



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Estudo do n3vel de intraempreendedorismo no contexto de uma montadora de ve3culos em S3o Bernardo do Campo - SP

EDUARDO DE CARVALHO SAKALAIUSKAS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
dusakalauskas@gmail.com

FABRICIO MARTINS LACERDA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
fabriciomlacerda@gmail.com

O presente trabalho foi realizado com o apoio da CAPES, do CNPQ e do Fundo de Apoio 3 Pesquisa - FAP/UNINOVE



ESTUDO DO NÍVEL DE INTRAEMPREENDEDORISMO NO CONTEXTO DE UMA MONTADORA DE VEÍCULOS EM SÃO BERNARDO DO CAMPO – SP

Resumo

O objetivo deste trabalho foi identificar o nível de intraempreendedorismo em uma montadora de veículos de grande porte de São Bernardo do Campo, São Paulo. Realizou-se uma pesquisa de natureza exploratória descritiva, adotando o questionário estruturado adaptado de Uriarte (2000) para coleta de dados. Foram obtidos 67 questionários válidos, representando 64% dos colaboradores dos setores pesquisados. Para fins de tabulação, análise dos dados e apresentação dos resultados foi utilizado o *software* Excel. Os resultados mostraram que poucos colaboradores se enquadraram no nível de perfil intraempreendedor alto, principalmente nas características voltadas ao conhecimento. Os valores morais, o conhecimento e experiência com empresas, e o conhecimento e escolaridade, representam as características de menor evidência. Por outro lado, as características intraempreendedoras mais evidentes entre os colaboradores pesquisados foram os valores existenciais, a habilidade de avaliar oportunidades e a habilidade para resolução de problemas. Sendo assim, a empresa estudada pode utilizar os resultados deste estudo para criar planos de desenvolvimento, melhorando a qualificação de seus funcionários, visando à difusão e solidificação das características intraempreendedoras.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Intraempreendedorismo; Intraempreendedor; Perfil.

Abstract

The objective of this study was to identify the intrapreneurship level in an assembly plant of large vehicles of Sao Bernardo do Campo, São Paulo. We conducted a descriptive exploratory research, adopting a structured questionnaire adapted from Uriarte (2000) for data collection. Sixty-seven (67) valid questionnaires obtained, representing 64% of the employees of the sectors surveyed. For tabulation purposes, data analysis and presentation of results we used the Excel software. The results showed that few employees not fit in the high-profile intrapreneur level, especially in features geared to knowledge. Moral values, knowledge and experience with companies, and knowledge and education represent the slightest evidence features. On the other hand, intrapreneurial features more evident among employees surveyed were the existential values, the ability to assess opportunities and the ability to solve problems. Thus, the studied company can use the results of this study to create development plans, improving the qualifications of its employees in order to disseminate and solidification of intrapreneurial features.

Keywords: Entrepreneurship; Intrapreneurship; Intrapreneur; Profile



1 Introdução

Estudiosos e profissionais têm demonstrado interesse no conceito de intraempreendedorismo (empreendedorismo existente dentro das organizações) desde o início da década de 1980 (Antoncic & Hisrich, 2001). Desde 1978, quando surgiu o termo intraempreendedorismo, foram propostos argumentos e conceitos que sustentam a ideia de que um profissional não precisa abandonar seu emprego para se tornar um empreendedor. (Pinchot & Pellman, 2004). O intraempreendedor é um funcionário que possui habilidades para atuar em qualquer setor da organização, são pessoas visionárias, inovadoras, procurando oportunidades rentáveis. Os intraempreendedores são pessoas que se dedicam ao desenvolvimento e à pesquisa, moldando as ideias para o crescimento da empresa, identifica sucesso onde outros enxergam só o fracasso (Costa, 2014).

O intraempreendedor é independente e seu papel de liderança nos negócios infere uma fonte de autoridade formal e a necessidade de realização e percepção do lucro como resultado legítimo do esforço pessoal (Weber, 2004). Para a organização, o colaborador com perfil intraempreendedor representa vantagens competitivas, por ser criativo, persistente, dedicado, entre outras características (Paula & Almeida, 2015). No entanto, é imprescindível que a organização abra espaço para o funcionário empreender internamente, tanto através da dissolução da estrutura burocrática, como por meio do incentivo ao espírito empreendedor.

Hirisch e Peters (2004) demonstram como a estrutura corporativa tradicional difere da estrutura corporativa empreendedora, destacando que essa última, possui diretrizes bem diferenciadas, tais como: desenvolver perspectivas, sugerir, experimentar, criar e assumir responsabilidade.

Segundo Hashimoto (2006), podem ser apontados alguns motivos que fazem o intraempreendedor continuar na organização ao invés de abrir seu próprio negócio, entre eles: a segurança, já que enfrentam menos riscos dentro da organização do que se estivesse iniciando um empreendimento próprio; maior quantidade de recursos, que estão à sua disposição para promover suas ideias; e maior aprovação da organização para concretizar suas iniciativas, uma vez que possui alto valor agregado para a organização e um maior potencial de contribuição, se comparado aos outros funcionários.

Nesse contexto, define-se a questão de pesquisa: qual o nível de intraempreendedorismo entre os colaboradores de uma organização de grande porte do setor automobilístico? Assim, o objetivo deste estudo buscou identificar o nível de intraempreendedorismo em uma montadora de veículos de grande porte de São Bernardo do Campo, São Paulo. Para tanto, o teste de características intraempreendedoras proposto por Uriarte (2000) foi adaptado e aplicado aos colaboradores de setores específicos da montadora pesquisada.

