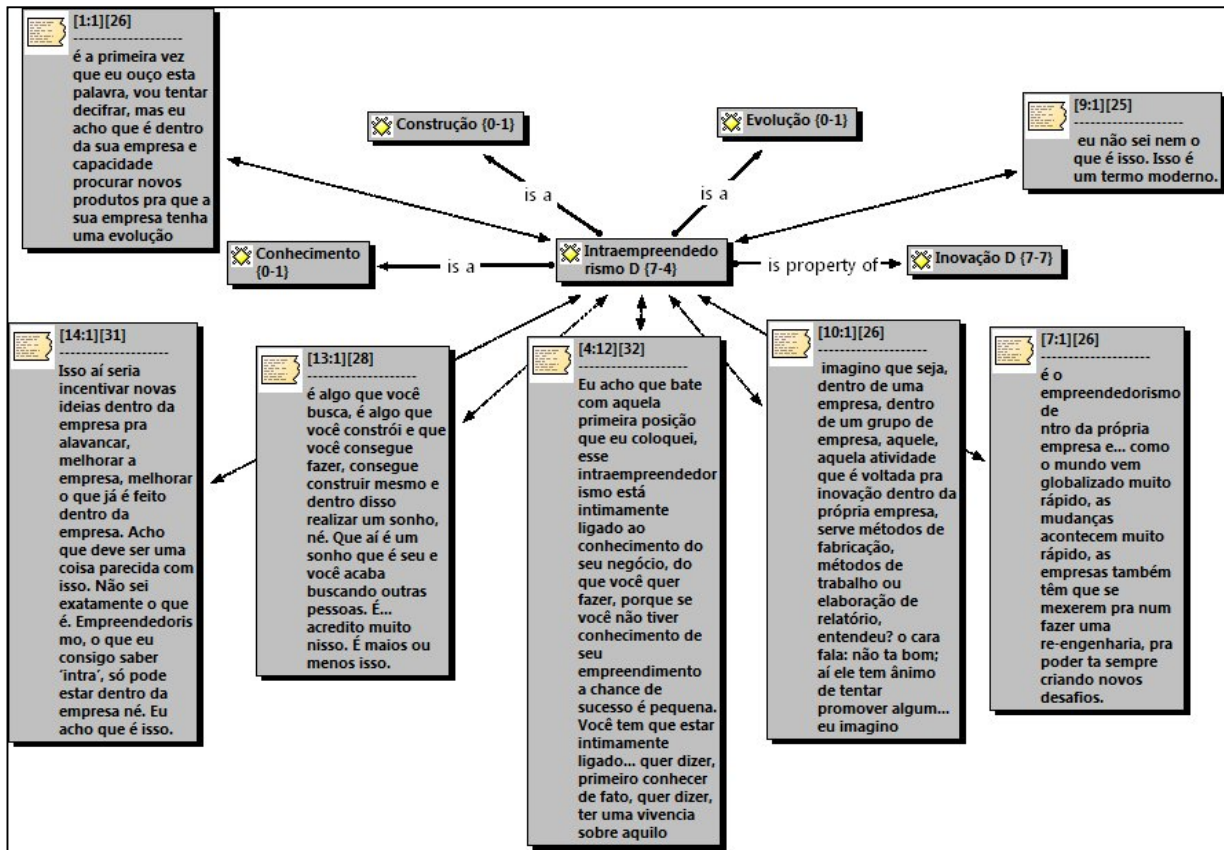


FIGURA 3 - Intraempreendedorismo D
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Nota-se de imediato nos espectros que a maioria dos donos das empresas demonstra imprecisão ao discursar sobre intraempreendedorismo. Esse apontamento é sentido no início das falas com verbos ligados a expressões que dão sentido de dúvida, como: “... **eu acho que...**”; “... **isso aí seria...**”; “... **imagino que seja...**”. Além dessas averbações, há espectros que expressam diretamente o desconhecimento do termo: “... **é a primeira vez que ouço esta palavra...**” e “... **eu não sei nem o que é isso...**”. É interessante ressaltar que, mesmo com imprecisão, o conceito é elaborado e toma o sentido de conhecimento, construção, evolução e inovação dentro e para a empresa, o que carrega considerável semelhança com o conceito técnico de intraempreendedorismo.

Ressalta-se que as três subcategorias **Conhecimento**, **Construção** e **Evolução** aparecem na estrutura da percepção empresarial fundamentando a razão de ser do intraempreendedorismo dentro da empresa. Essas três subcategorias aparecem

como um somatório de processos que se dão por etapas, em que a primeira é a busca de novos conhecimentos, informações e técnicas; a segunda é a transformação desse conhecimento em ações concretas, logo construção; e a terceira é a evolução, entendendo evolução como o deslocamento de um ponto inferior para outro superior, ou ainda como a superação de técnicas e processos dentro de uma empresa a qual irá trazer benefícios e lucros.

Detendo-se nos espectros de texto referentes à categoria **Intraempreendedorismo E**, vê-se prontamente que o conteúdo das falas dos empregados de alto escalão das empresas sobre o conceito de intraempreendedorismo é mais elaborado do que o dos donos. Não há, em nenhuma das falas, terminologia ou verbos que demonstrem insegurança ou imprecisão para discorrer sobre o assunto. Ao contrário também do conteúdo dos espectros relativos à categoria **Intraempreendedorismo D**, o conteúdo dos espectros relativos à categoria **Intraempreendedorismo E** está ligado aos funcionários, trabalhadores, gestores das empresas e não a processos de mudança. A percepção que é desenhada através destes espectros é que a rede de pessoas que compõem o corpo de uma empresa busca, em alguma medida, meios cada vez mais eficazes para o seu crescimento.

Verifica-se ainda nos espectros de texto que a estrutura da percepção empresarial por parte dos empregados de alto escalão das empresas acerca do intraempreendedorismo é carregada de uma lógica comum, segundo a qual o intraempreendedorismo é entendido como um meio de investimento para a empresa, sendo que, em uma das falas, esse sentido é expressado com tanta força, que foi atribuída às ações intraempreendedoras a noção de risco. Ao mesmo tempo em que se estimula o intraempreendedorismo, assume-se o risco de uma ação intraempreendedora não ter o efeito positivo esperado, como em todo investimento. Justamente pelo conteúdo dos espectros terem essa conotação é que eles foram sintetizados pela subcategoria **Investimento**.

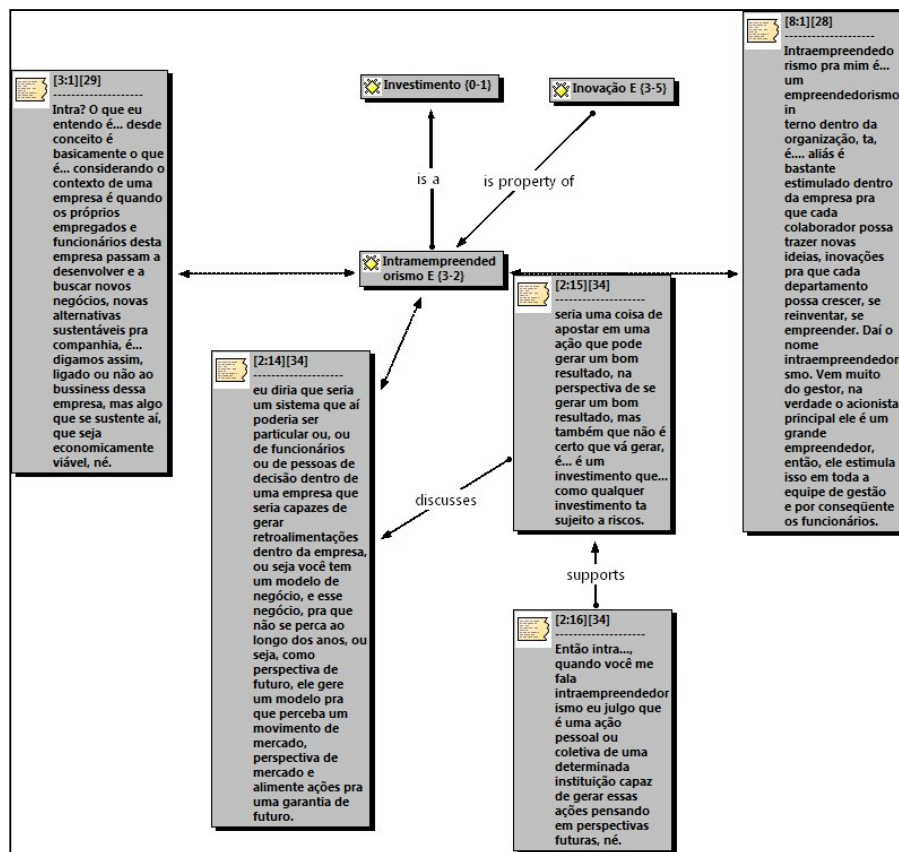


FIGURA 4 - Intraempreendedorismo E
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

A segunda Unidade Textual que compõe esta análise denomina-se **Desdobramentos do Processo de Inovação**. **Inovação** é a categoria-chave desta unidade e as subcategorias **Barreiras para Inovação** e **Estímulos para Inovação** reúnem um conjunto de outras subcategorias que expressam a visão empresarial a partir da óptica dos donos das empresas e dos empregados que ocupam cargo de alto escalão sobre as implicações decorrentes dos processos de inovação dentro dessas organizações.

Existem vertentes teóricas que entendem que as Inovações Tecnológicas em Produtos e Processos (TPP) consistem na implantação de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação TPP é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo) (LENZI *et al.*, 2006).

