

ANÁLISE DA CULTURA INTRAEMPREENDEDORA NO PERFIL DOS LÍDERES DAS EMPRESAS PERTENCENTES À CADEIA MOVELEIRA DO OESTE DE SANTA CATARINA¹

Patricia Possebon Maia²

Paulo Sergio Jordani³

RESUMO

A cultura intraempreendedora cada vez mais vem ganhando força nas organizações. Diante disso o presente estudo tem como objetivo analisar a cultura intraempreendedora dos líderes das empresas pertencentes à cadeia moveleira da região oeste de Santa Catarina. Para sua realização utilizou-se da metodologia desenvolvida e testada por Hatmann (2006), a qual é composta por um questionário com 25 questões divididas em blocos e cada bloco representa um indicador da cultura intraempreendedora, os quais são: comunicação, processo decisório, incentivo/motivação, recompensas, autonomia, liderança, equipes e controle/mensuração. Com o trabalho foi possível identificar que as organizações na sua composição já possuem elementos que caracterizam a cultura intraempreendedora, mas por se tratar de um tema ainda considerado novo no meio empresarial ainda tem inúmeros pontos que precisam ser aprimorados a fim de proporcionar melhor resultado à organização.

Palavras-chave: Cultura intraempreendedora, cadeia moveleira, liderança.

Intrapreneurial culture analysis on the company's leaders profile belonging furniture network in western Santa Catarina

Abstract

The intrapreneurial culture is increasing more and more in all organizations. Like this the present study has objective to analyse the intrapreneurial culture on the leader's profile organizations belonging furniture network in western region Santa Catarina State. For this achievement we used the Hatmann's methodology (2006), developed and tested by him, which consists in a form made for 25 questions divided into blocks and each block has an indicator of intrapreneurial culture, which are: communication, decision making process, incentive/motivation, rewards, autonomy, leadership, teams and control/measurement. In the results was possible to recognize that the organizations has elements that characterize the intrapreneurial culture, but because it is a topic still considered new in the business environment still has several points that need to be improved in order to provide better results for the organization.

Key-words: Intrapreneurial culture, furniture network, leadership

¹ Projeto Financiado com recurso do Programa Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior – FUMDES.

² Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó-UNOCHAPECÓ.

³ Mestre em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina.

1 INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam um ambiente cada vez mais competitivo. Para manterem-se no mercado necessitam estar preparadas para inovar e criar um diferencial competitivo perante seus concorrentes. Nesse contexto, é fundamental que elas tenham em suas equipes profissionais capazes de promover mudanças, solucionar problemas, criar ou melhorar processos e produtos. Diante disso, cada vez mais as empresas buscam profissionais empreendedores, dispostos a alavancar o sucesso da empresa.

O estudo do empreendedorismo vem tomando força nos últimos anos, motivado pela necessidade das pessoas e organizações de se adaptarem a um ambiente competitivo e de mudanças constantes. Para atender a essa necessidade o mercado de trabalho está passando por grandes transformações, o perfil dos colaboradores desejados até então já não são mais suficientes para atender as necessidades organizacionais. Dessa forma, um perfil mais proativo, criativo, dinâmico, inovador passa a ser esperado dos colaboradores.

Com a mudança no cenário corporativo é necessário, ter uma postura ativa dentro da empresa, a fim de garantir destaque e valor. Assumir riscos, transformar ideias em negócios rentáveis e motivar colegas, são características do colaborador intraempreendedor. No entanto, isso parece ser muito novo para as empresas, as quais têm como desafio identificar e trabalhar esse novo perfil dos colaboradores a fim de propiciar melhores resultados para a empresa como um todo.

Tendo em vista a importância da cultura intraempreendedora para as organizações atuais, este trabalho busca estudar a cultura intraempreendedora dos líderes das empresas pertencentes à cadeia moveleira da região Oeste de Santa Catarina.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPREENDEDORISMO

A necessidade de profissionais mais empreendedores proporcionou uma crescente expansão no termo empreendedorismo seja no meio empresarial ou no acadêmico, e são crescentes os estudos nessa área.

De acordo com Hashimoto (2006, p.01), “o primeiro uso do termo empreendedorismo foi registrado por Richard Cantillon, em 1755, para explicar a receptividade ao risco de comprar algo por um determinado preço e vendê-lo em um regime de incerteza”, já Dornelas

(2008), aponta que a palavra empreendedor (*entrepreneur*), tem origem francesa e refere-se a pessoa que assume riscos e começa algo novo.

Ainda segundo o autor, ao longo do tempo, o entendimento sobre empreendedorismo foi se modificando. A primeira definição pode ser creditada a Marco Polo (empreendedor), que tentou estabelecer rotas comerciais para o Oriente, assinando um contrato com um homem de recursos (capitalista) para vender suas mercadorias. Assim o homem corria os riscos passivamente, já o empreendedor aventureiro teria papel ativo, assumindo os riscos físicos e emocionais.

