



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS - CCSAH
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

IGOR FLÁVIO FREIRE NOGUEIRA

**INTRAEMPREENDEDORISMO NO AMBIENTE DE UMA CLÍNICA MÉDICA
NA CIDADE DE MOSSORÓ-RN**

MOSSORÓ – RN
2017

IGOR FLÁVIO FREIRE NOGUEIRA

**INTRAEMPREENDEDORISMO NO AMBIENTE DE UMA CLÍNICA MÉDICA
NA CIDADE DE MOSSORÓ-RN**

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas – CCSAH, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. M.Sc. Suely Xavier dos Santos (UFERSA)

MOSSORÓ – RN

2017

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

N NOGUERIA, IGOR FLÁVIO FREIRE.
778i INTRAEMPREENDEDORISMO NO AMBIENTE DE UMA
CLÍNICA MÉDICA NA CIDADE DE MOSSORÓ-RN /
IGOR FLÁVIO FREIRE NOGUERIA. - 2017.
50 f.: il.

Orientadora: SUELY XAVIER DOS SANTOS.
Monografia (graduação) - Universidade
Federal
Rural do Semi-árido, Curso de
Administração, 2017.

1. Intraempreendedorismo. 2.
Colaboradores. 3. Clínica médica. I. SANTOS, SUELY
XAVIER DOS, orient. II. Título.

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

IGOR FLÁVIO FREIRE NOGUEIRA

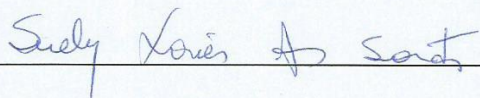
**INTRAEMPREENDEDORISMO NO AMBIENTE DE UMA CLÍNICA
MÉDICA NA CIDADE DE MOSSORÓ-RN**

Monografia apresentada à
Universidade Federal Rural do Semi-
Árido (UFERSA), Centro de Ciências
Sociais Aplicadas e Humanas –
CCSAH, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Profa. M.Sc. Suely
Xavier dos Santos (UFERSA).

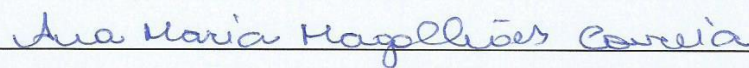
APROVADA EM: 18 / 05 / 2017

BANCA EXAMINADORA



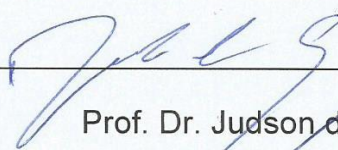
Prof^a. M.Sc. Suely Xavier dos Santos – UFERSA

Presidente



Prof^a Dr^a. Ana Maria Magalhães Correia

Primeiro Membro



Prof. Dr. Judson da Cruz Gurgel

Segundo Membro

DEDICATÓRIA

“Dedico este trabalho aos meus pais, Almeri e Kátia, que são exemplo a ser seguidos e que me deram educação e sabedoria para a conclusão de mais uma etapa na minha vida”

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Profa. M.Sc. Suely Xavier dos Santos por todo o apoio, orientação e motivação na realização deste trabalho acadêmico.

Aos meus familiares pelo apoio e compreensão nas minhas horas de estudo.

A Deus que me proporcionou o dom da vida.

Aos meus colegas de classe, em especial Ailton, Luciano, Fernanda e Tâmara.

À UFERSA pelo excelente curso e professores sempre atenciosos.

"A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns".

(Abraham Lincoln)

RESUMO

O comportamento intraempreendedor vem sendo cada vez mais valorizado pelas organizações uma vez que, corresponde à postura do colaborador que busca encontrar novas oportunidades de implementar melhorias nos processos, produtos ou serviços da organização, ou seja, é criativo, inovador, flexível e vai além daquilo que lhe é solicitado. Nesse sentido este trabalho teve como objetivo geral analisar se a gestão contribui para o desenvolvimento do intraempreendedorismo no ambiente organizacional. Visando responder a esse objetivo, foram propostos três objetivos específicos: verificar quais os principais desafios para a atuação dos intraempreendedores no ambiente corporativo; identificar o perfil dos respondentes e verificar se a organização adota uma cultura voltada ao intraempreendedorismo. A pesquisa foi realizada em uma clínica médica na cidade de Mossoro-RN, por meio da abordagem qualitativa, exploratória e descritiva do tipo estudo de caso. Para a coleta de dados utilizou-se como instrumento um questionário, com perguntas fechadas a partir da escala de Likert. Como resultados, a pesquisa apontou que as principais barreiras são impostas pelos próprios gestores, pois sem o incentivo e o suporte a ações voltadas ao ambiente intraempreendedor, o intraempreendedorismo pode não prosperar. A maioria dos respondentes é do gênero feminino (81%), enquanto apenas (19%) é do gênero masculino, também foi possível verificar que a organização adota parcialmente uma cultura voltada ao intraempreendedorismo.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Colaboradores. Clínica médica.