Este estudo se justifica na possibilidade da organização utilizar os dados para identificar os colaboradores que possuem o perfil intraempreendedor, proporciona-lhes a oportunidade de transferi-los para atividades mais críticas, ou que necessitam de pessoas motivadas, determinadas e comprometidas com o sucesso da organização, e não um colaborador que tem o salário como sua única motivação.

Este artigo está estruturado em 5 seções, incluindo esta introdução. A seção 2 apresenta um breve referencial teórico sobre empreendedorismo, intraempreendedorismo e perfil do intraempreendedor. Na seção 3 apresenta-se a metodologia desta pesquisa. Na seção 4 estão os resultados, finalizando na seção 5 com as conclusões.



2 Referencial Teórico

Esta seção descreve os aspectos conceituais relacionados ao empreendedorismo e ao intraempreendedorismo, pertinentes à realização deste estudo.

2.1 Empreendedorismo

A expressão empreendedorismo é derivada do latim *imprehendere*, sendo utilizada pela primeira vez na língua portuguesa no século XV (Junior, 2006). O empreendedorismo é um processo de busca por negócios e inovações, onde se assume riscos controlados pela obtenção de reconhecimento e vantagens financeiras, ou seja, lucro. (Custódio, Tófoli & Nogueira, 2011). Os principais autores sobre o tema são os economistas Joseph Schumpeter (1883 – 1950), e o austríaco Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005), considerado o pai da administração moderna (Lana, 2010).

De acordo com Morris *et al.* (1998), o empreendedorismo tornou-se objeto de estudo há aproximadamente 200 anos, sendo estudado através de diferentes abordagens. Mas até o momento, falta um consenso para definirmos esse fenômeno. Como pode se notar, as pesquisas são muito recentes e não pode ser por acaso que dois economistas são os principais nomes no estudo do empreendedorismo, pois, o processo de empreender é um dos principais fatores de desenvolvimento econômico de uma região (Baron & Shane, 2007).

Segundo Dornelas (2003), empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor. Baron e Shane (2007) trazem que empreendedorismo é um processo que se iniciou com o reconhecimento de uma oportunidade e/ou uma ideia para algo novo.

2.2 Perfil Empreendedor

Estudos sobre o perfil do empreendedor já perduram mais de 50 anos e os resultados identificam alguns traços peculiares, são eles: a vocação para assumir riscos comuns ou calculados e a auto eficácia. (Markman, Baron & Balkin, 2005). Para Bueno e Lapolli (2001), o perfil empreendedor é percebido por um conjunto de sinais distintivos, que são:

a) Velocidade: marcada como a predeterminação, prontidão, atenção, planejamento, espírito de liderança e a tomada de decisões.

b) Polivalência: revela aptidões internas tais como a fácil adaptação em grupos e ambientes, flexibilidade nas ideias e ações e capacidade de desenvolver tarefas de diferentes áreas simultaneamente;

c) Visão: influência sob a formação e a experiência em situações reais e em teorias que proporcionam capacidade de compreensão, análise, avaliação e ação sobre as situações da vida e do trabalho, tendo por resultado a visualização do caminho para alcança-los;

d) Capacidade de Realização: é percebida como consequência do planejamento preciso dos empreendimentos a partir de conhecimentos, análises, estudos de erros e avaliações tortuosos ocasionados por eventualidades e possibilidades de retomada das rotas adequadas.

e) Capacidade de Relacionamento Interpessoal: define-se como a aptidão de equilíbrio emocional próprio e de interferência no equilíbrio emocional dos outros e das organizações. É a capacidade de harmonizar os grupos e de persuadi-los.



Bueno e Lapolli (2001), complementam que os sinais distintivos do empreendedor são indissociáveis, de forma a estabelecer uma conexão entre todos os sinais durante a tomada de decisão e seus desdobramentos em ações. Cada pessoa possui os cinco sinais distintivos do empreendedor, geralmente, um ou dois estarão mais acentuados. Todos os indivíduos possuem os mesmos sinais inatos, contudo, alguns têm algumas destas características mais desenvolvidas como resultado da sua experiência de vida, onde se percebe existir uma ligação indireta entre o perfil empreendedor e a ação.

Hisrich e Peters (2004) afirmam que o empreendedor denota inúmeras características que incluem: tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, aceitar o risco ou o fracasso, ser corajoso, dentre outras, sendo a mais importante a capacidade de identificar oportunidades, transformando-as em negócios lucrativos.

2.3 Intraempreendedor

O conceito de intraempreendedorismo foi estabelecido por Pinchot (1989), possibilitando o início de uma valorização dos funcionários para proporcionar uma vantagem competitiva para a organização, aproveitando-se melhor de seus recursos humanos. Assim, o termo *intrapreneur* ou intraempreendedor 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".

Segundo Dornellas (2003), o intraempreendedorismo se baseia na aplicação do processo de empreender dentro das organizações, sendo um processo criativo, que analisa as oportunidades existentes e baseadas nelas propõe novas soluções para o negócio e a criação de um valor. Ainda é visto como o processo pelo qual alguns grupos de indivíduos criam um novo serviço ou instigam uma renovação dentro da própria organização existente (Dornellas, 2008).

O intraempreendedor, ou seja, o ser humano que age dentro do ambiente organizacional com características empreendedoras, é o colaborador que se destaca por suas competências e seu comportamento, sendo parte integrante da organização. Os intraempreendedores são considerados como agentes de mudanças, pois são indivíduos que possuem ideias e as transformam em realidades rentáveis à organização, pois estão dotados de qualidades diferenciadas, que realçam seu perfil de inovador (Hashimoto, 2006).

Desse modo, o intraempreendedor poderia ser caracterizado como o colaborador que está interessado em praticar mudanças, comprometendo-se e responsabilizando-se por todas as etapas necessárias para alcançar seu objetivo. Este profissional deve, também, se preocupar com a criação de novos empreendimentos, além de colaborar para o crescimento e sucesso da organização, assumindo riscos calculados, identificando oportunidades, inovando, sendo criativo e trabalhando de forma harmoniosa com as demais pessoas (Dornelas, 2008).