O quadro 1, apresenta o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo na história.

ÉPOCA	ENTENDIMENTO	AS PESSOAS
Idade Média	Foi utilizado para definir tanto um participante quanto um administrador que gerenciava grandes projetos de produção.	O indivíduo não assumia grandes riscos, apenas gerenciava projetos utilizando recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país.
Século XVII	Primeiros sinais de relação entre assumir riscos e empreendedorismo. Os acordos contratuais geralmente estabeleciam preços prefixados e qualquer lucro ou prejuízo era exclusivo do empreendedor.	Algumas diferenciações: (do) empreendedor - Aquele que assumia riscos – (do) capitalista - aquele que fornecia o capital
Século XVIII	Início da industrialização, a definição do papel dos investidores no processo de manufatura.	O capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados. A pessoa que criava e conduzia empreendimentos
Séculos XIX e XX	Análise sob o ponto de vista econômico, a organização da empresa a serviço do capitalista. Estabeleceu-se a noção do empreendedor como inovador.	Os empreendedores são confundidos com os gerentes e administradores. O empreendedor se difere do administrador tradicional, possui características e atitude diferenciadas, tem um algo a mais.

Quadro 1- Análise histórica do termo empreendedorismo

Fonte: Adaptado de Costa, Cericato e Melo (2007); Hisrich e Peters (2004)

As discussões sobre o tema foram evoluindo nos últimos tempos, Dornelas (2008) discorre que na década de 90 houve uma aceleração do empreendedorismo no mundo, tendo sido o centro das políticas públicas, aumentando ainda mais nos anos 2000. No Brasil também foi a partir de 1990 que o movimento do empreendedorismo começou a tomar forma, a partir da criação de entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*) que passaram a incentivar o empreendedorismo.

Para Dornelas (2008, p. 22), o empreendedorismo “é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”.

Segundo a definição de Hisrich e Peters (2004, p. 29), “empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando tempo e esforço necessário, assumindo os

riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal”.

Bom Angelo (2003), define empreendedorismo como criação de valores, resultado do trabalho conjunto de pessoas e organizações, os quais visam à implantação de ideia com base na criatividade, capacidade de transformação e o desejo de superar os riscos.

Partindo do que foi apresentado é possível visualizar que o termo empreendedorismo vem ganhando força, sua conceituação inicial foi se aprimorando com o passar dos anos e hoje está norteadada por princípios que tem como base a criação ou melhoramento de produtos e serviço, assumindo os riscos e recompensas geradas.

2.2 EMPREENDEDOR

Entre os principais autores que pesquisam o tema empreendedorismo, na linha clássica temos Schumpeter (1947), que há muito tempo atrás já previa que o empreendedor seria a pessoa que transformaria a economia existente pelo ingresso de novos produtos e serviços no mercado com a utilização de novos recursos materiais e tecnológicos.

No decorrer dos anos, novos autores trabalharam o tema, um deles foi Chiavenato (2008, p. 03), para ele empreendedor “é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos, responsabilidades e inovando continuamente”.

Já para Mendes (2009, p. 13), “empreendedor é o indivíduo criativo capaz de transformar um simples obstáculo em oportunidade de negócio”. Na concepção de Dornelas (2008, p. 23) “empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. Enquanto para Hisrich e Peters (2004, p. 29), empreendedor está ligado ao “indivíduo que se arrisca e dá início a algo novo”.

Para Hartman (2006), muitas pessoas ainda vêem o empreendedorismo apenas nos indivíduos que abrem seus novos negócios, suas empresas, deixando de ser empregado para ser “patrão”. No entanto, o empreendedorismo não é só isso, envolve sim um conjunto de requisitos e características que estão presentes na personalidade das pessoas, sendo assim qualquer pessoa independente do ambiente que esteja inserido pode ser um empreendedor.

2.2.1 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

Caracterizar um perfil empreendedor não é algo nada fácil, no entanto, alguns autores traçam aspectos e características que podem ajudar a identificar.

McClelland (1961) determina uma relação de requisitos para caracterizar os empreendedores, os quais são: iniciativa e busca de oportunidades, perseverança, comprometimento, busca de qualidade e eficiência, coragem para assumir riscos, mas calculados, fixação de metas objetivas, busca de informações, planejamento e monitoramento ordenado, ou seja, detalhamento de planos e controles, capacidade de persuasão e de estabelecer redes de contatos pessoais, independência, autonomia e auto-controle.

No Brasil vários autores tiveram McClelland (1961), como base para elaboração de seus conceitos e características referente ao empreendedorismo.

Chiavenato (2008) apresenta que empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, tem como base necessidade de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança. É sensível para os negócios, tem tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Demonstra criatividade, energia, imaginação e perseverança, aspectos que bem combinados, habilitam a transformar uma simples ideia em algo concreto e bem-sucedido, gerando benefício próprio e para a comunidade.