Embora a infraestrutura tecnológica esteja presente em universidades e institutos de pesquisa, ela pode contribuir significativamente para o processo inovador no âmbito da empresa, por isso, o fortalecimento de vínculos entre empresas e a infraestrutura de tecnologia e inovação é estimulado. Segundo Figueiredo (2004), infraestrutura tecnológica é um conjunto de arranjos institucionais organizados com o objetivo básico de facilitar a disseminação de tecnologia e outros conhecimentos relacionados, de fontes relevantes para as empresas e outras organizações, para auxiliá-las no desenvolvimento de suas capacidades tecnológicas e na adoção, produção e comercialização de inovações.

A infraestrutura tecnológica transcende a abordagem convencional de infraestrutura física, que é baseada somente no capital físico e humano, pois envolve também elementos institucionais e organizacionais que apoiam as atividades inovadoras das empresas. Não basta diagnosticar a falta das inovações. É necessário avanços na busca de elementos que contribuam para a materialização bem sucedida das várias propostas e ideias que surgem por meio de um intraempreendedor.

Apesar de muitos considerarem atualmente que o processo de globalização e a disseminação das tecnologias de informação e comunicação permitem a fácil transferência de conhecimento, observa-se que, ao contrário dessa tese, apenas informações e alguns conhecimentos podem ser facilmente transferíveis. Elementos do conhecimento, implícitos nas práticas de pesquisa, desenvolvimento e produção não são facilmente transferíveis, pois estão enraizados em pessoas, organizações e locais específicos. Somente os que detêm esse tipo de conhecimento podem ser capazes de se adaptar às velozes mudanças que ocorrem nos mercados e nas tecnologias e gerar inovações em produtos, processos e formas organizacionais. Desse modo, o não compartilhamento desses conhecimentos que permanecem específicos e não transferíveis se torna um dos limites mais importantes para a geração de inovação por parte de empresas, países e regiões (ALBAGLI; LASTES, 1999).

Verificou-se, por meio da percepção dos donos das empresas, que não há um sistema de estímulos à inovação estruturado dentro dessas organizações. Existem empresas que não possuem nenhum tipo de estímulo e entendem que esse fator

precisa ser inerente aos funcionários; por outro lado, aquelas que possuem, concentram esses estímulos em ações classificadas como paternalistas. Esse paternalismo, no discurso empresarial, é expresso pela meritocracia e por gratificações aos funcionários. Quando ideias e ações inovadoras surgem por parte dos funcionários nas empresas, eles recebem gratificações, premiações e promoções.

No que tange às barreiras existentes no processo de inovação, os donos das empresas elencaram diversas questões que limitam ou travam novas iniciativas dentro das organizações. As subcategorias mais expressivas que emergiram no discurso empresarial foram **Capital Limitado**, **Perspectivas Empreendedoras Viciadas** e **Entraves Burocráticos Externos**. Essas subcategorias indicam que o processo de inovação é tolhido principalmente pela pouca quantidade de recursos existentes nas empresas para esse fim; porque muitas vezes as perspectivas inovadoras existentes são dotadas de princípios que podem colocar as empresas em risco; e porque o ambiente externo empresarial, seja ele de qual setor for, tem suas regras e estas, muitas vezes, entram os processos de inovação e mudança.

Analisando as principais categorias relacionadas aos desdobramentos dos processos de inovação referentes à percepção dos empregados que ocupam cargos de alto escalão nas empresas, percebe-se que a situação não difere da percepção dos gestores empresariais que ocupam o papel e a função de dono dessas organizações. Observou-se, por meio deles, que há nessas empresas ausência de estímulos e que, quando esses estímulos aparecem, são calcados na meritocracia dos funcionários. Em relação às barreiras existentes para a inovação, três subcategorias sintetizam esse processo: **Capital Limitado**; **Ausência de Estímulo** e **Entraves Burocráticos**. Destaca-se a subcategoria **Ausência de Estímulo**, pois ela indica que os processos de inovação deixam de ocorrer por falta de uma estrutura articulada dentro da empresa que impulse o intraempreendedorismo de seus funcionários.

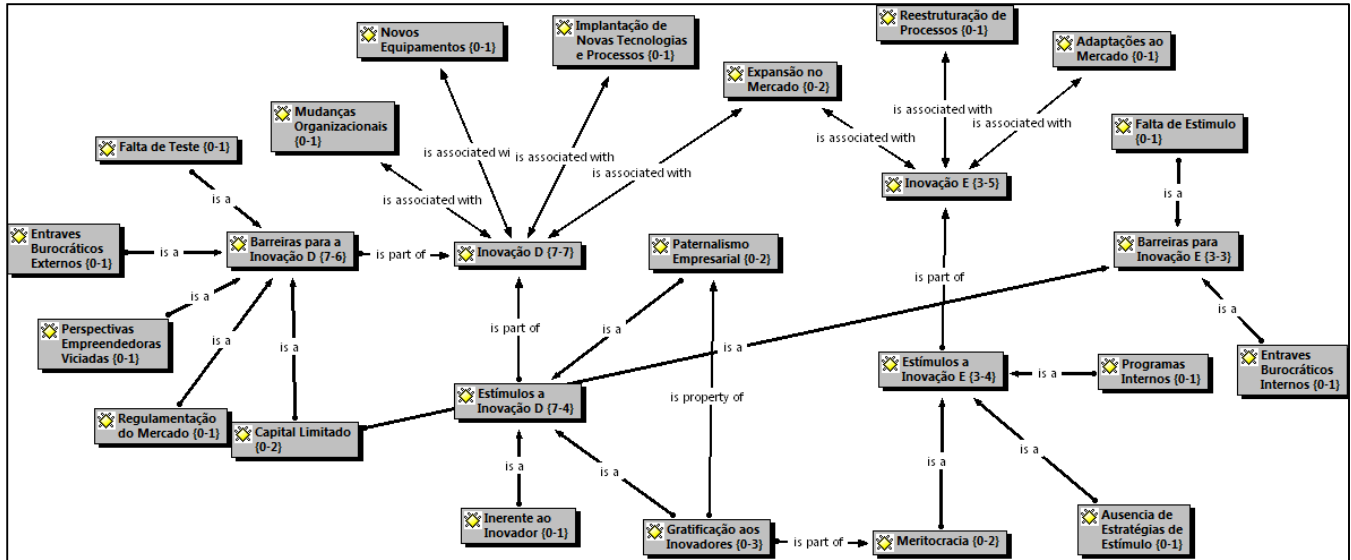


FIGURA 5 - Desdobramentos dos Processos de Inovação
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

As categorias ***Intraempreendedorismo*** e ***Inovação*** aparecem intimamente ligadas. Essa ligação aparece desde a conceitualização do termo intraempreendedorismo por parte dos gestores empresariais até a investigação de como se dão os processos de inovação que ocorrem nas empresas das quais eles fazem parte.

Passa-se agora para a parte fundamental desta análise, a qual trata do perfil que os gestores empresariais julgam importante para os seus funcionários, aqueles do setor operacional e aqueles que ocupam cargos de liderança, sendo que este conteúdo foi condensado em duas Unidades Textuais: ***Perfil do Emprego do Setor Operacional*** e ***Perfil do Emprego de Cargo de Liderança***.

É importante lembrar que, desde os tempos antigos, os empregadores já se preocupavam em escolher as pessoas certas para cada tipo de atividade a ser executada. Uma preocupação pertinente. Contudo, considerando as devidas proporções, o funcionário intraempreendedor parece ser aquele que tem o melhor perfil para atuar em todos os níveis de uma organização, inclusive no setor operacional.

Uriarte (2000) ressalta que, atualmente, devem-se buscar pessoas criativas e com ideias inovadoras, porque são elas os agentes de mudança para o futuro. Observa-

se hoje que as empresas mais bem sucedidas são aquelas inovadoras, que conseguem se manter à frente de suas concorrentes por meio de sua liderança em mudanças. Porém a primeira Unidade Textual que se refere ao **Perfil do Empregado do Setor Operacional** não apresenta de forma nítida que os gestores empresariais almejam que esses empregados tenham características e comportamentos intraempreendedores. O que ocorre é a indicação, por parte deles, de características mais tradicionais e hierárquicas.

Há também um inter cruzamento nas categorias que formam essa unidade. Tanto os donos quanto os empregados de alto escalão das empresas atribuem características semelhantes que julgam desejáveis para os profissionais que desempenham funções no setor operacional nas organizações a que pertencem. As categorias que condensam o perfil esperado por esses gestores revelam que eles desejam um profissional que coloque todos os valores e objetivos das empresas acima de seus interesses pessoais. Além disso, eles desejam que esses funcionários sejam subordinados às regras e padrões das empresas e que a autonomia deles transite apenas no direcionamento de dar vazão às decisões técnicas relacionadas às funções que desempenham.

