

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Maurício Nunes Palma

**O intraempreendedorismo como forma de alinhamento dos colaboradores com a missão
da organização**

Florianópolis
2019

Maurício Nunes Palma

O intraempreendedorismo como forma de alinhamento dos colaboradores com a missão da organização

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico – Artigo

Área de concentração: Empreendedorismo

Orientador(a): Prof.^a. Dra. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates

Florianópolis

2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Nunes Palma, Mauricio

O intraempreendedorismo como forma de alinhamento dos colaboradores com a missão da organização / Mauricio Nunes Palma ; orientadora, Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, 2019.

45 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Intraempreendedorismo. 3. Empreendedorismo organizacional. 4. Competências empreendedoras. 5. Cultura empreendedora. I. Gonçalves Silveira Fiates, Gabriela. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

O intraempreendedorismo como forma de alinhamento dos colaboradores com a missão da organização

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 31 de outubro de 2019.

Prof^ª. Márcia Barros de Sales
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^ª. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dra
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Raphael Schlickmann
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Márcia Barros de Sales
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado aos meus pais, Maria Helena e Cirilo, e irmãos, Bruna e Murilo, com muita gratidão e amor, por tudo que fizeram e abdicaram por mim ao longo da minha vida. Espero poder ter sido merecedor do esforço dedicado por vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina e todos seus colaboradores, por toda infraestrutura fornecida, atendimentos e cuidados prestados, que contribuíram diretamente para a conclusão deste ciclo, da melhor forma possível.

Aos professores que tive ao longo da vida, em especial nesta jornada acadêmica, por todo o conhecimento compartilhado e dedicação despendida.

Aos colegas de classe e amigos que conquistei, que foram grandes parceiros e essenciais nesta caminhada de aprendizado, proporcionando sempre dias mais leves e momentos inesquecíveis.

Aos meus familiares, especialmente meus pais Maria Helena e Cirilo, e meus irmãos Bruna e Murilo, por serem meu porto seguro, meu estímulo e por acreditarem sempre nos meus sonhos e objetivos, sendo essenciais em todas as coisas boas que acontecem na minha vida.

Ao Ruan e seus familiares, por terem sido minha segunda família, me dando todo o auxílio necessário para que eu pudesse concluir este importante ciclo.

A todos os demais amigos, que são também como família, nos quais sempre pude encontrar apoio, compreensão, cumplicidade, carinho e momentos fantásticos em diversas fases da vida.

À Organização e os colaboradores em pesquisa, que compartilharam de suas práticas sempre com muita receptividade, e acreditando que este estudo pudesse promover novas perspectivas de gestão.

Enfim, a todas as pessoas que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho e conclusão deste importante ciclo da vida.

“Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas. A solução de problemas só restaura a normalidade. As oportunidades significam explorar novos caminhos”. (Peter Drucker)

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar competências empreendedoras, conforme a abordagem de Lenzi (2008), em colaboradores de uma organização que tem por propósito fomentar o empreendedorismo. O estudo é caracterizado como de objetivo descritivo, e os procedimentos técnicos adotados foram a pesquisa bibliográfica, um roteiro de entrevista semiestruturado e um survey com questionário online, estes últimos respondidos, respectivamente, por líderes e colaboradores da Organização. Os resultados evidenciam a presença de 6 das 10 competências empreendedoras de Cooley (1990), e apontam que todos os respondentes possuem ao menos uma delas. Porém, fica claro a importância de se consolidar uma cultura intraempreendedora e de inovação, construída a partir da colaboração de todos (colaboradores, líderes e organização). Assim, os valores organizacionais passam a ser enaltecidos, além de conhecidos e aderidos por todos os contribuintes, o que, conseqüentemente, resulta no desenvolvimento do intraempreendedorismo.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Empreendedorismo corporativo. Cultura intraempreendedora.

ABSTRACT

The aim of this study is to identify entrepreneurial skills, according to the approach of Lenzi (2008), in employees of an organization that aims to foster entrepreneurship. The study is characterized as a descriptive objective, and the technical procedures adopted were the bibliographic research, a semi-structured interview script and an online questionnaire survey, the latter answered, respectively, by leaders and collaborators of the Organization. The results show the presence of 6 of the 10 entrepreneurial competencies of Cooley (1990) and indicate that all respondents have at least one of them. However, it is clear the importance of consolidating an intrapreneurial and innovative culture, built on the collaboration of all (employees, leaders and organization). Thus, the organizational values become praised, as well as known and adhered to by all contributors, which consequently results in the development of intrapreneurship.

Keywords: Intrapreneurship. Corporate entrepreneurship. Intrapreneurial culture.

1 INTRODUÇÃO

Popularizado por Schumpeter, em meados do século XX, o indivíduo empreendedor é definido como um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento econômico a partir da proposição de uma nova combinação dos meios de produção (SCHUMPETER, 1978). O autor aponta também, que empreendimento é o resultado dessas novas combinações de recursos, sendo empreender, o processo pelo qual se faz algo novo (criativo) e algo diferente (inovador). Nesse sentido, para Drucker (1987) e Sarkar (2008), o empreendedorismo e a inovação são dois lados de uma mesma moeda, ou seja, não existe uma coisa sem a outra.

Como decorrência natural do empreendedorismo, a partir dos estudos de Gifford Pinchot na década de 1980, surge o termo intraempreendedorismo. A conduta intraempreendedora traz como principal característica o perfil e o comportamento empreendedor dos colaboradores dentro de estruturas organizacionais já estabelecidas (FILION, 2004; HASHIMOTO, 2006; LANA et al., 2013; SILVA, 2019). Nessa perspectiva, segundo Hashimoto (2006), as organizações têm valorizado cada vez mais o aspecto intelectual de seus colaboradores, tentando despertar-lhes o espírito empreendedor, promovendo assim, o intraempreendedorismo que leva a organização a tornar-se mais flexível e inovadora.

Diante disso, no atual cenário de imprevisibilidade e evolução tecnológica no qual as organizações estão imersas, parece ser importante que elas desenvolvam e disseminem uma cultura intraempreendedora, o que exigiria de seus líderes e colaboradores novas posturas no ambiente organizacional. Nesse contexto, um diploma e competências técnicas, que eram exigidas principalmente no ápice da era industrial, não são mais suficientes.

Segundo Moriano et al. (2009), reconhecer oportunidades, assumir riscos e ter ideias inovadoras, são algumas das características da conduta intraempreendedora que estão sendo requeridas cada vez com mais relevância, dentro do ambiente organizacional. De acordo com estes mesmos autores, muitas empresas que objetivam ter uma cultura intraempreendedora, passam a promover práticas favoráveis para tal conduta. Dessa forma o ambiente torna-se mais favorável, oferecendo meios e incentivos para que seus funcionários possam participar, cooperar e descobrir novas formas de executar tarefas de forma mais eficaz, o que impacta positivamente nos índices de produtividade.

Pandovani (2007) salienta que no fomento à inovação e no desenvolvimento da cultura intraempreendedora, novas competências são atraídas. Com isso, para Lana et al. (2013), a

gestão de competências na administração de uma organização passa a ser uma iniciativa necessária. A capacidade de inovar dos profissionais também deve ser prioridade, independente do grau de maturidade das empresas, visto que estas necessitam manter-se direcionadas estrategicamente e de forma competitiva (KUNIYOSHI et al. 2015).

Diante deste contexto, atuando nacionalmente na área de consultorias e capacitações, a empresa Lichtenfels, assim referenciada simbolicamente neste estudo, como outras empresas do mesmo ramo, associam a teoria à prática organizacional através de capacitações. Estas, que tem por missão instruir e preparar os indivíduos a serem agentes empreendedores e inovadores, estimulam diretamente o empreendedorismo. Por conta disso, pressupõe-se que características e práticas intraempreendedoras sejam inerentes ao seu próprio ambiente refletindo-se nas suas atividades internas, na conduta de seus colaboradores e na cultura organizacional.

Logo, algumas questões motivam este trabalho, entre elas, destacam-se: Sendo a empresa Lichtenfels uma instituição que promove o empreendedorismo na sociedade, será que suas condutas internas apresentam um comportamento intraempreendedor que vá ao encontro de sua missão? E como desenvolver e melhorar suas práticas com o intuito de promover o intraempreendedorismo?

Com a identificação da situação problema, passou-se ao objetivo geral definido por analisar as condutas internas da Organização em questão para a promoção do intraempreendedorismo. Partindo do objetivo geral identificaram-se os seguintes objetivos específicos para a pesquisa: 1) identificar o nível atual da conduta intraempreendedora dos colaboradores; 2) verificar o interesse e a busca pelo desenvolvimento da conduta intraempreendedora por parte dos colaboradores; 3) identificar o nível de satisfação dos colaboradores quanto a receptividade da Organização ao desenvolvimento inovativo; 4) descrever ações promovidas pela Organização que impulsionam e incentivam o desenvolvimento da conduta intraempreendedora.

Sendo assim, a pesquisa se justifica por se tratar de um tema ainda pouco explorado, de acordo com uma pesquisa exploratória realizada nas bases EBSCO e SPELL. Nesta, duas lacunas de pesquisa se destacaram, uma que visa o desenvolvimento de práticas administrativas com o intuito de promover o intraempreendedorismo, e outra que visa relacionar a conduta intraempreendedora com a identidade organizacional.

