

**Cultura intraempreendedora em indústrias da Paraíba**  
**Intrapreneurial culture in Paraíba industries**  
**Cultura intraempreendedora em las industrias de Paraíba**

Recebido: 03/01/2020 | Revisado: 28/01/2020 | Aceito: 16/02/2020 | Publicado: 29/02/2020

**Geovani de Almeida Santos**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4777-7891>

Universidade Federal de Campina Grande, Brasil

E-mail: [geo18vani@gmail.com](mailto:geo18vani@gmail.com)

**Vorster Queiroga Alves**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7101-8935>

Universidade Federal de Campina Grande, Brasil

E-mail: [vorster.queiroga@gmail.com](mailto:vorster.queiroga@gmail.com)

**Janaina Ferreira Marques de Melo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9265-6861>

Universidade Federal de Campina Grande, Brasil

E-mail: [janainafmmelo@gmail.com](mailto:janainafmmelo@gmail.com)

**Resumo**

O intraempreendedorismo está sendo visto por especialistas como uma revolução interna às empresas. Neste sentido, esta pesquisa teve como objetivo avaliar o nível da cultura intraempreendedora em empresas do setor industrial localizado no município de Sousa-PB. Com a aplicação do questionário validado por Hartman (2006), e com base em indicadores de Pinchot e Pellman (2004), foi possível determinar o nível da cultura intraempreendedora. Os resultados revelam que as empresas são mediamente intraempreendedora, contudo, estas divergem entre si nas pontuações alcançadas na avaliação das frequências das questões e dos indicadores. Conclui-se então que a cultura intraempreendedora ainda é pouco disseminada entre os seus funcionários, necessitando que as empresas criem um ambiente mais favorável para o empreendedorismo corporativo.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Intraempreendedorismo; Cultura intraempreendedora.

**Abstract**

Intrapreneurship is being seen by specialists as an internal revolution for companies. In this sense, this research aimed to assess the level of intrapreneurial culture in companies in the industrial sector located in the city of Sousa-PB. With the application of the questionnaire validated by Hartman (2006), and based on Pinchot and Pellman's indicators (2004), it was possible to determine the level of intra-entrepreneurial culture. The results reveal that the companies are moderately intrapreneurial, however, these differ from each other in the scores achieved in the evaluation of the frequency of questions and indicators. It is concluded then that the intrapreneurial culture is still little disseminated among its employees, requiring companies to create a more favorable environment for corporate entrepreneurship.

**Keywords:** Entrepreneurship; Intrapreneurship; Intrapreneurial culture.

### **Resumen**

Los especialistas ven el intraemprendimiento como una revolución interna para las empresas. En este sentido, esta investigación tuvo como objetivo evaluar el nivel de cultura intraemprendedora en empresas del sector industrial ubicadas en la ciudad de Sousa-PB. Con la aplicación del cuestionario validado por Hartman (2006), y basado en los indicadores de Pinchot y Pellman (2004), fue posible determinar el nivel de cultura intraemprendedora. Los resultados revelan que las empresas son moderadamente intraemprendedoras, sin embargo, estas difieren entre sí en los puntajes alcanzados en la evaluación de la frecuencia de preguntas e indicadores. Se concluye entonces que la cultura intraempresarial aún se difunde poco entre sus empleados, lo que exige que las empresas creen un entorno más favorable para el emprendimiento corporativo.

**Palabras clave:** Emprendimiento; Intraemprendimiento; Cultura intraemprendedora.

### **1. Introdução**

A ênfase nas práticas empreendedoras surge como consequência das mudanças tecnológicas e de sua rapidez, revolucionando o conceito econômico e eliminando barreiras comerciais e culturais existentes ao mesmo tempo em que gera emprego e renda para a sociedade, definindo-se, o empreendedorismo como sendo o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto levam a transformação de ideias (Dornelas, 2012).

O perfil empreendedor é também muito requisitado nas empresas que enfrentam o desafio de serem competitivas no atual mercado globalizado (Farah et. al, 2008), nesse sentido, o empreendedorismo não é uma realidade aplicável apenas a pessoas dedicadas a

abrirem o próprio negócio, mas também a grandes, médias e pequenas empresas já existentes, às quais estão aderindo cada vez mais ao movimento do empreendedor corporativo, por meio da realização de estratégias que incentivem a prática da inovação e da criatividade dentro das empresas.

O empreendedor corporativo é um funcionário como qualquer outro dentro da empresa, contudo, se destaca dos demais por possuir o espírito empreendedor, identificando e desenvolvendo oportunidades para criação de valor por meio da inovação (Antoncic & Hisrich, 2001), que tem a ver com a mudança, fazer as coisas de forma diferente, de criar algo novo, de transformar o ambiente onde se está inserido (Dornelas, 2017).

A inovação torna-se necessário conforme o mercado se expande, os níveis de competição aumentam e a permanência de determinada empresa no mercado é resultado de práticas empresariais eficientes que contribuam para o alcance dos objetivos almejados. Timmons (1994) argumentou que o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX.

Então, existe a necessidade de as pessoas e organizações se adaptarem a um ambiente competitivo e em constante mudança, por isso a importância de pessoas dotadas de características empreendedoras que constitui um modelo de trabalhador desejável no contexto da organização, uma vez que adota uma postura semelhante àquela do dono do negócio (Rodrigues & Teixeira, 2015).

Com base nesse pensamento, o presente estudo traz o debate de uma temática relevante para o ambiente organizacional na tentativa de responder o seguinte questionamento: Qual o nível de cultura intraempreendedora nas organizações paraibanas, a partir da percepção dos funcionários?

O objetivo geral da pesquisa foi de analisar o nível de cultura intraempreendedora em empresas do setor industrial localizadas no estado da Paraíba. Por acessibilidade, buscou estudar as empresas localizadas no município de Sousa-PB, localizada na mesorregião do Sertão Paraibano.