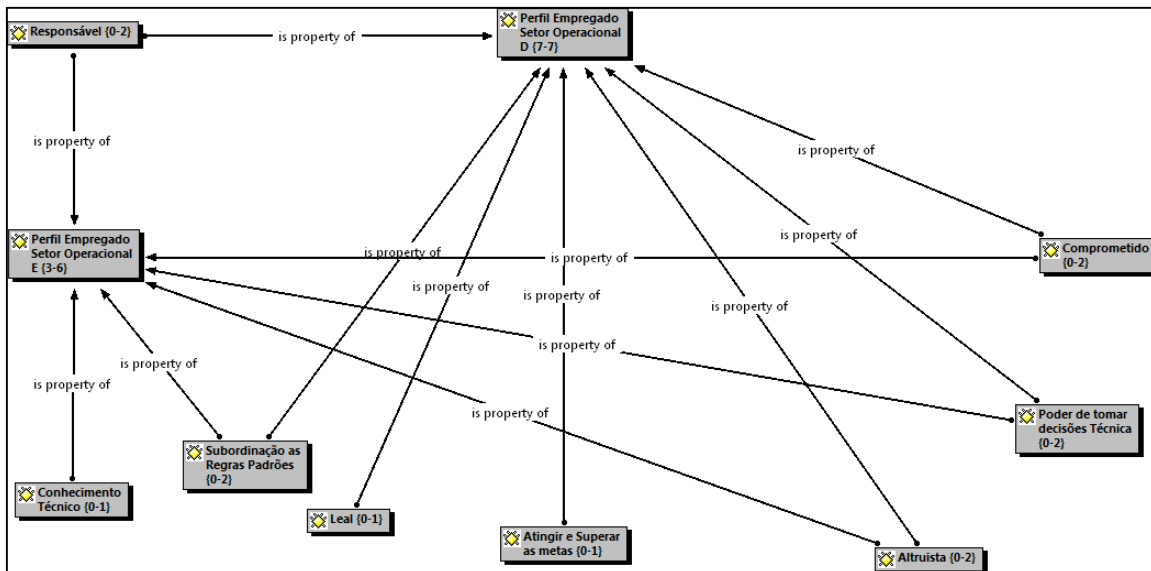


FIGURA 6 - Perfil do Empregado do Setor Operacional
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Detendo-se na Unidade Textual que diz respeito ao **Perfil do Empregado de Cargo de Liderança**, vê-se que ela é formada por categorias que sinalizam um tipo de líder acima de tudo **carismático** e **disseminador dos princípios internos da empresa** em que trabalha. Essas duas categorias são comuns na percepção dos donos e dos empregados de cargo de alto escalão nas empresas. Desejar que um profissional que ocupa um cargo de liderança seja, sobretudo, **carismático** e **disseminador dos princípios da empresa** indica que essas organizações esperam um líder que saiba mandar sem ser autoritário. Um líder que saiba se relacionar com as pessoas que estão sob sua responsabilidade e que as instigue de maneira inteligente a seguir os princípios da empresa a fim de alcançar seu máximo desempenho.

Apareceu ainda nessa Unidade Textual uma categoria isolada para cada gestor. Para os donos das empresas, seus empregados líderes precisam ter **conhecimento**, pois é ele que irá respaldar suas decisões dentro da organização. Já os gestores que ocupam cargo de alto escalão nas empresas sinalizaram em sua fala características que puderam ser codificadas como intraempreendedoras, mas essas características aparecem mais diretamente relacionadas às ações inovadoras que eles esperam desses líderes.

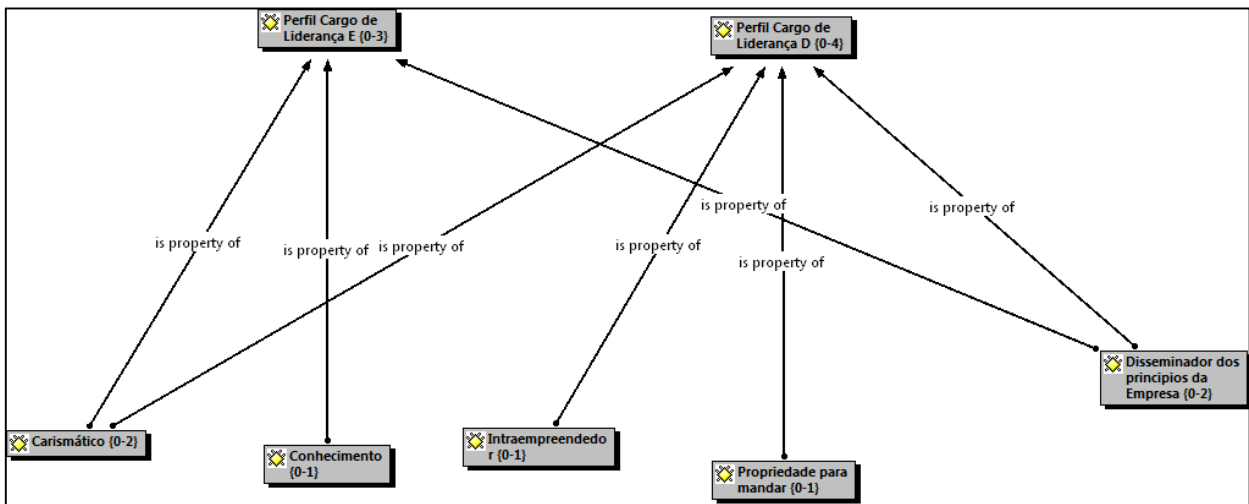


FIGURA 7 - Perfil do empregado de cargo de liderança
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Portanto não se verificou na percepção dos gestores empresariais que eles desejam que seus empregados de cargo de liderança tenham um perfil intraempreendedor. Esse fato pode ser entendido como um grande paradoxo estabelecido entre o conhecimento técnico – científico – acadêmico na área das Ciências Administrativas e Econômicas e a realidade empírica empresarial. Encontram-se no pensamento de grandes autores dessas ciências indicações de que, com a globalização e a entrada da humanidade na Era da Informação e, hoje, na Era do Conhecimento, a competição e a concorrência entre as empresas elevaram-se a níveis jamais imaginados, que tendem a continuar crescendo cada vez mais rapidamente. Diante disso, as empresas precisam melhorar a sua competitividade como condição de sobrevivência. E o ser humano passa a se constituir no mais importante recurso de uma organização. O objetivo é ter pessoas que maximizem o uso do capital e que saibam gerar, desenvolver e aplicar conhecimentos, métodos e tecnologias, notadamente os relacionados ao ser humano, isto é, aqueles que tratam de como tornar as pessoas motivadas para atingir os objetivos organizacionais (MATTAR, 1998).

Para que os funcionários contribuam com os novos objetivos da empresa, é necessário que sejam bem recrutados, selecionados, ensinados e treinados, motivados, mantidos e envolvidos. Nesse processo, a presença de líderes é essencial. Segundo Bennis (1989), um líder pode ser caracterizado pelas seguintes variáveis: planejar, comunicar, incentivar, ser inovador, ser original, focalizar-se nas pessoas, inspirar confiança, ter uma perspectiva de longo prazo, perguntar o quê e por quê, ter seus olhos sempre no horizonte, não limitar, dar origem, desafiar, ser a sua própria pessoa e não apenas um bom soldado, fazer a coisa certa e ser eficaz. No entanto essas características não estruturam a percepção empresarial sobre o perfil de seus empregados líderes. Percebe-se que os gestores empresariais se preocupam muito mais com o fato de que estes funcionários mantenham os princípios e o formato organizacional das empresas do que busquem desenvolver ações intraempreendedoras.

Esse fato pode ser reforçado pelo conteúdo das falas dos gestores empresariais quando discursaram sobre o tipo de treinamento que julgavam importante para os

funcionários de suas empresas. As subcategorias que aparecem relacionadas à categoria **treinamento** são pouco expressivas quanto ao que diz respeito a um tipo de treinamento de gestores empresariais que creditam a importância do seu negócio a funcionários intraempreendedores. As subcategorias que exprimem a percepção dos donos das empresas sobre o treinamento que seus funcionários devem receber são: **Técnico, Liderança, Cursos Externos** e **Compulsório**. Não há, nos espectros de textos que formam essas subcategorias, um conteúdo que permita inferir que os donos das empresas dão importância a treinamentos que cultivem as habilidades de profissionais intraempreendedores. As primeiras subcategorias revelam que os treinamentos que ocorrem dentro das organizações pesquisadas não superam o nível de deixar o funcionário apto apenas para a função que ele exerce. A última categoria, **Compulsório**, provém da manifestação de um gestor que declara oferecer treinamentos porque é obrigado por lei. Vale ressaltar ainda que houve falas desarticuladas que não exprimem de fato que tipo de treinamento os funcionários das empresas recebem.

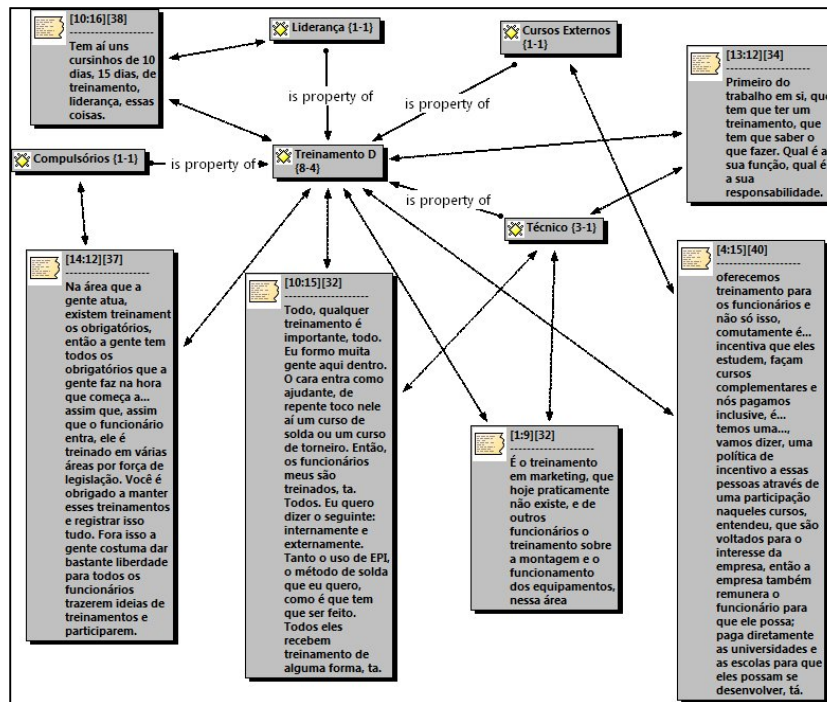


FIGURA 8 - Percepção sobre treinamento D
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

A perspectiva dos outros tipos de gestores que compõem esta análise, empregados que ocupam cargo de alto escalão das empresas, também não está diretamente relacionada a treinamentos próprios de gestores que prezam características intraempreendedoras em seus funcionários. As subcategorias que aparecem vinculadas à categoria **Treinamento** são: **Técnico**, **Específicos das Competências**, **Gestão e Liderança**. As duas primeiras categorias possuem a mesma lógica de treinamento identificada nos espectros dos donos das empresas, a de garantir a aptidão do funcionário para sua atividade exclusiva. A terceira categoria, **Gestão e Liderança**, sinaliza um pouco mais para questões que são importantes para um profissional intraempreendedor, como o reconhecimento de que ele é uma liderança situacional.