Portanto, devido a Organização ter passado recentemente por uma troca de dirigentes, tendo uma nova diretoria que enaltece fortemente o intraempreendedorismo e a inovação, o

presente artigo busca colaborar no preenchimento das lacunas existentes na literatura. Logo, visa contribuir também, no desenvolvimento da conduta intraempreendedora da Organização em estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Visando embasar a atual pesquisa, esta seção traz os fundamentos teóricos com a abordagem dos seguintes temas: empreendedorismo; competências empreendedoras; intraempreendedorismo e conduta intraempreendedora; e a atuação da Organização e conduta intraempreendedora.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Desde o século XVIII diversos autores, como Schumpeter (1982), relacionam de modo enfático o empreendedorismo à inovação, para o autor, uma coisa é outra. Conforme Paiva e Cordeiro (2002), tal associação ocorre devido a necessidade de se justificar a influência dessa relação no desenvolvimento econômico. Entretanto, o empreendedorismo como influência socioeconômica é atual e a sistematização dos estudos é recente, visto que se iniciou com a análise das causas de crises econômicas e dos fenômenos socioeconômicos ocorridos após a Segunda Guerra Mundial, segundo Kuniyoshi et al. (2015).

Nessa perspectiva, o empreendedorismo conquista espaço na academia científica, passando a ser um tema relevante e foco de novas pesquisas, e por isso torna-se necessária uma definição geral ao termo. Gerber (1998) entende o empreendedorismo como um processo de descobrir ou desenvolver uma oportunidade para então gerar valores através da inovação, e de prosseguir com ela, sem considerar um ou outro recurso (capital e humano).

Behling e Lenzi (2019) afirmam que o empreendedorismo é um dos principais promotores do desenvolvimento socioeconômico. Para os autores, isto eleva a dinamicidade da economia e contribui para o bem-estar social, por meio da inovação em produtos e serviços que solucionam necessidades humanas.

Para Dornelas (2003), o empreendedorismo é representado por um processo de diferenciação entre as pessoas, considerando que estas possuem motivações singulares, não se satisfazendo em ser apenas mais um na multidão. Com isso, Machado (2015) aponta que só se

compreende o que é empreendedorismo, se compreender o indivíduo empreendedor. Este, que não responde passivamente ao ambiente, mas que cria, influencia e aprende com ele.

Com isso, para que se compreenda o empreendedor, provindo do francês *entrepreneur*, no século XII, referia-se àquele que instigava conflitos, e aos indivíduos envolvidos em operações militares. Cantillon, em 1730, o utilizou para designar uma pessoa que trabalhava por conta própria e tolerava o risco no intento de promover seu próprio bem-estar econômico (SCIASCIA; VITA, 2009).

No início do século XIX o economista Jean Baptiste Say já considerava o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos e sendo assim, definiu o empreendedor como um indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade baixa para outro de elevada produtividade e de maior rendimento (CHER, 2008). Schumpeter, no início do século XX, foi além e caracterizou o empreendedor como o responsável pelo processo destrutivo da criatividade. Essa destruição criativa é, para o autor, o impulso fundamental para acionar e manter a economia capitalista constantemente funcionando, com a criação de produtos e métodos de produção, que inevitavelmente sobrepõe-se aos métodos antigos, mais caros e menos eficientes (LANA et al. 2013).

Logo, o empreendedor é aquele que “faz novas combinações de elementos, inventando novos produtos e processos, identificando novos mercados de exportação ou fontes de suprimento, criando novos tipos de organização, na busca do desenvolvimento regional” (SCHUMPETER, 1978, p.21).

McClelland (1971), por sua vez, simplificou o conceito ao estabelecer o empreendedor como criador de uma nova empresa ou administrador que tenta melhorar uma unidade organizacional, através da introdução de mudanças produtivas. Para Kent; Sexton e Vesper (1982), além de criar negócios ou desenvolver os já existentes, o empreendedor é todo indivíduo que, estando na posição de principal tomador de decisões, aumenta substancialmente o valor patrimonial da organização, alcançando assim, alto prestígio frente a outros indivíduos que conhecem e mantêm relacionamento com a organização.

Schumpeter (1982) considera que o empreendedor se caracteriza por três funções centrais: inovação, o assumir riscos e a permanência à exposição da economia ao estado de desequilíbrio. Dornelas (2003), por sua vez, afirma que os empreendedores não possuem um tipo de personalidade em comum, mas o dever da inovação como prática sistemática. Na visão de Lana et al. (2013), o empreendedor é o agente com esperança, energia e paixão pelo que faz,

além de possuir capacidade de persuadir pessoas, e de desenvolver visão aguçada sobre negócios, identificar oportunidades de mercado, em que os outros nada ou pouco enxergam.

Logo, a importância que o empreendedorismo e o empreendedor vêm ganhando com o passar do tempo, no mundo dos negócios, leva as empresas a desenvolverem atividades empreendedoras dentro das organizações. Kuniyoshi et al. (2015) apontam que, a busca constante das organizações por novos mercados, produtos, alternativas de negócios e maior eficácia em suas operações, levam ao quadro de inovação que caracteriza um ambiente propício ao desenvolvimento de ações empreendedoras. Complementam Behling e Lenzi (2019), quando afirmam que para se obter o desenvolvimento almejado, se faz necessário promover uma cultura de fomento ao empreendedorismo.

2.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Tal como o fenômeno empreendedor, as interpretações sobre competência têm como base as convicções de diferentes áreas das ciências sociais e humanas, a partir das quais conceitos e fundamentos são elaborados. Comumente se utiliza o termo competência para designar característica de uma pessoa qualificada para realizar algo (FLEURY; FLEURY, 2001).

Para Fleury e Fleury (2001), os estudos sobre competências deram início a partir da obra de David McClelland em 1973, com a publicação do *Testing for Competence rather than Intelligence*, na qual o autor associa competência ao desempenho superior na realização de uma tarefa. Na visão dos autores, o avanço dos estudos deixa claro que a competência é algo que vai além, não se limitando a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos. Tal avanço ocorre, principalmente, a partir dos estudos de Zarifian e Le Boterf (FLEURY; FLEURY, 2001).

De acordo com Zarifian (2001), para que a competência do indivíduo seja identificada e compreendida, deve ser observada na ação. O mesmo, considera, que a maneira como o sujeito vincula seus recursos para enfrentar situações profissionais e da vida pessoal resulta na manifestação da competência. Le Boterf (2003), por sua vez, define competência como prática do que se sabe em determinada situação, influenciada ainda por relações de trabalho, cultura organizacional, entre outros fatores. Com isso, competência deve ser compreendida como ação, a partir da mobilização de conhecimentos em diferentes circunstâncias (BEHLING E LENZI, 2019).

É importante ressaltar que do ponto de vista da organização, as competências devem agregar valor econômico (FLEURY; FLEURY, 2001; LENZI, 2008; BEHLING; LENZI, 2019). Esse entendimento refere-se ao que diversos autores chamam de “entrega”. Para eles, o indivíduo competente mobiliza seus saberes teóricos e recursos disponíveis, com habilidade para obter melhores resultados para as organizações (COOLEY, 1990; FLEURY; FLEURY, 2001; LENZI, 2008; LENZI et al., 2012; BEHLING; LENZI, 2019). A competência, segundo Nassif, Andreassi e Simões (2011), pode ser considerada um último nível da característica de um indivíduo, em função de ser resultante de diversos traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, influenciados por experiências, treinamentos, educação, traços familiares e outras variáveis demográficas.

De forma mais específica, Antonello e Boff (2005), classificam competências empreendedoras como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem a um indivíduo apresentar visão, estratégias e ações na criação de valor (tangíveis e intangíveis) para a sociedade. Para Mamede e Moreira (2005), elas vinculam-se ao senso de identificar oportunidades, capacidade de se relacionar em rede, de ter habilidades conceituais, capacidade de gestão, facilidade de leitura, posicionamento em cenários conjunturais e comprometimento com interesses individuais e da organização.

Porém, o reconhecimento de competências empreendedoras ainda tem muito o que se desenvolver nos estudos do empreendedorismo, e para isso, segundo Andrade (2006), o cenário organizacional tem mudado substancialmente, sendo que a criação e a manutenção de vantagens competitivas têm se tornado elementos essenciais para permanecer no mercado.

Com isso, diversos autores têm se preocupado em enumerar as competências empreendedoras e classificá-las, tal que possibilitem aos pesquisadores e gestores não apenas identificá-los nos indivíduos, mas desenvolver ações que possam desenvolvê-las quando necessárias. Dentre estes, se destacam o trabalho de McClelland (1973), citado anteriormente com sua obra seminal no tema, e também o trabalho de Lenzi (2008), elaborado a partir das obras desenvolvidas por Fleury (2000) e Dutra (2004), que abordam o trabalho de Cooley (1990), o qual foi apresentado no Seminário para Fundadores de Empresas do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

O estudo de Cooley (1990) traz um modelo de competências identificadas em empreendedores, destacando dez características de comportamento empreendedor, que são determinadas a partir da afirmação de um conjunto de três ações comportamentais para cada

característica. Tais competências empreendedoras são agrupadas em três conjuntos de ações: realização, planejamento e poder, conforme é exposto no Quadro 1:

Quadro 1 - Competências empreendedoras

CONJUNTO DE REALIZAÇÃO
Busca de oportunidades e iniciativas (BOI)
<ul style="list-style-type: none"> · faz as coisas antes do solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias; · age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; · aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
Correr riscos calculados (CRC)
<ul style="list-style-type: none"> · avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; · age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; · coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
Exigência de qualidade e eficiência (EQE)
<ul style="list-style-type: none"> · encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato; · age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; · desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
Persistência (PER)
<ul style="list-style-type: none"> · age diante de um obstáculo; · age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; · assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objetivos.
Comprometimento (COM)
<ul style="list-style-type: none"> · faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para complementar uma tarefa; · colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; · esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.
CONJUNTO DE PLANEJAMENTO
Busca de informações (BDI)
<ul style="list-style-type: none"> · dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; · investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; · consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
Estabelecimento de metas (EDM)
<ul style="list-style-type: none"> · estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; · define metas em longo prazo, claras e específicas; · estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.
Planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS)
<ul style="list-style-type: none"> · planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; · constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; · mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
CONJUNTO DE PODER
Persuasão e rede de contatos (PRC)
<ul style="list-style-type: none"> · utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; · utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; · age para desenvolver e manter relações comerciais.
Independência e autoconfiança (IAC)
<ul style="list-style-type: none"> · busca autonomia em relação a normas e controles de outros; · mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; · expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Cooley (1990).