De acordo com Ferreira, Santos e Serra (2010), o empreendedorismo está ligado a aspectos comportamentais e atitudes, como novidade, organização, criação, criatividade, riqueza e risco. O empreendedor toma a iniciativa para criar algo novo e de valor, ele despende o seu tempo e esforço para realizar o empreendimento, recebe recompensas sob a forma financeira, independência, reconhecimento social e realização profissional assumindo os riscos.

Pelas características apresentadas pelos autores, é possível perceber que as linhas de pensamento trabalhadas não apresentam grandes discrepâncias, no que diz respeito a definição e características do empreendedor.

2.2 INTRAEMPREENDEDORISMO

Entre os assuntos em destaque no mundo dos negócios o termo intraempreendedorismo vem fortemente sendo discutido e trabalhado. De acordo com Hashimoto (2006), o termo intraempreendedor, teve sua origem em 1978, tradução original do termo em inglês, *intrapreneur*, tendo como seu precursor Gifford Pinchot III.

De acordo com Pinchot III (1987), o intraempreendedorismo é como um sistema revolucionário que acelera as inovações dentro de grandes empresas, através de um uso melhor dos seus talentos empreendedores. Isso evidencia a importância do intraempreendedor para a promoção da inovação tecnológica nas organizações.

Hashimoto (2006), a partir das definições de Pinchot descreve o intraempreendedorismo como o uso, pela empresa, da criatividade de seus funcionários para desenvolver produtos e serviços inovadores para a organização.

Já Pinchot e Pellman (2004) definem intraempreendedor como o indivíduo que ‘arregaça as mangas’ e faz acontecer, reúne os recursos necessários para transformar uma simples ideia, seja ela sua ou não.

Hashimoto (2006) discorre que o intraempreendedor é qualquer pessoa que na organização, independente do cargo que ocupa, utiliza seu potencial e assume a responsabilidade de promover a inovação. Trabalha o projeto como sendo seu e busca a menor intervenção de outras pessoas no processo. Aproveita sua criatividade, poder de realização, dos contatos e da liderança para modificar projetos internos tornando-os empreendimentos de sucesso.

Pela análise de Nunes (2010, p. 84) “o intraempreendedor age dentro de uma empresa com as mesmas características do empreendedor. Ele é a pessoa que faz a diferença no ambiente organizacional”.

Diante do exposto, o intraempreendedor é o indivíduo que faz a diferença dentro da organização, não mede esforços e recursos para fazer as coisas acontecerem, transformar uma simples ideia em um grande empreendimento.

Segundo Hartman (2006), o intraempreendedor surge então, para de fato, empreender dentro das grandes organizações. O principal objetivo do intraempreendedorismo é a promoção da inovação contínua através das pessoas, pois colaboradores intraempreendedores geram inúmeras vantagens competitivas, mantendo estas empresas numa situação de liderança tecnológica sustentável. Assim, empresas que seguirem uma cultura intraempreendedora estarão investindo no sucesso perante seus concorrentes.

Um ponto fundamental para o surgimento de intraempreendedores nas empresas, segundo Hartman (2006), é criação nas organizações de um ambiente propício, onde o clima e a cultura intraempreendedora seja adequadamente difundidas.

Em sua obra Pinchot e Pellmann (2004, apêndice A), apresentam os 10 mandamentos do Intraempreendedor:

1. Lembre-se de que é mais fácil pedir desculpas do que permissão.
2. Faça o que for necessário para que seu projeto dê certo, mesmo que escape às suas atribuições de sua função.
3. Vá trabalhar todo dia como o espírito de quem será demitido.
4. Forme uma equipe sólida.

5. Peça conselhos antes de solicitar recursos.
6. Deixe de lado o orgulho da autoria; divulgue a credibilidade.
7. Ao quebrar as regras, lembre-se dos principais interesses da empresa e de seus clientes.
8. Respeite seus patrocinadores.
9. Faça menos promessas e mais entregas.
10. Seja leal às suas metas, mas realista sobre os meios para atingi-las.

Fillon (2004), refere-se que o intraempreendedor vivencia emoções e riscos, relativos à tomada de decisões e gratificações de uma ideia que se tornou realidade a partir de uma visão que teve voltada a organização.

Nesse sentido podemos considerar o intraempreendedor como um agente estratégico para a empresa, ele atua no que tange a aceleração de inovações dentro das organizações, proporcionando um fortalecimento organizacional perante o mercado.

2.2.1 CARACTERÍSTICAS INTRAEMPREENDEDORA

No que diz respeito às características do intraempreendedor, esta são bem parecidas com as do empreendedor. Na visão de Pinchot III (1987), pessoas intraempreendedoras gostam de liberdade e são automotivadas, reagem às recompensas e reconhecimentos, definem metas de 5 a 15 anos, estabelecem cronogramas corporativos ou auto-impostos, delegam, mas também colocam a mão na massa, possuem habilidades parecidas aos empreendedores, são autoconfiantes e corajosos, são cínicos com o sistema, mas otimistas quanto à capacidade de superá-lo, tem atenção aos riscos e necessidades, focalizam os clientes, gostam de riscos moderados, não temem serem demitidos, fazem sua própria avaliação intuitiva do mercado.