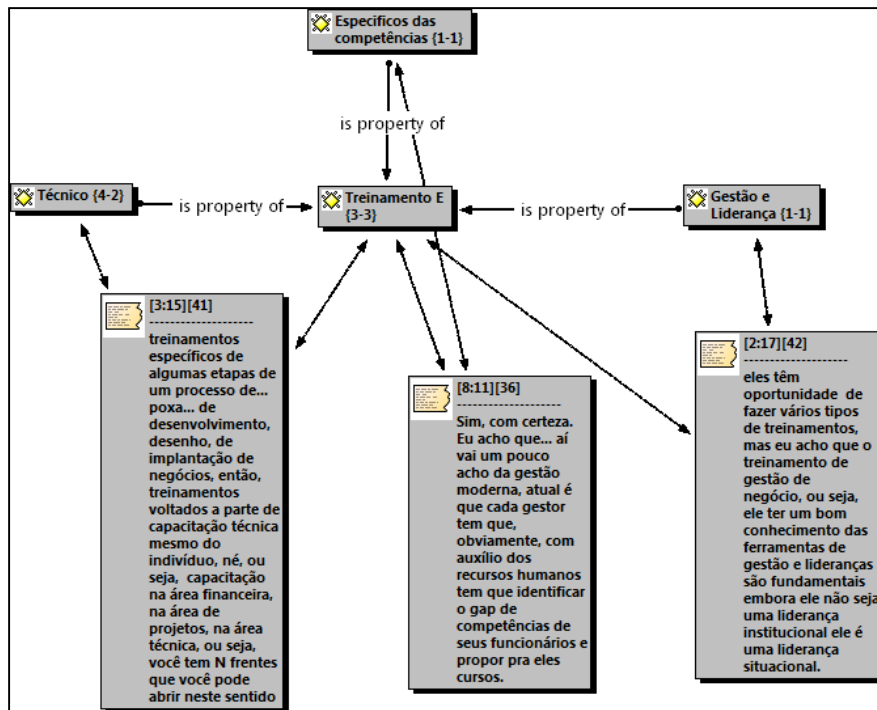


FIGURA 9 - Percepção sobre Treinamento E
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

O fato que chama a atenção é que quase todas as organizações de todos os tamanhos vêm, há muitos anos, investindo em treinamento de funcionários e desenvolvimento de carreira. Todavia algo vem mudando no formato desses treinamentos: a ênfase dada às várias habilidades que precisam ser desenvolvidas. Muitas companhias utilizam programas de treinamento a fim de trabalhar habilidades

como: pensamento crítico, pensamento criativo, solução de problemas, tomada de decisões e, ultimamente, até inteligência emocional. Porém muitas empresas ainda são avessas a este tipo de investimento em seus funcionários e acabam adotando medidas muito engessadas para capacitá-los, as quais se limitam apenas à atividade específica que desempenham. É o que fica claro na percepção dos gestores que compõem esta análise.

Outra questão importante que ilustra o que está sendo dito é que, na última década, muitos executivos foram complacentes demais com gastos em TI. Um presidente de empresa que autoriza despesas da ordem de dezenas de milhões de dólares com softwares de TI muitas vezes não se mostra tão convencido da importância de gastar algumas dezenas de milhares de dólares com o desenvolvimento de capacidade intelectual (ALBRECHT, 2004).

Talvez essas questões possam ser mais bem refletidas ao se voltar para o ponto chave desta análise: a percepção que os gestores empresariais têm sobre intraempreendedorismo e se o intraempreendedor é o perfil de funcionário desejado por eles.

Nota-se, pelas considerações feitas acima, que as ações empreendedoras, quando adequadas às necessidades dos processos empresariais, podem auxiliar na compreensão e aplicação de vantagens competitivas. Mas, para que isso ocorra, é necessário assumir os riscos envolvidos nessas ações. Dessa forma, os intraempreendedores estão sempre assumindo riscos. Muitas vezes, as próprias empresas solicitam que eles assumam riscos como uma forma de comprometê-los ainda mais, diminuindo significativamente a margem possível de erro, bem como o possível abandono de um intraempreendimento em troca de outro que cative mais o intraempreendedor. Eles enfrentam os erros com a visão de que “só quem faz comete erros”. Os erros passam a ter um significado de aprendizado. (VOGEL, 2004). Em geral não culpam outros pelo insucesso que possam ter, e sim passam a pensar como poderiam ter evitado o erro e aprendem muito com isso.

Chega-se então à pergunta de partida que norteou esta pesquisa: Como o intraempreendedorismo é entendido pelo empreendedor, proprietário da empresa,

ou pelo funcionário de alto nível hierárquico, responsável por certo número de subordinados e quão apreciado por estes é o trabalhador com características empreendedoras? A fim de responder a esta pergunta, utilizar-se-á a última Unidade Textual que compõe esta análise de conteúdo, a qual foi denominada como **Manifestações do Intraempreendedorismo**. Esta Unidade Textual é engendrada por duas categorias centrais, **Manifestações Positivas do Intraempreendedorismo** e **Manifestações Negativas do Intraempreendedorismo**.

A categoria **Manifestações Positivas do Intraempreendedorismo D**, que trata da percepção dos gestores empresariais donos das empresas, está relacionada com subcategorias que apontam para o desenvolvimento interno e externo da empresa a partir de ações intraempreendedoras. Para esses gestores, o melhor desenvolvimento que as ações intraempreendedoras podem proporcionar às empresas são: **Inovação, Fortalecimento dos Princípios da Empresa e Liderança no Mercado**. Chama-se atenção para a segunda subcategoria aqui elencada, **Fortalecimento dos Princípios da Empresa**, pois ela indica a preocupação dos donos das empresas em se manter a meta de trabalho traçada por eles, ou seja, pode-se inovar, pode-se empreender, mas a partir de uma lógica interna que fundamenta o campo de ação dessas organizações.

A categoria **Manifestações Positivas do Intraempreendedorismo E**, relativa à percepção dos gestores empresariais que ocupam cargo de alto escalão nas empresas, foi sintetizada em uma única subcategoria, **Resultado Positivo de Boas Ideias**. Essa subcategoria caminha no mesmo sentido de desenvolvimento interno e externo que as ações intraempreendedoras podem causar, apontados na percepção dos donos das empresas.

Atendo-se a outra categoria central desta Unidade Textual, **Manifestações Negativas do Intraempreendedorismo**, verifica-se a emergência de subcategorias diretamente imbricadas às características e comportamentos negativos que um funcionário intraempreendedor pode acarretar a uma empresa. Os donos das empresas elaboraram um discurso que pôde ser sintetizado pelas subcategorias: **Qualificação, Falta de Capital Humano, Insipiência das Novas Ideias,**

Concorrência Predatória, Autonomia e Assumir Riscos. As subcategorias referentes aos empregados de alto escalão são: **Falta de Planejamento, Desmotivação, Desvios de Competências e Assumir Riscos.**

Percebe-se que a única manifestação negativa do intraempreendedorismo que os gestores empresariais desvinculam de seus funcionários é a **Concorrência Predatória**. Essa categoria expressa a preocupação empresarial no momento de colocar em prática ações intraempreendedoras, pois eles ficam receosos de investir, tendo em vista a gama de novidades que surgem a cada dia no mercado.

Tratando das subcategorias que estão vinculadas aos funcionários intraempreendedores, nota-se primeiramente que os gestores empresariais temem as características desse tipo de funcionário. A autonomia não é uma característica desejada, pois, no entendimento desses gestores, não há possibilidade de uma ação intraempreendedora ser colocada em prática sem passar pelo crivo da razão e do conhecimento da diretoria dessas organizações. Eles julgam que isso é necessário, pois, muitas vezes, elas são insipientes ou mal formuladas. Caso as novas ideias não sejam avaliadas por eles como passíveis de promover o crescimento da empresa, eles as vetam antes de serem colocadas em prática.

Essa medida gera outra manifestação negativa do intraempreendedorismo, a desmotivação dos intraempreendedores, por suas novas ideias e projetos não terem sido colocados em prática. Esse controle por parte dos gestores sobre os processos e procedimentos estruturais de suas empresas é reforçado ainda pela subcategoria **Qualificação**. Essa subcategoria apareceu com um sentido ambíguo, pois a qualificação foi colocada como uma característica positiva dos funcionários intraempreendedores, mas, por outro lado, ela também toma uma conotação negativa, pois um funcionário altamente qualificado é difícil de ser moldado no perfil interno que a empresa deseja que ele tenha.