O trabalho de Cooley (1990) resultou em uma tipologia que possibilita, de maneira simples, a identificação das competências empreendedoras e, em função disso, ganhou destaque na academia (LENZI, 2008). Enquanto Cooley (1990) visa identificar indivíduos

empreendedores, a partir das mesmas dez competências empreendedoras apontadas, Lenzi (2008), reescreve as ações comportamentais determinantes de forma a identificar tais características também em indivíduos intraempreendedores.

Segundo Lans et al. (2008), as competências empreendedoras são expressas pela capacidade não apenas de identificar, mas de explorar oportunidades em um contexto específico. Sánchez (2012) considera que estas tornam os indivíduos mais alertas às condições ambientais e potencializam sua capacidade de adequar os recursos internos para obter vantagem competitiva.

Sobre o desenvolvimento de tais competências, Lenzi (2008) defende que assim como um indivíduo lapida suas próprias competências, um empreendedor pode adequar suas individualidades a fim de desenvolver uma competência empreendedora. Empreendedores com um maior conjunto de competências possuem características que empregam no desafio de situações complexas, transformando-as em espaços para empreender (FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2008). Logo, as competências empreendedoras reforçam a percepção estratégica, possibilitando o vislumbre de oportunidades para inovação, crescimento dos negócios e desenvolvimento de melhores capacidades a partir dos recursos organizacionais (SOUZA; TEIXEIRA, 2013).

Com isso, Lana et al. (2013) apontam que na administração de uma organização atual em que flexibilidade, celeridade, adaptabilidade, e inovação são condições indispensáveis, a gestão de competências passa a ser um processo necessário, visto que a organização precisa adequar-se a essa realidade, levando em consideração o perfil de seus colaboradores.

Sarwoko (2016) complementa, apontando que as competências empreendedoras afetam a capacidade de criação de estratégias de crescimento e conseqüentemente o desempenho do negócio. Behling e Lenzi (2019) consideram, que mesmo possuindo tais competências, não se obtém garantia de assertividade na obtenção de resultados. Dessa forma, os autores apontam que as competências empreendedoras podem ser desenvolvidas por meio de métodos de treinamento e pelo acúmulo de experiência. Afirmam também que, a capacitação de empreendedores pode estimular uma cultura mais empreendedora, e a conduta intraempreendedora, quando realizada dentro das organizações.

2.3 INTRAEMPREENDEDORISMO E CONDUTA INTRAEMPREENDEDORA

No início do século XX, além do movimento capitalista, Schumpeter associou a ação empreendedora com traços de personalidade, tais como: criatividade, realização pessoal, superioridade e poder (no sentido de capacidade de fazer).

A partir de 1980, autores como Pinchot (1985), Drucker (1987) e Dornelas (2003), passaram a estudar comportamentos similares de empreendedores independentes em profissionais de médias e grandes empresas. Pinchot (1985) aponta que os empreendedores internos, atualmente mais conhecidos como intraempreendedores e empreendedores corporativos, possuem diferenciadas qualidades e que suas características percebidas destacam o perfil de inovador.

Tendo em vista que o intraempreendedorismo surge a partir do empreendedorismo, frequentemente os termos são confundidos. Para Manion (2001), embora o intraempreendedor e o empreendedor possuam um propósito e as funções similares, assim como as qualidades exigidas, a principal diferença entre eles se dá pela presença de uma relação de emprego. Porém, Pinchot e Pellman (2004) abordam o intraempreendedorismo como resultado do uso pela empresa do talento criativo dos colaboradores e líderes, a partir de uma coleção de competências. Segundo Hashimoto (2006), estas empresas que buscam excelência, motivadas pela competitividade que o mercado proporciona, estão valorizando cada vez mais o aspecto intelectual de seus colaboradores, tentando despertar-lhes o espírito empreendedor, formando o intraempreendedorismo.

Para Drucker (1987), uma organização cuja cultura vise a formação do espírito empreendedor, desperta em seus colaboradores a constante busca pelo novo. Logo, a melhor maneira de desenvolver algo está no aperfeiçoamento diário, e na conduta de levar o comprometimento e dedicação dos colaboradores.

Porém, para que a cultura intraempreendedora seja desenvolvida, as estratégias organizacionais devem estar pautadas em motivar os profissionais a promoverem ações inovadoras (DORNELAS, 2003; FESTA, 2015; FERRAS et al., 2018). Segundo Fillion (2004), tais ações são possíveis em todos os níveis hierárquicos, sendo que o fluxo de ideias pode ocorrer de baixo para cima, por iniciativa dos intraempreendedores, ou de cima para baixo, por iniciativa dos gestores.

Com isso, uma organização aberta e voltada ao intraempreendedorismo é composta por indivíduos estimulados a colocar em prática toda sua potencialidade empreendedora, retroalimentando este aparato que promove constantemente a cultura empreendedora enraizada ao longo da existência da empresa, assim apontam Lana et al. (2013). Consideram também, que

a concepção do intraempreendedorismo tem se caracterizado por meio de diversas ações inovadoras originadas no ambiente interno. O surgimento destas ações advém do estímulo do corpo diretivo aos colaboradores, no sentido de incentivar projetos que visem a inovação e criação de novos produtos e serviços, além de renovação estratégica e de processos.

Ganhou espaço então, a concepção de que todos podem ser empreendedores em suas atividades, sejam empresários ou colaboradores, uma vez que o fator determinante é a capacidade em detectar oportunidades e inovar (SCHUMPETER, 1982; PINCHOT; PELLMAN, 2004; FESTA, 2015; FERRAS et al., 2018). Nesse contexto, Kuniyoshi et al. (2015) consideram que a inovação deve ser uma prioridade organizacional, presente nos profissionais, independente do grau de maturidade das empresas, tendo em vista que estas enfrentam desafios constantes para se manterem direcionadas estrategicamente e de forma competitiva.

Dessa forma Silva (2019) define o intraempreendedorismo como um comportamento estratégico autônomo, ou desenvolvido por colaboradores que se engajam em projetos objetivando mobilizar recursos corporativos para novas oportunidades identificadas interna ou externamente à organização. Este autor ressalta ainda, que a inovação está cada vez mais evidente nos estudos da área de administração e, aliado a isso, a atividade empreendedora que até então era voltada para a criação de novos produtos, processo e negócios, agora se volta para o ambiente interno da organização.

2.4 ATUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E CONDUTA INTRAEMPREENDEDORA

Diante do que foi abordado até aqui, pode se dizer que as organizações que buscam o desenvolvimento da cultura intraempreendedora são, essencialmente, abertas à inovação, à novas competências, ideias e projetos, de maneira que os erros e problemas passam a ser vistos como oportunidades para aprendizagem. Segundo Pinchot (1985), a chave para a organização intraempreendedora é a capacidade de identificar funcionários inovadores e dar-lhes tempo longe de suas tarefas cotidianas para experimentar novas ideias e projetos.

Mas, para que ideias inovadoras sejam incentivadas, Hirsch e Peters (2004) consideram que a organização deve estabelecer um ambiente ou espaço para seus colaboradores inovarem. Silva (2019) complementa que além de um ambiente favorável, é fundamental o

suporte da alta administração para incentivar e recompensar os colaboradores dispostos a correrem riscos.

Vale destacar que a conduta intraempreendedora, ou o seu desenvolvimento, pode ser limitado ou estimulado por meio de atitudes e ações organizacionais. Com isso, Pinchot e Pellmann (2004) sugerem, como forma de incentivo, a criação de equipes intraempreendedoras dentro das organizações, o que denominam também como “intraempresa”. Visando incentivar o processo inovador, as organizações têm criado estímulos que articulam o potencial dos empreendedores corporativos às características organizacionais, fortalecendo a integração entre os profissionais e a organização (LENZI et al., 2011; FESTA, 2015; FERRAS et al., 2018).

Moriano et al. (2009) buscaram evidenciar os elementos que influenciam a cultura intraempreendedora. Para os autores supracitados, existem cinco fatores influenciadores: a) o apoio da direção ao desenvolvimento de ideias voltadas a melhorias organizacionais; b) a liberdade concedida aos funcionários para a execução de suas atividades; c) a criação de um sistema de recompensas às ideias inovadoras; d) a disponibilização de tempo para execução das ideias e; e) as incertezas inerentes nas tarefas desenvolvidas.

Os resultados demonstrados na pesquisa de Moriano et al. (2009) apresentam que a conduta intraempreendedora é mediada pela identificação organizacional. Dessa forma, segundo Ferras et al. (2018), os profissionais que se identificam com a organização são mais propensos a inovar e assumir riscos, gerando com isso benefícios organizacionais.

Lenzi (2011) afirma que é a partir das competências individuais e dos estímulos recebidos, que cada profissional entra em ação, tornando tais projetos realidade para a organização. Para Lana et al. (2013), deve ser regra de conduta e orientação gerencial a liberdade de ação no processo de tomada de decisões, em todos os níveis hierárquicos, de modo a ser participativo. Assim como já consideravam Pryor e Shays (1993), quando ressaltaram que as instituições proativas se orientam nesta direção, tendo em vista que incorporam a descentralização ao planejamento estratégico, com intuito de diminuir custo operacional e elevar a qualidade de produtos e serviços a serem ofertados.