Para Hashimoto (2006), o intraempreendedor tem habilidades de interagir entre a parte tecnológica de um produto com sua viabilidade comercial. Vai muito além da formação básica e tradicional, precisa expandir de visões micro para uma visão macro do empreendimento, construindo assim o sucesso do mesmo.

Na visão de Pinchot e Pellman (2004, p.39), o fator-chave do intraempreendedor é: “Ao imaginarem opções, eles descobrem oportunidades ocultas. Tal pensamento e uma obsessão e um fator-chave para o sucesso intraempreendedor”.

O quadro a seguir apresenta a visão do professor americano Lanny Herron em relação ao comportamento do intraempreendedor.

Área	Descrição
Conhecimento do produto	Habilidades para entender o produto, o desenho, a concepção e o potencial.
Negócio	Habilidade para realizar as atividades funcionais de uma organização e entender o seu funcionamento como um todo.
Setor	Habilidade para compreender o setor e as implicações de suas tendências e mudanças.
Liderança	Habilidades para motivar e influenciar o comportamento dos subordinados.
Rede de contatos	Habilidades para criar uma rede de contatos com pessoas influentes e tomadores de decisão.
Administrativa	Habilidades de planejamento e organização de atividades.
Empreendedor	Habilidades relacionadas ao reconhecimento de oportunidade.

Quadro 2: **Competências do intraempreendedor**

Fonte: Hashimoto (2006, p. 23).

Segundo Hashimoto (2006), o intraempreendedor não pode ser visto como um gerente criativo, apesar de possuir alguns aspectos em comum, na realidade seu perfil tem maior semelhança com o empreendedor tradicional. O gerente busca a eficácia operacional, ascensão na carreira (cargo, benefícios, poder), é mais confiante, enérgico e controlador. Já o intraempreendedor vai além do melhor desempenho, gerencia o risco cultivando projetos que no decorrer do caminho possa encontrar adversidades buscando retorno de médio e longo prazo. Cobiça o sentimento de realização e orgulho, encarra os desafios a fim de vencê-los.

Diante do que foi apresentado pelos autores foi possível verificar que são inúmeras as características que definem o perfil intraempreendedor. As organizações precisam estimular/desenvolver em seus funcionários esse perfil a fim de manter-se em vantagens perante seus concorrentes.

2.2.2 AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRAEMPREENDEDORA

No tocante a cultura intraempreendedora, Pinchot e Pellman (2004) definem como a existência de um clima favorável para a inovação dentro de uma organização. Segundo os autores, os líderes são responsáveis por promover este clima, fazendo com que todos os funcionários se sintam motivados a compartilhar seus conhecimentos a fim de originar novas ideias as quais serão utilizadas pela empresa em seus produtos, serviços e processos.

Com base no que mostram os autores sobre o assunto, em especial, os indicadores do clima para a inovação, propostos por Pinchot e Pellman (2004) e os ingredientes de Dornelas (2003), Hartman (2006) estruturou em 08 (oito) grandes grupos de requisitos básicos para que se possibilite uma avaliação da cultura intraempreendedora nas organizações, ficando assim subdivididos: comunicação,

processo decisório, incentivos/motivação, recompensas, autonomia, liderança, equipes, controle/mensuração.

Através dos tópicos levantados, Hartman (2006), criou um instrumento que permite avaliar a cultura intraempreendedora das organizações, o qual será utilizado como instrumento na coleta de dados para o desenvolvimento do trabalho proposto.

2.3 INOVAÇÃO

A palavra inovação, deriva dos termos latinos *in* e *novare* e significa fazer algo novo ou renovar.

Segundo Drucker inovação é a habilidade de transformar algo já existente em um recurso que gere riqueza. "[...] Qualquer mudança no potencial produtor-de-riqueza de recursos já inexistentes constitui inovação..." (DRUCKER, 1987, p. 40).

A definição de inovação que vem sendo mais frequentemente utilizada, de acordo com Lemos (1999), está caracterizada, como a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais.

Druker (1987) apresenta ainda a inovação sistemática, a qual consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise ordenada das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.

Pela concepção de Bessant e Tidd (2009) a inovação assume muitas formas diferentes, mas pode ser resumida em quatro diferentes tipos: inovação de produtos, de processos, de posição e de paradigma. O autor aponta ainda que pode haver dificuldade na hora de classificar a inovação, pelo fato de serem parecidas e em algumas situações pode ser aplicado mais que um tipo ao mesmo tempo.

Desta forma pode-se compreender que a inovação tem relação direta com o termo empreendedorismo, e que o gerenciamento da inovação vai muito além de uma boa ideia, é preciso aprender com o processo, bem como realizar um planejamento estratégico eficiente.

