



Intraempreendedorismo: um estudo no setor privado

Intraentrepreneurship: a study in the private sector

Recebido em 18.07.2017. Aprovado em 30.08.2017
Avaliado pelo sistema *double blind review*

Nathalia Berger Werlang

nathaliabw@gmail.com

FAI Faculdades de Itapiranga – Itapiranga - SC

Marcia Reichert

marciareichert18@hotmail.com

FAI Faculdades de Itapiranga – Itapiranga - SC

Fabiane Favretto

fabiane_favretto@hotmail.com

FAI Faculdades de Itapiranga – Itapiranga - SC

Resumo

O empreendedorismo é considerado um dos principais agentes do crescimento econômico, proporcionando a criação de novas empresas, geração de empregos e renda para a população. Desta forma, este trabalho teve como objetivo identificar a percepção dos gestores de micro e pequenas empresas sobre a importância e/ou existência do intraempreendedorismo em negócios da iniciativa privada. Os procedimentos metodológicos utilizados para a obtenção das respostas basearam-se em uma pesquisa quantitativa e descritiva, sendo operacionalizado por aplicação de um questionário de *Likert* 5 pontos, por meio da técnica *survey*. A amostra foi composta por 106 gestores de empresas. A pesquisa identificou que o perfil dos entrevistados é formado em maior parte pelo gênero masculino, com idade média de 38 anos e que atuam nas empresas da região como proprietários, sócios, diretores, gerentes ou supervisores. Nos resultados, as principais características empreendedoras encontradas nos gestores são a motivação e busca por oportunidades e também a introdução de ideias novas, porém, em contrapartida as empresas não monitoram os resultados obtidos com a implantação de novas ideias sugeridas por funcionários, variável esta que apresentou menor índice. Em relação aos programas de desenvolvimento do intraempreendedorismo que são aplicados na empresa, bem como os que consideram mais importantes destacam-se a cooperação com instituições de ensino e integração da equipe em datas comemorativas. Finalizando, conclui-se que existem incentivos à prática do intraempreendedorismo por parte dos gestores, porém, falta o monitoramento dos resultados e a adoção de uma postura de assumir riscos, ou seja, confiar na ideia de um funcionário e buscar implementá-la.

Palavras-chaves: Empreendedorismo; Intraempreendedorismo; Gestores; Micro e pequenas empresas.

Abstract

Entrepreneurship is considered one of the main agents of economic growth, providing the creation of new businesses, creating jobs and income for the population. Thus, this study aimed to identify the perception of micro and small business managers on the importance and/or existence of intrapreneurship in the private sector business. The methodological procedures used to obtain the answers were based on a quantitative and descriptive research, being operated by applying a questionnaire Likert 5 points, through the survey technique. The sample consists of 106 managers. The research identified that the profile of the respondents is formed in most of males, 38 mean age and working in local companies as owners, partners, directors, managers or supervisors. In the results, the key entrepreneurial characteristics found in managers are motivation and search for opportunities and also the introduction of new ideas, but on the other hand

companies do not monitor the results obtained with the implementation of new ideas suggested by employees, variable this who presented lower rates. Regarding intrapreneurship development programs that are applied to the company as well as those who consider most important stand out cooperation with educational institutions and integration team in commemorative dates. Finally, it is concluded that there are incentives for the practice of intrapreneurship by managers, however, lack of results monitoring and the adoption of a position to take risks, that is, relying on the idea of an employee and seek to implement it.

Keywords: Entrepreneurship; Intrapreneurship; Managers; Micro and small businesses.

Introdução

No cenário atual, o mercado mundial é um ambiente muito competitivo, com rápidas mudanças tecnológicas e as empresas privadas investem grandes montantes em alternativas para manter-se no mercado, sobrevivendo a problemas e crises inesperadas. Sendo assim também se torna necessário criar condições para que surjam iniciativas empreendedoras por parte dos funcionários, oferecendo apoio e encorajando novas ideias dentro das empresas, uma vez que estas poderão assegurar a sua sobrevivência.

A possibilidade do ser humano vir a se tornar empreendedor é um processo traçado ao longo da vida conforme vai adquirindo experiências e competências em seu trabalho, pois ele não nasce empreendedor, e geralmente os motivos de idealizar um empreendimento já fazem parte deste indivíduo, como por exemplo, necessidade de realização, independência, vocação, status, pressões familiares ou visão de uma oportunidade (FILHO, 2012).

Conforme Duarte (2013) o espírito empreendedor tem se tornado uma necessidade muito grande nos últimos anos, aumentando o número de micro e pequenas empresas que surgem e participam da economia nacional cada vez mais. A prática do empreendedorismo traz progresso, novos métodos de trabalho e substituição de tecnologias obsoletas por novas, sendo considerado um fator categórico para o alcance do sucesso da empresa e tornando o profissional capaz de atingir mais oportunidades e projetar ações para o benefício e desenvolvimento desta.

Sendo assim, se não existissem os indivíduos empreendedores, a civilização ainda estaria presa à era pré-histórica, pois as armas e ferramentas mais simples utilizadas no dia a dia precisaram de indivíduos inspirados e dispostos a construí-las, mesmo sabendo que poderia levar muito tempo ou não dar certo (SOUZA, 2013).

O termo intraempreendedor, de maneira semelhante ao empreendedor, surgiu para caracterizar empregados que estão inseridos numa organização já formada, e que possuem atitudes semelhantes ao dono do negócio. É considerado inovador, alinhado aos objetivos da empresa e procura sempre melhorias nos processos e por novas oportunidades de negócios (LANA; TEIXEIRA; SILVA, 2011).

Muitas empresas ainda não estão abertas para esse perfil, na verdade muitas vezes ele não possui o comportamento adequado ao que determinam as regras definidas por algumas delas. Sendo que desta forma deixam de lucrar e crescer no mercado, pois o intraempreendedor é “um profissional criativo e inovador, que acredita que é preciso ousar e quebrar barreiras para conseguir resultados [...] Age como se fosse dono de parte da empresa, e contribui para que ela seja bem-sucedida” (MANTOVANI, 2014).

Partindo destas considerações iniciais este estudo busca identificar a percepção dos gestores de micro e pequenas empresas sobre a importância e/ou existência do intraempreendedorismo em negócios da iniciativa privada.

O trabalho está estruturado em cinco sessões: introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise dos resultados e considerações finais.

Referencial Teórico

A partir dessa seção serão apresentados os conceitos necessários que servirão como base para o desenvolvimento do presente estudo. Serão analisados os principais conteúdos teóricos relacionados a empreendedorismo, como também intraempreendedorismo.

Primeiramente, inúmeros estudos publicados sobre empreendedorismo e o processo empreendedor, Fillion (1999) salienta que nos anos 80 o empreendedorismo cresceu bastante e se espalhou por praticamente todas as áreas das ciências humanas e gerenciais. Em sua opinião, o empreendedorismo se tornaria um dos principais pontos de estudo das ciências humanas, por se tratar de um dos poucos assuntos que atrai o interesse de especialistas de várias áreas e disciplinas.

Observa-se a evolução do termo empreendedorismo ao longo dos séculos. Na Idade Média era considerado empreendedor o indivíduo que coordenava projetos de produção, e como os recursos eram escassos, geralmente esses incentivos vinham do governo. No século XVII, o empreendedorismo passa a ser ligado a propensão a assumir riscos, sendo que Richard Cantillon foi um dos primeiros escritores a diferenciar o capitalista (que possuía dinheiro) do empreendedor (DORNELAS, 2008).