Considerando que a falta de flexibilidade é a maior barreira à inovação existente nas organizações (FESTA, 2015). Ireland, Kuratko e Morris (2006), Kacperczyk (2012) e Silva (2019), trazem a burocracia como um motivo impeditivo à inovação e ao desenvolvimento organizacional. Ireland, Kuratko e Morris (2006) apontam que isso ocorre devido ao excesso de regras, políticas, procedimentos e formalismo, que muitas vezes, inibem e reprimem os traços empreendedores de seus colaboradores. Kacperczyk (2012), entende que fatores por

disfunção da burocracia podem impedir o desenvolvimento de habilidades, motivações e aspirações dos indivíduos que levam à formação de novos empreendimentos. Por sua vez, Silva (2019) considera que a burocracia, ou suas disfunções, devem ser desviadas, para que novas oportunidades sejam avaliadas, recursos sejam alinhados e explorados, e o processo de inovação seja impulsionado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção visa classificar a pesquisa efetuada, assim como posicionar os aspectos metodológicos utilizados. Diante dos critérios adotados, o presente artigo apresenta uma pesquisa descritiva, pois visa descrever o fenômeno estudado a partir dos gestores e colaboradores. Adotou-se para tal uma abordagem mista, utilizando de maneira complementar uma parte qualitativa e outra quantitativa.

Quanto à estratégia de pesquisa, foi realizado um estudo de caso na sede administrativa estadual da empresa Lichtenfels, visto que esta tem por missão "promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo".

A empresa Lichtenfels, assim chamada neste trabalho para preservar sua identidade e anonimato, foi fundada em 1972, é reconhecida como referência nacional no estímulo ao empreendedorismo, tendo como área de atuação consultorias e capacitações em gestão empresarial. Classifica-se como uma entidade privada de serviço social, sem fins lucrativos, e atualmente conta com 160 funcionários no seu quadro total de pessoas em Santa Catarina, dos quais 108 pertencem à sede administrativa, sendo 22 gestores e 86 colaboradores, que constituem a população desta pesquisa. A partir desta população, com um erro amostral de 5%, definiu-se a amostra mínima de 71 respondentes para a pesquisa quantitativa.

A compreensão de sua existência justifica o motivo pelo qual a Organização foi escolhida para realização do estudo de caso, tendo em vista que o presente trabalho possibilitará identificar se de fato as condutas internas estão indo ao encontro de sua missão.

Visando a identificação da conduta intraempreendedora dos colaboradores, práticas organizacionais e o papel da Organização ao fomento do intraempreendedorismo, foram utilizados dois instrumentos de pesquisa, um questionário online para a coleta das informações dos colaboradores, e um roteiro de entrevista semiestruturada para coleta de informações da Organização, este último realizado exclusivamente com alguns líderes da mesma.

O questionário foi composto de duas partes, a primeira visando identificar expectativas e necessidades dos colaboradores quanto à atuação da Organização como facilitadora da conduta intraempreendedora, enquanto a outra foi adaptada do instrumento de pesquisa utilizado por Lenzi (2008). Logo, buscou identificar as competências empreendedoras mais comuns aos respondentes.

Este instrumento utilizado por Lenzi (2008) foi elaborado a partir dos estudos desenvolvidos por Fleury (2000) e Dutra (2004), que integram dez competências empreendedoras identificadas por Cooley (1990), e que em uma listagem com 30 ações comportamentais, permitiu a identificação das mesmas a partir de uma escala somativa de três variáveis afirmativas.

Sendo assim, atribuindo uma nota em uma escala ordinal (de 1 a 5) para cada afirmação do instrumento, o respondente obteve uma pontuação. Aos que atribuíram 1 para todas as três afirmações, se obteve a soma mínima de 3, e caso a escolha tenha sido 5 para cada uma das mesmas, a soma máxima foi 15. Como critério definiu-se que para demonstrar presença de determinada competência, assim como no estudo de Cooley (1990), este artigo adotou o conceito de que os respondentes deveriam somar um mínimo de 12 pontos.

O questionário utilizado está como Anexo A deste trabalho e as competências, segundo Cooley (1990) são: Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI); Correr Riscos Calculados (CRC); Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE); Persistência (PER); Comprometimento (COM); Busca de Informação (BDI); Estabelecimento de Metas (EDM); Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS); Persuasão e Rede de Contatos (PRC) e Independência e Auto Confiança (IAC).

Vale ressaltar que a pesquisa foi de autoavaliação, diferentemente da encontrada em Lenzi (2008), na qual os empreendedores eram avaliados por terceiros.

Como mencionado anteriormente, visando identificar as práticas organizacionais e o papel da Organização ao fomento do intraempreendedorismo, parte da pesquisa se deu com a coleta de informações por meio de entrevistas semiestruturadas, com uso de um roteiro com 16 perguntas, realizadas com 5 líderes da Organização. O roteiro de perguntas está disponível como apêndice A deste trabalho. Para o devido alinhamento entre objetivos específicos, variáveis e/ou categorias de análise, instrumento de coleta e fonte da informação, foi proposto o Quadro 2.

Quadro 2 - Relação dos objetivos com os procedimentos utilizados

Objetivos Específicos	Variáveis/Categorias de análise	Instrumento (s)	Fonte
Identificar o nível atual da conduta intraempreendedora dos colaboradores	Quais competências empreendedoras ocorrem com maior e menor frequência entre os colaboradores	Questionário	Colaboradores
Verificar o interesse e a busca pelo desenvolvimento da conduta intraempreendedora por parte dos colaboradores	Predisposições dos colaboradores, para o desenvolvimento da postura intraempreendedora	Questionário	Colaboradores
Identificar o nível de satisfação dos colaboradores quanto a receptividade da organização ao desenvolvimento inovativo	Percepções e expectativas dos colaboradores frente a receptividade da organização ao desenvolvimento inovativo	Questionário	Colaboradores
Descrever ações promovidas pela organização que impulsionam e incentivam o desenvolvimento da conduta intraempreendedora	Iniciativas e características das ações promovidas pela organização que facilitam, fomentam e incentivam o desenvolvimento de competências intraempreendedora nos colaboradores	Entrevista	Líderes organizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para as variáveis que tem por instrumento o questionário, a análise ocorreu de forma quantitativa com uso de estatística descritiva, enquanto a análise categorias oriundas das respostas dos gestores, se deu de forma qualitativa, com uso de análise de conteúdo segundo a técnica proposta por Bardin (2006).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão apresentadas as análises dos dados, inicialmente mediante a descrição do perfil verificado da amostra, em seguida, identificando o atual nível da conduta intraempreendedora dos colaboradores, por meio da presença de competências empreendedoras, além de ações e iniciativas promovidas por estes, que visem o desenvolvimento da postura intraempreendedora.

Posteriormente, serão explanadas suas percepções e expectativas quanto a atuação organizacional no incentivo ao desenvolvimento de tal conduta, e em seguida, serão apontadas iniciativas e ações promovidas pela Organização, que visam facilitar, fomentar e incentivar o desenvolvimento da cultura intraempreendedora.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Com relação ao gênero, a totalidade dos 71 respondentes do questionário online, se deu por 36 (50,7%) dos indivíduos do sexo feminino e 35 (49,3%) do sexo masculino. Tal resultado aponta um certo equilíbrio com relação ao gênero.

Sobre a faixa etária dos respondentes, 69 (95,8%) têm entre 22 e 60 anos, sendo destes, 11 (15,3%) com idades entre 22 e 30 anos, 21 (29,2%) entre 31 e 40 anos, 23 (31,9%) entre 41 e 50 anos, e 13 (19,4%) entre 51 e 60 anos. Ou seja, a maior parte deles, 44 (62,0%), possuem idades entre 31 e 50 anos.

Quanto ao grau de escolaridade, observa-se que a maioria dos respondentes possuem especialização concluída 39 (54,9%), seguidos por 12 (16,7%) com terceiro grau completo, 11 (15,5%) com mestrado/doutorado, 8 (11,3%) com segundo grau, e 1 (1,4%) com apenas o primeiro grau finalizado.

4.2 COMPETÊNCIA EMPREENDEDORAS PRESENTES NOS COLABORADORES

Para a discussão dos resultados, visando facilitar a visualização e o melhor entendimento das tabelas, as competências empreendedoras e suas variáveis observáveis serão apresentadas por meio de siglas. A Tabela 1 apresenta a relação dessas siglas, assim como a média e o desvio padrão de cada uma delas, identificados a partir do *software* Microsoft Office Excel.

Embora todos os respondentes possuam certo nível de todas as competências empreendedoras, salienta-se que seguindo a metodologia de Cooley (1990), para identificá-las, é necessário que se obtenha a soma das três médias das ações que compõe cada uma delas. Este somatório pode variar de 3 a 15, quanto mais alto apresentar-se, maior será o grau de presença da competência em análise. Vale lembrar, que 12 é a contagem mínima para que seja satisfatória sua presença no grupo em estudo.

Tabela 1 - Médias das Variáveis Observáveis Para Cada Competência.

Variável observável	Média	D. Pad.
(BOI) - Busca de Oportunidades e Iniciativa	9,606	2,696
(BOI1) - Lidera ou executa novos projetos, ideias e estratégias que visam conceber, reinventar, produzir ou comercializar novos produtos ou serviços.	3,141	1,004
(BOI2) - Toma iniciativas pioneiras de inovação gerando novos métodos de trabalho, negócios, produtos ou mercados para empresa.	3,268	0,956
(BOI3) - Produz resultado para empresa decorrente da comercialização de produtos e serviços gerados da oportunidade de negócio que identificou e captou no mercado.	3,197	1,238
(CRC) - Correr Riscos Calculados	11,789	2,569

Tabela 1 - Médias das Variáveis Observáveis Para Cada Competência.