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado nas empresas moveleiras da Região Oeste de Santa Catarina, pertencentes à SIMOVALE (Sindicato da Indústria Madeireira e Moveleira do Vale do Uruguai) no período de julho/13 a agosto/14.

Quanto ao objetivo, a pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo. Para Andrade apud Beuren (2004, p.81) “a pesquisa descritiva preocupava-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles”.

Em relação aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, e foi realizado nas empresas pertencente à cadeia moveleira da região oeste de Santa Catarina.

Segundo Gil (1999, p. 72-3), “Estudo de caso é caracterizado pelo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”. Enquanto Beuren (2003), caracteriza a pesquisa do tipo estudo de caso pelo estudo concentrado de um único caso, é preferido quando se deseja aprofundar os conhecimentos em algo específico. Tem a oportunidade de verificar *in loco* os fenômenos a serem pesquisados.

Quanto à abordagem do problema e pesquisa, caracteriza-se como sendo de natureza qualitativa.

De acordo com Richardson (1999, p. 90), “a pesquisa qualitativa é caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistadores”.

A população objeto de estudo foram gestores das empresas moveleiras da região Oeste Catarinense vinculada a SIMOVALE.

Beuren (2003, p. 118) define população ou universo como “a totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas para determinado estudo”.

No que se refere à amostra, em razão ao alto número de empresas pertencente à cadeia moveleira da região oeste de Santa Catarina, optou-se por visitar a SIMOVALE, onde foi realizada a seleção da amostra a partir da conversa com o diretor executivo da entidade, que indicou as 20 maiores empresas associadas e forneceu contato eletrônico e telefônico das mesmas. Em seguida, foram realizados os contatos telefônicos, solicitando ao gestor de cada empresa que respondesse o questionário encaminhado via e-mail, utilizando um link do mesmo elaborado através da ferramenta Google docs. Das 20 empresas contatadas, obteve-se o retorno de 16 questionários, o que corresponde há um retorno de 80%.

Para a realização da pesquisa, aplicou-se uma metodologia desenvolvida e testada por Hartman (2006), fundamentada nos indicadores de intraempreendedorismo apresentados pelos autores da área.

Hartmann (2006), desenvolveu uma metodologia para avaliar o nível de cultura intraempreendedora das organizações. O trabalho de Hartmann consistiu em uma pesquisa de campo, realizada com as 05(cinco) maiores empresas industriais manufatureiras da cidade de Ponta Grossa-PR, tendo como base o nível de faturamento.

Em relação ao tratamento dos dados foi realizado no próprio Software no qual foi aplicado o questionário google docs, o mesmo gerou tabelas e gráficos a partir dos resultados coletados.

De acordo com Gil (1999), a tabulação eletrônica é preferível, não apenas porque reduz o tempo da atividade sensivelmente, mas também porque o computador pode armazenar os dados de maneira mais acessível, organizá-los e analisá-los estatisticamente.

Após o período de coletas dos dados e informações é o momento de reuni-los para análise e interpretação. Gil (1999), indica que a análise de dados tem por objetivo organizar sistematicamente os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema em estudo. Beuren (2003, p. 136), destaca que “ao analisar os dados espera-se que o estudante consiga sumariar os dados para transformá-los em informações que sustente um raciocínio conclusivo sobre o problema proposto”.

No que se refere à interpretação de dados Beuren (2003), afirma que deve ocorrer uma análise mais profunda dos dados tabulados e com isso buscar a relação existente entre os dados coletados e a base teórica que sustentou a pesquisa. Segundo Gil (1999, p. 168), a interpretação tem “como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que foi feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”.

Para a análise dos dados o método escolhido foi a análise descritiva, o qual segundo Contandriopoulos, et al. *apud* Beuren (2003, p. 139), “a análise descritiva dos dados é utilizada para relatar o comportamento de uma variável em uma população ou no interior de uma subpopulação, utilizando para a análise dos dados os instrumentos disponibilizados pela estatística”.

Para uma boa análise e interpretação de dados, primeiramente, é fundamental que a coleta dos dados tenha acontecido de maneira consistente, gerando com isso

informações confiáveis e a partir daí o restante do trabalho possa ser desenvolvido com qualidade, atingindo os objetivos propostos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados foram coletados tendo como base o questionário para avaliação da cultura intraempreendedora criado e validado por Hartmann (2006). O questionário é composto por 25 questões divididas em oito blocos e cada bloco representa um indicador de cultura intraempreendedora nas organizações. Da questão um a quatro refere-se ao indicador **comunicação**, da questão cinco a sete ao indicador **processo decisório**. O indicador **incentivos/motivação** está contemplado nas questões oito a onze, as questões 12 a 15 abordam o indicador **recompensas**, já as questões 16 a 20 referem-se à **autonomia**. A questão 21 diz respeito à **liderança**, as questões 22 a 24 tratam do indicador **equipe** e a 25 está ligada ao indicador **controle/mensuração**.