ABSTRACT

The intraempreendedor behavior is increasingly being valued by organizations once that corresponds to the position of the employee who seeks to find new opportunities to implement improvements in processes, products or services of the organization, in other words, is creative, innovative, flexible and goes beyond what is requested. In this sense the objective of this work was to general analyze if the management contributes to the development of intrapreneurship in the organizational environment. To respond to this goal, were proposed three specific objectives: check what are the main challenges for intrapreneurs in the corporate environment; identify the profile of respondents and check if the organization adopts a culture geared to intraempreendedorismo. The survey was conducted in a medical clinic in the city of Mossoro-RN, by means of a qualitative approach, exploratory and descriptive case study. For data collection it was used as a tool a questionnaire with closed questions from the Likert scale. As a result, the research pointed out that the main barriers are imposed by managers themselves, because without the encouragement and support the actions directed to the intrapreneur environment, the intrapreneurship may not thrive. The majority of respondents are female (81%), while only (19%) is of the male gender was also unable to verify that the organization is partly a culture geared to intrapreneurship.

Keywords: Intrapreneurship. Employees. Medical Clinic.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero	31
Gráfico 2: Faixa etária.....	31
Gráfico 3: Cursos de capacitação	32
Gráfico 4: Inovação/melhorias	34
Gráfico 5: Autonomia	35
Gráfico 6: Cooperação.....	37
Gráfico 7: Reconhecimento e recompensa.....	38
Gráfico 8: Tolerância a erros.....	40
Gráfico 9: Motivação	41
Gráfico 10: Comprometimento com a empresa	43

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1. Objetivo Geral.....	13
1.2. 2. Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 INTRAEMPREENDEDORISMO.....	15
2.2 AÇÕES DE INTRAEMPREENDEDORISMO	19
2.3 DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO INTRAEMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES	21
2.4 O PAPEL DA GESTÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INTRAEMPREENDEDORISMO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	23
3. METODOLOGIA.....	27
3.1 TIPO DE PESQUISA	27
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	28
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA.....	28
3.4 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE.....	29
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	30
4.1 DADOS DOS PARTICIPANTES.....	31
4.3 A EMPRESA INCENTIVA OS FUNCIONÁRIOS A SUGERIREM MELHORIAS OU INOVAÇÕES PARA AS ATIVIDADES REALIZADAS?	33
4.4 OS FUNCIONÁRIOS POSSUEM AUTONOMIA PARA TOMAR DECISÕES OU REALIZAR O TRABALHO DA FORMA QUE ACHAREM O MAIS EFICAZ POSSÍVEL?	35

4.5 EXISTE COOPERAÇÃO ENTRE OS FUNCIONÁRIOS PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS DA EMPRESA?	36
4.6 EXISTE NA EMPRESA ALGUMA AÇÃO DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA DE FORMA A ESTIMULAR A CONQUISTA DE METAS DESAFIADORAS ENTRE OS FUNCIONÁRIOS?	38
4.7 A EMPRESA COSTUMA TOLERAR O ERRO COMETIDO POR FUNCIONÁRIOS?.....	39
4.8 VOCÊ SE SENTE MOTIVADO PARA REALIZAR SUAS TAREFAS NO AMBIENTE DE TRABALHO?.....	41
4.9 VOCÊ SE SENTE COMPROMETIDO COM O ÊXITO DA EMPRESA?.....	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	50

1. INTRODUÇÃO

Esta seção introduz o estudo e é formado por quatro tópicos. Primeiramente, o leitor será contextualizado dentro da temática do intraempreendedorismo. Logo após, são apresentados os objetivos do trabalho, em seguida a justificativa que trata da relevância do trabalho e finalmente, apresenta-se a estruturação do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A competitividade mercadológica está impondo às organizações uma nova forma de gerir suas atividades. Os modelos de gestão antigos estão dando lugar à criatividade, inovação e participação dos colaboradores.