(CRC1) - Avalia o risco de suas ações na empresa ou no mercado por meio de informações coletadas.	3,761	1,213
(CRC2) - Age para reduzir os riscos das ações propostas.	4,254	0,906
(CRC3) - Está disposto a correr riscos, pois eles representam um desafio pessoal e poderão de fato trazer bom retorno para a empresa.	3,775	0,865
(EQE) - Exigência de Qualidade e Eficiência	11,394	1,989
(EQE1) - Suas ações são muito inovadoras, trazendo qualidade e eficácia nos processos.	3,352	0,847
(EQE2) - É reconhecido por satisfazer seus clientes/parceiros internos e externos por meio de suas ações e resultados.	3,746	0,857
(EQE3) - Estabelece prazos e os cumpre com padrão de qualidade reconhecido por todos.	4,296	0,744
(PER) - Persistência	13,296	1,668
(PER1) - Age para driblar ou transpor obstáculos quando eles se apresentam.	4,423	0,669
(PER2) - Não desiste em situações desfavoráveis e encontra formas de atingir os objetivos.	4,183	0,867
(PER3) - Admite ser responsável por seus atos e resultados, assumindo a frente para alcançar o que é proposto.	4,690	0,550
(COM) - Comprometimento	13,901	1,136
(COM1) - Conclui uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honrando os patrocinadores e parceiros internos.	4,606	0,597
(COM2) - Quando necessário, “coloca a mão na massa” para ajudar a equipe a concluir um trabalho.	4,817	0,457
(COM3) - Está disposto a manter os clientes/parceiros satisfeitos e de fato consegue.	4,479	0,557
(BDI) - Busca de Informações	13,282	1,725
(BDI1) - Vai pessoalmente atrás de informações confiáveis para realizar um projeto.	4,606	0,707
(BDI2) - Investiga pessoalmente novos processos para seus projetos ou ideias inovadoras.	4,296	0,705
(BDI3) - Quando necessário, consulta pessoalmente especialistas para lhe ajudar em suas ações.	4,380	0,724
(EDM) - Estabelecimento de Metas	11,718	2,205
(EDM1) - Define suas próprias metas, independente do que é imposto pela empresa.	3,746	1,010
(EDM2) - Suas metas são claras e específicas, e entendido por todos os envolvidos.	4,127	0,792
(EDM3) - Suas metas são mensuráveis e perfeitamente acompanhadas por todos da equipe.	3,845	0,905
(PMS) - Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	12,127	2,083
(PMS1) - Elabora planos com tarefas e prazos bem definidos e claros.	4,113	0,820
(PMS2) - Revisa constantemente seus planejamentos, adequando-os quando necessário.	4,085	0,890
(PMS3) - É ousado na tomada de decisão, mas se baseia em informações e registros para projetar resultados.	3,930	0,816
(PRC) - Persuasão e Rede de Contatos	12,254	1,834
(PRC1) - Consegue influenciar outras pessoas para que sejam parceiros em seus projetos, viabilizando recursos, quando necessário, para alcançar os resultados propostos.	3,986	0,643
(PRC2) - Consegue utilizar pessoas chave para atingir os resultados que se propõe ou recursos necessários.	4,028	0,755
(PRC3) - Desenvolve e fortalece sua rede de relacionamento interna e externa à empresa.	4,239	0,801
(IAC) - Independência e Autoconfiança	12,183	1,952
(IAC1) - Está disposto a fazer diferente, suplantar barreiras e superar obstáculos já enraizados na empresa.	4,282	0,865
(IAC2) - Confia em seu ponto de vista e o mantém mesmo diante de oposições.	3,873	0,809
(IAC3) - É confiante nos seus atos e enfrenta desafios sem medo.	4,028	0,696

Fonte: Elaborado pelo autor

Sendo que as variáveis BOI1, BOI2, BOI3, e EQE1, com médias respectivas de 3,141, 3,268, 3,197 e 3,352, classificam-se como as de menores médias dentre as variáveis avaliadas, o que aponta a necessidade de os colaboradores serem mais estimulados a buscarem oportunidades que os permitam inovar. Assim sendo, estarão de acordo com a visão de Schumpeter (1982), Pinchot (2004), Festa (2015) e Ferras et al. (2018), de que os colaboradores podem ser empreendedores em suas atividades, desde que tenham a capacidade em detectar oportunidades e inovar.

Da competência “Estabelecimento de Metas”, as variáveis EDM1 e EDM3, com médias 3,746 e 3,845, respectivamente, apontam uma dificuldade de os colaboradores estabelecerem indicadores mensuráveis para o alcance de seus objetivos.

As variáveis CRC1 e CRC3, da competência “Correr Riscos Calculados”, possuem médias respectivas de 3,761 e 3,775, o que indica uma baixa propensão dos colaboradores ao risco, que é algo que move a conduta empreendedora, segundo Minelo (2010).

Por outro lado, o “Comprometimento”, que foi a competência mais evidente nos colaboradores, suas três variáveis apresentam médias de 4,817, 4,606 e 4,479, as classificando dentre as seis maiores médias das variáveis observáveis. Isto evidencia a existência de uma cultura organizacional que visa a formação do espírito empreendedor, visto que, para Drucker (1987), esta competência é resultante de tal cultura.

Ainda observando as seis maiores médias, se destacam também as variáveis PER3 e PER1 da competência “Persistência”, com médias de 4,690 e 4,423, respectivamente. Isto aponta outra competência de destaque na amostra de colaboradores.

A competência “Busca de Informações” é a terceira de maior destaque, visto que, teve suas variáveis observáveis dentre as oito maiores médias: BDI1 com 4,606, BDI3 com 4,380, e BDI2 com 4,296.

As competências “Planejamento e Monitoramento Sistemáticos”, “Independência e Autoconfiança” e “Persuasão e Rede de Contatos” também foram evidenciadas na amostra de colaboradores, com médias respectivas de 12,127, 12,183 e 12,254.

Das dez competências empreendedoras, as que apresentam maior número de colaboradores são Comprometimento (COM) com 70 respondentes (98,6%), Persistência (PER), com 60 (84,5%), e Busca de Informações (BDI), com 61 (85,9%). Persuasão e Redes de Contatos (RDC) foi apontado em 50 (70,4%) dos entrevistados, Independência e Autoconfiança (IAC) em 46 (64,8%), e Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS) em

43 (60,6%). Todas as competências supracitadas são constatadas em mais de 60% dos colaboradores da Organização.

Verifica-se que as competências Correr Riscos Calculados (CRC) com 42 respondentes (59,2%), Estabelecimento de metas (EDM), 37 (52,1%), Exigência de qualidade e eficiência (EQE), 36 (50,7%) e Busca de oportunidades e iniciativa (BOI), 14 (19,7%), correspondem as menos frequentes entre os colaboradores. Vale salientar que estas duas últimas possuem ainda as seis variáveis (BOI1, BOI2, BOI3, EQE1, EQE2 e EDM1), com as menores médias dentre todas as trinta observáveis.

As dez competências empreendedoras de Cooley (1990) são divididas em grupos denominados Conjunto de Realização, que compreende as competências BOI, CRC, EQE, PER e COM; Conjunto de Planejamento, composto pelas competências BDI, EDM e PMS; e o Conjunto de Poder, com as competências PRC e IAC. Na amostra pesquisada, as competências do Conjunto de Planejamento são as que possuem maior média (12,38), seguidas dos Conjuntos de Poder (12,22) e Realização (12,00).

Uma análise foi realizada para verificar a quantidade de competências presentes no comportamento de cada colaborador, e 64,79% dos respondentes apontam ter ao menos 6 competências empreendedoras desenvolvidas. Este é um achado positivo, visto que, de acordo com Feuerschütte e Godoi (2008), os indivíduos com um maior número de competências, apresentam características que utilizam para transformar situações complexas em espaços para empreender.

Outra importante análise se deu ao associar as respostas do instrumento de coleta ao gênero (feminino e masculino), que aponta que dos 61 indivíduos que se consideram criativos, 28 (45,9%) são do gênero feminino e 33 (54,1%) do masculino, e dentre os 10 respondentes que não se consideram criativos 8 (80%) são mulheres e 2 (20%) são homens. Dos 46 que se consideram empreendedores, 26 (56,52%) são do gênero masculino, enquanto, 20 (43,48%) são do gênero feminino, por outro lado, dos 25 que não se consideram empreendedores, 16 (64%) são mulheres e 9 (36%) são homens.

Estes resultados reforçam os números exibidos pelo Relatório Executivo 2018 do GEM (Global Entrepreneurship Monitor), que registra estimativas calculadas a partir de dados da população brasileira de 18 a 64 anos. Esta apresentação aponta uma diferença de 6,1 pontos percentuais a mais para os homens empreendedores estabelecidos (23,3%) quanto às mulheres

(17,2%), e, uma taxa de 1,2 pontos percentuais maior de homens (18,5%) em estágio inicial de empreendedorismo à frente das mulheres (17,3%).

Ressalta-se que foram realizadas tentativas de associação entre o número de competências empreendedoras desenvolvidas e variáveis do perfil empreendedor (idade, gênero, escolaridade e estado civil), porém nenhuma das análises resultou em diferenças significativas. A mesma análise foi realizada a partir da média de cada competência empreendedora, de forma individual em relação ao perfil do empreendedor, mas também não resultou em diferenças significativas. Com isso, entende-se que ao menos na amostra pesquisada, as variáveis coletadas para identificação do perfil empreendedor não são determinantes da quantidade de competências empreendedoras presentes nos indivíduos, nem mesmo das médias para cada competência.

Após análise das competências de maneira individual, a Tabela 2 traz o grau com que os respondentes acumulam. Todos os respondentes apresentaram ao menos uma competência empreendedora, e oito se declararam possuidores de todas estas. Após análise descritiva, encontrou-se uma média de 6,52 competências por entrevistado, com desvio padrão de 2,62, mediana 7 e moda 8.