Os gestores entendem ainda que, a partir do momento em que surgem ações empreendedoras, há uma sobrecarga de trabalho para seus funcionários, devido ao nascimento de novas ações e projetos, já que a empresa tende a não contratar novos funcionários para ações futuras que ela não tem certeza de que prosperarão.

Essa sobrecarga de trabalho, na avaliação deles, pode acarretar a prática de projetos e ações sem planejamento, algo considerado arriscado. Outro risco que os gestores acreditam que o intraempreendedorismo tende a causar é o desvio de competências dos seus funcionários. Isso implica o fato de o corpo de funcionários das empresas começar a investir em ramificações da organização que não lhe dizem respeito ou que não estão ligadas ao conhecimento que possuem.

Nota-se que esse conjunto de subcategorias que expressam a percepção dos gestores empresariais sobre as manifestações negativas do intraempreendedorismo obedece a um conjunto de consequências interligadas e que se inter-relacionam. A partir desse conjunto de subcategorias e inter-relações, existe algo que é central: o intraempreendedorismo, para esses gestores, implica **Assumir Riscos**.

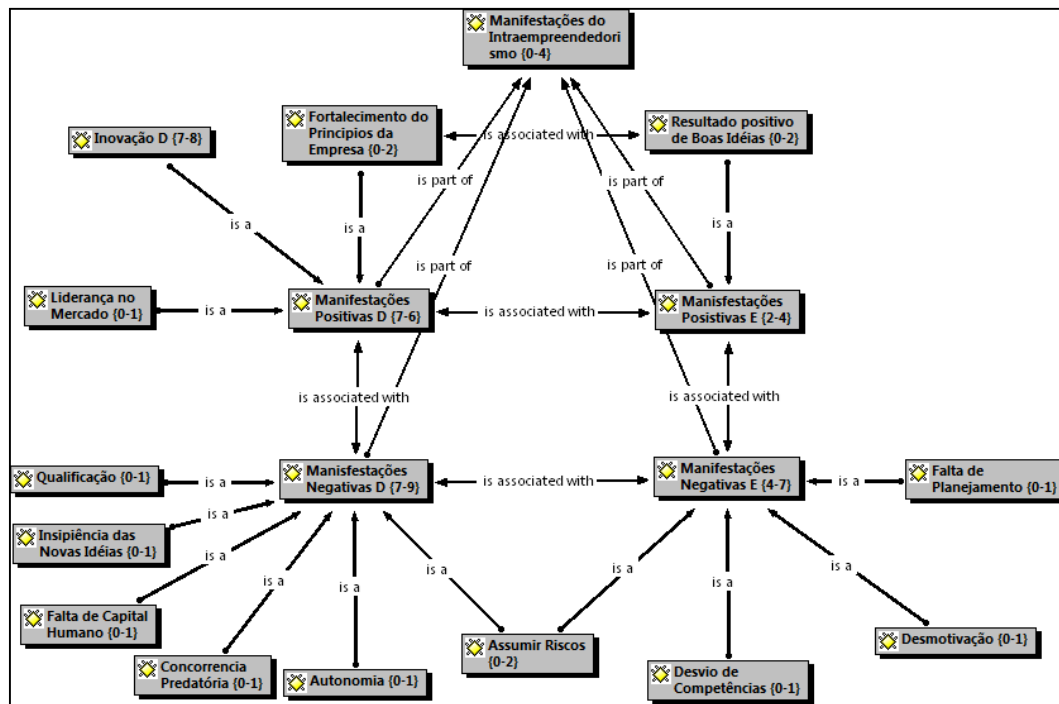


FIGURA 10 - Manifestações do intraempreendedorismo
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

A partir dessas considerações, pode-se concluir que o intraempreendedorismo está altamente vinculado à noção de risco, pois ele implica um formato diferente de gestão empresarial, menos engessado e burocrático. E, na percepção dos gestores empresariais desta análise, o alto grau de risco do empreendedorismo concentra-se

na deposição da busca do crescimento de seus negócios nas mãos de seu corpo de funcionários, o que, segundo eles, consiste em um deslocamento da estrutura organizacional da empresa, pelo fato de os funcionários deixarem de ser processo de crescimento e se tornarem agentes dele. Aí está, para esses gestores, o alto grau de risco.

4.3 Análise de discurso de cada entrevistado

4.3.1 Análise de discurso do Entrevistado 1

Aos 59 anos, o Entrevistado 1 é proprietário de uma empresa que fabrica e desenvolve, há duas décadas, máquinas especiais, principalmente para o mercado mineiro.

Ao ser questionado sobre o conceito de intraempreendedorismo, indica que é a capacidade de, por meio de novos produtos, possibilitar o desenvolvimento da empresa. Seu discurso indica o foco no produto e no resultado, não na atitude empreendedora ou mesmo no processo. Observa-se nele a visão imediatista ao valorizar o produto, vinculando a manutenção da empresa no mercado, ou mesmo seu crescimento, ao atendimento a demandas dos clientes.

O entrevistado manifesta interesse pela inovação. A partir do conceito que compreende de intraempreendedorismo, identifica em si essa atitude, o que vê como sinônimo de motivação e, conseqüentemente, de satisfação diante da conclusão de um novo equipamento.

Reconhece a importância da iniciativa na busca por melhorias e inovações, mas percebe a dificuldade individual para desenvolvê-las, justificando-a com a rotina administrativa e a falta de financiamentos adequados por parte do governo. Ressalta-se como o entrevistado associa o intraempreendedorismo ao resultado ou produto (no caso, novos equipamentos), e não à gestão de pessoas ou mesmo à criação de estratégias gerenciais.

O entrevistado vincula à sua imagem a necessidade de inovação, que entende como o mesmo conceito que intraempreendedorismo. Não espera dos funcionários subordinados uma atitude empreendedora. Sua expectativa é de que os trabalhadores tenham a capacidade de tomar decisões técnicas, não estratégicas. Mesmo para os cargos de liderança, ele atribui funções operacionais, como finalização de vendas e “decisões de cunho administrativo”. Em seu discurso, fica explícito que essas decisões são relativas à adequação a um processo já existente, e não à proposição de novas formas de trabalho ou mesmo possibilidades de inserção diferenciada no mercado.

4.3.2 Análise de discurso do Entrevistado 2

O Entrevistado 2 ingressou na empresa do ramo automobilístico aos 20 anos e, 23 anos depois, lidera uma equipe com 14 funcionários. Quanto à pergunta sobre o conceito de intraempreendedorismo, apresenta insegurança ao definir se sua resposta representa uma visão pessoal ou uma postura da empresa. Observa-se que não consegue desvincular suas ponderações da cultura organizacional à qual está ligado e que, segundo o próprio administrador, foi construída com base em casos bem-sucedidos de empreendedorismo.

O engenheiro conceitua intraempreendedorismo como um processo pessoal ou de uma equipe que geraria resultados positivos para a própria organização. Tal afirmativa demonstra, mais uma vez, o peso da cultura organizacional sobre o indivíduo, em especial nessa indústria, reconhecida pelo envolvimento de seus funcionários e pelo tempo médio do vínculo empregatício.

Suas ponderações são regidas pela perspectiva futura, considerando a continuidade do negócio da empresa.

Ao tentar conceituar empreendedorismo, o entrevistado utiliza o vocábulo *aposta*, que carrega a ideia subjetiva de riscos e, ao mesmo tempo, de possibilidade de ganho ou conquista. Assim, registra-se que o empreendedor é visto pelo engenheiro como um sujeito que pode assumir riscos relativos, quando vinculado a uma empresa, em busca de bons resultados também para essa empresa. Não há

abordagem referente à satisfação pessoal ou à realidade motivacional como consequência de uma atitude empreendedora. O ônus é atribuído ao indivíduo, enquanto o bônus é usufruído pela organização. Há indicações de que essa seja a base de uma discreta satisfação: a possibilidade de contribuir para a empresa.

Ao apresentar o caráter dinâmico e flexível da organização, o entrevistado reproduz um discurso institucional no qual crê e que defende, argumentando sobre o posicionamento que a empresa tem no mercado. Porém, ao individualizar as etapas do processo, há destaque maior para os riscos e possíveis prejuízos, como resultados de decisões precipitadas, ansiedade e modificação de um “bom planejamento”.

Para o engenheiro, o intraempreendedorismo só tem validade se estiver vinculado à prudência e à obediência a um planejamento. A partir de seu discurso, nota-se uma incoerência, pois ele defende casos de sucesso, mas demonstra receio de iniciar um processo empreendedor. Ignora, também, que um planejamento é, por natureza, flexível e passível de adaptações e mudanças.

A respeito do perfil do trabalhador, ele indica como ideal aquele que consegue aliar responsabilidade, autoconfiança, conhecimento e experiência. Conclui-se, então, que o intraempreendedorismo, para o entrevistado, não parte de um iniciante, ou seja, não é uma característica natural, mas uma atuação resultante do processo de desenvolvimento do trabalho.

Ele também vincula a oportunidade de liderança situacional com intraempreendedorismo, desconsiderando que não necessariamente alguém que ocupa uma posição de liderança apresenta o intraempreendedorismo como valor.

4.3.3 Análise de discurso do Entrevistado 3

Proprietário de uma empresa há mais de 27 anos, o entrevistado explicita o caráter familiar de gestão. Sua base de autoridade é tradicional, mas busca atuar também com autoridade carismática, conforme conceitos weberianos.