Também no século XVII, era considerado empreendedor alguém que criava ou comandava um empreendimento, passando a ser nomeados gerentes ou administradores. No século XX, os empreendedores são responsáveis por gerar emprego e renda na Crise da Bolsa de Valores de 1929, nas duas guerras mundiais e na crise do petróleo. A partir de 1980 o estudo do empreendedorismo passa a ser incluído nos currículos das escolas de administração (FILHO, 2012).

No final dos anos 1980 a pesquisa acadêmica, que explora conceitos de empreendedorismo, dá maior ênfase ao tema também no Brasil. Nessa época o país atravessava um extenso período de instabilidade e de inflação alta, mas havia a esperança de implantação de novos planos de reconstrução econômica. Então no início da década de 1990, com a Era Collor tem-se uma mudança na estrutura da economia e ocorre a tentativa de abertura do mercado (CARMO, 2009).

O empreendedorismo surgiu no decorrer do tempo devido às frequentes mudanças do ambiente e seu estudo tem atraído bastante interesse. Stevenson e Jarillo (1990) caracterizam-no como um processo onde os indivíduos no interior de sua organização ou de uma já estabelecida por outra pessoa, buscam por oportunidades e melhorias com os recursos que controlam, pois “o empreendedorismo não exige, mas pode incluir a criação de novas organizações” (SHANE; VENKATARAMAN, 2000, p.219). Como o empreendedorismo está ligado as características comuns que cada indivíduo possui, se forem direcionadas ao espírito empreendedor, terão maior probabilidade de sucesso em uma ação.

Nesse sentido de acordo com os autores Hisrich, Peters e Sheperd (2009, p.30) o empreendedorismo é [...] “o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal”. Desta forma Dornelas (2008) observa que o empreendedorismo quebra paradigmas, criando novas relações de mercado, sendo um importante fator para o desenvolvimento de um país.

Neste processo, os indivíduos tomam a decisão de criar ou não um novo empreendimento, pois ele permite descobrir e avaliar oportunidades existentes (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2009). Todas as etapas desse processo são fundamentais. Criar algo novo necessita de muita atenção, esforço, tempo e comprometimento. Os riscos e as decisões mais críticas não devem ser motivo de desânimo, muito pelo contrário, devem ser o impulso para superar as possíveis falhas (DORNELAS, 2008).

Por outro lado, alguns elementos observados no empreendedor caracterizam também o empreendedorismo. Quanto maior a frequência com que são observados esses elementos, acabam sendo tomados como referência do comportamento do empreendedor de forma geral, sem que essas características sejam observadas em todos eles necessariamente, ocorrendo desta forma, certo equívoco entre os termos (SALIM; SILVA, 2010).

Outra característica do empreendedorismo, mencionada pelos autores supracitados, é a ligação que possui

com a inovação, a qual é ligada também ao processo de empreender. Como na atualidade as mudanças são frequentes é importante o surgimento de novos processos e produtos que contribuam para o desenvolvimento econômico tanto da própria organização, como da comunidade externa que a cerca (SALIM; SILVA, 2010).

Contudo é importante destacar que o empreendedorismo ainda é um fenômeno regional, apesar de toda a globalização e seus efeitos. Desta maneira a atividade empreendedora tem profunda ligação também com as políticas governamentais, com a situação econômica e ainda a cultura de um país (GUEDES, 2009).

Tendo visto que o empreendedorismo é um processo ligado às características de cada indivíduo, bem como a capacidade deste de criar e desenvolver ideias novas, gerando empregos e crescimento, na seção seguinte busca-se conceituar e definir melhor essas características do empreendedor.

Algumas pessoas possuem características ou tem tendência a empreender, o que facilita a inovação. Filion (1991) aponta que quanto mais jovem é o empreendedor, mais o ambiente familiar influencia em suas ações, sendo essas as chamadas relações primárias. Relações chamadas secundárias são mantidas em ambientes de negócios ou política e vão com o passar dos anos guiar suas novas escolhas. E quando alcança certa maturidade através de experiência e aprendizagem constrói relações de nível terciário com outras áreas que sejam de seu interesse.

Segundo Fraga (2007) os empreendedores podem ser vistos de duas formas: como aqueles que criam e abrem seus próprios negócios e aqueles que desenvolvem atividades como funcionários dentro de empresas estabelecidas, mas ligam os seus objetivos particulares aos da organização, buscando evitar desperdícios, planejar e realizar suas atividades em conjunto com os demais setores a fim de melhorias para ambos. Contudo, arriscar-se na realização destas tarefas é importante, porém da mesma forma é importante analisar previamente o processo para evitar desgastes futuros.

Em concordância Dolabela (2008) alega que um empreendedor é dotado de grande imaginação, possui a capacidade de desenvolver e concretizar visões. Ele consegue transformar ideias em um negócio de sucesso por meio de muitas informações e constantes avaliações, que permitem ter maior certeza do que está realizando. Essa capacidade de inovação gera riquezas, produtos e serviços novos.

De forma geral, Mantovani (2014) classifica o empreendedor como um profissional criativo, inovador e ousado, capaz de quebrar barreiras para alcançar os resultados almejados. Possui vontade de aprender e principalmente, age como se fosse dono da empresa, sempre contribuindo para que seja próspera.

Conceitos de intraempreendedorismo (empreendedorismo corporativo)

O intraempreendedorismo ainda é considerado um termo novo, mesmo sendo fundamental nas organizações que focam a inovação, pois pode ajudá-las através do melhor emprego dos seus talentos humanos (DAVID, 2004). Empresas que assumem uma cultura intraempreendedora têm maiores chances de sucesso no mercado em que atuam, "pois os colaboradores intraempreendedores geram inovações contínuas dentro das organizações, as quais podem trazer inúmeras vantagens competitivas" (HARTMAN, 2006, p. 24).

Segundo os autores Chieh e Andreassi (2008) ao falar de intraempreendedorismo devemos abordar também a inovação, pois existe grande quantidade de estudos indicando que a criatividade e a inovação estão ligadas às motivações que induzem ao surgimento e incentivo ao intraempreendedorismo nas empresas. De tal modo existem organizações que aliam o empreendedorismo a sua estratégia na busca pela inovação como fonte de benefício ou competitividade, em confronto com aquelas que procuram ações inovadoras com menos frequência.

É importante destacar também que o intraempreendedorismo está ligado de forma direta ao clima organizacional, pois se caracteriza por práticas naturalmente apresentadas por qualquer funcionário e de qualquer cargo na organização. Esta relação entre a performance e a habilidade inovadora dos funcionários

já foi comprovada em outras pesquisas, reforçando a importância destas na estratégia baseada em inovação (HASHIMOTO; BELÉ, 2012).

Outro fato relevante apresentado por Garcia; Gimenez e Toledo (2008) é que o intraempreendedorismo está associado à criação, desenvolvimento de ideias inovadoras e comportamentos para alcançar algum objetivo dentro de uma organização. “Basicamente intra-empreendedorismo é a coleção de atividades formais e informais direcionadas a criar novas oportunidades dentro de uma organização estabelecida, por produto, processo, serviço ou desenvolvimento de mercado” (GARCIA; GIMENEZ; TOLEDO, 2008, p.02).

Quanto às características do intraempreendedor menciona-se a capacidade de transformar ideias em algo real e lucrativo, eles são “aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização” (PINCHOT III, 1989, p. XI). Uma de suas funções é transformar visões de negócios em realidade por meio da descoberta intuitiva de um potencial de negócio e construir esta visão por meio do planejamento convertendo em seguida a ideia em ação (PINCHOT III, 1989).

Desta forma, em suma caracteriza-se o intraempreendedor como uma pessoa que é persistente e autoconfiante e que busca seus objetivos alinhados aos da empresa, assumindo riscos moderados e também como alguém que gosta de inovar, pois ficar na rotina não faz parte da sua natureza (DAVID, 2004).