Tabela 2 - Competências acumuladas

Número de Competências	Número de colaboradores	Porcentagem (%) em relação ao total	Porcentagem (%) total acumulada
0 a 3	12	16,90%	16,90%
4	06	08,45%	25,35%
5	07	09,86%	35,21%
6	05	07,04%	42,25%
7	08	11,27%	53,52%
8 a 10	33	46,48%	100,00%
Total	71	100%	-

Fonte: Dados da Pesquisa

Pela análise da Tabela 2 é possível apontar que 16,90% dos respondentes possuem 3 ou menos competências, enquanto 46,48% possuem 8 ou mais competências. Logo, um total de 36,62% dos respondentes possui entre 4 e 7 competências.

Uma vez feita a análise das competências dos respondentes, o presente artigo busca também compreender o interesse e a busca dos colaboradores pelo desenvolvimento da conduta intraempreendedora, além de apontar a satisfação deles quanto a receptividade da organização ao desenvolvimento inovativo.

4.3 PREDISPOSIÇÕES DOS COLABORADORES AO INTRAEMPREENDEDORISMO

Dentre os 71 respondentes, 65 (91,55%) consideram necessário que o intraempreendedorismo ocorra constantemente, contra 6 (8,45%) que acreditam que deve ocorrer apenas algumas vezes.

A maioria deles, 62 (86,1%), consideram-se criativos, os mesmos que revelam desempenhar, com frequência, condutas que possibilitem o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e competências. Os 10 (13,9%) demais, apontam que desempenham tais condutas apenas algumas vezes, e nenhum deles apontou nunca desempenhar.

Quanto a capacitações para o desenvolvimento de competências, 53 (73,6%) apontam já ter participado de algum curso voltado a formação empreendedora, sendo que 29 (40,8%) deles foram participantes do EMPRETEC, sendo este um programa que aborda as dez características de comportamento empreendedor apontadas por Cooley (1990), como direcionadores do desenvolvimento empreendedor.

Dos 62 criativos, 47 (65,3%) também se intitulam empreendedores, os mesmos que apontam já ter desenvolvido algum projeto ou ação que tenha gerado resultados inovadores de rentabilidade mensurada e comprovada, como novos projetos, estratégias, métodos de trabalho, negócios, produtos ou mercados para empresa.

Embora todos os respondentes julguem fundamental a participação de colaboradores em projetos de inovação, 63 (88,73%) deles, acreditam de fato poder colaborar na inovação da Organização.

Frente a estes resultados supracitados, subentende-se que os colaboradores estejam inclinados a intraempreender em suas atividades.

4.4 PERCEPÇÕES E EXPECTATIVAS DOS COLABORADORES FRENTE A RECEPÇÃO DA ORGANIZAÇÃO AO DESENVOLVIMENTO INOVATIVO

Dos colaboradores respondentes, 61 (85,92%) consideram a Organização aberta a novas ideias e projetos que eles propõem, 50 (70,42%) julgam ser apoiados por ela a realizá-los, 23 (32,39%) acreditam ter total liberdade e autonomia para a implementação, e apenas 18 (25,35%) creem ter total amparo de seus superiores.

Os resultados supracitados, permitem-nos crer que, embora os gestores devam difundir ainda mais o apoio aos colaboradores no desenvolver de seus projetos, e dar-lhes maior liberdade no exercício de suas atividades, a Organização está devidamente direcionada estrategicamente e de forma competitiva. Isto porque, segundo Kuniyoshi et al. (2015), quando se tem a inovação como uma prioridade organizacional, presente nos colaboradores, a organização consegue enfrentar os desafios que são apresentados constantemente pelo mercado.

4.5 AÇÕES E INICIATIVAS PRATICADAS NA ORGANIZAÇÃO QUE ESTIMULAM O DESENVOLVIMENTO DO INTRAEMPREENDEDORISMO

Por fim, mediante o quadro 3, serão explanadas as ações e iniciativas promovidas pela Organização, que visam facilitar, fomentar e incentivar o desenvolvimento da conduta intraempreendedora dos colaboradores. Logo, os achados, identificados através das entrevistas, impactam diretamente no desenvolvimento da cultura intraempreendedora organizacional.

Quadro 3 - Ações e iniciativas praticadas na Organização que estimulam o desenvolvimento do Intraempreendedorismo

Achados	Evidências apontadas
Descentralização na tomada de decisão	<p>“Antigamente os colaboradores não tinham o poder da decisão, apenas a diretoria e os gerentes decidiam. Hoje, se considera muito a opinião do colaborador.”</p> <p>“Temos um achatamento dos níveis hierárquicos, sem muitos níveis, então todos os colaboradores estão muito próximos à decisão”.</p> <p>“Tanto o processo de decisão, quanto a descentralização de atividades, foi crescente com o passar dos anos. No passado se tinha uma estrutura bem mais centralizada e um organograma mais centralizador, depois fomos abrindo num organograma matricial, mas sempre com vinculações hierárquicas.”</p>
Independência dos colaboradores em projetos	<p>“Todos os projetos aqui parecem uma pequena empresa, pela estrutura e forma organizacional. O gestor de projeto faz tudo, do começo ao fim, ele tem um apoio, uma assistência, mas é ele quem faz tudo, desde o planejamento até a execução, [...] então ele é como se fosse um pequeno empresário dentro do seu projeto.”</p>
Desenvolvimento de novas competências nos colaboradores para o exercício de suas atividades	<p>“Naturalmente os colaboradores estão se sentindo na obrigação de buscarem novos conhecimentos e de se atualizarem, pois, estamos vivenciando o processo de transformação digital, onde tudo é muito novo. [...] Não tem como sugerir novos projetos se não tiver conhecimento dessas novidades.”</p>

Quadro 3 - Ações e iniciativas praticadas na Organização que estimulam o desenvolvimento do Intraempreendedorismo

Identificação e reconhecimento de colaboradores inovadores	<p>“A própria GRH já tem mapeado quais são as habilidades dos seus colaboradores e quando surgem oportunidades, tanto de desenvolvimento quanto de projetos, ela sempre busca inseri-los, cada qual com suas habilidades, [...]”</p> <p>“Colaborador inovador acaba sendo reconhecido com participação em cursos e capacitações, por exemplo. [...] Recentemente isso veio de uma forma mais forte, considerando as novas bandeiras levantadas pela Organização”.</p> <p>“Atualmente temos um projeto de meritocracia, que enxerga individualmente o desempenho de cada colaborador, este que tem voz ativa, reporta ideias ao seu gerente nas reuniões internas, e o gerente as leva para a diretoria, com o nome desse colaborador autor, então facilmente se os projetos são bons, eles são levados adiante e são reconhecidos.”</p>
Estímulo aos colaboradores no desenvolvimento de novos projetos e soluções	<p>“Nós tivemos um programa de participação dos colaboradores dentro de uma campanha na qual cada um poderia expor alguma ideia ou projeto, e ela teve uma adesão interessante, muitas pessoas abriram ali suas ideias.”</p>
Desenvolvimento Cultural	<p>“Uma das novas bandeiras estratégicas da organização é de se trabalhar o intraempreendedorismo, então acredito que isso vai crescer no caminho que temos pela frente.”</p> <p>“Neste último ano nossa cultura mudou muito. Os colaboradores passaram a ter mais força de decisão e participação nas atividades.”</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Dos seis principais achados nas entrevistas, cinco referem-se a ações e iniciativas que a Organização promove para estimular, identificar, reconhecer e desenvolver condutas intraempreendedoras de seus colaboradores.

Os dois primeiros achados referem-se à descentralização e independência dos colaboradores na tomada de decisão, o que vai ao encontro do que Lana et al. (2013) já apontavam ser o ideal. Para estes autores, é essencial que a regra de conduta e orientação gerencial deem liberdade para todos os níveis hierárquicos no processo de tomada de decisões.

O terceiro achado trata-se da necessidade de os colaboradores desenvolverem novas competências para desempenhar suas atividades, visto que, atualmente, se vive um momento de transformação digital, onde tudo é novo, requerendo assim, novos conhecimentos dos colaboradores.

Com relação a identificação e reconhecimento de colaboradores inovadores e estímulo no desenvolvimento de novos projetos e soluções, ficou evidenciado ações organizacionais que identificam, reconhecem e estimulam colaboradores inovadores.

Por fim, o último achado aponta o desenvolvimento cultural, tendo em vista que recentemente houve uma troca do corpo diretivo da Organização, e que a nova diretoria apresenta o aprimoramento da cultura intraempreendedora como uma das novas bandeiras estratégicas.

5 CONCLUSÃO

Com o passar do tempo o termo “empreendedorismo” se desenvolveu, expandindo-se de uma conotação militar para uma voltada à geração de competitividade (SCIASCIA; VITA, 2009). Por este motivo, a conduta empreendedora deixa de ser percebida somente em empresários, e passa a ser requerida também no ambiente interno às organizações, como conduta intraempreendedora (MORIANO et al. 2009).

Com isso, identificando as condutas internas de uma Organização que tem por missão a disseminação do empreendedorismo, este trabalho avaliou se as competências dos colaboradores e suas condutas intraempreendedoras estão, de fato, indo ao encontro da sua missão. Tal avaliação levou às seguintes compreensões:

- O emprego das duas abordagens propostas, que incluíram o questionário *online* e o roteiro de entrevista com os líderes, possibilitou, de forma complementar, a identificação de evidências até então não percebidas ou explícitas para a amostra pesquisada.
- Apresentou-se um resultado positivo quanto a presença de competências empreendedoras nos colaboradores, visto que dentre as dez propostas por Cooley (1990), seis foram evidenciadas na amostra.
- Estatisticamente os colaboradores demonstraram-se predispostos a desenvolverem a conduta intraempreendedora. Este é um achado importante, visto que estão dispostos a realizarem capacitações, o que pode estimular a cultura intraempreendedora, segundo Behling e Lenzi (2019).
- Comprometimento, Persistência e Busca de Informações foram as três competências mais frequentes, o que não é uma surpresa, visto que são muito comuns em colaboradores de muitas organizações.