4.1 - INDICADOR: COMUNICAÇÃO

Com relação ao indicador comunicação quando perguntados se a visão e os objetivos estratégicos eram informados/ensinados a todos os funcionários, 43% responderam frequentemente, 25% raramente, 19% nunca e 13% sempre. Já em relação a importância dada aos clientes pelos funcionários ser elevada, 50% responderam frequentemente, 25% sempre, 19% raramente e 6% nunca. Na pergunta se empresa divulga e/ou dissemina suas decisões entre todos os colaboradores, 59% responderam que raramente, 38% frequentemente e 13% sempre. Quando questionados se os funcionários são consultados sobre sua satisfação com os programas de incentivos ao compartilhamento de novas ideias existentes, 37% responderam frequentemente, 37% raramente, 13% sempre e 13% nunca.

No indicador comunicação, o ponto forte das empresas pesquisadas refere-se ao grau de importância dado aos clientes pelos funcionários, no qual 75% responderam entre frequentemente e sempre. Nas demais questões desse bloco é possível perceber que houve uma pequena variação no percentual de respostas positivas e negativas, diante da importância que a comunicação tem para o alcance da cultura intraempreendedora nas organizações, é fundamental que todas as empresas melhorem os processos de comunicação, tornando-os claros, objetivos e acessíveis a todos. Uma sugestão apontada por Hartmann (2006), seria reavaliar as políticas de gestão,

possibilitando maior participação dos funcionários nas decisões, bem como maior cooperação entre as pessoas e setores, criando um clima de comunidade dentro da empresa.

4.2 - INDICADOR: PROCESSO DECISÓRIO

No indicador processo decisório foi obtido os seguintes resultados, quando questionados se as decisões dos gestores são tomadas visando resultados por um prazo maior de três anos, 43% responderam raramente, 38% frequentemente, 13% nunca e 6% sempre. Já se a empresa age de acordo com suas políticas e diretrizes divulgadas, 68% disseram que frequentemente, 19% sempre e 13% raramente. Com relação à empresa trabalhar com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética, 49% responderam frequentemente, 19% sempre, 19% raramente e 13% nunca.

Com base nos índices apresentados no que tange ao indicador processo decisório temos como item de destaque positivo, a empresa agir de acordo com suas políticas e diretrizes divulgadas no qual 87% responderam frequentemente ou sempre para essa questão. O item de destaque negativo refere-se às decisões dos gestores serem tomadas visualizando resultados num prazo maior que três anos, o qual 56% responderam raramente ou nunca.

Diante do resultado apresentado nesse indicador, é necessário que as empresas revejam como as decisões são tomadas principalmente as de longo prazo, pois uma decisão tomada de forma imediata/equivocada pode comprometer o alcance dos objetivos organizacionais. Com o intuito de desenvolver uma cultura intraempreendedora permanente entre os membros da organização, é fundamental que a empresa haja de acordo com as políticas e diretrizes divulgadas, tratando todos os envolvidos de forma ética e responsável, independente se o público for interno, externo ou sociedade em geral.

4.3 - INDICADOR: INCENTIVOS/MOTIVAÇÃO

No que diz respeito ao indicador incentivo e motivação, quando perguntados se existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias, 37% responderam sempre, 31% raramente, 13% frequentemente, 13% nunca e 6% não sabe. Já em caso de erro e/ou fracasso, se o funcionário continua sendo incentivado, 31% responderam que sempre, 31% raramente, 26% frequentemente, nunca 6% e não sabe 6%. Ao serem perguntados se existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a

obrigação de obter sucesso, 44% disseram que raramente, 31% frequentemente, 19% sempre e 6% nunca. Na questão que aborda se a empresa incentiva pequenas melhorias apresentadas pelos funcionários, 44% apontaram que isso ocorre frequentemente, 31% sempre, 19% nunca e 6% raramente.

No indicador Incentivo/motivação verificou-se que as respostas foram bem equilibradas ficando 50% para as respostas positivas e 50% negativas, a questão que teve maior variação no percentual foi se à empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários o qual 75% responderam frequentemente e sempre. Diante dos percentuais apresentados, vale destacar que as empresas precisam buscar constantemente instrumentos que possibilite a melhoria dos índices apresentados. Para isso é fundamental que as empresas revejam suas políticas de incentivo, mas além de incentivar os funcionários, eles precisam ser estimulados e recompensados na geração de novas ideias, por isso permite um clima adequado para a geração da inovação dentro das organizações.

Outro ponto que precisa ser levado em consideração pelas empresas é a questão dos erros ou fracassos, esses não podem ser considerados pelos gestores como um problema do qual o funcionário deve ser punido, mas sim precisam ser observados, já que serve de aprendizado ao funcionário, gerando crescimento ao mesmo e também a empresa.