Já de acordo com Hashimoto (2006), o intraempreendedor não se limita apenas à criação de novos produtos, compreendendo toda forma de proposição de mudanças e melhorias na organização e que possa resultar em aumento de valor para o cliente ou para o acionista.

2.4 Perfil Intraempreendedor

Uma comparação realizada por Pinchot (1989), ainda amplamente utilizada como base para o conhecimento das diferenças entre as características de um gerente tradicional, um empreendedor tradicional e o intraempreendedor, é apresentada pela Figura 1.



	Colaborador Tradicional	Empreendedor Tradicional	Intraempreendedor
Motivos Principais	Busca de promoção e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivado pelo poder.	Busca da liberdade. Orientado para metas, autoconfiante e auto-motivado.	Busca da liberdade e acesso aos recursos de corporação. Orientado para metas e auto-motivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação.
Coragem e Destino	Vê outros como responsáveis por seu destino. Pode ser vigoroso e ambicioso, mas pode temer a capacidade dos outros em prejudicá-lo.	Autoconfiante, otimista e corajoso.	Autoconfiante e corajoso. Muitos intraempreendedores são cínicos a respeito do sistema, mas otimistas quanto à sua capacidade de superá-lo.
Ação	Delega a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte da energia.	"Põe a mão na massa". Pode aborrecer os empregados fazendo de repente o trabalho deles.	"Põe a mão na massa". Pode saber como delegar, mas quando necessário, faz o que deve ser feito.
Fracasso e Erro	Esforça-se para evitar erros e surpresas. Adia o reconhecimento do fracasso.	Trata erros e fracassos com experiências de aprendizado.	Sensível à necessidade de parecer disciplinado na corporação. Tenta ocultar os projetos arriscados para poder aprender com os erros sem o custo político do fracasso público.
Risco	Cauteloso.	Gosta de riscos moderados. Investe pesado, mas espera ter sucesso.	Gosta de riscos moderados. Em geral não teme ser demitido, portanto, vê pouco risco pessoal.
Status	Importa-se com símbolos de status.	Fica feliz em se acomodar em uma garagem desde que o trabalho esteja feito.	Despreza os símbolos tradicionais de status – prefere símbolos de liberdade.
Decisões	Concorda com aqueles no poder. Adia decisões até sentir o que o chefe quer.	Segue sua visão particular. Decisivo, orientado para a ação.	Gosta de fazer os outros concordarem com sua visão.
Estilo de Solução de Problemas	Resolve os problemas de acordo com os procedimentos preestabelecidos no sistema.	Evita os problemas em empresas com estruturas grandes e formais, deixando-as e começando por conta própria seu novo negócio.	Resolve os problemas de acordo com os procedimentos preestabelecidos no sistema ou passa por cima dele, sem deixá-lo.

Figura 1. Comparação entre perfis do colaborador tradicional, empreendedor e intraempreendedor
Fonte: Adaptado de Pinchot (1989).

Já para Martinelli (2003), há algumas características pontuais que diferenciam os intraempreendedores. São elas: a pró-atividade, caracterizada por realizar tarefas antes que seja solicitada; a visão sistêmica, uma vez que, além de analisar seu departamento, os funcionários intraempreendedores conseguem visualizar a organização como um todo; e a capacidade de implementar suas ideias, colocando em prática todos os seus projetos, sendo persistentes e tomando decisões para obterem êxito nos obstáculos que surgem. Outros dois componentes inerentes ao comportamento intraempreendedor são sugeridos por Mariano *et al.* (2009): assumir riscos e capacidade de inovação.



2.5 Ambiente Intraempreendedor

Para o surgimento do empreendedorismo dentro das organizações é preciso criar um ambiente fértil para isso. Um lugar que possibilite a seus profissionais reverem processos, analisarem novas oportunidades, propor e criar ideias. Implementar o intraempreendedorismo nas organizações significa mostrar aos funcionários que eles têm o poder e a habilidade de inovar (Hirisch & Peters, 2004). Para os autores Hirisch e Peters (2004), o ambiente para inovar deve ser estabelecido pela organização para estimular novas ideias e esforços experimentais. Para atingir essa meta, a organização precisa incentivar o trabalho em equipe, proporcionar os recursos e se manter comprometida com a cultura intraempreendedora.

Dessa forma, como mencionaram Mcgrath e Macmillan (2000) e Ireland *et al.*, (2003), a cultura empreendedora é aquela que apoia e, conseqüentemente, busca oportunidades empreendedoras que possam ser exploradas com vantagens competitivas sustentáveis, assim como o controle efetivo dos recursos tangíveis. Segundo Hashimoto (2006), podem ser apontados alguns motivos que fazem o intraempreendedor continuar na organização ao invés de abrir seu próprio negócio, como: segurança, já que enfrenta menos riscos dentro da organização do que se estivesse abrindo um empreendimento próprio; maior quantidade de recursos, que estão à sua disposição para promover suas ideias; e maior aprovação da organização para concretizar suas iniciativas, uma vez que possui alto valor agregado para a organização e um maior potencial de contribuição, se comparado aos outros funcionários.

Moriano *et al.*, (2009) identificaram cinco fatores estáveis da organização que promovem o comportamento intraempreendedor: apoio da direção, liberdade no trabalho, ou seja, autonomia; recompensas baseadas no desempenho; tempo disponível para criar novas ideias; e incertezas nas tarefas. Deve-se buscar um ambiente propício ao intraempreendedor, uma vez que um colaborador que introduz inovações em uma organização provoca o surgimento de valores adicionais, o intraempreendedor, torna-se por si só, uma vantagem competitiva (Chér, 2008).