Os modelos de gestão modernos permitem que o colaborador possa opinar modificar e até mesmo ter autonomia sobre a tomada de decisão e suas atividades no ambiente corporativo. Nesse contexto, insere-se uma técnica de gestão moderna, conhecida por intraempreendedorismo.

No intraempreendedorismo cada funcionário, a depender dos seus gestores, e donos da organização, tem como premissa solucionar problemas ou propor melhorias na empresa, seja nos processos de trabalho, na interação com o cliente, na layoutização do ambiente, na comunicação de marketing ou até mesmo no produto ou serviço, entre outros.

Os colaboradores são instigados a ter uma visão que possa criar ou renovar algo já existente na empresa, e assim conseguir fazer algo nunca feito a fim de contribuir para que a empresa obtenha vantagem competitiva. Essas ações são apoiadas pelos gestores, onde o colaborador almeja o reconhecimento dentro do ambiente organizacional.

O intraempreendedor é o indivíduo com perfil empreendedor que atua dentro da organização. Segundo Antoncic (2001), a atitude intraempreendedora é definida como a determinação em busca da solução nova ou criativa para desafiar e confrontar as velhas práticas da empresa, incluindo o desenvolvimento e a melhoria de velho ou novo produto, serviço, mercado, técnica de administração e tecnologias

para desempenhar as funções organizacionais, além das mudanças estratégicas da organização.

A empresa que instiga o Intraempreendedorismo em seus colaboradores, permite que o funcionário se comporte como dono do negócio, construindo uma estrutura e um clima organizacional que apoiem e que facilitem o desenvolvimento da inovação.

Wunderer (2001) acrescenta que o Intraempreendedorismo busca otimizar os benefícios dos principais *stakeholders*, aumentando o valor corporativo no longo prazo.

O conhecimento necessário para a atividade intraempreendedora vem das pessoas. São elas quem identificam problemas e criam soluções, visando ganhos para a empresa.

De acordo com Hashimoto (2006), no aspecto formal, as organizações tentam facilitar o surgimento de empreendedores e as suas iniciativas. As empresas que adotam o intraempreendedorismo costumam promover um ambiente de trabalho prazeroso, recompensando adequadamente os empreendedores e eliminando ou minimizando as barreiras que possam dificultar as iniciativas empreendedoras, mantendo um meio de comunicação amplo e aberto.

Nesse sentido estabelece-se como problema de pesquisa: **Como a gestão contribui para o desenvolvimento do intraempreendedorismo no ambiente organizacional, na percepção dos colaboradores de uma clínica médica?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar se a gestão contribui para o desenvolvimento do intraempreendedorismo no ambiente organizacional.

1.2. 2. Objetivos Específicos

1. Verificar quais os principais desafios para a atuação dos intraempreendedores no ambiente corporativo;
2. Identificar o perfil dos respondentes;
3. Verificar se a organização adota uma cultura voltada ao intraempreendedorismo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para alcançar seus objetivos estratégicos às organizações dependem, entre outros fatores de colaboradores comprometidos com os resultados do negócio. Esses colaboradores são aqueles que se sentem parte da organização, querem contribuir para a melhoria das atividades e por essa razão dão o melhor de si em tudo que fazem. Esses colaboradores são chamados de empreendedores corporativos ou intraempreendedores.

Para Filion (2014), o intraempreendedor é aquele que identifica e visualiza as ideias que pretende realizar, se caracteriza pela sua habilidade de diferenciação e se veem como aqueles que atendem aos clientes ao invés de se sentirem apenas como parte da estrutura organizacional. Para eles o sistema de relações se situa principalmente dentro da organização

Já Periard (2010) define o intraempreendedorismo como uma modalidade do empreendedorismo realizada pelos funcionários de uma organização, que possuem uma capacidade diferenciada para analisar cenários, criar ideias e buscar novas oportunidades para a empresa por meio da inovação.

O comportamento intraempreendedor vem sendo cada vez mais valorizado pelas organizações uma vez que, corresponde à postura do colaborador que busca

encontrar novas oportunidades de implementar melhorias nos processos, produtos ou serviços da organização, ou seja, é criativo, inovador, flexível e vai além daquilo que lhe é solicitado.

Nesse sentido, esse estudo é relevante para os pesquisadores que estudam a temática do intraempreendedorismo, para as organizações em geral e para o autor desse estudo.