O perfil empreendedor é muito requisitado nas empresas que enfrentam o desafio de serem competitivas no atual mercado globalizado (Farah *et al.*, 2008). Logo, se faz necessário o aprofundamento no estudo sobre o empreendedorismo aplicado pelos funcionários nas empresas que trabalham.

O Empreendedorismo e apresenta como uma resposta ao desemprego, que é fruto de mudanças no cenário econômico das organizações, constantemente pressionadas a reduzir seus custos e aumentar sua competitividade. Já o intraempreendedorismo, que é uma

ramificação do empreendedorismo, surge para fortalecer as empresas ao mesmo tempo em que valoriza os funcionários. (Guedes, 2009)

O Sebrae (2014) investigou os fatores condicionantes apresentados pelos empresários para o desenvolvimento de um empreendimento, que se reúnem em 03 (três) características básicas: habilidades gerenciais, logística empresarial e a capacidade empreendedora, na qual engloba fatores como criatividade do empresário, aproveitamento das oportunidades dos negócios, perseverança e capacidade de liderança.

As Micro e Pequenas Empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor) e no PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%), onde o setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios. (Sebrae, 2014). Esses dados demonstram a força da atividade empreendedora no Brasil que, além de alavancar o PIB, fortalece a economia e gera emprego e renda para o país (Sebrae, 2014).

No Brasil, existe o Instituto Brasileiro de Intraempreendedorismo (IBIE), primeira entidade brasileira dedicada ao estudo, aplicação e disseminação dos conceitos de inovação e intraempreendedorismo, tendo por finalidade fomentar a prática empreendedora no país. O IBIE reforça a importância de funcionários com características empreendedoras dentro das empresas (Lopes *et al.*, 2013). Cultivar o intraempreendedorismo significa expandir a capacidade produtiva de todos os setores, com comprometimento, responsabilidade e satisfação das pessoas envolvidas, o que contribui diretamente no crescimento da organização.

A partir dos estudos realizados na pesquisa é possível perceber o nível da cultura empreendedora de cada empresa e quais são as vantagens adquiridas com a implantação de uma cultura empreendedora e de que forma isso afeta o desempenho motivacional dos colaboradores.

A eficiência no desempenho, a capacidade de inovação, a facilidade de resolver problemas com mais eficácia somadas a vontade de promover práticas produtivas são aspectos favoráveis que o empreendedorismo interno pode fornecer às empresas que objetivam maior competitividade. O empreendedorismo corporativo favorece a agregação de valor externo, para o cliente, e interno, para os funcionários, a qualificação da mão-de-obra, o crescimento econômico das empresas e a abertura de novas vagas de emprego, podendo beneficiar positivamente o desempenho organizacional das empresas de Sousa-PB.

## **2. Empreendedorismo corporativo: o Intraempreendedorismo**

O empreendedorismo obteve ênfase nos últimos tempos, direcionando as empresas a desenvolver ações empreendedoras em seu ambiente interno, pois o empreendedor corporativo se destaca por suas características empreendedoras (Werlang; Engel, 2015), por ser uma pessoa que desenvolve criações inovadora, fazendo diferença dentro da organização em que atua (Pinchot, 1985). Schumpeter (1950), no século XX, já observava a importância do papel do empreendedor para a sociedade “O empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos materiais e tecnologias”.

Os empreendedores têm uma postura diferenciada ante os desafios. São indivíduos criativos e que, por meio do esforço pessoal, criam novas oportunidades; isso ocorre tanto dentro de uma organização, no caso do empreendedor corporativo, quanto na criação de negócios próprios. (Feger; Fischer & Nodari, 2010).

As organizações começaram a entender que precisam ser mais empreendedoras (Dornelas, 2008, p. 07), pois necessitam se manter competitivas na busca por novas oportunidades de negócio, capaz de se reestruturar, rever seus processos, incentivar seus funcionários a serem criativos, a proporem soluções para fugir da mesmice que torna a empresa lenta e ultrapassada.

Nesse sentido de reestruturação das empresas, Schumpeter (1950) defendia a destruição criativa, que seria a criação de novas organizações ou a revitalização das organizações maduras em resposta a oportunidades identificadas, incentivando, com isso, a criação de novos produtos e modelos de negócios. Pode-se perceber que esse ponto de vista de Schumpeter é muito praticado dentro de organizações dinâmicas e que possuem um crescimento econômico de longo prazo.

O empreendedorismo é uma área bastante abrangente (Dolabela, 1999) e está diretamente ligado ao desenvolvimento de novas tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e até mesmo posturas competitivas (Antoncic & Hisrich, 2001). Tais posturas, segundo Schein (1985, p.30) favorecem a criação de “algo novo, envolvendo a motivação para superar obstáculos, propensão por aceitar riscos e desejo de elevação pessoal em qualquer objetivo a ser alcançado”. Dornelas (2008) observa que existem várias funcionalidades do empreendedorismo, que abrange desde a geração de auto-emprego, o empreendedorismo comunitário, políticas públicas e o intraempreendedorismo, que é objeto deste estudo.

Fillion (2004) também cita ramificações do empreendedorismo, como o empreendedor tecnológico, o empreendedor familiar, as empresas interempreendedoras (joint-ventures), entre outros, mas a primeira ramificação do empreendedorismo foi o intraempreendedorismo (*intrapreneuring*), que define o empreendedor em uma organização, corroborando com a definição de Dolabela (1999) do empregado empreendedor.

O Intraempreendedorismo é visto pelos especialistas no assunto como uma revolução interna às empresas, pois acredita-se que este sistema acelera as inovações dentro das empresas através do melhor uso dos seus talentos. Assim, funcionários com características Intraempreendedoras estão sujeitas a abandonarem as empresas nas quais trabalham por se sentirem limitados em suas participações dentro da empresa (Pinchot III, 1989).