3 Metodologia

O presente estudo objetivou identificar o nível de intraempreendedorismo em uma montadora de veículos de grande porte de São Bernardo do Campo, São Paulo. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza exploratória descritiva (Malhotra, 2006).

A revisão de literatura permitiu identificar diferentes abordagens para o perfil intraempreendedor. Mas, optou-se por adotar a escala proposta por Uriarte (2000), validada com uma amostra de 100 participantes, e por representar as características do contexto brasileiro.

Para a coleta de dados, o questionário estruturado (Martins & Theóphilo, 2009), adaptado de Uriarte (2000), foi composto por cinquenta perguntas, com duas afirmações cada, com exceção da pergunta 12 que possui três afirmações (Figura 2). As perguntas foram modificadas para atenderem à realidade da linha de montagem em que foi aplicada, mas cada questão continuou com seu objetivo avaliativo (questionário na íntegra Anexo). O teste aplicado tinha uma afirmação considerada correta para a identificação do perfil intraempreendedor, conforme Uriarte (2000).

Apesar de a organização estudada possuir mais de 3.000 funcionários, esta pesquisa teve como foco específico, considerando a conveniência (Henry, 2009), os 104 funcionários ocupantes de diferentes funções: montagem, logística, engenharia, manutenção e qualidade em um dos setores da empresa. Para divulgação da pesquisa e disponibilidade virtual do



questionário, por um período de três semanas, realizou-se divulgação pessoalmente, através de e-mail, e das redes sociais virtuais WhatsApp e Facebook. Destaca-se que o questionário somente poderia ser finalizado e enviado, por meio do link, quando todas as perguntas fossem respondidas.

Características Intraempreendedoras		Questões
Necessidade de	Aprovação	1 e 26
	Auto-preservação	2 e 27
	Auto-realização	8, 11 e 36
	Independência	10 e 35
	Desenvolvimento pessoal	18 e 43
	Vínculos	9 e 34
Habilidade	Para avaliar oportunidades e pensamento criativo	5 e 30
	Para adquirir informações	6 e 31
	Em comunicação persuasiva	14 e 39
	Na resolução de problemas	15 e 40
	De atingir metas	17 e 42
	Na identificação de novas oportunidades	21 e 46
	Para negociação	22 e 47
	Para motivação e decisão	25 e 50
Conhecimento	Experiência na área comercial	3 e 28
	Formação complementar	4 e 29
	Escolaridade	12 e 37
	Vivência com situações novas	13 e 38
	Sobre aspectos técnicos relacionados com o negócio	19 e 44
	Experiência em outras empresas	20 e 45
Valores	Estéticos	7 e 32
	Intelectuais	16 e 41
	Existenciais	23 e 48
	Morais	24 e 49
	Religiosos	33

Figura 2. Características do Perfil Intraempreendedor

Fonte: adaptado de Uriarte (2000).

Foram obtidos 67 questionários válidos, representando 64% dos colaboradores do setor pesquisado. O *software* Excel foi utilizado para tabular, analisar os dados e apresentar os resultados do questionário estruturado, que tinha uma afirmação considerada correta para cada questão, a fim de identificar o perfil intraempreendedor, de acordo com Uriarte (2000).

A seguir, a fórmula adotada para cálculo dos resultados (Uriarte, 2000) é apresentada:

$$X = (N / 50) * 100$$

X = Porcentagem do perfil intraempreendedor

N = Número de itens respondidos correspondentes às características do intraempreendedor

50 = Número de perguntas

100 = Porcentagem total

Por exemplo, se um colaborador respondeu 30 questões, o cálculo percentual será:

$$X = (30 / 50) * 100$$

$$X = 60\%$$

A seção seguinte analisa os resultados do perfil intraempreendedor no contexto pesquisado.



4 Análise dos Resultados

Nesta seção, são apresentados os resultados da análise do perfil intraempreendedor dos 67 colaboradores participantes do estudo.

Para análise dos cálculos e apresentação dos resultados, os critérios estabelecidos por Uriarte (2000), devem considerar:

- Até 60%: Nível intraempreendedor baixo, portanto, a empresa deve preparar o colaborador através de palestras, cursos e trabalhar os pontos fracos relacionados ao intraempreendedorismo.
- 61% - 80%: Nível intraempreendedor mediano. A sugestão é pesquisar e praticar mais, pois, existem algumas características intraempreendedoras que podem ser melhoradas.
- 81% - 100%: Nível intraempreendedor alto, portanto este colaborador é um intraempreendedor.

Na Tabela 1 estão dispostos os resultados com os valores, em porcentagem, de cada colaborador pesquisado, destacando-se aqueles com maior e menor nível intraempreendedor.

Tabela 1:

Nível intraempreendedor dos colaboradores pesquisados

COLABORADOR	%	COLABORADOR	%	COLABORADOR	%
1	64	24	72	47	64
2	66	25	72	48	72
3	68	26	64	49	72
4	72	27	70	50	76
5	66	28	70	51	76
6	64	29	70	52	50
7	60	30	70	53	52
8 1º (-)	42	31	78	54	52
9	66	32 2º (+)	82	55	78
10	74	33	76	56	68
11	68	34	72	57	68
12	56	35	68	58	70
13	72	36	68	59	44
14	70	37	66	60	56
15	62	38	72	61	80
16	66	39	64	62	62
17	64	40	70	63	68
18	68	41	44	64 1º (+)	90
19	68	42	72	65 2º (-)	42
20	68	43	64	66	58
21	66	44	64	67	56
22	62	45	70		
23	74	46	70		

Fonte: dados da pesquisa



De acordo com o critério de avaliação adotado (Uriarte, 2000), 18% dos colaboradores não são intraempreendedores, ou seja, possuem índice inferior de até 60% das características intraempreendedoras, consideradas no teste aplicado.