Para o campo de estudo sobre intraempreendedorismo, o alcance dos objetivos desse estudo trará contribuições visto que essa temática ainda é pouco explorada quanto à sua aplicabilidade no ambiente organizacional.

Para o gestor da organização pesquisada o estudo de caso é importante pois aponta qual a percepção dos seus colaboradores quanto às questões que favorecem ou não a cultura intraempreendedora no ambiente organizacional e desse modo, essas informações poderão nortear as tomadas de decisões da gestão quanto ao comprometimento e motivação dos colaboradores para o alcance dos objetivos da empresa e desse modo traçar melhores estratégias na forma de oportunizar mais a participação dos colaboradores nas sugestões de melhorias para a realização de suas atividades.

Para o autor do estudo, como estudante do curso de administração e profissional de mercado, oportuniza mais conhecimento e contribui para associar melhor a teoria com a prática organizacional.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está dividido em cinco seções. Na primeira, consta a introdução, o problema de pesquisa, os objetivos – geral e específicos – bem como a justificativa da realização deste estudo.

Na segunda seção está o referencial teórico, seguido pela terceira seção que aborda a metodologia utilizada na pesquisa.

Na quarta e quinta seções, estão às análises de resultados e as considerações finais respectivamente.

As referências e o apêndice estão elencados ao final do presente trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda o aporte teórico com a visão dos autores sobre o tema do intraempreendedorismo e trará o subsídio necessário para a pesquisa de campo.

2.1 INTRAEMPREENDEDORISMO

No cenário atual, as organizações passam por um momento que necessita de inovação, esta que trará o aumento da competitividade diante de um mercado tão disputado. Por conta disso, novos modelos organizacionais nascem, entre esses modelos temos a organização empreendedora, aquela que estimula os funcionários a agir de modo empreendedor. Existem diversos tipos de empreendedor, segundo Dornelas (2008) são eles:

- O Empreendedor Nato: Começa a empreender muito cedo e consegue um patrimônio grande em pouco tempo. Exemplo: Bill Gates;
- O Empreendedor que Aprende: Viu uma oportunidade e decidiu mudar o que fazia para empreender;
- O Empreendedor Serial: Cria várias empresas que se tornam corporações;
- O Empreendedor Social: Compartilha recursos, cria oportunidades para quem não tem acesso, não tem desejo de ganhar fortunas;
- O Empreendedor por Necessidade: Em geral não tem outra alternativa, começa com negócios informais, pois foi demitido ou não tem acesso ao mercado de trabalho;
- O Empreendedor Herdeiro: Aquele que tem a missão de dar continuidade a empresa da família;
- O Empreendedor Corporativo: Possui habilidades de vender suas idéias. São ambiciosos, sabem se autopromover, gostam de desafios.

Este último tipo de empreendedor, o Empreendedor Corporativo, de acordo com Alves (2011) é o indivíduo empreendedor que atua dentro da empresa, buscando soluções, ideias e projetos para pôr em ação. Este tipo de empreendedor é para a empresa, pois segundo Lana (2010) este profissional é capaz de identificar problemas do dia a dia do trabalho, propondo as suas soluções de forma inovadora,

seja na criação de produtos, serviços, ou até mesmo na estrutura organizacional da empresa.

Observa-se então que o intraempreendedorismo são práticas que os colaboradores usam voltadas a solucionar problemas da empresa, práticas essas que ajudam para que a empresa obtenha um diferencial e consiga inovar em suas mais diversas formas.

Os intraempreendedores ou empreendedores corporativos são aqueles empreendedores que não são donos de negócios, mas trabalham em grandes empresas. O termo intraempreendedorismo, ou empreendedorismo corporativo, foi criado em 1978, como abreviatura do conceito de *intracorporate entrepreneuring* ou empreendedorismo intra corporativo (PINCHOT, 2004).

“Empreendedorismo corporativo é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente” (DORNELAS, 2003, p. 38)

Segundo Hashimoto (2006, p. 13):

Intra-Empreendedor: foca o funcionário individualmente e sua propensão a agir sozinho de forma empreendedora. Ele parte do pressuposto que a empresa cria propositadamente estruturas e processos que inibem a ação empreendedora e assume essa condição como desafio pessoal a ser superado.