Tais características são capazes de trazer para a empresa a desejada competitividade que todas buscam. Deste modo Lana; Teixeira e Silva (2011) corroboram com as características citadas pelos autores acima, ao afirmar que o intraempreendedor é aquele empregado que possui características empreendedoras e que atua dentro de uma organização, ele assume atitude semelhante àquela do dono do negócio. É inovador, alinhado aos objetivos da empresa e procura sempre melhorias nos processos, assim como também busca por novas oportunidades de negócios.

Segundo Uriarte (2000) as organizações devem buscar inserir o intraempreendedorismo na sua cultura, pois pessoas que possuem iniciativa e são inovadoras precisam ter algum tipo de apoio e incentivo porque são agentes de transformação na empresa, tornando-se um investimento e possibilitando maior competitividade.

Uma organização que deseja estimular o intraempreendedorismo deve ser aberta a inovação e enxergar a mudança como oportunidade e não como uma ameaça; é necessário realizar uma avaliação do seu desempenho como empresa empreendedora e buscar o aprendizado integrado, além de ter remuneração e incentivo adequado às atitudes dos funcionários intraempreendedores (DRUCKER, 1986).

Uma das barreiras mais citadas contra o intraempreendedorismo nas organizações é a impossibilidade de usar os lucros vindos de um sucesso para financiar um próximo, pois como o intraempreendedor não possui capital próprio, ele precisa persuadir a gerência de que suas novas ideias são promissoras. Além disto, cada movimento realizado deve ser justificado a alguém superior, bem como não podem assumir visão de longo prazo, pois o projeto pode ser cancelado quando o gerente achar que não está de acordo ao que buscam (PINCHOT III, 1989).

A sobrevivência das organizações em um mercado globalizado e competitivo demanda atender várias exigências e adotar rápidas tomadas de decisões. Para tanto é necessário uma visão sempre renovada, pois o risco é controlado por meio de habilidades gerenciais, e com a perspicácia que o empreendedor possui, ele torna-se necessário em qualquer tipo de organização (WALKOWSKI; BEILER; HOELTGEBaum, 2008).

Nesse sentido à medida que as organizações crescem, torna-se cada vez mais difícil manter o espírito empreendedor de seus funcionários, pois conforme vai crescendo ela se estabelece em determinado grau e neutraliza o intraempreendedorismo com o aumento do número de funcionários, mudança de processos e procedimentos, muitas vezes considerados burocráticos ou desnecessários (CHIEH; ANDREASSI, 2008).

Ainda segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009) o intraempreendedorismo deve partir de forma voluntária dos indivíduos, não podendo a organização impô-lo como forma de trabalho, porém concordam com o autor citado anteriormente no que se referem a recompensas, incentivos e participação em decisões por parte da direção da empresa, como estímulo a autonomia e melhor desempenho no dia a dia.

Estudos recentes sobre empreendedorismo em micro e pequenas empresas

As pequenas empresas estão contribuindo cada vez mais no contexto social e econômico para atender a crescente demanda do mercado por produtos e serviços, gerando por meio de oportunidades, inovação, tecnologias, processos e principalmente novos postos de trabalho (KORNIJEZUK, 2004).

O sucesso e a sobrevivência da pequena empresa dependem do conhecimento que o empresário tem do mercado e das leis que regem um empreendimento, mas muito mais importante que isso é o comportamento pessoal e as suas características. São elas que lhe conferem a capacidade de inovação e visão de oportunidades, habilidades que podem ser aprendidas, pois todas as pequenas empresas têm pontos em comum, mas para ser empreendedora, ela precisa de empreendedores que criem algo novo e diferente e que também transformem valores já existentes (DRUCKER, 1986).

O espírito empreendedor tem se tornado uma necessidade nos últimos anos, fazendo crescer o número de pequenas empresas que surgem. Zampier e Takahashi (2013) realizaram um estudo com o objetivo de analisar como proprietários ou gerentes de micro e pequenas empresas do setor de educação privada de Curitiba/PR desenvolveram suas competências empreendedoras por meio da aprendizagem e experiência.

Os resultados encontrados mostram que a maioria dos empreendedores que investiram na área educacional, abriram as instituições por meio de conhecimentos anteriores como professores ou diretores. Mostram vontade de continuar neste ramo de negócio, investindo em novos cursos e ampliando a estrutura física, pois os conhecimentos adquiridos auxiliam nos desafios e atividades desempenhadas. E por fim, com esta experiência adquirida, os empreendedores reconhecem com mais facilidade as oportunidades quando surgem, relataram que mudaram a forma de gestão da instituição e das pessoas e acompanham as mudanças que são cada vez mais frequentes no setor da educação (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2013).

Estudo semelhante foi realizado por Duarte (2013) com objetivo de “descrever os fatores que influenciam no desempenho das MPE’s da cidade de Pará de Minas, sob a visão dos empreendedores” (DUARTE, 2013, p.14). O estudo concluiu que a prática do empreendedorismo traz progresso, introdução de métodos inovadores e substituição de tecnologias antigas com a criação de novas, sendo desta forma o empreendedorismo um fator categórico para o alcance do sucesso do profissional e tornando-o capaz de atingir mais oportunidades, medir os riscos e projetar ações que contribuam para o benefício e desenvolvimento da empresa.

Outro estudo na área de empreendedorismo que pode ser destacado recentemente foi realizado por Krakauer; Albuquerque e Almeida (2013). Ele visa analisar atividades de empreendedorismo corporativo em pequenas e médias empresas, as características deste tipo de empresa e as principais formas de incentivos oferecidos a seus colaboradores. Trata-se de um estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação, mas que pode ser utilizada de parâmetro para muitas pequenas empresas brasileiras. Os resultados mostram que o intraempreendedorismo ainda é pouco utilizado nas pequenas empresas, mas tem muitos benefícios a gerar.

Segundo os autores o fomento ao intraempreendedorismo através do capital humano e sua criatividade traz competitividade, mesmo com pouco capital e pouca especialização, este potencial está em todos os indivíduos. Ele é considerado um diferencial para a empresa, uma vez que é alto o índice de mortalidade de pequenas empresas por conta de suas características particulares, como tomada de decisão concentrada na mão de poucos, máxima atuação do proprietário, poucos recursos e implantação ligeira das decisões.

No estudo foram entrevistados onze especialistas na área de empreendedorismo bem como quatro profissionais da empresa objeto do estudo de caso. Eles avaliam como o principal motivo da falta de incentivo ao intraempreendedorismo nas empresas brasileiras de forma geral, a cultura da empresa, seguido da atitude dos proprietários que não sentem a necessidade deste estímulo e inovação (KRAKAUER; ALBUQUERQUE; ALMEIDA, 2013).

Na empresa de tecnologia da informação estudada, os entrevistados afirmam que a cultura de tolerância ao erro, proximidade entre gerência e funcionários, acesso a informação, respeito às diferentes opiniões e patrocínio a novas ideias são as principais características percebidas. Desta maneira há na empresa uma cultura de incentivo ao intraempreendedorismo, fazendo os funcionários se sentirem mais motivados e criativos trazendo como benefícios conhecimento, crescimento e constante atualização tanto para si próprios como para a empresa (KRAKAUER; ALBUQUERQUE; ALMEIDA, 2013).

Segundo os autores é mais comum o intraempreendedorismo ocorrer em grandes empresas com muitos níveis hierárquicos e grandes montantes para investimento, porém a pesquisa indicou que ele é uma possibilidade acessível também para as pequenas e médias empresas, por estar voltado à cultura organizacional e quando estimulado transforma o modo de gerenciamento das pessoas.