Entre os pesquisados, 79% possuem nível intraempreendedor mediano, não podem ser considerados intraempreendedores, mas possuem entre 61% e 80% das características de um intraempreendedor. É possível que estes colaboradores trabalhem os pontos fracos, tornando-se intraempreendedores. E somente 3% dos colaboradores pesquisados possuem características suficientes para serem considerados intraempreendedores, com índice entre 81% a 100%.

4.1 Características Intraempreendedoras

Nesta seção, serão analisadas as características intraempreendedoras em comum, respondidas pelos colaboradores pesquisados (Tabela 2).

Tabela 2:

Características intraempreendedoras comuns entre os colaboradores pesquisados

QUESTÕES	COLABORADORES COM PERFIL	QUESTÕES	COLABORADORES COM PERFIL	QUESTÕES	COLABORADORES COM PERFIL
1	60%	18	81%	35	39%
2	21%	19	58%	36	72%
3	25%	20 2º(-)	12%	37	78%
4	72%	21	67%	38	85%
5	87%	22	69%	39	64%
6	94%	23 1º(+)	98%	40 3º(+)	97%
7	85%	24	66%	41	79%
8	87%	25	39%	42	88%
9	64%	26	85%	43	90%
10	25%	27	51%	44	60%
11	90%	28	40%	45	69%
12 3º(-)	18%	29	82%	46	94%
13	90%	30 1º(+)	98%	47	72%
14	81%	31	69%	48	88%
15	45%	32	72%	49 1º(-)	6%
16	88%	33	78%	50	43%
17	30%	34	81%		

Fonte: dados da pesquisa

É possível verificar pela Tabela 2 a porcentagem das características pesquisadas, levando em consideração os 67 colaboradores participantes da pesquisa. Dentre as características destacaram-se aquelas com maior predominância (positivo), de acordo com as seguintes questões: 1º) valores existenciais (23) e habilidade de avaliar oportunidades (30), e em 3º) habilidade para resolução de problemas (40). Em contrapartida, também se salienta as



características com menor nível (negativo), sendo pelas questões: 1º) valores morais (49); 2º) conhecimento e experiência com empresas (20), e em 3º) conhecimento e escolaridade (12).

Dentre as características intraempreendedoras (Uriarte, 2000) pesquisadas (Figura 1), consideradas “mais comuns” entre os colaboradores pesquisados e destacadas na Tabela 2, destaca-se que:

a) Valores existenciais (98%): refere-se à vida sobre todos os aspectos, dimensões e níveis: saúde, alimentação, lazer, trabalho, salário, economia, produção, circulação, entre vários outros. Os valores existenciais, por serem os mais abrangentes, constituem-se num dos principais referenciais na visão de mundo das pessoas.

b) Habilidade de avaliar oportunidades (98%): o intraempreendedor deve ser criativo e saber avaliar criticamente as oportunidades que surgem. Não basta enxergar o que os outros não enxergam, é necessário atribuir valor àquilo que se apresenta como oportunidade.

c) Habilidade para resolução de problemas (97%): o intraempreendedor deve saber lidar com os problemas, independentemente do modo. Seja adaptador, que melhora o que já existe, ou inovador, que gera soluções radicais.

É possível salientar que as características intraempreendedoras (Uriarte, 2000) consideradas “menos comuns” entre os colaboradores e apontadas pela Tabela 2:

a) Valores morais adquiridos em sociedade: encontrado em 6% dos pesquisados são considerados mais úteis para os negócios em relação aos valores morais adquiridos em família.

b) Conhecimento e experiência com empresas: entre os pesquisados, 88% não tem experiência profissional de outras empresas que seja relevante ou que possa ser aplicada no dia a dia do trabalho, ou seja, somente 12% possuem essa característica.

c) Conhecimento e escolaridade: 82% dos colaboradores relataram falta de conhecimentos técnicos para realizarem melhorias. Desses, 60% identificaram melhorias em seu ambiente de trabalho, mas não se sentem capacitados para executá-las.

Também é possível associar as perguntas pela característica pesquisada. Por exemplo, as perguntas um e a 26, tratam da mesma característica intraempreendedora, que é a necessidade de aprovação. Nesse caso, realizando uma soma simples, percebe-se que: *i*) valores existenciais continuam sendo a característica mais encontrada entre os pesquisados; *ii*) habilidade de avaliar oportunidades que também se repete, e; *iii*) a característica habilidade para resolução de problemas, dá lugar à característica conhecimento e vivência em situações novas.

5 Conclusões

O objetivo deste estudo buscou identificar o nível de intraempreendedorismo em uma montadora de veículos de grande porte de São Bernardo do Campo, São Paulo. Com base no teste proposto por Uriarte (2000), conclui-se que 3% dos colaboradores pesquisados possuem nível de perfil intraempreendedor alto. Esse estudo revela uma carência principalmente nas características voltadas ao conhecimento. Acredita-se que o perfil intraempreendedor possa ser ensinado, ou seja, o indivíduo que não possui o perfil possa adquiri-lo trabalhando os pontos fracos de diversas formas, tais como: por meio de cursos, palestras, congressos técnicos, fóruns e até mesmo por diálogos diários (Uriarte, 2000).

O fato da característica relacionada ao desenvolvimento pessoal ser a menos encontrada entre os entrevistados, apontam para uma deficiência no processo de



desenvolvimento pessoal, por parte do empregado ou da empresa, principalmente nos aspectos que envolvem o dia a dia do colaborador.