Percebe-se que o intraempreendedorismo se desenvolve através da necessidade de mudanças, inovações entre outros aspectos interessantes para o desenvolvimento das empresas, para que as empresas criem algo que ainda não havia sido feito, ou que tenha virado rotina dentro do meio empresarial.

Tigre (2006, p. 72) define inovação como “uma idéia, uma prática ou um objeto percebido como novo pelo indivíduo”. Hashimoto (2006), completa dizendo que o intraempreendedor reflete aquele que assume a responsabilidade na organização, promovendo ações de inovação a todo o momento.

Hashimoto (2006) já afirmava que a década seguinte seria definida pela inovação. Prever tendências, criar o que não foi imaginado, entrar em novos nichos mercadológicos entre outros aspectos.

A inovação é um aspecto comum entre todos intraempreendedores, Mattos (2008) percebe a inovação nas empresas em quatro tipos diferentes, são elas a inovação em produtos, em processos, organizacional e em modelo de negócio. O quadro a seguir representa a visão segundo o autor sobre os quatro tipos.

Quadro 1: Tipos de Inovação

TIPOS DE INOVAÇÃO	CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO
Inovação em produtos	Desenvolvimento de bens ou serviços, ou até mesmo a melhoria dos já existentes, adequando a demanda do mercado.
Inovação em processos	Desenvolver novas maneiras de produzir, ou melhorar os processos de produção já existentes.
Inovação organizacional	Novas maneiras de organizar o trabalho, implementação de novas tecnologias de gestão e estruturação organizacional nas relações com parceiros, fornecedores e concorrentes.
Inovação em modelo de negócio	Melhoria nas formas de precificação, design do produto e embalagem, direcionamento ao público-alvo, imagem do produto, propaganda, canais de distribuição.

Fonte: Adaptado de Mattos (2008).

As formas de inovar são inúmeras, desde desenvolver um novo produto até melhorar a embalagem ou o design de produtos já existentes. Mattos (2008) conseguiu perceber esses quatro tipos de inovação no meio organizacional. Dada a competitividade no cenário atual, é necessário que as empresas consigam inovar das mais diversas formas possíveis para garantir uma vantagem competitiva de encontro a concorrência.

No intraempreendedorismo, o funcionário possui essa liberdade para inovar, arriscar e diferenciar dentro da empresa, adquirindo uma segurança em si, devido a confiança que a empresa depositou nele, tornando isso uma realização pessoal, paralelamente aprendendo com seus próprios erros.

A empresa necessita desenvolver uma vantagem competitiva e que perdure por muito tempo, alavancando o seu potencial e competitividade diante dos seus concorrentes, sobre isso, Pinchot e Pellman (2004, p. 20) falam que “a inovação

rápida e econômica é o principal tipo de vantagem competitiva permanente do século XXI. Outros tipos de vantagem competitiva são apenas temporários”.

Ainda sobre vantagem competitiva, Zaccarelli (2000) explica que, a existência de talentos numa organização, faz com que ela obtenha vantagem competitiva os seus concorrentes, visto que seus colaboradores possuem uma maior habilidade para perceber as oportunidades antes dos concorrentes.

Segundo Moriano et al. (2009), a percepção das oportunidades, o risco adotado e ter idéias inovadoras, são qualidades do perfil intraempreendedor que são cobradas cada dia com mais afinco dentro do ambiente organizacional.

Bohnenberger e Schmidt (2009) observaram características pessoais e os principais comportamentos que levam o indivíduo a intraempreender. As características são:

- **Autoeficácia:** Qual curso de ação deverá ser tomado com base no seu conhecimento e capacidade cognitiva;
- **Assunção de riscos calculados:** O comportamento do indivíduo de avaliar as alternativas e suas consequências mediante um problema ou uma oportunidade;
- **Deteção de oportunidades:** Identificar oportunidades por meio de informações obtidas, a fim de perceber qual ação a se tomar, e se necessário inovar para se preparar para a mudança;
- **Persistência:** Em meio à incerteza, o intraempreendedor se esforça para manter-se focado em atingir um objetivo ou meta;
- **Sociabilidade:** O indivíduo utiliza de suas redes sociais para conseguir incentivos, recursos e suporte para realizar a sua empreitada;
- **Inovação:** O comportamento de relacionar informações, com ideias, experiências e necessidades do mercado para prever oportunidades;
- **Liderança:** Habilidade em influenciar, motivar e comprometer todo um grupo ou indivíduo para atingir metas e objetivos pré-definidos.