Dessa forma, a evasão de bons funcionários é provocada pela limitação imposta pelo ambiente organizacional, pois a falta de intraempreendedores não é consequência de más contratações, mas sim o resultado da inexistência de patrocinadores para proteger e estimular intraempreendedores, assim como da presença de sistemas que dificultam a vida de patrocinadores e intraempreendedores de tal forma que poucos ousam se lançar às inovações (Pinchot & Pelman, 2004, p. 30).

Tendo em vista que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos, inclusive quando se trata de empreendedorismo corporativo (Dornelas, 2008).

Tratando de estudos voltados ao intraempreendedorismo, precisamente acerca da cultura intraempreendedora, Hartman (2006) destaca que a presença de uma cultura intraempreendedora deve observar alguns indicadores (comunicação, incentivos e motivação, recompensa, autonomia, liderança, equipes, controle e mensuração), por gerarem vantagens competitivas para a entidade, ao mesmo tempo em que propicia a inovação e garante sua sustentabilidade.

No estudo de Bohnenberger e Schmidt (2015) foram utilizados esses indicadores e metodologia adotada por Hartman (2006), onde detectou-se que na Universidade Feevale possui uma cultura que pode ser caracterizada como intraempreendedora. Marques *et al.* (2016) averiguaram na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, a importância do empreendedorismo no dia a dia da gestão, onde verificou-se que os gestores consideram que desenvolver habilidades na área de atividade inovadora tem grande ou alto potencial de contribuição para sua gestão, mas a capacitação em empreendedorismo e inovação é a menos oferecida pela instituição aos seus gestores.

Ao considerar o uso da taxa histórica de auto emprego como um indicador para a cultura regional de empreendedorismo, foi possível identificar o efeito do empreendedorismo no crescimento econômico nas regiões alemãs, principalmente o crescimento das *startups* (Fritsch & Wyrwich, 2017).

O estudo da cultura intraempreendedora precisa ser incentivado e implementado, com a participação de todos os envolvidos, o que requer uma discussão aberta para promover educação empreendedora e difundir o espírito intraempreendedor.

### 3. Metodologia

Para coleta dos dados utilizou-se a metodologia usada por Hartman (2006) para auferir o nível de intraempreendedorismo nas empresas, por meio de uma escala de pontuação específica baseada nos resultados apresentados pelo *Ranking* de Intraempreendedorismo e Inovação, promovido pelo Instituto Brasileiro de Intraempreendedorismo (IBIE) em conjunto com a Revista Brasileira Exame em 2004 (Lopes *et al.*, 2013).

Conforme Vergara (2005), o trabalho é classificado como bibliográfico e documental, com finalidade prática. A pesquisa possui uma abordagem quali-quantitativa, cuja finalidade compreende um estudo exploratório e o método indutivo.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, de caráter empírico e prático, não se restringindo apenas a uma pesquisa de revisão de literatura, todavia, utilizaram-se como parâmetros algumas ideias de autores especialistas no assunto a fim de obter uma base teórica consistente para uma melhor correlação entre o conteúdo em estudo, onde a realidade observada é a análise dos resultados alcançados.

A população total do estudo corresponde a 276 empresas de acordo com os dados fornecidos pela Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEPB), por meio da unidade de Sousa-PB. Foram selecionadas 04 empresas dentre as 10 empresas que possuem o maior número de funcionários, objetivando obter representatividade nos resultados, obedecendo a condições de acessibilidade e disponibilidade das empresas para aplicação das entrevistas.

Em virtude da quantidade de funcionários de cada empresa e da eminente dificuldade restritiva de permissão de acesso aos funcionários, optou-se pela seleção de uma amostra representativa do universo de cada uma. Foram entrevistados um percentual mínimo de 10% do quadro geral de funcionários de cada empresa, no intuito de otimizar o processo de coleta e análise dos dados.

As quatro empresas possuem um quadro total de 291 funcionários. Destes, conseguiu-se aplicar o total de 44 questionários, entregues e devolvidos entre os funcionários das empresas, que serviram de amostra para análise dos resultados.

Tabela 1 – Quantidade de funcionários por empresa

EMPRESA	A	B	C	D	TOTAL
Nº de funcionários	100	91	56	44	291
Nº de entrevistados	10	17	9	8	44

O nome fictício e a razão social de todas as empresas avaliadas nesta pesquisa foram preservados, sendo representada por letras do alfabeto. A pesquisa foi realizada no setor industrial da cidade de Sousa-PB durante o primeiro semestre de 2018.

O instrumento de recolha de dados quantitativos desta pesquisa consiste em um questionário devidamente elaborado por Hartman (2006), testado, validado, auto administrado e com questões de múltipla escolha aplicadas a funcionários dos níveis tático e operacional das empresas.

A pesquisa se fundamenta com base nos indicadores de Pinchot e Pellman (2004) e nos demais requisitos apresentados pelos autores no decorrer do referencial teórico. O questionário é composto por 25 (vinte e cinco) perguntas de múltipla escolha as quais foram aproximadas em 08 (oito) grupos, os quais se referem aos grupos de indicadores de intraempreendedorismo.

No ato da entrevista, o formulário foi entregue a cada um dos respondentes, que assinalam as respostas que mais se aproximam da realidade de suas organizações, de acordo com a sua percepção. O entrevistador manteve uma postura observativa, disponibilizando-se para o esclarecimento de eventuais dúvidas sobre o questionário (Marconi & Lakatos, 2001; Lima, 2004).

Almejando eficiência no processo de entrevista, mas também respeitando e não interferindo na resposta dos entrevistados, o entrevistador ficou à disposição para possíveis dúvidas quanto a questionamentos referentes às perguntas descritas no questionário, tal como dúvidas provenientes ao significado de termos lá descritos.