Valoriza técnicas e processos já institucionalizados, mas revela uma preocupação constante com a satisfação dos funcionários. Para ele, isso reverte em bons resultados para a empresa e em um ambiente mais favorável à produção.

Seu foco no indivíduo e no estímulo ao aprendizado demonstra valores como respeito ao funcionário e compreensão de dificuldades que podem surgir durante o desenvolvimento de algum trabalho.

Reconhece como o intraempreendedorismo é importante para a permanência de qualquer empresa no mercado, mas confessa que tem dificuldade para adotar essa conduta. Ao relatar os resultados positivos obtidos com a atuação de um dos filhos na empresa, atribui o sucesso ao intraempreendedorismo, somado ao conhecimento do próprio negócio.

Entretanto prefere um funcionário ou um líder que não busque inovação, mas que seja comprometido com o trabalho e com a política da empresa, a um que seja intraempreendedor, mas que tenha dificuldade de relacionamento ou irresponsabilidade diante da empresa e dos trabalhadores.

4.3.4 Análise de discurso do Entrevistado 4

Ao conceituar intraempreendedorismo, o administrador destaca a importância de alternativas sustentáveis para a empresa, o que reforça um discurso de preocupação ambiental, mesmo exercendo ela uma atividade extrativista.

A partir do seu relato, observa-se que ele não atribui à organização a responsabilidade de motivar o trabalhador. Cabe a cada profissional conhecer o negócio da empresa, verificar a viabilidade econômica e administrativa da proposta e buscar somar ao que já é desenvolvido. Ele não associa a atitude intraempreendedora a novos rumos do negócio, e sim a possibilidades e melhorias para o que já é padrão.

Outro aspecto que merece destaque é a dicotomia que surge com a seguinte relação: o entrevistado espera que um funcionário tenha uma visão sistêmica, mas que atue somente com foco nos seus processos diretos.

Quanto ao perfil desejado para um trabalhador, são indicadas as seguintes características: comprometimento, produção satisfatória, capacitação técnica, disciplina para cumprimento de horários e dos padrões técnicos. Não há referência à capacidade de inovação ou criatividade, busca por soluções alternativas ou flexibilidade.

Já para um líder, o perfil esperado é que ele seja capaz de dar exemplo do comportamento desejado para um trabalhador. Novamente, não há associação entre liderança e intraempreendedorismo.

A motivação é vista pelo entrevistado como sendo financeira. Para um bom resultado, há a recompensa em valores monetários.

4.3.5 Análise de discurso do Entrevistado 5

O entrevistado, que trabalha em uma empresa na área de tecnologia de informação, desconhecia o conceito de intraempreendedorismo, mas vinculou a concepção à inovação, dentro da própria empresa, para melhoria de processos.

À inovação, associou o investimento imediato com retorno a médio ou longo prazo, o que vê como ponto negativo. Porém compreende a importância de soluções diferenciadas para o mercado e de treinamento para os trabalhadores.

A empresa realiza investimentos significativos em cursos e participação em eventos para os funcionários para que executem, da forma mais otimizada possível, suas tarefas. Não há abordagem referente à motivação ou estímulo à criatividade a partir desses cursos e de outros treinamentos. Ou seja, o investimento é feito no funcionário para que ele tenha uma capacidade técnica satisfatória, não para que ele encontre soluções ou inove com produtos e ideias.

Do líder o empresário afirma que espera uma conduta motivadora e estimulante, mas também sem focar na inovação ou na busca por adequação de processos e tarefas.

4.3.6 Análise de discurso do Entrevistado 6

O engenheiro entrevistado vê o intraempreendedorismo como o desenvolvimento de ideias, dentro da própria empresa, pelos próprios empregados (nomenclatura utilizada por ele). Por trabalhar com pesquisa e desenvolvimento na área de siderurgia, vê com naturalidade a busca por inovação e a tentativa constante de melhoria das atividades exercidas pela organização.

Entretanto não vincula o empreendedorismo a cargos-padrão, tanto da área operacional quanto de lideranças, por compreender que há padrões de tarefas que devem ser respeitados. Assim, verifica-se que a possibilidade de inovação é vista por ele como algo exclusivo do setor de pesquisa e desenvolvimento.

Afirma não ver resultados negativos de uma conduta empreendedora, porém discursa sobre a preocupação que muitos profissionais têm a respeito dos riscos de novos processos ou ações.

Do líder espera que tenha uma conduta que seja exemplo para os trabalhadores e até mesmo para os pares.

4.3.7 Análise de discurso do Entrevistado 7

O administrador é proprietário de uma empresa que atua no comércio de pneus e mecânica e demonstra uma grande preocupação com a concorrência.

Valoriza a inovação de produtos e serviços, porém divide a razão entre uma demanda do próprio mercado e uma necessidade imposta pela concorrência.

Reconhece que a cada novidade são criados desafios, mas ele não associa isso a estímulos para os funcionários operacionais ou mesmo para os gestores.

Ao conceito de intraempreendedorismo vincula a ação dentro da própria empresa, não uma iniciativa do trabalhador.

Indica que as principais barreiras à inovação são o conservadorismo (não explicita se dos líderes ou operacionais) e o receio de a ação não gerar resultados positivos, uma vez que a organização tem trabalhado com administração por resultado.

Apesar de ele citar essas dificuldades, observa-se que a inovação e as novas ideias fazem parte da trajetória da organização, que expandiu seu negócio para a Bahia e identificou o cenário local para diversificar os produtos oferecidos e os serviços prestados.

O próprio empresário não dimensiona o grau de empreendedorismo dessa ação e a motivação que bons resultados podem causar nos trabalhadores.

Ao mesmo tempo em que afirma, orgulhoso, que os treinamentos são constantes, assegura que os estímulos não são comuns na empresa, demonstrando uma dicotomia.

De um funcionário operacional ele espera um envolvimento com o trabalho realizado e a ideia de pertencimento ao negócio. Já do líder, o perfil desejado refere-se à busca por lucro, sem atribuir a ele um papel empreendedor.

4.3.8 Análise de discurso do Entrevistado 8

Engenheiro civil, o entrevistado possui MBA executivo em Marketing e Finanças e atua em uma distribuidora de petróleo. Reconhece como fundamental não só o trabalhador possuir um perfil empreendedor, mas a organização valorizar e estimular esse comportamento.

A reinvenção foi abordada por ele, mesmo que sutilmente, mas indica a compreensão de que as ideias apresentadas pelos funcionários tendem a viabilizar novas e bem-sucedidas atuações.

Indica que a conduta intraempreendedora deve existir, inicialmente, no gestor. Só assim os trabalhadores se sentirão estimulados a também desenvolverem esse perfil.

Aos bons resultados que a inovação pode acarretar o entrevistado soma a satisfação do funcionário pelo reconhecimento. Isso representa, para ele, motivação.

Vale ressaltar sua importante preocupação com o retorno dado ao trabalhador caso sua proposta não tenha continuidade. Ele afirma que isso deve ser justificado e argumentado, valorizando a iniciativa de apresentação de ideias e sugestões.

Como perfil desejado para um funcionário operacional, o engenheiro destaca a dedicação e a competência, além do interesse para conhecer as atividades realizadas por outros departamentos. Já um líder, para ele, deve apresentar exemplos e oportunidades para que seus subordinados se manifestem e se sintam motivados.

Sua compreensão acerca do intraempreendedorismo passa pelo reconhecimento da falta de padronização organizacional. Todos os líderes deveriam adotar, de forma mais homogênea, uma postura estimulante e motivadora.

4.3.9 Análise de discurso do Entrevistado 9

Aos 75 anos, o entrevistado é proprietário de uma construtora de grande porte e indica, em seu discurso, uma valorização da autoridade centralizada e da hierarquia verticalizada. Afirma desconhecer o que é o intraempreendedorismo e, ao ser informado sobre o conceito, alega que isso pode ser uma ameaça ao bom andamento do trabalho na organização.

Revelando uma incoerência, reconhece que a iniciativa dos funcionários deve ser estimulada, mas deixa claro que isso deve ser feito dentro de um limite para que esse mesmo trabalhador não atue fora do padrão da empresa.

Associa a criatividade e a iniciativa à autorização do gestor. São palavras do entrevistado “estimular, porém, evitando que a coisa seja feita sem conhecimento, sem controle da diretoria”.

A respeito de treinamentos, ele os vê como uma forma de, em pouco tempo, “perder” esse funcionário que recebeu o investimento. A ideia é que, melhorando seu desempenho, ele buscará outras oportunidades, em outras empresas.

Tanto para o funcionário operacional quanto para o líder, o perfil desejado pelo entrevistado é aquele referente ao cumprimento de metas impostas. Não há espaço para inovação ou estímulo para a busca por novas possibilidades de trabalho. Para o gestor, o entrevistado acrescenta a importância de ele reproduzir para seus subordinados a cultura organizacional.

4.3.10 Análise de discurso do Entrevistado 10

Engenheiro de Minas, o entrevistado é proprietário de uma empresa que fabrica sondas motorizadas. Ao manifestar o conceito compreendido de intraempreendedorismo, afirma que, na empresa, “todo mundo dá palpite”. Assim, é possível observar como ele confunde uma atitude empreendedora com o comportamento de sugestão pontual ou específica, mesmo sem conhecimento sobre a temática. Na tentativa de finalizar o conceito, reconhece a associação entre intraempreendedorismo e inovação.

Para uma atuação empreendedora, o engenheiro indica como fatores essenciais o conhecimento técnico, a coragem e a fé para acreditar que a nova ideia resultará em pontos positivos para a organização.