Em contrapartida, ao avaliar motivos que interferem na criação de novos empreendimentos, Vale; Corrêa e Reis (2014) afirmam que além de simples oportunidade ou por necessidade (quando um indivíduo é demitido e não consegue se recolocar no mercado de trabalho), o que leva à criação de novos empreendimentos, são várias outras motivações: atributos pessoais, mercado de trabalho, insatisfação com emprego, família e influência externa.

A definição utilizada para o indivíduo empreendedor varia a cada época. Em uma pesquisa realizada por Kuratko e Hodgetts em 1995 e Filardi et al. em 2011, cujo objetivo era descrever com métodos específicos de coleta de dados o desenvolvimento das características empreendedoras e o perfil empreendedor retratado na bibliografia em âmbito nacional e internacional.

Destaca-se que no estudo de 2014, foram encontradas 122 características empreendedoras, mas somente algumas delas foram usadas no estudo, ressaltando que a característica mais citada foi proatividade podendo ser verificada durante 23 anos deste período analisado, seguido de capacidade de inovar, tolerância a riscos e criatividade aparecendo por 22, 20 e 18 anos respectivamente. Outro aspecto importante foi o crescente aumento da produção literária sobre empreendedorismo a nível mundial, bem como encontros de estudos como, por exemplo, ENANPAD e EGEPE e as revistas RAE – Revista de Administração de Empresas e RAC – Revista de Administração Contemporânea (FILARDI; BARROS; FISHMANN, 2014).

Portanto considera-se a percepção da importância do intraempreendedorismo como fundamental para um bom desenvolvimento e crescimento de micro, pequenas e médias empresas, uma vez que os índices de empresas que fecham suas portas com pouco tempo de funcionamento ainda é elevado, tornando-se esta uma alternativa viável para sua sobrevivência, já que o capital humano é o maior ativo de uma empresa indiferente o seu porte.

Procedimentos metodológicos

Na presente seção são apresentados os procedimentos realizados para alcançar os objetivos propostos neste trabalho. Ele contempla a caracterização da pesquisa, população e amostra, os instrumentos de coleta de dados e o método de análise e interpretação destes.

A natureza da pesquisa caracteriza-se de cunho teórico-empírico, pois além do uso de dados primários em pesquisa de levantamento de dados junto às pessoas incluídas na população, serão coletados dados secundários, a partir de estudos já realizados e validados por outros autores.

A fim de atender ao objetivo proposto o estudo segue uma abordagem quantitativa através do uso de método survey. Richardson et al. (2014, p.70) afirmam que “o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar discussões de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências”.

Quanto aos fins a pesquisa caracteriza-se como descritiva. Para Gil (2008) pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de certa população ou fenômeno. Vários estudos podem ser classificados desta maneira e uma de suas características que se destaca é o emprego de técnicas de coleta de dados padronizada.

De acordo com o objetivo deste estudo que é identificar a percepção dos gestores de micro e pequenas empresas sobre a importância e/ou existência do intraempreendedorismo em negócios da iniciativa privada e com base nos dados constantes no quadro acima, a população deste estudo são todas as micro e pequenas empresas associadas às associações comerciais dos cinco municípios pertencentes à região de abrangência da 31ª Secretaria de Desenvolvimento Regional (SDR) do município de Itapiranga/SC, os quais são: Itapiranga, São João do Oeste, Iporã do Oeste, Tunápolis e Santa Helena sendo que estes somam uma população de 469 empresas.

A amostra compreende o número de gestores que responderem ao questionário, cabendo ressaltar que foram excluídos da contabilização dos resultados, os questionários de respondentes que não se encaixam na faixa de micro e pequena empresa de acordo com o número de funcionários que possui.

Justifica-se a escolha da região de abrangência da SDR do município de Itapiranga pela percepção da necessidade de um estudo nesta área com a mesma. Com isto todas as Associações Comerciais e Câmaras de Dirigentes Lojistas (CDL) destes municípios foram contatadas a fim de conseguir autorização para realizar esta pesquisa e demais informações de contato como telefone e e-mail para envio do questionário e demais informações de aplicação da pesquisa.

O presente trabalho está baseado em dados primários, ou seja, informações nunca antes coletadas, e também dados secundários a partir de pesquisa bibliográfica desenvolvida com a leitura de material já elaborado por outros autores, sendo em sua maioria livros e artigos científicos de anais e eventos, tendo como vantagem “o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2010, p. 30).

Deste modo o instrumento de coleta de dados primários utilizado foi o questionário adaptado dos autores Hartmann (2006) e Marques (2014) o qual foi encaminhado por e mail, utilizando o *link* da ferramenta *Google Drive on line*, e também arquivo em *Word* para facilitar aos respondentes, o qual também deixa claro e assegura aos respondentes o total sigilo de todas as informações repassadas bem como o nome de sua empresa.

Com isto o questionário utilizado é do tipo *Likert* 5 pontos (1 – 5), sendo: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente. Deste modo, torna-se possível a identificação da percepção dos gestores de micro e pequenas empresas sobre a importância e/ou existência do intraempreendedorismo em negócios da iniciativa privada na região da SDR de Itapiranga.

Em seqüência a análise foi realizada através da estatística básica descritiva, a qual tornou possível identificar o perfil dos respondentes e da empresa. As variáveis de percepção da importância do intraempreendedorismo na iniciativa privada foram analisadas por meio da estatística univariada, que encontrou valores e média, desvio padrão, constância, percentagem e valores mínimos e máximos analisados para todas as respostas.

Resultados

Nesta seção são apresentados os principais resultados da pesquisa, com caracterização dos respondentes e a percepção dos gestores de micro e pequenas empresas, referente ao intraempreendedorismo.

Sendo a amostra da pesquisa não probabilística, analisaram-se os questionários retornados, somando um total de 108 respondentes. Conforme proposto inicialmente na pesquisa, considera-se válido o respondente ocupante de algum cargo de gestão na empresa, por este motivo dois indivíduos foram eliminados da amostra, pois não se enquadraram neste requisito, sendo válidos 106 questionários.

Os respondentes distribuem-se por cidade, destacando 37,7% da cidade de Itapiranga e 21,7% correspondentes a Iporã do Oeste. Seguindo de Tunápolis (17,9%), Santa Helena e São João do Oeste, ambos com uma representação de 11,3%. Lembrando que a pesquisa abrangeu as empresas associadas às associações comerciais dos municípios pertencentes a 31ª Secretaria de Desenvolvimento Regional.

Quanto a faixa etária dos entrevistados, a idade média ficou em 38 anos, sendo que as idades mais frequentes foram 28 e 38 anos, ressaltando a predominância de indivíduos mais jovens ocupando cargos de gestão.

Quanto ao cargo de gestão ocupado, dos 106 respondentes, 34,9% são proprietários, 29,2% são gerentes gerais, 19,8% sócios, 9,4% gerentes de setor, 3,8% supervisores e 2,8% diretores.

No que se refere ao gênero, 36,8% autodeclararam-se do gênero feminino e 63,2% autodeclararam-se do gênero masculino. Destes, 75,5% eram casados (as) ou em união estável e 23,6% dos respondentes estavam solteiros e 9% declararam-se separados (as).

Em relação ao nível de formação, os respondentes com ensino médio completo alcançaram 30,2%, seguido de ensino superior completo em 51,8%. Um dado que chama a atenção é que entre os outros níveis de formação informados constam graus mais baixos (ensino fundamental e curso técnico), revelando que nem sempre a formação é um fator essencial para uma empresa ter sucesso e sim a capacidade de gestão do dono da empresa.

Já em relação à faixa de renda dos respondentes destacam-se primeiramente os que faturam de 4 a 6 salários mínimos (36,8%), seguido dos que faturam de 2 a 4 salários mínimos (29,6%).