A partir das respostas de cada questionário, os dados foram analisados e trabalhados em planilhas para melhor representação dos resultados alcançados. Para fins de classificação, foram levados em consideração três níveis de cultura intraempreendedora, segundo critérios estabelecidos por Hartman, mas com base nos indicadores de Pinchot e Pellman (2004) e nas contribuições dos demais autores relevantes ao tema citados no decorrer do referencial teórico: I - Nível Intraempreendedora (IE): possui elevado nível de cultura

intraempreendedora; II - Nível Medianamente Intraempreendedora (MIE): possui um nível médio de cultura intraempreendedora; III - Nível Pouco Empreendedora (PIE): possui baixo nível de cultura intraempreendedora.

As empresas caracterizadas com nível IE significa dizer que promovem formas de incentivar, motivar, recompensar e avaliar as práticas Intraempreendedoras de seus colaboradores, necessitando-se de poucos ajustes nos seus processos de gestão.

As empresas com nível MIE necessitam de alguns ajustes nos seus modelos de gestão para buscar inovações contínuas, pois promovem poucas formas de incentivar, motivar, recompensar e avaliar as ações Intraempreendedoras dos seus funcionários.

As empresas com nível PIE possuem baixo nível de cultura intraempreendedora, pois promovem pouca ou nenhuma forma de incentivo ao intraempreendedorismo, necessitando de muitos ajustes no seu modelo de gestão.

Os níveis foram julgados conforme o somatório dos pontos coletados nas respostas dos entrevistados, sendo os pontos dados da seguinte forma:

- SEMPRE = 10 (dez) pontos;
- FREQUENTEMENTE = 8 (oito) pontos;
- RARAMENTE = 4 (quatro) pontos;
- NUNCA = 0 (zero) pontos;
- NÃO SABE = sem pontuação.

O somatório de todos os 25 itens das respostas marcadas na opção S (sempre) equivale ao total de 250 pontos, que será a pontuação máxima que uma empresa pode obter, alcançando, neste caso, o nível máximo de intraempreendedorismo. O número de respostas de cada questão é multiplicado pela pontuação anteriormente estipulada. A soma final de cada frequência é dividida pela quantidade de entrevistados na respectiva empresa.

Com a relação das 10 empresas mais Intraempreendedoras e inovadoras do Ranking promovido pelo IBIE, as empresas mais Intraempreendedoras obtiveram uma pontuação entre 80% e 100% de atitudes Intraempreendedoras praticadas pelos funcionários. Isso significa que empresas com essa pontuação promovem atitudes empreendedoras sempre (S) ou frequentemente (F) (Lopes *et al.*, 2013). Nesse sentido, empresas que raramente (R) promovem ações empreendedoras alcançam pontuação mínima de 40% de atitudes Intraempreendedoras, já as empresas que nunca (N) promovem atitudes Intraempreendedoras possuirão pontuação igual a 0%. A saber: (S)=100%; (F)=80%; (R)=40%; e, (N)=0%.

Assim, considera-se todas as respostas (S) o somatório das 25 questões multiplicados pelo seu peso (10) totalizando 250 pontos, todas as respostas (F) totalizando 200 pontos, todas as respostas (R) totalizando 100 pontos, e todas as respostas (N) e (NS) totalizando 0 pontos.

Tabela 2 - Pontuação e Classificação.

IE	200 a 250 pontos – <b>190 a 250</b>
MIE	101 a 199 pontos – <b>96 a 189</b>
PIE	0 a 100 pontos – <b>0 a 95</b>

Fonte: Hartman (2006)

Caracterizada como pesquisa qualitativa, Hartman (2006) criou uma margem de segurança (5%) para a pontuação e classificação, objetivando a minimização de possíveis erros qualitativos de julgamento devido a diferenças de valores aproximados dos limites estipulados entre os níveis de classificação, conforme descrito na tabela 2.

Com a obtenção dos dados e informações coletadas pelo questionário, foram elaboradas planilhas, tabelas e gráficos, quantificando os resultados por meio da estatística descritiva simples, para os dados quantitativos, e para as informações qualitativas, foi analisada por meio de análise de conteúdo e interpretação das respostas dos entrevistados.

#### 4. Análises e Resultados

Com o objetivo da pesquisa foi possível observar o nível de empreendedorismo em 4 dentre as 10 empresas que possuem maior número de funcionários e que atuam no setor industrial de Sousa-PB, por questões de sigilo profissional, manteve-se o anonimato de todas as empresas analisadas.

A pesquisa com os resultados da cultura intraempreendedora em cada empresa está demonstrada no Quadro 1, estabelecendo uma análise descritiva dos dados, ressaltando os itens que mais se destacaram positiva e negativamente, assim como foram expostos os pontos fortes e fracos que cada empresa possui, de acordo com a pontuação obtida.

Em relação a Empresa A, responderam corretamente ao questionário 10 (dez) funcionários. Por meio dos resultados (Quadro 1), a empresa A é classificada como MIE (medianamente intraempreendedora), alcançando 184,6 (cento e oitenta e quatro pontos vírgula seis), com destaque para os 117 (cento e dezessete) pontos que foram alcançados pela empresa somente na linha de resposta S (sempre). Em segundo lugar nas opções mais marcadas está a linha de respostas F (frequentemente), o que implica dizer que a empresa possui atitudes empreendedoras.

Ainda que a empresa não tenha sido classificada com pontuação superior a 80%, o que a classificaria no nível Intraempreendedora (IE), conseguiu-se destacar das demais em razão dos 73,84 (setenta e três vírgula oitenta e quatro) pontos percentuais alcançados nas intenções de respostas.

Observando a quantidade de respostas por questões, têm-se os itens que mais se destacaram negativamente, ou seja, obtiveram os maiores números de respostas R (Raramente): a empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores (questão 3); a empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários (questão 11); e, as pessoas se ajudam e cuidam umas das outras não pensando apenas na sua própria área (Comunidade) (questão 22).

A questão 22 no grupo “Equipes” se refere ao trabalho em equipe, que para Pinchot e Pellman (2004), a cooperação entre os integrantes da empresa é fundamental para o melhor desempenho de todos. A ausência de cooperação em alta escala pode trazer para a empresa problemas graves no desempenho de suas atividades e no alcance dos resultados. Para que essa situação mude é preciso que a empresa reavalie sua política de gestão a fim de potencializar as atitudes Intraempreendedoras entre os funcionários.