Apresenta como dificuldade o fato de o trabalhador não compreender, em alguns momentos, a razão de a sua ideia não ser adequada ou mesmo viável.

Investe em treinamento para funcionários e espera, em troca, dedicação e interesse pelo trabalho. Valoriza a preocupação que cada um deve ter com a melhoria da atividade realizada.

Uma importante ponderação sobre o perfil do trabalhador é identificada na seguinte fala: “o cara pode ser excelente funcionário e ser péssimo líder”. Para compensar as deficiências de atuação dos líderes, ele investe em cursos rápidos, considerando que isso modificaria o perfil do gestor. Ou seja, o líder pode ser construído, independentemente das suas características e de seus valores.

Para motivar os funcionários, o entrevistado tem o hábito de premiá-los pelo desempenho, mas ele julga ser uma atitude paternalista e não de gestão.

4.3.11 Análise de discurso do Entrevistado 11

Proprietária, há cerca de quatro anos, de uma empresa do ramo de alimentação industrial, a entrevistada reforça, em seu discurso, o novo negócio como realização de um sonho. Ao valorizar o seu esforço, espera de seus funcionários que também tenham a mesma atitude. Encarar os desafios do próprio negócio é, para ela, intraempreendedorismo.

Valoriza os treinamentos e a confiança na relação entre o trabalhador e a empresa. Reconhece que, além da iniciativa, o funcionário deve também cumprir a atividade proposta. Vê o líder como uma ponte entre as expectativas e os resultados e deseja que ele tenha o mesmo perfil que considera ter: saber ouvir e habilidade para lidar com as pessoas.

Associa o crescimento às inovações, mas para otimizar o trabalho na própria empresa, não para oferecer novas soluções para o mercado.

4.3.12 Análise de discurso do Entrevistado 12

Atuante no ramo da indústria farmacêutica, o entrevistado apresenta um discurso contraditório e incoerente. Ao mesmo tempo em que afirma valorizar as novas ideias, independentemente de qual funcionário as tenha sugerido, ele reforça que o operacional deve seguir somente os padrões e que o líder “não está ali para fazer muita coisa. [...] não tentando inventar a roda, mas tentando buscar a solução para todos os problemas que estão ali”.

O que ele considera que “não é muita coisa” é todo apoio à alta gestão, o controle do operacional, a identificação das necessidades dos processos, a realização de treinamentos e o monitoramento de todas as etapas do trabalho.

Ele insiste que há incentivo a novas ideias que possam melhorar os processos internos, como um PLR anual e um programa para recebimento de ideias. Valoriza os treinamentos além dos exigidos pela legislação.

O entrevistado relata que, recentemente, a organização foi reestruturada do ponto de vista de organograma e de hierarquia, mas seu discurso ainda indica tradicionalismo na gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sem se propor a esgotar o assunto, com este trabalho acredita-se que um passo importante foi dado no sentido de alertar a respeito da ausência de estruturas organizacionais que incentivam a prática do intraempreendedorismo nas empresas brasileiras. Mais importante ainda é a conclusão de que isso se deve principalmente às preferências dos gestores a respeito do perfil de trabalhador desejado por eles. Acredita-se que, com o que foi construído ao longo deste trabalho, deixa-se, a partir deste ponto, muito mais a ser desenvolvido na integração da teoria à prática em torno do tema.

Percebe-se que o tema, assim como o ramo do empreendedorismo de uma forma geral, carece de estudos mais profundos no Brasil, podendo-se aproveitar o conhecimento já desenvolvido por pesquisadores em outras partes do mundo.

Os resultados deste trabalho trazem à luz a importância de reduzir o hiato existente entre o discurso acadêmico a cerca do intraempreendedor e a realidade das organizações brasileiras. Promover uma cultura de inovação dentro das organizações tem sido o discurso de especialistas desde que o tema adquiriu massa crítica nas últimas décadas. Sendo ainda recente para os acadêmicos, o caminho para a prática, portanto, ainda é desconhecido pela maioria das empresas.

Espera-se que, mesmo que poucos trabalhos acadêmicos atinjam o meio corporativo no Brasil, este estudo possa auxiliar as organizações a buscarem caminhos para trazer para a prática o discurso a respeito do intraempreendedorismo e da inovação, seja por tentativa e erro, ou seja a partir do desenvolvimento e aplicação de modelos científicos eficazes.

5.1 Limitações da pesquisa

A abordagem qualitativa do trabalho permitiu um bom aprofundamento a respeito dos objetivos propostos. Contudo o número limitado de entrevistados impede a formação de conclusões gerais sobre o tema. Além disso, o próprio viés do pesquisador pode vir a comprometer a pesquisa, uma vez que existe certo grau de subjetividade nesse tipo de análise.

5.2 Sugestões para novos trabalhos

Novos trabalhos poderiam ser desenvolvidos sobre o tema buscando analisar outros construtos e domínios que não especificamente aqueles estabelecidos aqui. Poder-se-ia buscar uma relação mais estreita entre a teoria do intraempreendedorismo e os resultados obtidos nesta pesquisa. Além disso, uma abordagem quantitativa poderia ser adotada com o intuito de buscar conclusões generalistas a respeito do que foi discutido no presente trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALBGLI, Sarita; LASTRES, Helena. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ALBRECHT, Karl. Um modelo de inteligência organizacional. **HSM Management**, local, v. 44, p. inicial-final, maio-jun., 2004.
- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship: construct refinement and cross cultural validation **Journal of Business Venturing**, EUA v. 16, p. 495-527, mês 2001.
- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Privatization, corporate entrepreneurship and performance: testing a normative model. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, EUA, v. 8, n. 3, p. 197-218, dez. 2003.
- BAKER, H. G.; KECHARANANTA, H. What facilitates entrepreneurship?. In: PROCEEDINGS OF THE 1998 INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS WORLD CONFERENCE. Singapura, 1998.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BENNIS, Warren. **Why leaders can't lead: the unconscious conspiracy continues**. Los Angeles, Califórnia: First Ed. Copyright, 1989.
- BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- BOLTON, Bill; THOMPSON, John. **Entrepreneurs: talent, temperament, technique**. 2. ed. Burlington: Elsevier, 2004. 415 p.
- BOGNER, W.; NIELSEN, A., ZAHRA, S. Corporate entrepreneurship, knowledge and competence development. **Entrepreneurship: theory and practice**, EUA, v. 23, n. 3, p. 169-189, 1999.
- BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 6, p. 450-467, jul./ago. 2009.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, Local, v. 7, p. 31-43, 2002.
- BURGELMAN, R. A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. **Management Science**, EUA, v. 29, n. 12, dez. 1983.

BURGELMAN, R. A.; SAYLES, L. R. **Inside corporate innovation strategy, structure and managerial skills**. New York: The Free Press, 1986.

BURGELMAN, R. A.; VALINKAS, L. Managing internal corporate venturing cycles. **MIT Sloan Management Review**, EUA, v. 46, n. 4, p.26-34, mês, 2005.

BUTLER, J. E.; JONES, G. R. Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective. **Journal of Management**, EUA, v. 18, n. 4, p. 733-749, mês 1992.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa Qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, out./dez. 2006.

CARLAND, JoAnn C.; CARLAND, James W. Intrapreneurship: a requisite for success. **Entrepreneurial Executive**, Local, v., p. 83-94, jan. 2007. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=9&hid=7&sid=d247c8c8-f003-4431-855b-d9f5356925fb%40sessionmgr13>. Acesso em: 18 fev. 2010.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena. Sistemas de inovação e desenvolvimento: as aplicações de políticas. **São Paulo em Perspectiva**, Local, v. 19, n. 1, p. 34-45, jan./mar. 2005.

CHUNG, L. H.; GIBBONS, P. T. Corporate entrepreneurship: the roles of ideology and social capital. **Group & Organization Management**, EUA, v. 22, n. 1, p. 10-30, mar. 1997.

CORBIN, Juliet; ANSELM, Strauss. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. 288 p.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory**. 3rd. ed. Newbury Park, CA: Sage, 2008.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Empreendedorismo e intraempreendedorismo: é preciso aprender a voar com os pés no chão**. Local, 2008. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empreendedorismo.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2010.

DAS, T. K.; TENG, B. S. Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework. **Organizational Studies**, Alemanha, v. 22, n. 2, p. 251-283, 2001.

DEGEN, Ronald J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. 1. reimpressão. São Paulo: Pearson Education, 2009. 440 p.

DELBECQ, A.; PIERCE, J. Organization structure, individual attitudes and innovation. **Academy of Management Review**, EUA, v. 2, p. 27-37, mês 1977.

DEUDARÁ, Bruno; ROCHA, Décio. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **ALEA**, Local, v. 7, n. 2, p. 305-322, jul./dez. 2005.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 319 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 232 p.

DOWNEY, H. Kirk; IRELAND, R. Duane. Quantitative versus qualitative: the case of environmental assessment in organizational. **Administrative Science Quarterly**, Local, v. 24, n. 4, p. 630-637, dez. 1979.

DRUCKER, Peter F. **O novo papel da administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. 378 p.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, Local, v., n. 115, p.139-154, mar. 2002.

DUNCAN, R.; HOLBECK, J.; ZALTMAN, J. **Innovations and organizations**. New York: John Wiley and Sons, 1973.

DURHAN, E. R. A pesquisa antropológica com populações urbanas: problemas e perspectivas. In: CARDOSO, R. (Org.). **A aventura antropológica**: teoria e pesquisa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. p. 17-38.