O levantamento dos dados referente ao número de pessoas ocupadas na empresa mostra que a maioria dos respondentes ocupa algum cargo de gestão em micro empresas sendo 59,4% até 09 pessoas ocupadas e 23,6% até 19 pessoas.

Mediante análise univariada dos dados, procurou-se estimar o padrão médio da amostra para cada uma das variáveis dos construtos. Desta forma, analisaram-se as estatísticas de média, desvio padrão, valores mínimos e máximos observados.

Para analisar os resultados efetivos, cabe ressaltar que na mensuração das variáveis, aplicou-se uma escala intervalar de Likert 5 pontos (1-5), sendo: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente. A Tabela 1 mostra os resultados das variáveis do construto gestão administrativa da empresa.

IN	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
IN1-Criatividade é uma característica presente na gestão administrativa da empresa	4,26	0,590	2	5
IN2-Há o estabelecimento de metas e objetivos estratégicos na gestão administrativa da empresa	4,17	0,700	1	5
IN3-Percebo a existência de visão sistêmica na gestão administrativa da empresa	3,88	0,825	1	5
IN4-A gestão administrativa da empresa tem a postura de assumir riscos	3,94	0,741	1	5
IN5-A gestão administrativa da empresa tem como característica a capacidade de trabalhar em equipe	4,34	0,615	2	5
IN6-Percebo que a gestão administrativa da empresa é flexível	3,89	0,591	2	5
IN7-Liderança é um atributo presente na gestão administrativa da empresa.	4,15	0,644	2	5
IN8-Na empresa em que atuo a inovação é prática cotidiana.	3,78	0,617	2	5
IN9-Percebo a busca por oportunidades na gestão da empresa em que atuo.	4,10	0,703	2	5

IN10 -Percebo a existência de motivação na gestão administrativa na empresa em que atuo.	3,95	0,638	2	5
IN11 -A gestão administrativa na empresa em que atuo tem a persistência como característica.	4,22	0,633	2	5
IN12 -Na empresa em que atuo há apoio da chefia para promover a gestão por objetivos.	3,46	0,968	1	5
IN13 -A atual legislação que regula a atividade da empresa em que atuo inibe uma gestão mais empreendedora.	3,92	0,891	1	5
IN14 -Na empresa há processo de qualificação do gestor.	3,86	0,682	2	5
IN15 -Os programas de empreendedorismo influenciam positivamente a gestão administrativa da empresa.	3,42	1,023	1	5

Tabela 1 - Construto Gestão Administrativa da Empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando a Tabela 01, entre as variáveis, a que obteve maior média foi a IN 05 (4,34), que indica que a gestão administrativa da empresa tem como característica a capacidade de trabalhar em equipe, mostrando que há nestas empresas, indivíduos que praticam e enxergam a importância do trabalho de equipe isto, além de trazer bom clima organizacional gera benefícios diretos no trabalho.

As variáveis IN 1 (4,26) e IN 11 (4,22), também destacam que a criatividade e a persistência, respectivamente, são características presentes na gestão administrativa da empresa. Conforme Dolabela (2008) a criatividade é um ponto positivo do povo brasileiro que consegue se adaptar e improvisar em situações de dificuldade, gerando como resultados a criação de novos negócios, ou melhoria nos já existentes. Além disso, pode-se destacar que grande parte dos valores mínimos foram observados na opção 2 (discordo), indicando pouca discordância com as práticas de gestão administrativa sugeridas na pesquisa.

Na variável IN15 que obteve a menor média (3,42), “os programas de empreendedorismo influenciam positivamente a gestão administrativa da empresa” pode-se considerar que há um posicionamento satisfatório, o que dá a entender que estes programas de empreendedorismo existem e influenciam a gestão, em algumas mais que em outras, devido a que muitos ficaram neutros na resposta. Logo abaixo a Tabela 2 apresenta a frequência por grau de intensidade do construto gestão administrativa da empresa.

No que se refere ao construto incentivos a atitudes empreendedoras, a Tabela 3 apresenta os resultados.

IN	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
IN16 -Os funcionários são consultados sobre sua satisfação com os programas de incentivos ao compartilhamento de novas ideias existentes.	3,40	1,011	1	5
IN17 -Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias.	3,70	0,917	2	5
IN18 -Em caso de erro e/ou fracassos, o funcionário continua sendo incentivado.	3,35	1,042	1	5
IN19 -Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso.	3,13	1,015	1	5

IN20 -A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efetivamente utilizadas.	3,20	1,238	1	5
IN21 -Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior.	3,37	1,098	1	5
IN22 -Funcionários têm acesso as informações necessárias para desenvolver seus projetos quando os "donos" das informações não estão presentes.	3,42	1,086	1	5
IN23 -Os funcionários são treinados para substituírem seus superiores imediatos quando for necessário.	3,95	0,773	1	5
IN24 -O nível de cooperação entre os diversos setores da empresa é elevado.	3,27	1,065	1	5
IN25 -Formam-se equipes multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projetos.	3,45	1,148	1	5
IN26 -A empresa monitora os resultados obtidos com a implantação das ideias sugeridas.	3,10	1,086	1	5
IN27 -Funcionários podem acessar recursos necessários para desenvolver seus projetos quando os "donos" dos recursos não estão presentes.	3,90	1,059	1	5
IN28 -A visão e os objetivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários.	4,09	0,684	2	5

Tabela 2- Construto Incentivos à Atitudes Empreendedoras.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode ser observado na Tabela 2, a variável IN 28 “A visão e os objetivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários” foi a que obteve a maior média em 4,09, mostrando que a visão e os objetivos estratégicos da empresa são informados/ensinados a todos os funcionários. Desta forma, quando os funcionários estão informados da visão e objetivos estratégicos da empresa sentem-se mais valorizados e encorajados a dar opiniões. Chieh e Andreassi (2008) corroboram esta afirmação quando afirmam que empresas que aliam o empreendedorismo a sua estratégia na busca pela inovação têm maiores benefícios e mais competitividade do que aquelas que procuram ações inovadoras com menos frequência.

. A segunda maior média (3,95) se refere ao treinamento dos funcionários para substituir superiores imediatos, na sua ausência ou quando for necessário. Sendo assim, conforme Hashimoto e Belê (2012), o intraempreendedorismo está ligado de forma direta ao clima organizacional, e uma vez que os funcionários sentem-se valorizados e cientes da confiança de seus superiores apresentam melhores resultados naturalmente.

Da mesma maneira ressalta-se ainda a assertiva IN27 (3,90) “Funcionários podem acessar recursos necessários para desenvolver seus projetos quando os "donos" dos recursos não estão presentes”, mostrando que existe alto índice de confiança por parte dos gestores em seus liderados, uma vez que demora algum tempo para esta ser adquirida.

Em conformidade, o estudo realizado por Hashimoto e Nassif (2012) referente a barreiras e incentivos ao intraempreendedorismo, ressalte que as restrições à liberdade aparecem em gestores que demonstram pouca segurança com relação a seus liderados, já outros, mesmo com insegurança acabam mantendo essa liberdade, pois é a única forma de conhecer o perfil do profissional que tem na empresa.

Comparam-se estas variáveis ao estudo realizado por Krakauer, Albuquerque e Almeida (2013) numa empresa de tecnologia da informação onde os entrevistados afirmam que a cultura de tolerância ao erro, proximidade entre gerência e funcionários, acesso a informação, respeito às diferentes opiniões e patrocínio a novas ideias são as principais características percebidas, sendo desta forma um incentivo ao intraempreendedorismo, fazendo os funcionários se sentirem mais motivados e criativos trazendo como benefícios conhecimento, crescimento e constante atualização tanto para si próprios como para a empresa.