- A competência Busca de Oportunidades e Iniciativa foi a que apresentou menor frequência entre os colaboradores, e a única com representatividade inferior a 50%. Entretanto, nas entrevistas realizadas, foram identificadas algumas iniciativas promovidas pela organização, que objetivavam apoiar o desenvolvimento de projetos propostos pelos colaboradores, porém, que obtiveram pouca adesão. Com isso, pode-se julgar necessário o fortalecimento de uma cultura de fomento ao empreendedorismo, visto que, para Behling e Lenzi (2019), isto é essencial para se obter o desenvolvimento almejado, nesse sentido.
- Tendo em vista que os colaboradores apresentam a maioria das competências empreendedoras de Cooley (1990), e de que demonstram interesse no desenvolvimento daquelas que ainda não possuem, sugere-se que a Organização possua um processo de gestão de competências empreendedoras. Este processo, para Lana et al. (2013), passa a ser necessário nas organizações que levam em consideração o perfil de seus colaboradores.
- Foi evidenciado que a Organização possui certas limitações advindas de disfunções burocráticas. Estas que, segundo Silva (2019), devem ser desviadas para que novas oportunidades sejam avaliadas, recursos sejam alinhados e explorados, e o processo de inovação seja impulsionado.
- Ficou reconhecida a necessidade de uma iniciativa que vise diminuir a diferença entre gêneros no desenvolvimento empreendedor. Porém, a Organização já busca reduzir esta diferença, visto que, recentemente desenvolveu um programa para tal finalidade, o qual tem o objetivo de aumentar a probabilidade de sucesso de ideias e negócios liderados por mulheres.

Diante dos entendimentos supracitados e dos resultados encontrados, é possível afirmar que as perguntas de pesquisa foram respondidas, visto que, através do intraempreendedorismo, os colaboradores estão alinhados com a missão organizacional de estimular o empreendedorismo. Portanto, para que a Organização continue desenvolvendo a conduta intraempreendedora, e para que supra as lacunas apontadas nesta pesquisa, é crucial que estabeleça e fortaleça uma cultura intraempreendedora e de inovação, que deverá ser estruturada, conhecida e aderida por todos os seus colaboradores. Logo, novas competências serão atraídas, visto que, estas resultam-se do fomento à inovação e do desenvolvimento da cultura intraempreendedora, segundo Pandovani (2007).

Permite-se afirmar também, que foi alcançado o objetivo geral de analisar as condutas internas da Organização em estudo, que visam a promoção do intraempreendedorismo, e dos objetivos específicos, de compreender a predisposição organizacional e dos colaboradores pelo desenvolvimento intraempreendedor. Além de ter contribuído para o preenchimento das duas lacunas de pesquisa identificadas na literatura, e que motivaram a realização desta pesquisa.

Sugere-se que futuros estudos repitam esta pesquisa em outras organizações que também tenham a disseminação do empreendedorismo como missão organizacional, e/ou o intraempreendedorismo como uma bandeira estratégica, o que possibilitará reforçar ou contestar os resultados apresentados neste trabalho. Por fim, é recomendável a realização de novas pesquisas que visem identificar competências empreendedoras em profissionais das diversas áreas de atuação, o que possibilitará compreender competências essenciais para cada tipo de atividade, e assim, desenvolvê-las quando necessário, o que garantirá um maior alinhamento de propósitos entre colaboradores e organizações.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. R de. **A gestão da universidade sob a ótica da teoria dos recursos e capacidades**. Salvador: ENANPAD, p. 30, 2006.
- ANTONELLO, C.S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, p. 12-33, 2005.
- BEHLING, G.; LENZI, F. C. **Competências Empreendedoras e Comportamento Estratégico: Um Estudo com Microempreendedores em um País Emergente**. Brazilian Business Review, v. 16, n. 3, p. 255-272, 2019.
- CHER, R. N. **Empreendedorismo na veia: um aprendizado constante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COOLEY, Lawrence. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FERRAS, R. P. R.; LENZI, F. C.; STEFANO, S. R.; RAMOS F. **Empreendedorismo corporativo em organizações públicas**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.7, n.2, p. 31-66, maio-agosto, 2018.
- FESTA, M. P. **Gestão e cultura intraempreendedora: um estudo sobre práticas gerenciais que promovem a inovação**. Caderno Profissional de Administração – UNIMEP, v.5, n.1, p. 41-58, 2015.
- FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. **Competências de empreendedores hoteleiros: um estudo a partir da metodologia da história oral**. TurismoVisão e Ação, v. 10, n. 1, p. 39-55, 2008.
- FILION, L. J. **Entendendo os intraempreendedores como visionistas**. Revista de Negócios, v. 9, n. 2, p. 65-80, abril-junho, 2004.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Construindo o conceito de competência**. Revista de administração contemporânea, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – **Empreendedorismo no Brasil** – 2018. Relatório Nacional, 2018. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Relatório-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf>>. Acesso em: 29 set 2019.

GERBER, M. E. **O mito do empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

IRELAND, R. D., KURATKO, D. F., & MORRIS, M. H. **The Entrepreneurial Health Audit:** Is your firm ready for corporate entrepreneurship. *Journal of Business Strategy*, v.27, n.1, p. 10-17. 2006.

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

HIRSCH, R.; PETERS, M. **Empreendedorismo.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KACPERCZYK, A. J. **Opportunity Structures in Established Firms:** Entrepreneurship versus Intrapreneurship in Mutual Funds. *Administrative Science Quarterly*, v.57, n.3, p. 484-521. Setembro, 2012.

KENT, C.A.; SEXTON, D.L.; VESPER, K.H. (eds.). **Encyclopedia of entrepreneurship.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

KUNIYOSHI M. S.; CASADO T.; SANTOS S. A. dos; LENZI F. C. **Empreendedores Corporativos:** Um Estudo sobre a Associação entre Tipos Psicológicos e Competências Empreendedoras em Empresas de Grande Porte de Santa Catarina – Brasil. *Revista de Administração da UNIMEP*. v.13, n.2, maio/agosto – 2015.

LANA, J.; ORLANDI, C.; CAMARGO, M.; BRANCO, M. A.; LENZI, F. C. **A relação das competências empreendedoras e da conduta intraempreendedora no setor de serviços educacionais.** *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 7, n. 2, p. 77-95, 2013.

LANS, T.; BIEMANS, H.; VERSTEGEN, J.; ULDER, M. **The Influence of the Work Environment on Entrepreneurial Learning of Small business Owners.** *Management Learning*, v. 39, n. 5, p. 597– 613, 2008.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina:** um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas. Doctoral Thesis, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

LENZI, F. C.; SANTOS, S. A.; CASADO, T.; RODRIGUES, L. C. **Talentos inovadores na empresa:** como identificar e desenvolver empreendedores corporativos. Curitiba: Ibplex, 2011.

LENZI, F. C.; RAMOS F.; MACCARI E.A.; MARTENS C. A. P. **O desenvolvimento de competências empreendedoras na administração pública: um estudo com empreendedores corporativos na Prefeitura de Blumenau, Santa Catarina.** *Gestão & Regionalidade*, v. 28, n. 82, p. 117-130, Maio-Agosto, 2012.

MACHADO, F. O. **A Atuação de agentes empreendedores como catalisadores do crescimento da firma:** possibilidade de confluência teórica. - *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v.9, n. 1, p. 32 – 52, 2015.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. **Perfil de competências empreendedoras dos investidores portugueses e brasileiros:** um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: Brasília: Enanapad, 2005.

MANION, J. **Enhancing Career Marketability through Intrapreneurship.** *Nursing Administration Quarterly*, Spring, v. 25, n. 2, p. 5-10, 2001.

McCLELLAND, D. C. **Entrepreneurship and achievement motivation:** approaches to the science of sócio-economic development. In: LEYGEL, P (org.). Paris: UNESCO, 1971.

MCCLELLAND, D. **Testing for Competence Rather Than for Intelligence.** *American Psychologist*, Janeiro, 1973.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. de S.; PAIVA JR, F. G. **Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia.** *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v. 10, n.4, p. 47-69, outubro-dezembro, 2006.

MORIANO, J. A.; TOPA, G.; VALERO, E.; LÉVY, J. P. **Identificación organizacional y conducta “intraempreendedora”.** *Anales de Psicología, Murcia (Espanha)* v. 25, n.2, p. 277-287, Dec., 2009.

NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. **Competências empreendedoras:** há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 8, n. 3, p. 33-54, 2011.

PAIVA, F. G. de; CORDEIRO, A. T. **Empreendedorismo e o espírito empreendedor:** uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO DA ANPAD, 26., 2002, Salvador: ANPAD, 2002.

PADOVANI, C. B. **Inovação como ação de estratégia.** *Revista Banas Qualidade*. Ano XVI, n.179, p. 40, Abril, 2007.

PINCHOT G., **Intrapreneuring: why dont have to leave the corporation to become an entrepreneur.** New York, Harper & Row Publishers, 1985.

PINCHOT, G., & PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na prática:** um guia de inovação nos negócios. Tradução: Márcia de Andrade Nascentes da Silva. Rio de Janeiro: Elsevie, 2004.

PRYOR, A. K.; SHAYS, E. M. **Growing the business with intrapreneurs.** Business Quarterly, Spring, p.43-45, 1993.

SÁNCHEZ, J. **The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance.** Revista Latinoamericana de Psicología, v. 44, n. 2, p. 165-177, 2012.

SARKAR, S. **Empreendedor Inovador** – Faça diferente e conquiste seu espaço no mercado, Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2008.