Observa-se também que a empresa precisa melhorar a sua visão de longo prazo, direcionando uma atenção ao futuro, que faz parte dos 19 (dezenove) fatores de sucesso da inovação, deve existir para criar as condições necessárias para uma inovação econômica na empresa (Pinchot & Pellman, 2004).

Os pontos encontrados e considerados fortes, que devem ser potencializados foram: o grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado (questão 2); a empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética (questão 7); e, quem cria um novo projeto permanece trabalhando depois que deu certo (questão 12).

A aquisição de programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética apresenta-se como importante para a gestão da empresa A, que corrobora com a responsabilidade dos gestores em cumprirem com o que prometem através da visão, da missão e das estratégias da empresa, que também são requisitos fundamentais para criar credibilidade entre os colaboradores (Hartman, 2006).

Em relação a empresa B, responderam corretamente ao questionário 17 (dezessete) funcionários. Com base nos resultados, a empresa B, assim como a empresa A, é classificada como MIE (medianamente intraempreendedora), pois alcançou 175,1 (cento e setenta e cinco pontos vírgula dez). A linha S (sempre) foi a que mais se destacou alcançando a marca de 98,8 (noventa e oito pontos e oitenta centésimos). A linha de respostas F (frequentemente)

segue a a sequência das opções mais marcadas, demonstrando o direcionamento da empresa para atitudes empreendedoras (Quadro 1).

Quadro 1 – Cultura Intraempreendedora nas Empresas

<b>Cultura Intraempreendedora/Empresa</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Sempre (S)	117,0	98,8	65,6	65,0
Frequentemente (F)	56,8	68,2	47,1	77,0
Raramente (R)	10,8	8,0	13,8	18,0
Nunca (N)	0,0	0,0	0,0	0,0
Pontos	184,6	175,0	126,5	160

Fonte: Pesquisa de campo, 2018

Mesmo que parte da pontuação obtida (Empresa B) esteja concentrada nas linhas S e R não significa dizer que a empresa seja classificada no nível Intraempreendedora (IE). Apesar do percentual favorável nas duas linhas, deve-se levar em consideração a quantidade de respostas na coluna N (nunca) e NS (não sabe), que além de não valerem pontos, deixam de ser somados na pontuação geral, refletindo diretamente no cálculo classificatório. A empresa atingiu a marca dos 70% (setenta por cento) da pontuação máxima estipulada.

Conforme a análise da referida empresa, os principais itens que se destacaram negativamente (números de respostas R - “Raramente”): estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso (questão 10); autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior (questão 18); funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver seus projetos quando os "donos" das informações não estão presentes (questão 19); funcionários podem acessar recursos necessários para desenvolver seus projetos quando os "donos" dos recursos não estão presentes (questão 20); e, as pessoas se ajudam e cuidam umas das outras não pensando apenas na sua própria área (Comunidade) (Questão 22).

Na Empresa B foram encontrados dois pontos positivos que podem ser considerados os mais bem avaliados pelos colaboradores: o grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado (questão 2) e o trabalho da empresa com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética (questão 7).

Foi possível observar que a empresa B estabelece pouca liberdade aos funcionários para tomar iniciativas quando os proprietários das informações não estão presentes, o que dificulta a disseminação de uma cultura intraempreendedora sólida dentro da empresa. A falta de autonomia apresentada pelos colaboradores da referida empresa é um fator

importantíssimo a ser revisado e corrigido, pois se as pessoas não possuem liberdade para pensarem e agirem, a empresa fica “engessada”, e o caminho rumo à inovação permanece interrompido (Hartman, 2006).

Na Empresa C, responderam corretamente ao questionário 9 (nove) funcionários da empresa C. Com base nestes resultados, a empresa foi classificada como MIE (medianamente intraempreendedora), pois alcançou 126,5 (cento e vinte e seis pontos e cinquenta centésimos).

A linha S (sempre) foi a que mais se destacou alcançando a marca de 65,6 (sessenta e cinco e sessenta centésimos). Com uma diferença razoável comparada a linha S, a linha F (frequentemente) está na sequência das opções mais marcadas, apresentando uma pontuação de 47,1, significando características com atitudes empreendedoras. Contudo, destaca-se que foi a empresa que apresentou maior pontuação R (raramente).

Os itens que mais se destacaram negativamente, ou seja, com os maiores números de respostas R (Raramente) foram: as decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo maior que 3 anos (questão 5) e a existência de incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias (questão 8).

Também foram encontrados dois pontos positivos como sendo considerados os mais bem avaliados pelos colaboradores: o grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado (questão 2) e o monitoramento dos resultados obtidos com a implantação das ideias sugeridas (questão 25).

Outro ponto de destaque positivo da Empresa C recai sobre o controle que é exercido sobre os resultados apresentados pelos funcionários, pois é dever da organização verificar se os colaboradores estão de fato habilitados para obterem êxito nas ideias que propõem (Mickey, 2006). Os resultados da empresa C revelam que os funcionários possuem poucos incentivos a apresentarem novas ideias, mas que, quando aceitas, são devidamente acompanhadas pelos gestores, pois as inovações e melhorias devem ser compensadas de alguma forma, seja financeira, psicológica ou socialmente (Pinchot & Pellman, 2004).

Na Empresa D, responderam corretamente ao questionário, 8 (oito) funcionários. Com base nestes resultados, a empresa D foi classificada como MIE (medianamente intraempreendedora), pois alcançou 160 (cento e sessenta pontos).

A linha F (frequentemente) foi a que mais se destacou alcançando a marca de 65,6 (sessenta e cinco e sessenta centésimos). Com uma diferença razoável comparada a linha F, a linha de respostas S (sempre) se apresenta logo na sequência das opções mais marcadas, implicando dizer que a empresa possui mais atitudes empreendedoras frequentemente.