4.4 - INDICADOR: RECOMPENSAS

No grupo de questões correspondente ao índice recompensa obteve-se o seguinte resultado: quem cria um novo projeto permanece trabalhando nele depois que ele deu certo, 88% responderam frequentemente ou sempre isso acontece, enquanto 12% responderam raramente ou não sabem. Ao serem perguntados se as novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceitas, 88% responderam frequentemente, 6% sempre e 6% não sabem. Em relação à empresa valorizar pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários, 37% afirma que sempre acontece, 31% frequentemente, 19% raramente e 13% nunca. Sobre a empresa recompensar as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são utilizadas, 57% responderam que frequentemente a empresa recompensa, 31% raramente, 6% sempre e 6% nunca.

Entre os indicadores analisados, o indicador recompensa foi o destaque positivo em relação à cultura intraempreendedora das empresas pesquisadas, já que em todas as questões desse bloco, as respostas positivas foram a maioria. Isso indica que as

empresas pesquisadas valorizam e recompensam quem cria um novo projeto, permitindo que o mesmo continue trabalhando no mesmo depois de implantado, aceita e valoriza as novas ideias, melhorias e inovações que são apresentadas. Apesar dos índices obtidos, as empresas não podem se acomodar. Elas precisam constantemente reavaliar os programas de incentivos e recompensas oferecidos, já que a satisfação das pessoas muda frequentemente.

4.5 - INDICADOR: AUTONOMIA

No índice que representa a autonomia dos funcionários, quando perguntados se podem escolher seus projetos de trabalho, 63% responderam raramente, 31% nunca e 6% frequentemente. Em relação aos gerentes e/ou líderes de equipes possuem autonomia e motivação para incentivar projetos inovadores, 38% apontam que frequentemente eles têm autonomia e motivação, 31% sempre, 25% raramente e 6% nunca.

Quando perguntados se existe autonomia para agir sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência do superior, 37% disseram que sempre há autonomia, 25% frequentemente, 25% raramente e 13% nunca. Enquanto aos funcionários terem acesso às informações para desenvolver seus projetos quando os “donos” das informações não estão presentes, 62% responderam que frequentemente isso acontece, 26% responderam raramente ou nunca e 12% sempre ou não sabem. Ainda seguindo a mesma ideia, ao serem questionados se eles podem acessar os recursos necessários quando os “donos” dos recursos não estão presentes, 37% afirmou que frequentemente isso é possível, 31% raramente é possível, 19% nunca e 13% sempre.

No indicador autonomia o item que mais se destacou negativamente tendo o menor número de respostas “sempre” foi: os funcionários podem escolher seus projetos de trabalho o qual 94% de respostas raramente e nunca, nas demais questões relacionadas ao tema houve uma variação menor entre as alternativas, no entanto, precisam sim ser levadas em consideração pelas empresas que buscam desenvolver o intraempreendedorismo na organização. A falta de autonomia apresentada é algo que precisa ser analisado e corrigido. As empresas devem desenvolver ações com o objetivo de melhorar essa situação. Certo grau de liberdade é fundamental para que as pessoas possam pensar, agir e tomar decisões que não comprometam os objetivos da

organização mas que, no entanto, abrem caminhos para a inovação e para o desenvolvimento da cultura intraempreendedora na empresa.

4.6 - INDICADOR: LIDERANÇA

No que tange ao índice liderança, quando questionados se os funcionários são treinados para substituírem seus superiores imediatos quando necessário, 38% informaram que isso raramente acontece, 31% frequentemente, 25% sempre e 6% nunca.

Pela relevância que o indicador liderança tem no desenvolvimento da cultura intraempreendedora, vale ressaltar que independente dos percentuais obtidos nesse quesito as empresas constantemente precisam potencializar este indicador. Disponibilizar ações através de um programa de capacitação com o intuito de desenvolver o perfil de liderança na equipe é de fundamental importância para manter uma cultura intraempreendedora sustentável, além de que a liderança é extremamente importante para o desenvolvimento dos demais indicadores.

4.7 - INDICADOR: EQUIPES

No índice equipe quando perguntados se as pessoas se ajudam e cuidam umas das outras não pensando apenas na sua própria área, 50% afirmam que frequentemente isso acontece, 31% raramente, 13% sempre e 6% nunca.

Em relação ao nível de cooperação entre os diversos setores da empresa, 68% apontam que frequentemente o nível de cooperação é elevado, 19% raramente e 13% sempre. Sobre a formação de equipes multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projetos, 49% responderam que frequentemente isso acontece, 25% raramente, 13% sempre e 13% nunca.

No indicador equipe a variação das respostas não fogem muito no que aconteceu nos demais indicadores. De acordo com Hartmann (2006), um nível de cooperação elevado entre os departamentos organizacionais constitui-se no primeiro passo para a implantação de uma cultura intraempreendedora adequada. Nesse sentido, mesmo as respostas positivas terem sido a maioria, deve-se levar em consideração os percentuais que não favorecem ao desenvolvimento da cultura intraempreendedora. Assim, é necessário que as empresas criem ferramentas com a intenção de aumentar a cooperação entre as pessoas e entre os vários setores da organização, bem como propiciar que sejam

formadas equipes multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projetos, criando com isso um ambiente mais harmônico e familiar dentro da empresa.