Pode-se utilizar como exemplo as características mais encontradas entre os colaboradores, pois, valores existenciais, habilidade para avaliar oportunidades e habilidade para resolução de problemas foram encontradas em pelo menos 97% dos colaboradores. Este alto nível sugere que a organização trabalha ou, pelo menos, incentiva essas atitudes, demonstrando que é possível trabalhar essas características.

Este estudo contribui para a prática do intraempreendedorismo na organização pesquisada ao identificar as características menos comuns entre seus colaboradores. Pode-se recomendar, por exemplo, a realização de treinamentos, maior abordagem sobre criatividade e dinâmicas em grupo, voltados ao desenvolvimento de valores morais adquiridos em sociedade, conhecimento e experiência com empresas. Ainda pode-se sugerir a aplicação de uma pesquisa, para identificar todos os pontos que podem ser melhorados na opinião do colaborador, a criação de um plano de desenvolvimento individual para cada colaborador e também um canal para apontar sugestões e melhorias.

Os resultados apresentados estão limitados ao setor específico da organização pesquisada. Decorrente disso sugere-se como possibilidade de trabalhos futuros, a aplicação do teste em outros setores, com o objetivo de identificar, além dos profissionais com perfil intraempreendedor, se as características se repetem por toda a organização, ou se existem pontos diferentes entre os setores. Adicionalmente, o teste poderia ser aplicado novamente ao setor pesquisado após a realização de um programa de capacitação e desenvolvimento para os colaboradores, visando avaliar a evolução ou não do perfil intraempreendedor.

Referências

- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- Baron, R. A., & Shane, S. A. (2007). *Empreendedorismo: uma visão do processo* (1a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Bueno, J. L. P., & Lapolli, É. M. (2001). *Vivências empreendedoras: empreendedorismo tecnológico na educação*. Florianópolis: UFSC.
- Chér, R. (2008). *Empreendedorismo na veia: um aprendizado constante*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, W. J. G. (2014). Responsabilidade social empresarial e intraempreendedorismo: *construindo redes de empresas no Brasil e em Portugal fundamentadas na aprendizagem e cultura organizacional*. Tese de doutorado, Universidade de Trás os Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal.
- Custódio, T. P., Tófoli, E. T., & Nogueira, A. B. (2011). Empreendedorismo: um estudo sobre a importância do empreendedorismo como estratégia de negócios na empresa Fênix locações e eventos. [versão eletrônica], *Revista Científica do Unisalesiano*, 4, 36-44.
- Dornelas, J. C. A. (2003). *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.



- Hashimoto, M. (2006). *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.
- Henry, G. T. (2009). *Practical Sampling: Handbook of applied social research methods* (2nd ed., p. 77-105). Thousand Oaks: SAGE.
- Hirisch, R., & Peters, M. (2004). *Empreendedorismo* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions [eletronic version], *Journal of management*, 29, 6.
- Junior, J. B. C. (2006). Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre a teoria e a prática. [versão eletrônica], *Revista de Ciência da Administração*, 8, 15.
- Lana, B. M. H. (2010). *Intraempreendedorismo: uma análise das percepções do gestor sobre o perfil de seus funcionários*. Dissertação de mestrado, Universidade FUMEC, Belo Horizonte.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada* (4th ed., p. 720). Porto Alegre: Bookman.
- Markman, G. D., Baron, R. A., & Balkin, D. B. (2005). Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking [eletronic version], *Journal of organizational behavior*, 26, 19.
- Martinelli, J. (2003). *Perfil empreendedor dentro das empresas: intraempreendedorismo*. Jornal Gazeta do Povo.
- Martins, G. de A., Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2nd ed., p. 247). São Paulo: Atlas.
- Mcgrath, R. M., & Macmillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset*. Boston: Harvard Business School.
- Moriano, J. A., Topa, G., Valero, E., & Lévy, J. P. (2009). Identificación organizacional y conducta "intraempreendedora". *Anales de psicología*. Murcia, Espanha, 2.
- Morris, M., Williams, R., Allen, J., & Ávila, R. (1998). Correlates of success in family business transitions. [eletronic version], *Director*, 12, 385-401 .
- Paula, R. M. de, & Almeida, L. B. G. de. (2015, outubro). O intraempreendedorismo como ferramenta para o crescimento e a competitividade das organizações. *XII encontro latino americano de iniciação científica, INICEPG*, Vale do Paraíba, SP, Brasil, 12.
- Pinchot, G. (1989). *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São paulo: harbra.
- Pinchot, G., & Pellman, R. (2004). *Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Uriarte, L. R. (2000). *Identificação do perfil intraempreendedor*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Weber, M. A. (2004). *Ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras.