Considera-se no geral este construto importante para averiguar algumas práticas de fomento ao intraempreendedorismo, onde pode ser observado que as práticas mais citadas foram que os funcionários podem acessar recursos necessários para desenvolver seus projetos quando o responsável deste não está presente, bem como são treinados para substituí-los quando necessário, a visão e os objetivos estratégicos da empresa são informados/ensinados a todos os funcionários, ocorrem também incentivos para apresentar novas ideias e formação de equipes multifuncionais, ou seja, trabalho em equipe no dia a dia e em projetos novos.

De forma semelhante um estudo realizado por Lana, Teixeira e Silva (2011) com o objetivo avaliar as preferências de gestores sobre o funcionário que apresenta características intraempreendedoras, e identificar estímulos e barreiras à inovação presentes nessas organizações, verificou por meio da percepção destes, que não existe um princípio de estímulos à inovação estruturada nessas empresas. Há empresas que não têm nenhum tipo de estímulo e entendem que esse fator deve ser nato dos funcionários.

Observa-se então que isto vai contra os resultados das demais variáveis, uma vez que, segundo Uriarte (2000) um intraempreendedor busca como recompensa além de sua realização pessoal, receber o devido reconhecimento do seu trabalho, e ainda como afirmamos acima, um funcionário encorajado e ciente da confiança de seus superiores apresenta melhores resultados. Conforme Dornelas (2008) quando há o esforço em apresentar ideias novas e que dão certo, mas não ocorrem princípios de recompensa e reconhecimento, pode ocorrer a desmotivação, comprometendo todo o demais desempenho.

Ainda segundo Salim e Silva (2010) para fomentar o intraempreendedorismo, as empresas devem usar meios para criar um ambiente inovador, incentivando seus empregados a inovar e melhorar demonstrando assim que dão valor a eles, acreditam em suas capacidades e eles dificilmente temerão expor suas novas ideias arriscando-se a propor melhorias em busca de crescimento na carreira profissional.

Em relação à autonomia para agir em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior, a pontuação ficou em 24,7 na opção 4. Vale lembrar que em algumas situações a autonomia pode não ser bem vista pelos funcionários, podendo até ser entendida como falta de orientação e de competência em gerir pessoas por parte dos gestores, além de que muitos funcionários somente desempenham bem suas funções quando recebem orientações detalhadas e específicas de que, como e quando fazer.

A Tabela 3 demonstra os resultados obtidos para o construto das características empreendedoras.

IN	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
IN29 -Criatividade.	3,98	0,828	2	5
IN30 -Espírito inovador.	3,95	1,027	2	5
IN31 -Estabelecimento de metas e objetivos estratégicos.	3,62	0,980	1	5
IN32 -Visão sistêmica.	3,72	0,944	2	5
IN33 -Flexibilidade.	4,19	0,782	2	5
IN34 -Motivação e busca por oportunidades.	4,46	0,819	2	5
IN35 -Persistência.	3,68	1,000	1	5
IN36 -Gerenciamento de conflitos.	4,13	0,986	1	5
IN37 -Procura conhecer o ambiente legal e normativo.	4,03	0,786	2	5

IN38 -Comunicação aberta e frequente.	3,91	0,834	2	5
IN39 -Introdução de novas ideias.	4,25	0,633	2	5
IN40 -Capacidade de trabalhar em equipe.	3,83	0,951	2	5
IN41 -Postura de assumir riscos.	3,49	1,062	1	5

Tabela 3 - Construto Características Empreendedoras.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando a Tabela 3, entre as variáveis, a que obteve maior média foi a IN 34 (4,46), que indica a motivação e busca por oportunidades como a característica empreendedora mais presente nos gestores, o que evidencia vontade de trazer ideias novas ao negócio e motivação para não desistir imediatamente quando algo não dá certo da primeira vez.

As variáveis IN 39 (4,25) e IN 33 (4,19) também indicam a introdução de ideias novas e flexibilidade. Com isto, podemos citar Fillion (1999) que destaca duas linhas de pensamento, a dos economistas que atribuem ao empreendedor a capacidade de inovação absoluta e os comportamentalistas, preocupados com a motivação para realizar novos empreendimentos, que atribuem a eles as características de criatividade e intuição.

Na variável IN 41 (3,49) nota-se que os gestores têm certo receio em assumir riscos para sua empresa, já que permaneceram neutros a esta questão, o que pode ser entendido em alguns casos como inexperiência, ou somente um cuidado para não comprometer a condição financeira da empresa, pois segundo Uriarte (2000) os riscos fazem parte de toda atividade e o empreendedor deve saber administrá-los para vencer nesse ambiente.

Em consonância citam-se novamente os autores Lana, Teixeira e Silva (2011) que descobriram em seu estudo, segundo os gestores respondentes, que o processo de inovação é bloqueado principalmente pela escassez de recursos existentes nas empresas para esse fim. Na maioria das vezes as perspectivas inovadoras existentes possuem princípios que podem pôr as empresas em risco, uma vez que o ambiente externo empresarial, independente o setor, tem suas regras e algumas vezes estas travam os métodos de inovação e mudança.

Ainda de acordo com os autores, o intraempreendedorismo está bastante ligado à noção de risco, pois sugere um formato diferente de gestão empresarial, menos rígido e burocrático. E, na percepção dos gestores o alto grau de risco do empreendedorismo concentra-se na busca da expansão de seus negócios nas mãos de funcionários, que para eles, consiste em uma distorção da estrutura organizacional da empresa, uma vez que os funcionários deixam de ser método de crescimento e se tornam agentes dele, aumentando assim o grau de risco (LANA; TEIXEIRA; SILVA, 2011).

Logo a seguir se encontram os resultados da Tabela 04 sobre a frequência por grau de intensidade da escala do construto Programas para desenvolvimento do Intraempreendedorismo aplicados na empresa.

IN	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
IN42 -Treinamentos com os funcionários.	3,45	1,139	1	5
IN43 -Participação em eventos/feiras.	3,39	1,092	1	5
IN44 -Cooperação com órgãos públicos.	3,27	1,143	1	5
IN45 -Cooperação com instituições de ensino.	3,83	1,037	1	5
IN46 -Integração entre a equipe em datas comemorativas.	4,55	0,554	3	5

Tabela 4- Frequência por grau de intensidade da escala do construto Programas para desenvolvimento do Intraempreendedorismo aplicados na empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere á programas para o desenvolvimento do intraempreendedorismo aplicados na prática na gestão dos respondentes, destaca-se a IN 46 (4,55) referente à integração entre a equipe em datas comemorativas e a IN 45 (3,83) referente á cooperação com instituições de ensino. Merece destaque também a IN 46 pelo fato da concordância ser aproximadamente absoluta e ter pontuação entre as opções 3 e 5, revelando que estes primam em manter os laços de integração e também descontração entre a equipe, além de ser uma forma de valorizá-la pelo seu trabalho e desempenho.

No geral a média foi boa, ficando a pontuação entre neutro e concordo o que indica que as práticas questionadas ocorrem sempre ou com frequência nestas empresas. A variável IN 44 (3,27) foi a que obteve a menor pontuação, revelando que a cooperação com órgãos públicos é a prática menos frequente, porém ainda considerada satisfatória.

Da mesma maneira a Tabela 06 comprova que a maior frequência de pontuação das variáveis ocorreu na opção 4. E para a IN 46 na opção 5, obtendo pontuação somente entre 3 e 5, o que significa também preocupação com o clima organizacional, uma vez que, quando os funcionários mantém relações de amizade e confraternização fora do ambiente de trabalho, levam-no para dentro da empresa favorecendo trabalho em equipe e menos desentendimentos, além de se sentirem valorizados pela empresa.