4.8 - INDICADOR: CONTROLE E/MENSURAÇÃO

Já em relação ao índice controle e mensuração, ao serem questionados se a empresa monitora os resultados obtidos com a implantação das ideias sugeridas, 75% responderam que frequentemente a empresa faz isso, 19% raramente e 6% sempre.

De acordo com o percentual apresentado 81% das empresas mensura e controla os resultados obtidos com a implantação das ideias sugeridas, apesar do percentual elevado, vale ressaltar que as empresas que não fazem esse controle precisam elaborar uma ferramenta a fim de obter esses dados, pois o que não é medido e acompanhado não pode ser controlado. Ter controle do que acontece na organização é essencial para o desenvolvimento da cultura intraempreendedora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como base a análise dos resultados, foi possível identificar que as empresas pesquisadas possuem determinados elementos que caracterizam a cultura intraempreendedora nas suas organizações, no entanto, ainda há aspectos que precisam ser melhorados, a fim de aumentar o nível intraempreendedor, gerando com isso maior vantagem competitiva no mercado.

Mesmo as empresas percebendo a importância do intraempreendedorismo nas organizações e já estarem incrementando ações para o desenvolvimento da cultura intraempreendedora, ainda há muito que precisa ser melhorado.

Para o fortalecimento da cultura intraempreendedora, as empresas precisam potencializar seus pontos fortes e minimizar os principais fatores apresentados como pontos fracos. Com relação aos pontos fortes, as empresas devem constantemente avaliar, mensurar e controlar as políticas que já são desenvolvidas, a fim de identificar se está de acordo com os objetivos da organização, caso contrário fazer as adequações e ajustes necessários.

Já em relação aos itens identificados como pontos fracos as organizações devem despende uma atenção ainda maior, a fim de neutraliza-los. Precisam criar ferramentas e estratégias que possibilitem o crescimento organizacional. Com isso, as empresas

melhorarão seu nível de cultura intraempreendedora, atingindo seus objetivos com maior facilidade.

Por fim, vale ressaltar que por ser um tema ainda considerado novo nas empresas ainda muito precisar ser feito, os gestores precisam incentivar e estimular o desenvolvimento do perfil intraempreendedor em seus colaboradores, criando assim uma cultura intraempreendedora forte, o que resultará em uma organização diferenciada das demais pela sua inovação e poder competitivo.

REFERÊNCIAS

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. S/L: bookman, 2009.

BOM ANGELO, Eduardo. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 250 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 281 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2008. 232 p.

DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2003 471 p.

FERRAZZA, Elisângela; et.al.. Análise das características intraempreendedoras no perfil do líder Rondon. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos09/172_172_Artigo_SeGET_2009_.pdf. Acesso em jul/2013.

FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho; SERRA, Fernando A. Ribeiro. **Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa**. São Paulo: Saraiva, 2010. 300 p.

FILION, L. J. **Entendendo os intra-empreendedores como visionistas**, Revista de Negócio, FURB, v.9, n.2, abril/junho, 2004 (edição especial empreendedorismo).

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006. 277 p.

HARTMANN, Adriane. **Avaliação da cultura intra-empresarial: desenvolvimento e teste de uma metodologia.** / Adriane Hartman. -- Ponta Grossa: UTFPR, Campus Ponta Grossa, 2006. 89 f.

HIRSCH, Robert D.; PETERS, Michael P.. **Empreendedorismo.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 592 p.

LEMOS, Cristina, **Inovação na Era do Conhecimento.** Capítulo 3 do livro: Informação e globalização na era do conhecimento / Helena M. M. Lastres, Sarita Albagli (organizadoras). — Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LONGARAY, André Andrade; BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003. 189 p.

McCLELLAND, David C. *The achieving society.* New York: The Free Press, 1961.

MENDES, Jerônimo. **Manual do empreendedor:** como construir um empreendimento de sucesso. São Paulo: Atlas, 2009. 241 p.

NUNES, Luviana Aparecida. **Nível de Intraempreendedorismo dos Dirigentes da Universidade Comunitária da Região de Chapecó-Unochepecó.** RGO-Revista Gestão Organizacional. Vol. 3 – N.1 – Jan/Jun, - 2010. 81-98 p.

PINCHOT, Giffort; PELLMAN, Ron. **Intra empreendedorismo na prática= Intrapreneuring in action: um guia de inovação nos negócios.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 199 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p. ISBN 85-224-2111-0

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. xvii, 536 p.

SCHUMPETER, Joseph A. **The creative response in economic history.** Journal of Economic History, p. 149-159, nov, 1947.

SEBRAE/SC. **Santa Catarina em Números:** madeira e moveleiro / Sebrae/SC.-- Florianópolis: Sebrae/SC, 2010.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional:** o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 313 p.