A linha F, da empresa D se apresenta como destaque no Quadro 1. Esta condição implica interpretar que boa parte das atitudes empreendedoras que estão concentradas na linha F são potenciais ações a serem praticadas com mais frequência, desde que haja uma política intraempreendedora mais intensa.

Mesmo que parte da pontuação obtida esteja concentrada nas colunas S e F, é importante ressaltar que a quantidade de respostas R possui a pontuação mais alta dentre todas as empresas avaliadas, ultrapassando a marca dos 11% (onze por centos) do total de pontos, entendendo que há risco de diminuir as suas atitudes Intraempreendedoras caso não seja adotada uma política apropriada.

Os itens que mais se destacaram negativamente, obtendo os maiores números de respostas R (Raramente) foram as que os funcionários podiam acessar recursos necessários para desenvolver seus projetos quando os "donos" dos recursos não estão presentes (questão 20); e, a questão das pessoas se ajudarem e cuidarem umas das outras não pensando apenas na sua própria área (questão 22).

A empresa D possui 5 (cinco) questões com pontuação abaixo da metade da questão com maior pontuação. São as questões 8 (oito), 10 (dez), 12 (doze), 15 (quinze) e 21 (vinte e um) que ficaram com uma pontuação bastante reduzida. Estas questões abrangem os grupos “Incentivos/Motivação”, “Recompensas” e “Liderança”.

O destaque é para a questão 21, obtendo a menor pontuação, que faz referência ao aspecto de liderança atribuído aos funcionários, indagando se estes são treinados para substituírem seus superiores imediatos quando for necessário.

Os principais pontos considerados fortes na Empresa D, que podem servir como boa referência foram o elevado grau de importância dado aos clientes pelos funcionários (questão 2); a divulgação e/ou disseminação das decisões entre todos os colaboradores (questão 3); e, a consulta com os funcionários acerca da satisfação com os programas de incentivos ao compartilhamento de novas ideias existentes (questão 4).

A conclusão é que a empresa D deve reavaliar suas políticas de gestão sobre Incentivos, Recompensas e Liderança, para que os colaboradores sintam-se mais motivados a participarem do crescimento inovador da empresa.

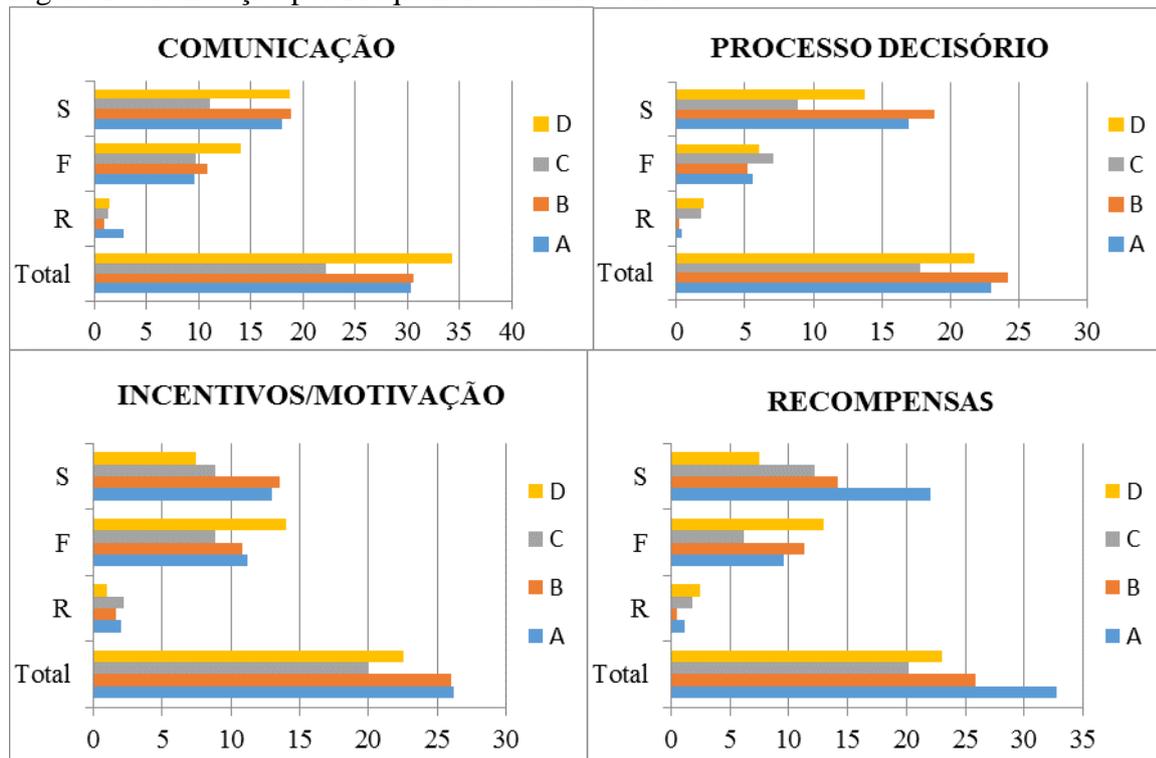
#### **4.1 Comparativo entre as empresas estudadas**