Contudo, a média na opção 2 também chama a atenção, onde a IN 42 (25,5) indica discordância de treinamentos com os funcionários como fomento ao intraempreendedorismo. Conforme os autores Lana; Teixeira e Silva (2011) em seu estudo com o objetivo de identificar estímulos e barreiras à inovação presentes nas organizações, também não conseguiram encontrar nos resultados um conteúdo que permitisse deduzir que os donos das empresas dão importância a treinamentos que cultivem as habilidades de profissionais intraempreendedores.

A Tabela 05 expõe resultados das variáveis do construto Programas para desenvolvimento do Intraempreendedorismo que os gestores consideram importante ser aplicados na empresa.

IN	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
IN47-Treinamentos com os funcionários.	4,04	0,839	1	5
IN48-Participação em eventos/feiras.	3,78	0,884	1	5
IN49-Cooperação com órgãos públicos.	4,02	0,805	2	5
IN50-Cooperação com instituições de ensino.	4,25	0,663	2	5
IN51-Integração entre a equipe em datas comemorativas.	4,55	0,545	2	5

Tabela 51- Construto Programas para desenvolvimento do Intraempreendedorismo que considera importante ser aplicados na empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como é possível ser observado na Tabela 05, assim como as variáveis mais praticadas destacadas na Tabela 03 anteriormente, este mesmo também são as consideradas de maior importância para serem aplicadas na empresa. São a IN 51 (4,55) “Integração entre a equipe em datas comemorativas” e a IN 50 (4,25) “Cooperação com instituições de ensino” mostrando que os gestores não apenas sabem ou afirmam a importância, mas também as realizam. Contudo a IN 47 (4,04) “Treinamentos com os funcionários” foi a terceira considerada mais importante, indicando que mesmo não sendo a mais praticada ou com maior frequência, sabem da sua importância para os funcionários e seu desenvolvimento.

Entretanto com relação às médias das duas tabelas, observa-se que na Tabela 05 quanto à importância da prática destes programas, estas são consideravelmente mais altas do que a efetiva aplicação destes programas no dia a dia da gestão, ou seja, consideram-nas mais importantes do que realmente praticam.

Nota-se, também, que a maior pontuação ocorreu primeiramente na variável IN 51 (61,5) “Integração entre a equipe em datas comemorativas” e em seguida na IN 50 (59,4) “Cooperação com instituições de ensino” e apenas depois destas as variáveis, treinamentos com os funcionários e participação em eventos/feiras empatadas em 58,5. O fato das IN 47 e 48 serem consideradas importantes, mas não serem praticadas com tanta frequência pode ser devido ao porte da empresa ou ao ramo da sua atividade.

Portanto, comparando-se os resultados dos programas que os gestores aplicam na empresa com os que consideram importante aplicar, verifica-se que estes já praticam aqueles que consideram os mais importantes, um ponto positivo, pois não basta acreditar algo ser importante e não praticar, é necessário realizar, investir e acreditar no potencial destes programas, uma vez que persistência e assunção de riscos são características empreendedoras. Além disto, os demais programas citados também são importantes, porém menos utilizados.

Citando o estudo de Krakauer; Albuquerque e Almeida (2013) que teve o objetivo de analisar as atividades de intraempreendedorismo em pequenas e médias empresas, identificar as principais características de uma empresa que cultiva esta estratégia e os incentivos gerados a seus colaboradores. Os autores citam que um fato que chama a atenção em seu estudo é que a maioria das organizações de todos os portes vem há tempos investindo em treinamento e desenvolvimento de carreira de seus funcionários. Contudo algo está mudando: a importância dada às diversas habilidades que precisam ser desenvolvidas ainda.

Conforme os autores, muitas empresas usam esses programas de treinamento para trabalhar o pensamento crítico e criativo, tomada de decisões, solução de problemas, e até a inteligência emocional de seus funcionários. Porém o que ficou claro na análise do estudo é que muitas empresas ainda não aderem a este tipo de investimento em seus funcionários empregando apenas aquelas que se limitam à atividade específica que estes desempenham.

Considerações finais

Nesta seção são apresentadas as considerações do trabalho referente ao intraempreendedorismo no setor privado: a percepção de gestores de micro e pequenas empresas. Procura-se seguir a ordem dos objetivos específicos estabelecidos para este estudo para assim responder o objetivo geral. Também são apresentadas as limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

Esta pesquisa, que teve como objetivo geral, identificar a percepção dos gestores de micro e pequenas empresas sobre a importância e/ou existência do intraempreendedorismo em negócios da iniciativa privada e contou com uma amostra de 106 ocupantes de algum cargo de gestão em micro e pequenas empresas.

Em relação aos programas existentes ou que poderiam ser implementados nas empresas para desenvolver o intraempreendedorismo, observou-se que houve concordância semelhante quanto à prática e a importância dos programas sugeridos sendo os mais destacados. A integração entre a equipe em datas comemorativas, cooperação com instituições de ensino, foram as mais citadas. Isso auxilia a integração e no desenvolvimento dos seus funcionários.

Foram citados também treinamentos, que desenvolvem os potenciais e as habilidades dos funcionários. Destaca-se, além disto, que treinamentos com maior frequência garantem o bom desempenho das funções

e atribuições específicas de cada funcionário, principalmente na sua chegada à empresa, bem como forma de reciclagem. Vale destacar que não devem ser ministrados apenas treinamentos específicos para as tarefas do dia-a-dia, mas também aqueles treinamentos que mantenham o espírito de motivação da equipe e formação continuada para mantê-los psicologicamente bem e focados, respirando o mesmo ar que a empresa.

Por fim destaca-se ainda a participação em eventos e feiras, que da mesma forma trazem maior visibilidade para a empresa, dando oportunidades de novos negócios e surgimento de ideias novas para incorporar na empresa.

Quanto a contribuição do estudo, primeiramente, para a academia, esta pesquisa originou o desenvolvimento do estudo acerca do tema intraempreendedorismo privado que ainda é pouco comentado a nível regional e tem sido discutido a nível nacional, pois os intraempreendedores enquanto dentro de uma empresa já estabelecida trabalham e agem em prol desta, mas podem tornar-se empreendedores ao constituir empresa própria a partir de suas ideias.

Além disso, esta pesquisa originou resultados que auxiliarão os gestores de micro e pequenas empresas no dia a dia de sua gestão, citando que através destes podem identificar quais os fatores necessários ao desenvolvimento do intraempreendedorismo em seus liderados de maneira espontânea e por meio de incentivos, através do bom clima organizacional, reconhecimento e recompensas, e ao mostrar que tem confiança em suas ideias e que são livres para tê-las e expô-las.

Quanto as limitações, estudo apresenta limitações acerca da amostra, uma vez que teve população reduzida, levando em consideração o tamanho da região de abrangência desta pesquisa, e ainda pode ser citada a pouca participação dos empresários/gestores e empresas em pesquisas desta natureza, devido ao desconhecimento do termo intraempreendedorismo e sua colaboração no desenvolvimento da empresa.

Outra característica a ser observada é a identificação da percepção dos respondentes em relação à existência ou importância do intraempreendedorismo, pois há a possibilidade das respostas não se assemelharem totalmente ao que realmente acontece nestas empresas no dia a dia, porém este problema é inerente ao método.

Desta forma, sugere-se que futuros estudos sejam desenvolvidos de forma qualitativa, com um estudo de caso em uma ou algumas empresas que mais se aproximaram dos objetivos da pesquisa referente à prática e incentivo do intraempreendedorismo, a fim de identificar melhor o que e como elas fazem este processo em seu dia a dia.