Percebe-se então, segundo as características expostas por Bohnenberger e Schmidt (2009), um intraempreendedor que sabe por onde seguir, qual atitude tomar, devido a presunção do seu conhecimento. Assume riscos controlados e estudados para minimizar seus efeitos. Consegue detectar oportunidades, é

persistente, sociável, inovador e possui um espírito de liderança para garantir o empenho do grupo no cumprimento das metas desejadas.

Hamilton (2008) acrescenta à essas características, o fato de o intraempreendedor ser confiante, possuir boas habilidades políticas, de negociação e uma visão sistêmica, outra característica é ser *networker* e inovador, características também expostas pelo autor anterior no quesito sociabilidade e inovação.

Outro autor, Hashimoto (2006) tem como características intraempreendedoras semelhantes as já citadas anteriormente, que são a criatividade, persistência, autoconfiança, autonomia, assunção de riscos, inovadores e habilidade em identificar oportunidades.

2.2 AÇÕES DE INTRAEMPREENDEDORISMO

Vários anos de pesquisa sobre o empreendedorismo, porém pouco se sabe sobre o comportamento estratégico na criação e gerenciamento dos empreendedores. Algumas práticas de gestão na visão do intraempreendedorismo já foram abordadas pela literatura, e nesse sentido alguns autores se destacam.

Dornelas (2008) cita algumas políticas, práticas, que favorecem o intraempreendedorismo. Entre os principais estão: Dar prioridade ao intraempreendedorismo como sendo essencial à empresa, liderada pela alta gerência; membro da alta gerência deve ser responsável pelas iniciativas intraempreendedoras na empresa; instituir programas de capacitação, criar condições para que os funcionários, possam agir de maneira empreendedora, buscando inovação e desenvolvimento dos projetos.

Os autores Birley e Muzyka (2001) ressaltam ainda mais algumas crenças e práticas de intraempreendedorismo, entre elas estão a crença e prática de que o erro ou fracasso não deve ser visto como algo ruim, que possa comprometer a sua posição dentro da empresa. Outra prática enfatizada se refere ao gerenciamento de risco onde o risco é calculado, apoiado e incentivado.

Outras crenças e práticas intraempreendedoras abordadas por Birley e Muzyka (2001) são:

- i. Estrutura Organizacional - flexível, assistindo as estratégias da empresa;
- ii. Estratégia e Direção – escolhida de acordo com as oportunidades;
- iii. Reconhecimento – reconhecimento do colaborador pela empresa através do trabalho prestado;
- iv. Recursos – disponíveis para apoiar inovações e projetos;
- v. Formação de Equipes – com intuito de facilitar o acesso as informações;
- vi. Práticas de Monitoramento e Análise de Risco – os gestores creem nas ideias e iniciativas, observam o andamento no intuito de interromper caso necessário e gerenciam os recursos para que sejam aplicados de forma correta.

Além das práticas citadas pelos autores anteriores, Cozzi e Arruda (2004) abordam mais práticas intraempreendedoras:

- i. Implantação de modelo em que as decisões básicas de inovação e de captação de novas oportunidades sejam tomadas por pessoas que estão em contato direto com o cliente e que ficam no topo do organograma (estrutura organizacional invertida);
- ii. Respeito e confiança nas pessoas e estímulo à iniciativa individual.
- iii. Valorização do profissional focado na superação de desafios e na capacitação contínua;
- iv. Incentivo à formação de redes de relacionamento e à cooperação.
- v. Descentralização das práticas de gestão de pessoa;
- vi. Estímulo à desconcentração do poder e à formação de múltiplos líderes;
- vii. Estabelecimento de políticas de delegação, autonomia, *empowerment* e avaliação de resultados que estimulem nos colaboradores o comportamento de donos de negócios;
- viii. Criação de uma cultura de incentivo à experimentação e tolerância ao erro;
- ix. Criação de programas de reconhecimento e recompensa com base em contribuições diferenciadas de indivíduos e equipes, de forma a estimular a conquista de metas desafiadoras;

- x. Implementação de sistema de comunicação pautado pela consistência entre o discurso e a prática, em todos os níveis, reforçando os valores, a missão, a visão e o sentimento de motivação. (COZZI e ARRUDA, 2004, p. 11).