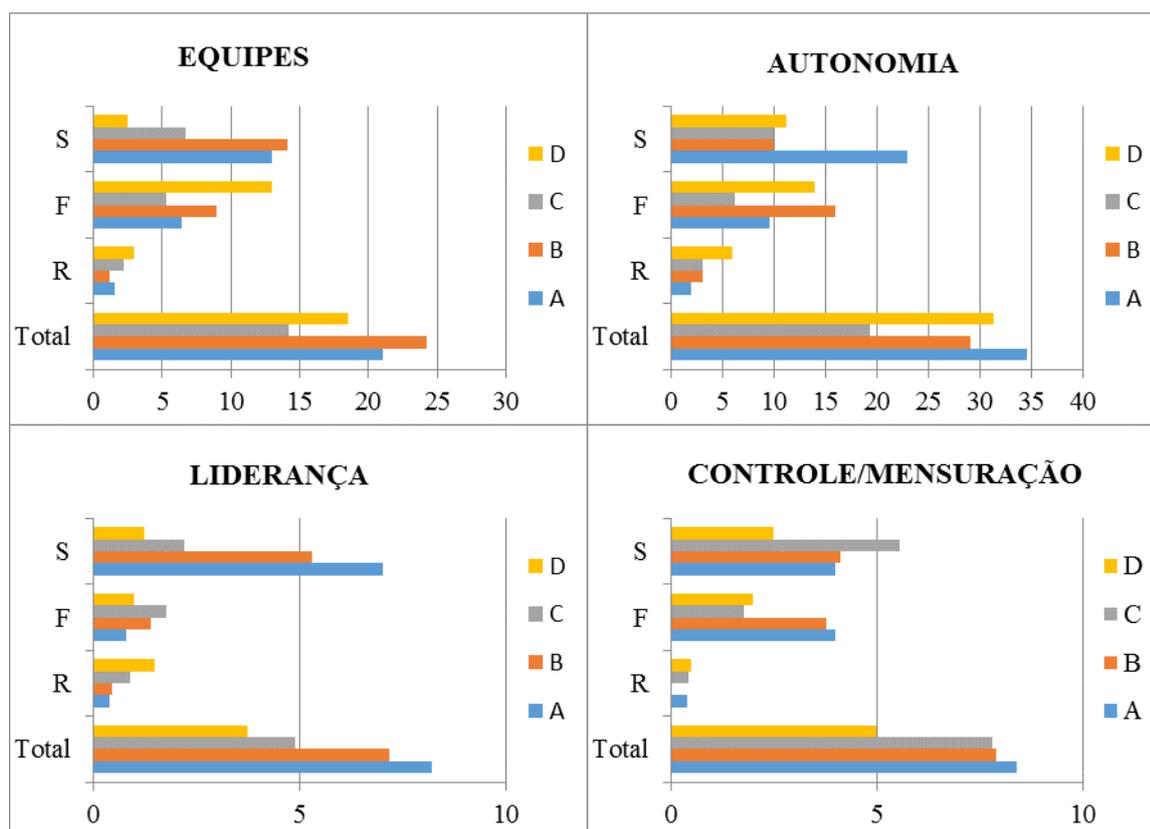
Com número de respostas atribuídas pelos inquiridos em cada indicador, é possível auferir a pontuação dos oito indicadores (Figura 1), analisando os resultados para as quatro

empresas e identificar quais são os pontos semelhantes e distintos, assim como os pontos fortes e fracos.

A resposta S (sempre) foi a mais pontuada nos indicadores “Comunicação” e “Processo Decisório” para todas as empresas, enquanto os demais indicadores há oscilação entre S e F. No entanto, as empresas A e B garantiram a maioria das respostas S no aspecto “Liderança”, com 7 e 5,29 pontos, respectivamente.

Figura 1 – Pontuação por Frequência de Indicadores





Fonte: Pesquisa de campo, 2018

É possível apurar que o indicador “Liderança” e “Controle/Mensuração” apresentaram pontuação muito baixa se comparado aos demais indicadores, não ultrapassando a marca dos 8,4 pontos. O primeiro indicador é, provavelmente, o ponto mais fraco das amostras, por isso deverá ser alvo de uma atenção especial por parte dos gestores das empresas, visto que devem alterar a política relativa à liderança.

Quanto ao quesito “Autonomia”, a empresa A ocupou maior destaque dentre as demais por atingir a maior pontuação (23 pontos) nas respostas S e a menor nas respostas R (2 pontos). A empresa B e D alcançaram patamares semelhantes em todas as frequências. Já a empresa C ficou um pouco atrás das demais na pontuação total, com 19,33 pontos.

Avaliando o total de pontos das empresas em cada indicador é perceptível que a empresa A detém o maior número de pontos no somatório total de cada indicador, confirmando a informação de que a mesma conseguiu se destacar entre as outras entrevistadas. Por outro lado, a empresa C pontuou menos que as demais, portanto, devem reavaliar a maneira como está sendo gerida para que traga maiores incentivos à prática do empreendedorismo corporativo.

A visualização do total de pontos mostra o quanto os resultados obtidos foram semelhantes. Isso demonstra o equilíbrio no desempenho geral das atitudes Intraempreendedoras praticadas pelas empresas.

Pinchot e Pelman (2004) afirmam que a falta de intraempreendedores é o resultado da inexistência de patrocinadores que estimulem intraempreendedores, mas também pode ser consequência da implantação sistemas que dificultam a vida de patrocinadores e intraempreendedores de tal forma que poucos ousam se lançar às inovações. Por essa razão é muito importante o papel da alta gerência na criação e manutenção de iniciativas que motivem os colaboradores.

As organizações sousesenses devem criar mecanismos e pensamentos que apoiem e reconheçam as iniciativas de inovação e empreendedorismo em seus ambientes de negócios, de acordo com as orientações de Ferraz *et al.* (2008), porque a inovação impulsiona a mudança organizacional, instiga a criação de novos produtos ou serviços e favorece a reestruturação dos processos organizacionais ou mesmo de um sistema completo.

## **5. Considerações Finais**

A pesquisa revelou que todas as empresas pesquisadas foram classificadas como MIE (mediamente intraempreendedora), divergindo entre as pontuações alcançadas na avaliação das frequências, das questões e dos indicadores. As pontuações servirão para que os gestores vejam de que forma a empresa é percebida pelos seus funcionários.