Outro estudo sugerido que poderia ser desenvolvido com estas empresas é em relação aos incentivos às atitudes empreendedoras menos percebidas, uma vez que estas devem ser melhoradas, citando treinamentos, estímulo à cooperação entre os diversos setores da empresa, estímulos para explorar novas ideias sem a obrigação de obter sucesso, recompensas as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efetivamente utilizadas.

Referências

CARMO, Cinta Tavares do. **Empreendedorismo**. CEFETES: Vitória, 2009. Disponível em: <<http://www.academia.edu/8713228/EMPREENDEADORISMO>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

CHIEH, Nelson; ANDREASSI, Tales. Intraempreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação do termo em uma instituição bancária. **RECADM-Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. v.7.n. 2 p.1-12.Paraná, Nov. 2008.

DAVID, Denise Elizabeth Hey. **Intraempreendedorismo social: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações**. Florianópolis: UFSC, Mimeo. Tese de Doutorado, 2004. Disponível em:< http://cac.php.unioeste.br/projetos/casulo/docs/tese_denise_david.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2015.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 3ª ed. 2008.

DUARTE, Ednei Magela. **O Empreendedorismo nas Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo Aplicado à Cidade de Pará de Minas/MG**. Dissertação de Mestrado - Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - Faculdades Pedro Leopoldo. Minas Gerais, 2013. Disponível em:< http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2013/dissertacao_ednei_magela_duarte_2013.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2015.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. Tradução: Carlos J. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1986.

FILARDI, F.; BARROS, F. D.; FISCHMANN, A. A. Do Homo Empreendedor ao Empreendedor Contemporâneo: Evolução das Características Empreendedoras de 1848 a 2014. **RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia**. Vol. 13, N. 3. Jul./Set. 2014.

FILHO, Edelvino Razzolini. **Administração da pequena e média empresa**. Curitiba: IESDE Brasil S. A, 2012.

FILION, Louis J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Vol. 34, n.2, p 05-28, 1999.

FRAGA, Poliana dos Santos. **O Empreendedor Interno: Uma análise sobre o profissional empreendedor no ambiente organizacional**. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Centro de Ciências da Comunicação: Habilitação Relações Públicas. Seminário Avançado em Relações Públicas. São Leopoldo, 2007. Disponível em:< <http://portal3.com.br/hotsites/pensandorp/wp-content/uploads/2009/09/poliana.pdf>>. Acesso em: 15 jan.2015.

GARCIA, U. L.; GIMENEZ, F. A. P.; TOLEDO, A. Ações e Comportamento Intraempreendedores: uma escala de mensuração. V EGEPE Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. São Paulo, 2008. **Anais...** São Paulo: V EGEPE, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em:< <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUEDES, Simone Alves. **A Carreira do Empreendedor**. Dissertação (Mestrado) em Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009. Disponível em:< <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-18122009-101254/pt-br.php>>. Acesso em: 01 fev. 2015.

HARTMAN, Adriane. **Avaliação da cultura intraempreendedora: desenvolvimento e teste de uma metodologia**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Dissertação de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Ponta Grossa, Maio, 2006. Disponível em:< <http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/22/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2015.

HASHIMOTO, Marcos; BELÊ, Elizeu. A Importância dos Gerentes nas Organizações Intraempreendedoras. In: VII EGEPE Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Florianópolis, mar. 2012. **Anais...** Florianópolis: VII EGEPE, 2012.

HASHIMOTO, Marcos; NASSIF, Vania Maria Jorge. Barreiras e Incentivos às Práticas do Intraempreendedorismo: Um Estudo dos Fatores Internos em Empresas Brasileiras. In: XVII SIMPÓSIO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. Salvador, Bahia, 2012. **Anais...** Salvador, Bahia, 2012.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7ª ed. São Paulo: Bookmann, 2009.

Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade - IBQP. **Divulgados os dados da pesquisa GEM 2013**. Curitiba, 11 fev. 2014. Disponível em: <<http://www.ibqp.org.br/noticia/97/divulgados-os-dados-da-pesquisa-gem-2013>> Acesso em: 23 fev. 2015.

KRAKAUER, P. V. C.; ALBUQUERQUE, L. G.; ALMEIDA, M. I. R. Estratégia de empreendedorismo corporativo em pequenas e médias empresas brasileiras: o caso de uma empresa de tecnologia da informação. **Revista ADM. MADE**, Rio de Janeiro, ano 13, v.17, n.2, p.49--65, mai./ago., 2013.

KORNIJEZUK, Fernando Bandeira Sacenco. **Características Empreendedoras de Pequenos Empresários de Brasília**. Dissertação de Mestrado. UNB – Universidade de Brasília. Brasília, mai. 2004. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/d20f0c4bd029b3cd03256d4f0060b4a6/0d4fdcf048ef441a03256fa500452bf0/\\$FILE/NT000A3AFE.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/d20f0c4bd029b3cd03256d4f0060b4a6/0d4fdcf048ef441a03256fa500452bf0/$FILE/NT000A3AFE.pdf)>. Acesso em: 09 mar. 2015.

LANA, B. M. H.; TEIXEIRA, L. A. A.; SILVA, J. T. M. Intraempreendedorismo: Uma análise das percepções do gestor sobre o perfil de seus funcionários. XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2011. **Anais....** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2011.

MANTOVANI, Fernando. O Empreendedor Corporativo. **Revista Exame**. 16 abr. 2014. Disponível: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/sua-carreira-sua-gestao/2014/04/16/o-empresendedor-corporativo/>>. Acesso em: 23 fev. 2015.

MARQUES, Sylvia Bitencourt Valle. **Intraempreendedorismo no Setor Público: A Perspectiva dos Gestores de Instituições Públicas de Ensino Superior**. Estudo de Caso da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (Utfpr). Dissertação de Pós-Graduação. Curitiba, 2009. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/821/3/CT_PPGPGP_M_Marques,%20Sylvia%20Bitencourt%20Valle_2014.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2015.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring**: Porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. 15 reimpr. São Paulo: Atlas, 2015.

SALIM, Cesar Simões; SILVA, Nelson Caldas. **Introdução ao Empreendedorismo**: despertando uma atitude empreendedora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academy of Management Review**. v. 25, n.1, p. 217-226, Jan. 2000.

SOUZA, Pedro Henrique. **Empreendedorismo passo a passo**. São Paulo: Viena, 2013.

STEVENSON, H.H.; JARILLO, J.C. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 17-27, 1990.

URIARTE, Luiz Ricardo. **Identificação do Perfil Intraempreendedor**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/97cc241db9bd939e03257170004bcd72/2b6919fe8ca2c58803256d520059b4d1/\\$FILE/174_1_arquivo_intraemp.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/97cc241db9bd939e03257170004bcd72/2b6919fe8ca2c58803256d520059b4d1/$FILE/174_1_arquivo_intraemp.pdf)>. Acesso em: 03 fev. 2015.

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade? **RAC- Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, art. 4, pp. 311-327, Maio/Jun. 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>. Acesso em: 11 abr.2015.

ZAMPIER, Maria Aparecida; TAKAHASHI, Adriana R. W. Aprendizagem e Competências Empreendedoras: Estudo de Casos de Micro e Pequenas Empresas do Setor Educacional. **RGO - Revista Gestão Organizacional**. Vol. 06 - nº 04 Set./Dez., 2013.

WALKOWSKI, Marcelo; BEILER, Grazielle; HOELTGEBAUM, Marianne. A relação entre a adoção de um Plano de Negócios e o Perfil Empreendedor, tomando o sucesso do empreendimento como fator relevante. In: V CONVIBRA – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO. Blumenau, 2008. **Anais...** V CONVIBRA: Blumenau, 2008.