SARWOKO, E. **Growth strategy as a mediator of the relationship between entrepreneurial competencies and the performance of SMEs.** Journal of Economics, Business & Accountancy, v. 19, n. 2, p. 219-226, 2016.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development.** Oxford University Press, Oxford, 1978.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCIASCIA, S.; VITA, R. de. **The development of entrepreneurship research.** Milano: Liuc Papers. p. 1-19. (Serie Economia Aziendale, n. 19), 2009.

SILVA, M. V. G. da; **Inovação e Intraempreendedorismo: Abordagens, Dimensões e Delimitações no Nível Organizacional à Luz da Literatura Internacional.** Revista Capital Científico - Eletrônica, v. 17, n. 1, p. 109-123, janeiro-março, 2019.

SOUZA, M. A. M.; TEIXEIRA, R. M. **Competências empreendedoras em franquias: estudo de multicasos em Sergipe.** REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 2, n. 2, p. 3-31, 2013.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista com os Gestores

1. Há quanto tempo está na organização?
2. Ao longo da sua trajetória, percebeu mudanças quanto à descentralização no processo de tomada de decisão? A participação dos colaboradores é fomentada?
3. Qual o seu parecer quanto à organização estar aberta à inovação, novas competências e novos projetos internamente a partir dos próprios colaboradores?
4. Considera que a organização tem uma cultura empreendedora que estimula os colaboradores para tal conduta?
5. Ao seu ver, atualmente, quais são as principais práticas da organização que contribuem para o desenvolvimento da conduta intraempreendedora?
6. Acredita que a organização exige constantemente novas competências de seus colaboradores, para que possam desempenhar suas atividades?
7. Acredita que os colaboradores sentem-se apoiados pela organização e por seus líderes à inovarem e desenvolverem novos projetos?
8. Considera que a organização busca identificar colaboradores inovadores e dar-lhes oportunidades para experimentar novas ideias e projetos?
9. Considera que a organização dá a liberdade necessária para que seus colaboradores proponham ideias e desenvolvam projetos inovadores?
10. Já existe alguma forma de reconhecer, remunerar e/ou beneficiar colaboradores que promovem soluções inovadoras e desenvolvem projetos fora de suas atividades?
11. A organização disponibiliza recursos para estimular o trabalho em equipe e promover a cultura intraempreendedora? De que forma?
12. O que você considera fundamental para o desenvolvimento do espírito empreendedor nos colaboradores e da cultura intraempreendedora na organização?
13. Quem você acredita ser o principal responsável para o desenvolvimento da cultura intraempreendedora? Organização, líderes ou colaboradores?
14. A organização possui um ambiente ou local ideal para os colaboradores inovarem e desenvolverem projetos fora de suas atividades?
15. Ao seu ver, existem barreiras no desenvolvimento da cultura intraempreendedora? Se a resposta for positiva, o que fazer para minimizá-las?

16. Acredita que a burocracia seja uma das barreiras para o desenvolvimento cultural? Se a resposta for positiva, no seu ponto de vista, o que fazer para minimizar essa situação?

ANEXO A – Questionário utilizado na survey online

1. Idade:

- até 21 anos 22 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos 51 a 60 anos
 61 anos ou acima

2. Gênero:

- Masculino Feminino Outro

3. Estado civil:

- Casad@ Solteir@ Divorciad@ Viúv@ União Estável

4. Nível de Escolaridade:

- 1º Grau 2º Grau 3º Grau Especialização
 Mestrado/Doutorado

5. Considera-se criativ@?

- Sim Não

6. Você busca frequentemente desempenhar condutas que possibilitem o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e competências?

- Sim Não Às vezes

7. Já participou de algum curso voltado a formação empreendedora?

- Sim Não

Em caso positivo à questão, em que ano foi?

8. Considera-se um empreendedor?

- Sim Não

9. Você já desenvolveu algum projeto ou ação que gerou resultados inovadores de rentabilidade comprovada e já mensurada (novo projeto, estratégia, método de trabalho, negócio, produto ou mercado para empresa, etc.)?

Sim Não

10. Em caso positivo à questão anterior, quantas vezes?

11. Você acha necessário que a inovação ocorra constantemente?

Sim Não Às vezes

12. Você acha fundamental a participação de funcionários em projetos de inovação?

Sim Não Talvez

13. Você considera que pode colaborar na inovação da Organização?

Sim Não Talvez

14. Você considera a Organização aberta à novas ideias e projetos propostos pelos colaboradores?

Sim Não

15. Como você considera a Organização no incentivo e apoio aos colaboradores, na criação e desenvolvimento de projetos inovadores?

Muito incentivador Incentivador Pouco incentivador Não se aplica

16. Considera ter liberdade e autonomia para criar novos projetos dentro da Organização?

Sim Não Às vezes

17. Considera que existe o apoio dos gestores para inovar e criar novos projetos? ¹

Totalmente Parcialmente Não se aplica

¹ As questões de 01 a 17 foram desenvolvidas pelo autor, e as questões de 18 a 47 foram integralmente utilizadas do questionário elaborado e aplicado em Lenzi (2008).

As próximas questões tratam-se de afirmações breves, leia cuidadosamente cada uma delas e atribua uma classificação que mais se identifique quanto a sua forma de atuação, considerando como de fato você é, e não como gostaria de ser.

18. Lidera ou executa novos projetos, ideias e estratégias que visam conceber, reinventar, produzir ou comercializar novos produtos ou serviços.

nunca raras vezes algumas vezes quase sempre sempre

19. Toma iniciativas pioneiras de inovação gerando novos métodos de trabalho, negócios, produtos ou mercados para empresa.

nunca raras vezes algumas vezes quase sempre sempre

20. Produz resultado para empresa decorrente da comercialização de produtos e serviços gerados da oportunidade de negócio que identificou e captou no mercado.

nunca raras vezes algumas vezes quase sempre sempre

21. Avalia o risco de suas ações na empresa ou no mercado por meio de informações coletadas.

nunca raras vezes algumas vezes quase sempre sempre

22. Age para reduzir os riscos das ações propostas.

nunca raras vezes algumas vezes quase sempre sempre

23. Está disposto a correr riscos, pois eles representam um desafio pessoal e poderão de fato trazer bom retorno para a empresa.

nunca raras vezes algumas vezes quase sempre sempre

24. Suas ações são muito inovadoras, trazendo qualidade e eficácia nos processos.

nunca raras vezes algumas vezes quase sempre sempre

25. É reconhecido por satisfazer seus clientes/parceiros internos e externos por meio de suas ações e resultados.

nunca raras vezes algumas vezes quase sempre sempre

26. Estabelece prazos e os cumpre com padrão de qualidade reconhecido por todos.
() nunca () raras vezes () algumas vezes () quase sempre () sempre
27. Age para driblar ou transpor obstáculos quando eles se apresentam.
() nunca () raras vezes () algumas vezes () quase sempre () sempre
28. Não desiste em situações desfavoráveis e encontra formas de atingir os objetivos.
() nunca () raras vezes () algumas vezes () quase sempre () sempre
29. Admite ser responsável por seus atos e resultados, assumindo a frente para alcançar o que é proposto.
() nunca () raras vezes () algumas vezes () quase sempre () sempre
30. Conclui uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honrando os patrocinadores e parceiros internos.
() nunca () raras vezes () algumas vezes () quase sempre () sempre
31. Quando necessário, “coloca a mão na massa” para ajudar a equipe a concluir um trabalho.
() nunca () raras vezes () algumas vezes () quase sempre () sempre
32. Está disposto a manter os clientes/parceiros satisfeitos e de fato consegue.
() nunca () raras vezes () algumas vezes () quase sempre () sempre
33. Vai pessoalmente atrás de informações confiáveis para realizar um projeto.
() nunca () raras vezes () algumas vezes () quase sempre () sempre
34. Investiga pessoalmente novos processos para seus projetos ou ideias inovadoras.
() nunca () raras vezes () algumas vezes () quase sempre () sempre
35. Quando necessário, consulta pessoalmente especialistas para lhe ajudar em suas ações.
() nunca () raras vezes () algumas vezes () quase sempre () sempre
36. Define suas próprias metas, independente do que é imposto pela empresa.

nunca raras vezes algumas vezes quase sempre sempre

37. Suas metas são claras e específicas, e entendido por todos os envolvidos.

nunca raras vezes algumas vezes quase sempre sempre

38. Suas metas são mensuráveis e perfeitamente acompanhadas por todos da equipe.

nunca raras vezes algumas vezes quase sempre sempre

39. Elaboro planos com tarefas e prazos bem definidos e claros.

nunca raras vezes algumas vezes quase sempre sempre

40. Revisa constantemente seus planejamentos, adequando-os quando necessário.

nunca raras vezes algumas vezes quase sempre sempre

41. É ousad@ na tomada de decisão, mas se baseia em informações e registros para projetar resultados.

nunca raras vezes algumas vezes quase sempre sempre

42. Consegue influenciar outras pessoas para que sejam parceiros em seus projetos, viabilizando recursos, quando necessário, para alcançar os resultados propostos.

nunca raras vezes algumas vezes quase sempre sempre

43. Consegue utilizar pessoas chave para atingir os resultados que se propõe ou recursos necessários.

nunca raras vezes algumas vezes quase sempre sempre

44. Desenvolve e fortalece sua rede de relacionamento interna e externa à empresa.

nunca raras vezes algumas vezes quase sempre sempre

45. Está dispost@ a fazer diferente, suplantar barreiras e superar obstáculos já enraizados na empresa.

nunca raras vezes algumas vezes quase sempre sempre

46. Confia em seu ponto de vista e o mantém mesmo diante de oposições.

nunca raras vezes algumas vezes quase sempre sempre

47. É confiante nos seus atos e enfrenta desafios sem medo.

nunca raras vezes algumas vezes quase sempre sempre