Embora não fosse o objetivo deste trabalho generalizar um diagnóstico completo de todas as indústrias de Sousa-PB, mas através de uma amostra com empresas pesquisadas, foi possível ter um entendimento de como a cultura Intraempreendedora ainda é pouco disseminada entre os seus funcionários. Tal afirmação se justifica pelo baixo número total de pontos obtidos por cada empresa, os quais não atingiram mais que 80% da pontuação máxima permitida.

A empresa A obteve o melhor desempenho no contexto geral, enquanto a empresa C foi a pior avaliada na pontuação geral. Assim como foi possível mostrar de que forma a cultura intraempreendedora pode ser melhor trabalhada nas empresas.

Esta pesquisa se apresenta como uma ferramenta útil para que os gestores das empresas em questão possam auto avaliar sua gestão em relação a cultura intraempreendedora, e verificar detalhes que quase sempre não são percebidos no dia a dia da empresa.

O campo de aplicação desta investigação poderá servir para outros trabalhos futuros, visto que poderão ser realizados em outras localidades, ou, se na mesma cidade, utilizando amostras de empresas de outros setores. A principal limitação encontrada foi a de obter a permissão das empresas para aplicação dos questionários dentro das mesmas.

A atual linha de estudo poderá ser mais explorada em futuras pesquisas acadêmicas. A metodologia, inclusive, pode ser aplicada em empresas de diferentes áreas de atuação, com a possibilidade de fazer um comparativo entre os resultados de outras pesquisas semelhantes.

## Referências

Antoncic, B.; Hisrich, R. D. (2001). **Intrapreneurship: constructer finement and cross cultural validation**. Journal of Business Venturing, EUA, 16, p. 495-527.

Bohnenberger, M. C; Schmidt, S. (2015). **Cultura intraempreendedora na universidade: o caso da Feevale**. Diálogo, Canoas, RS, n. 29, p. 29-49, ago.

Cohen, D. (2011). **O ranking da inovação**: a Tupy Fundições é a primeira colocada na lista das empresas que mais incentivam o empreendedorismo de seus funcionários. Revista Exame. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/o-ranking-da-inovacao-m0051745/>

Dolabela, F. (1999). **Oficina do empreendedor**. 6 ed. São Paulo: Cultura.

Dornelas, J. C. A. (2008). **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Farah, O. E.; Cavalcanti, M.; Marcondes, L. P. (2008). **Empreendedorismo Estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning.

Feger, J. E., Fischer, A., & Nodari, T. M. dos S. (2010). Características empreendedoras de gestores públicos municipais: uma análise comparativa entre secretários e servidores. *RACE - Revista De Administração, Contabilidade E Economia*, 8(2), 215-238.

Ferraz, S. F. F.; Costa, I. B.; Duarte, M. F.; Oliveira, A. C. M.; Leocádio, L. (2008). Práticas e modelo intraempreendedor em uma grande indústria têxtil brasileira. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Niterói, RJ, 3.

Fillion, L. J. (2004). Entendendo os Intra-empresendedores como Visionistas. **Revista de Negócios**. v.9, (2), p.65-79. Blumenau, abril/junho.

Freitas, H.; Macadar, M. A.; Moscarola, J. (1997). Na busca de um método quanti-qualitativo para estudar a percepção do tomador de decisão. Angra dos Reis: **Anais do 20º Enanpad**, Administração da Informação. Disponível em:  
[http://gianti.ea.ufrgs.br/files/artigos/2001/2001\\_101\\_Enanpad.pdf](http://gianti.ea.ufrgs.br/files/artigos/2001/2001_101_Enanpad.pdf)

Guedes, S. A. (2009). **A carreira do empreendedor**. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Hartman, A. (2006). **Avaliação da Cultura-Intraempreendedora: Desenvolvimento e Teste de uma Metodologia**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica do Paraná. Ponta Grossa.

Fritsch, M; Wyrwich, M. (2017). The effect of entrepreneurship on economic development an empirical analysis using regional entrepreneurship culture. **Journal of Economic Geography**, v. 17, n. 1, p. 157-189, jan.

**IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. (2010). Brasil em Síntese. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/sousa/panorama>. Acesso em: 12 de abril de 2018.

Lima, M. C. (2004). **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva.

Lopes, S.; Gaspar, F.; Hartman, A.; Silva, F.; Reis, D. (2013). Avaliação do nível da cultura intraempreendedora: Estudo de caso entre seis empresas portuguesas e seis empresas brasileiras. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, 12(1), 52-68.

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2001). **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas.

Marques, S. B. V; Rasoto, V. I; Ishikawa, G; Bocchino, L. DE O. (2016).

**Intraempreendedorismo no setor público: estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)**. Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento, Curitiba, PR, v. 5, n. 1, p. 26-48, jan./abr.

Mickey, B. (2006). **Getting a Project green lighted in a big-company environment**. The Magazine for Magazine Management.

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

Pinchot III, G. (1989). **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa pra tornar-se um empreendedor**. Rio de Janeiro: Harbra.

Pinchot, G. Pellman R. (2004). **Intraempreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios**. Tradução Márcia Nascentes. Rio de Janeiro: Elsevier.

Rodrigues, D. Teixeira, R.(2015). **As Contribuições do Empreendedorismo Corporativo à Implementação de Estratégias**. IberoamericanJournalofStrategic Management (IJSM), North America, 14, mar. Available at:<<http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2050>>.

Schein, E. (1985). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. p. 30.Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v7n1/a07v7n1.pdf>.

Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). (2014). **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>.

Schumpeter, J. (1950). **Capitalism, Socialism, and Democracy**. Harper and Row, New York. Disponível em:

<http://cnqzu.com/library/Economics/marxian%20economics/Schumpeter,%20Joseph-Capitalism,%20Socialism%20and%20Democracy.pdf>

Timmons, J.A. (1994). **New venture creation**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 4. ed.

Vergara, S. C. (2005). **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas.

#### **Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Geovani de Almeida Santos – 50%

Vorster Queiroga Alves – 30%

Janaina Ferreira Marques de Melo – 20%