**Anexo: Questionário aplicado**

01.A) Desejo conquistar uma boa posição na sociedade, aumentar o status e o prestígio. 01.B) Não me importo em conquistar uma boa posição na sociedade, aumentar o status e o prestígio. <i>Gabarito: A - NECESSIDADE DE APROVAÇÃO</i>
02.A) Não me importo com estabilidade em meu emprego. 02.B) Necessito de estabilidade em meu emprego. <i>Gabarito: A - NECESSIDADE DE AUTOPRESERVAÇÃO</i>
03.A) Tenho mais informações na área política da empresa onde trabalho. 03.B) Tenho mais informações nas áreas de distribuição do produto, publicidade e marketing onde trabalho. <i>Gabarito: B - CONHECIMENTO, EXPERIÊNCIA NA ÁREA COMERCIAL</i>
04.A) Acredito ser importante a aquisição de novas informações, mesmo não tendo relação direta com meu posto de trabalho. 04.B) Acredito ser mais importante a aquisição de novas informações que tenham relação direta com o meu posto de trabalho. <i>Gabarito: A - CONHECIMENTO, FORMAÇÃO COMPLEMENTAR:</i>
05.A) Acho importante avaliar as oportunidades que surgem. 05.B) Acho importante não perder nenhuma oportunidade. <i>Gabarito: A - HABILIDADE DE AVALIAR OPORTUNIDADES</i>
06.A) Acredito que devo adquirir informações de um único meio de comunicação, porém respeitado e poderoso. 06.B) Acredito que quanto mais meios tiver para adquirir informações, melhor. <i>Gabarito: B - HABILIDADE DE ADQUIRIR INFORMAÇÕES</i>
07.A) Penso que o modo como me visto não interfere em meu trabalho/negócios. 07.B) Penso que me vestir adequadamente ajuda nos negócios. <i>Gabarito: B - VALORES ESTÉTICOS</i>
08.A) Tenho prazer no trabalho que faço e nos projetos em que estou envolvido na empresa. 08.B) Meu trabalho/projeto, mesmo tendo grande chance de sucesso, não me dá prazer. <i>Gabarito: A - NECESSIDADE DE AUTOREALIZAÇÃO</i>
09.A) Não necessito de liberdade para desenvolver um projeto ou melhoria onde trabalho. 09.B) Necessito de liberdade para desenvolver um projeto ou melhoria onde trabalho. <i>Gabarito: B - NECESSIDADE DE VÍNCULOS</i>
10.A) Não me importo em trabalhar sob diferentes ritmos de trabalho ao desenvolver um projeto ou melhoria. 10.B) Necessito de liberdade para impor meu próprio ritmo de trabalho quando estou desenvolvendo uma melhoria. <i>Gabarito: B - NECESSIDADE DE INDEPENDÊNCIA</i>
11.A) Costumo me aperfeiçoar e aplicar o que aprendi em meu trabalho. 11.B) Não vejo a necessidade de aperfeiçoamento contínuo, pois, minha atividade é simples. <i>Gabarito: A - NECESSIDADE DE AUTOREALIZAÇÃO</i>
12.A) Tenho uma melhoria em mente, não tenho o conhecimento necessário para desenvolvê-la, mas tenho boa vontade e aprenderei no decorrer de seu desenvolvimento. 12.B) Tenho o conhecimento necessário para desenvolver meu projeto de melhoria. 12.C) Não possuo nenhuma melhoria em mente no momento. <i>Gabarito: B - CONHECIMENTO E ESCOLARIDADE</i>
13.A) Acredito que quanto menos situações novas eu tiver que enfrentar, melhor. 13.B) Acredito que quanto mais situações novas eu tiver que enfrentar, melhor. <i>Gabarito: B - VIVÊNCIA COM SITUAÇÕES NOVAS</i>
14.A) Acredito não ser importante convencer as pessoas a "comprarem" a minha ideia, basta acreditar que dará certo. 14.B) Acredito ser importante convencer as pessoas a "comprarem" a minha ideia. <i>Gabarito: B - HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO PERSUASIVA</i>
15.A) Procuo resolver problemas adaptando soluções existentes. 15.B) Peço ajuda às áreas suporte para resolverem os problemas onde trabalho. <i>Gabarito: A - HABILIDADE PARA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS</i>
16.A) A minha capacidade intelectual não ajudará na criatividade e inovação tecnológica onde trabalho. 16.B) A minha capacidade intelectual ajudará, entre outras coisas, na criatividade e inovação tecnológica da empresa.



<p>Gabarito: B - VALORES INTELECTUAIS</p> <p>17.A) Sou sonhador e leal às minhas metas. 17.B) Sou muito prático e leal às minhas metas. Gabarito: A - HABILIDADE DE ATINGIR METAS</p> <p>18.A) Gosto de aprender continuamente. 18.B) Gosto de aprender, mas tudo na medida certa. Gabarito: A - NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL</p> <p>19.A) Tenho um bom conhecimento técnico, mas não sou bom administrador. 19.B) Sou um bom administrador, porém tenho pouco conhecimento técnico. Gabarito: A - CONHECIMENTOS SOBRE ASPECTOS TÉCNICOS</p> <p>20.A) Já trabalhei em outras empresas, porém em áreas distintas de minha atividade atual, ou nunca trabalhei em outras empresas. 20.B) Já trabalhei em outras empresas, na mesma área que pretendo desenvolver um novo projeto. Gabarito: B - CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA COM EMPRESAS</p> <p>21.A) Acho importante sempre identificar novas oportunidades. 21.B) Acho importante primeiro terminar o projeto atual para, então, identificar uma nova oportunidade. Gabarito: A - HABILIDADE DE IDENTIFICAR NOVAS OPORTUNIDADES</p> <p>22.A) A negociação deve ser rápida e objetiva. 22.B) A negociação deve ser segura e convincente. Gabarito: B - HABILIDADE DE NEGOCIAÇÃO</p> <p>23.A) Pessoalmente, acho importante para o meu emprego: saúde, alimentação e lazer. 23.B) Pessoalmente, não acho que tenha importância para meu emprego: saúde, alimentação e lazer. Gabarito: A - VALORES EXISTENCIAIS</p> <p>24.A) Sempre sigo minha ética profissional. E isso não interfere no meu trabalho. 24.B) Sempre sigo minha ética profissional, e isso, às vezes, interfere em meu trabalho. Gabarito: A - VALORES MORAIS</p> <p>25.A) A motivação dos colegas de trabalho é determinante para a execução de novas atividades. 25.B) Não necessito de motivação, sou muito confiante e auto-motivado. Gabarito: B - HABILIDADE PARA MOTIVAÇÃO E DECISÃO</p> <p>26.A) Me importo com o reconhecimento pessoal. 26.B) Não me importo com o reconhecimento pessoal. Gabarito: A - NECESSIDADE DE APROVAÇÃO</p> <p>27.A) Gosto de correr riscos. 27.B) Não gosto de correr riscos. Gabarito: A - NECESSIDADE DE AUTOPRESERVAÇÃO</p> <p>28.A) Não sei trabalhar com pesquisa de mercado e definição de novos produtos. 28.B) Sei trabalhar com pesquisa de mercado e definição de novos produtos. Gabarito: B - CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA NA ÁREA COMERCIAL</p> <p>29.A) É necessário avaliar a real necessidade de novas contratações mesmo quando surgem novas demandas. 29.B) O surgimento de novas demandas na empresa deveriam ser motivo para novas contratações. Gabarito: A - CONHECIMENTO E FORMAÇÃO COMPLEMENTAR</p> <p>30.A) Analiso os pontos positivos e negativos das oportunidades que surgem. 30.B) Não analiso novas oportunidades. Gabarito: A - HABILIDADE DE AVALIAR OPORTUNIDADES</p> <p>31.A) Costumo utilizar a internet em melhorias que envolvem desenvolvimento tecnológico. 31.B) A internet é muito útil para mim, independente do campo do projeto ou melhoria desenvolvido. Gabarito: B - HABILIDADE EM ADQUIRIR INFORMAÇÕES</p> <p>32.A) Não existe relação entre a organização que pratico na empresa e a que pratico em minha casa. 32.B) Existe relação entre a organização que pratico na empresa e em minha casa. Gabarito: B - VALORES ESTÉTICOS</p> <p>33.A) Minha religião e meu trabalho andam juntos, sem se chocarem / não tenho religião. 33.B) Minha religião vem antes de meu trabalho. Gabarito: A - VALORES RELIGIOSOS</p> <p>34.A) Tenho receio em falar com meu superior sobre minhas idéias. 34.B) Repasso todas as minhas idéias ao meu supervisor. Gabarito: B - NECESSIDADE DE VÍNCULOS</p> <p>35.A) Gosto de receber diretivas e orientações em minha vida profissional. 35.B) Gosto de flexibilidade em minha vida profissional.</p>
--