FERNADES, Daniel von Der Heyde; SANTOS, Cristiane Pizzutti dos. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. **RAE Eletrônica**, Local, v. 7, n. 1, jan./jun. 2008. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=41&hid=5&sid=d247c8c8-f003-4431-855b-d9f5356925fb%40sessionmgr13>. Acesso em: 18 fev. 2010.

FIGUEIREDO, Paulo N. Aprendizagem tecnológica e inovação industrial em economias emergentes: uma breve contribuição para o desenho e implementação de estudos empíricos e estratégias no Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**. Local, v. 3, n. 2, jul./dez. 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, Local, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar/abr. 1993.

GARVIN, D.A. What every CEO should know about creating new businesses. **Harvard business creation**, EUA, v. 82, n. 7/8, p. 18-21, mês 2004.

GEORGE, J. M.; JONES, G. R. The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. **Academy of management review**, EUA, v. 23, n. 3, p. 531-546, mês 1998.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, local, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago., 1995.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: Dunnette e Hough (Org.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Palo Alto, California: Consulting Psych, 1991. p. 507-619.

GUEDES, Simone Alves. **A carreira do empreendedor**. 2009. 158f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

HAMILTON, Beverly. Intrapreneurship: Leveraging organizational talent, **Training Journal**, local, p. 49-53, nov. 2008. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=29&hid=5&sid=c231cfba-d322-4317-b70f-0f3094b7cd3a%40sessionmgr10>> Acesso em: 17 fev. 2010.

HASHIMOTO, M. **Organizações intraempreendedoras**: Construindo a ponto entre clima interno e desempenho superior. 2009. 363f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

HISRICH, R. D. **The female entrepreneur**: a career development perspective. **Academy of management review**, v. 11, n. 2, 1986.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P., SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 662p.

JARILLO, J. C.; STEVENSON, H. H. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic management journal**, EUA, v. 11, p. 17-27, mês 1990.

KANTER, R. M. **The change masters**: innovation for productivity in american corporations. New York: Simon & Schuster, 1983.

KIMBERLY, J. Managerial innovation. In: NYSTROM, P.; STARBUCK, W. (Ed.), **Handbook of organizational design**. Oxford: Oxford University Press, 1981. v.1, p. 53-97.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia. Impacto do treinamento no trabalho: investigando Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, Local, v. 7, n. 4, p.77-96, out./dez. 2003.

LONGENECKER, J.; SCHOEN, J. E. The essence of entrepreneurship. **Journal os small business management**. EUA, 1975.

MADHOK, A.; MELLEWIGT, T.; WEBEL, A. Trust and formal contracts in interorganizational relationships: substitutes and complements. **Managerial and decision economics**, EUA, v. 26, n. 8, p. 833-847, mês 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Perfil do líder para o anos 2000**. III SEMEAD, São Paulo, 1998. Disponível em: <http://www.fauze.com.br/artigo22.htm>. Acesso em: 23 de jul. de 2010.

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

MARTINS, Heloisa Helena T. de Souza. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Revista de Educação e pesquisa**, local, v. 30, n. 2, p. 289-300, maio/ago. 2004.

MCCLELLAND, David C. Business drive and national achievement. **Harvard Business Review**, local, v., n., p., jul./ago. 1962.

MCEVELY, B.; PERRONE, V.; ZAHEER, A. Trust as an organizing principle. **Organization science**, EUA, v. 14, n. 1, p. 91-103, data 2003.

MENDONÇA, José Ricardo Costa de. **Downsizing e imperativos organizacionais: o caso de uma agência de comunicação da cidade do Recife**. 1998. ...f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de ..., UFPE, Recife, 1998.

MORAES, Paulo Roberto Benegas de. **Estruturação de produtos educacionais para a capacitação empreendedora de alunos da Educação Básica: um estudo de casos múltiplos**. 2009. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007, 226 p.

MOURÃO, Luciana. **Avaliação de programas públicos de treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego**. 2004. ...f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

NETO, João Amato. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. Revista **Gestão e Produção**, local, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em Administração**, local, v. 1, n. 3, 2º sem. 1996.

PASSOS, Carlos A. K. *et al.* **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2008. 167 p. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org>. Acesso em: 11 abr. 2010.

PÊCHEUX, Michel. **O discurso**: estrutura ou acontecimento. 3. ed. Campinas (SP): Pontes, 2002.

PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring**: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur New York: Harper and Row, 1985. 336 p.

PINCHOT, Gifford; PELLMAN, Ron. **Intrapreneuring in action**: a handbook for business innovation. São Francisco: Berrett-Koehler, 1999. 176 p.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **O poder das pessoas**. São Paulo: Campus, 1994.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, EUA, v. 23, n. 8, p. 707-726, mês 2002.

PRYOR, A. K.; SHAYS, E. M. Growing the business with intrapreneurs. **Business Quaterly**, London, 1993. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&hid=110&sid=86652099-4b7d-4430-939a-75c432c3f146%40sessionmgr114&bdata=Jmxhbm9c9cHQYnlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=9607266259>>. Acesso em: 04 jun. 2010.

QUEIROZ, Alexandre Hering. **Empatia e inovação**: uma proposta de metodologia para concepção de novos produtos. 1999. ...f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1999.

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

RONEN, J. Individual entrepreneurship and corporate entrepreneurship: A tentative synthesis. In: LIBECAP, G. (Ed.). **Advances in the study of entrepreneurship of innovation, and economic growth**. Greenwich, CT: JAI Press, 1988. p. 243-268. v. 2.

RUSSELL, C. J.; RUSSELL, R. D. An examination of the effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. **Journal of management**, EUA, v. 18, n. 4, p. 639-656, mês 1992.

RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri. **Tendência empreendedora do gerente de projeto**: importância para o sucesso do projeto. 2007. 164 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de... Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SANTOS, S. A.; LENZI, F. C; RODRIGUES, F. Z. O intraempreendedorismo e sua relação com a inovação em empresas consolidadas. **Cadernos da FACECA**, Campinas, v.15, n. 1, p. 63-75, jan./jun. 2006.

SANTOS, S. A. dos (Org.). **Empreendedorismo de base tecnológica**: evolução e trajetória. 2. Ed. Maringá, PR: UNICORPORE, 2005.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador**: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, 265 p.

SCHULZ, Nick. **Creative destruction**. Fraser Institute, 2010. Disponível em: http://www.fraserinstitute.org/education_programs/forstudents/ask_professor/Fraser_01281001.asp. Acesso em: 11 abr. 2010.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalism, socialism, and democracy**. New York: Harper & Brothers, 1942.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SESHADRI, D. V. R.; TRIPATHY, Arabinda. Innovation through intrapreneurship: the road less travelled, **Vikalpa: The Journal for Decision Makers**, p.17-29, jan. 2006. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=16&hid=7&sid=d247c8c8-f003-4431-855b-d9f5356925fb%40sessionmgr13>. Acesso em: 18 fev. 2010.

SOUZA, N de J. **Desenvolvimento econômico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SZILAGYI, Jr., Andrew D.; WALLACE Jr., Marc J. **Organizational behavior and performance**. 5. ed. Local: Harper Collins, 1990.

TAMAYO, Natália; ABBAD, Gardênia da Silva. Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, local, v. 10, n. 3, p. 09-28, jul./set. 2006.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

UCBASARAN, D.; YAVUZ, R.; ZAHRA, S. A. How much do you trust me? The dark side of relational trust in new business creation in established companies. **Entrepreneurship: Theory & practice**, local, v. 32, n. , p. 541-559, mês 2006.

URIARTE, Luiz Ricardo. **Identificação do perfil intraempreendedor**. 2000. 139f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

VAN DE VEN, A. Central problems in the management of innovation. **Management science**, EUA, v. 32, n. , p. 590-607, mês 1986.

VELHO, G. **Subjetividade e sociedade**: uma experiência de geração. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.

VOGEL, José Paulo. **O intraempreendedorismo na prática**. IX CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Madrid, Espanha, 2-5 nov. 2004.

WEXLEY, K. N. Personnel training. **Annual Review of Psychology**, v. 35, n. , p. 519-51, mês 1984.

WILSON, David C. **A strategy of change**: concepts and controversies in the management of change. London: Routledge, 1992.

WUNDERER, R. Employee as 'co-intrapreneurs' – a transformational concept. **Leadership & organization development journal**, Bradford, v. , n. , p. , mês 2001.

ZAHRA, S. A. Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities. **Academy of management journal**, EUA, v. 39, n. 6, p.1713-1735, mês 1996.

APÊNDICE

Roteiro de entrevista

Dados do entrevistado:

Data da entrevista:

-Nome do entrevistado:

-Idade:

-Formação (nível de escolaridade):

-Tempo de empresa:

Dados da empresa:

- Há quanto tempo a sua empresa se encontra no mercado?

- Quantos funcionários a sua empresa possui?

- Qual o setor de atuação de sua empresa?

Perguntas abertas

1- O que você entende por intraempreendedorismo?

2- Quais são as manifestações positivas do intraempreendedorismo na sua empresa?

3- Quais são as manifestações negativas do intraempreendedorismo na sua empresa?

4- Existe algum tipo de treinamento que você considera importante para seus funcionários?

5- Que tipo de comportamento você espera de um funcionário do setor operacional?

6- Que tipo de comportamento você espera de um funcionário que ocupa um cargo de liderança?

7- Sua empresa passa no momento ou passou recentemente por algum processo formal de mudança?

8- Quais são os estímulos à inovação na sua empresa?

9- Quais são as barreiras à inovação na sua empresa?

10- Deseja acrescentar algo mais?