Gabarito: B - NECESSIDADE DE INDEPENDÊNCIA
36.A) Necessito colocar à prova minhas capacidades intelectuais e físicas. 36.B) Não necessito colocar à prova minhas capacidades intelectuais e físicas.
Gabarito: A - NECESSIDADE DE AUTOREALIZAÇÃO
37.A) Quanto mais alto o nível intelectual, melhor. 37.B) Devo usar o bom senso para meu nível intelectual não me transformar no "dono da verdade".
Gabarito: B - CONHECIMENTO E ESCOLARIDADE
38.A) Não gosto de mudanças. 38.B) Gosto de mudanças.
Gabarito: B - CONHECIMENTOS E VIVÊNCIA COM SITUAÇÕES NOVAS
39.A) ter dinheiro é vital para um novo projeto. 39.B) Ter uma comunicação persuasiva é vital para um novo projeto.
Gabarito: B - HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO PERSUASIVA
40.A) Costumo tentar resolver meus problemas rápido. 40.B) Costumo adiar o máximo que posso para resolver algum problema.
Gabarito: A - HABILIDADE PARA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS
41.A) Relacionado às minhas atividades priorizo os resultados mesmo que o cuidado ao meio ambiente não seja muito efetivo. 41.B) Costumo dar ênfase ao meio ambiente durante minhas atividades.
Gabarito: B - VALORES INTELECTUAIS
42.A) Estou pronto a executar qualquer tarefa, mesmo que não seja de minha competência. 42.B) Costumo não assumir tarefas que não são de minha competência.
Gabarito: A - HABILIDADE DE ATINGIR METAS
43.A) A empresa é um ótimo lugar para desenvolver novas habilidades e conhecimentos. 43.B) A empresa não é lugar apropriado para desenvolver novas habilidades.
Gabarito: A - NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL
44.A) Costumo conhecer o máximo possível sobre as montagens executadas pelos outros colaboradores. 44.B) Procuro conhecer o necessário sobre as montagens executadas na linha de montagem.
Gabarito: A - CONHECIMENTOS SOBRE ASPECTOS TÉCNICOS
45.A) Tenho mais conhecimento teórico do que prático sobre o funcionamento da empresa onde trabalho. 45.B) Tenho mais conhecimento prático do que teórico sobre funcionamento da empresa onde trabalho.
Gabarito: B - CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA COM EMPRESAS
46.A) Acho mais importante ter uma visão sobre negócios atuais e futuros. 46.B) Acho mais importante ter uma visão sobre negócios passados e atuais.
Gabarito: A - HABILIDADE DE IDENTIFICAR NOVAS OPORTUNIDADES
47.A) Não tenho habilidade em negociar. 47.B) Adquiri a habilidade de negociar pela experiência.
Gabarito: B - HABILIDADE DE NEGOCIAÇÃO
48.A) A maneira como vivo no dia-a-dia está relacionado com a postura que utilizo na empresa onde trabalho. 48.B) A maneira como vivo no dia-a-dia e a postura que assumo dentro da empresa não se relacionam.
Gabarito: A - VALORES EXISTENCIAIS
49.A) Os valores morais adquiridos com a sociedade são mais importantes que os adquiridos com a família. 49.B) Os valores morais adquiridos com a família são mais importantes que os adquiridos na sociedade.
Gabarito: A - VALORES MORAIS
50.A) Prefiro discutir o desvio com meu superior para que ele tome a decisão. 50.B) Eu mesmo tomo as decisões necessárias para resolver o desvio.
Gabarito: B - HABILIDADE PARA MOTIVAÇÃO E DECISÃO

Fonte: Adaptado de Uriarte (2000)