Apesar dos autores citarem todas essas práticas acima, vale lembrar que se os colaboradores não estiverem dispostos a mudar, poderão representar uma barreira as iniciativas intraempreendedoras. Portanto, cabe a organização possuir práticas e ferramentas que possam estimular os colaboradores a aceitar essa mudança. A cultura e os valores da organização influenciam diretamente na existência dessas ações de intraempreender dos colaboradores.

2.3 DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO INTRAEMPREENDEORISMO NAS ORGANIZAÇÕES

Para que o intraempreendedorismo consiga prosperar em uma organização, esta deve ter características peculiares para que possa dar suporte as ações aos intraempreendedores. Este tópico salienta as características das organizações e dificuldades enfrentadas para que ocorra o intraempreendedorismo e a sua devida implementação.

Segundo Alpan et al. (2010), o ambiente organizacional favorável para as práticas intraempreendedoras requer um conjunto de processos, políticas organizacionais, e características que as empresas procuram executar as práticas de gestão que são necessárias para aprimorar ideias inovadoras nos processos gerenciais e operacionais, além dos seus produtos.

Para obter um ambiente propício ao surgimento do intraempreendedorismo, Hisrich e Peters (2004) dizem que deve-se: incentivar e prestar suporte à criação idéias novas e através da experimentação num ambiente onde haja margem para erros e que tenha recursos de fácil acesso disponíveis, sendo o trabalho em equipe incentivado pela gestão.

O autores Hisrich e Peters (2004) destacam que a vocação para intraempreender não deve ser imposta pela gestão, e sim de forma voluntário vinda do colaborador, sendo este recompensado pelas suas ações de intraempreender. Todo o ambiente propício para o intraempreendedorismo tem de ter suporte pelo

gestor da alta hierarquia na organização, caso não haja esse apoio, o intraempreendedorismo pode não prosperar.

Hornsby et al. (1993) e Alpkhan et al. (2010) citam alguns aspectos favoráveis ao intraempreendedorismo, sendo os seguintes:

- Apoio da gestão em elaborar e desenvolver ideias novas: a gestão deve está estruturada de forma a incentivar os funcionários a achar que a inovação pode vir de qualquer colaborador, sentindo-se à vontade para expor seu pensamento. A gestão deve ter uma rápida adoção das ideias dos colaboradores, reconhecendo as pessoas que trazem essas idéias, e dando o apoio e investindo em projetos piloto;
- Distribuição do tempo livre: os colaboradores têm de ter tempo de folga para poder pensar mais em projetos e ideias inovadoras. A empresa não deve sobrecarregar o funcionário, de modo que ele possua tempo hábil para pôr em prática as suas idéias e que o trabalho em grupo ajude na resolução dos problemas encontrados;
- Autonomia na tomada de decisão e estrutura organizacional descentralizada: o gestor não interfere no modo em que o trabalho é realizado, os trabalhadores possuem autonomia para realizar o trabalho da forma que acharem mais eficaz possível;
- Incentivos e recompensas: a recompensa deixa o indivíduo motivado para que permaneça com o comportamento inovador. A organização deve saber recompensar adequadamente o funcionário de acordo com a sua ideia inovadora, fazendo com que os funcionários se sintam motivados a buscar soluções mais inteligentes e sejam reconhecidos dentro da organização.
- Tolerância para tentativa-erros ou falhas: o gestor deve permitir a autonomia do seu funcionário no ambiente de trabalho, e tendo margem para erros em ações de tentar inovar sem sucesso;

O autor Dougherty (1992) cita alguns entraves na tentativa de desenvolver a inovação:

- i. os departamentos são como diferentes visões de mundo cada um focando diferentes aspectos e fazendo sentidos diferentes da totalidade da organização;

- ii. as rotinas organizacionais são separadas em vez de coordenadas com as diferentes visões de mundo, limitam ainda mais a aprendizagem e o desenvolvimento das inovações.

Entretanto, Dougherty (1992) esses entraves acabam por interferir no aspecto cultural da organização. A aplicação do intraempreendedorismo necessita da relação entre várias características, entre o indivíduo, o ambiente externo e o interno. Cada particularidade da organização interfere de maneira diferente no processo de intraempreender.

2.4 O PAPEL DA GESTÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INTRAEMPREENDEADORISMO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

As barreiras organizacionais são difíceis de ser superadas, mesmo que as organizações saibam que a chave para isso seja o empreendedorismo. Algumas delas vê a mudança como algo complexo e arriscado, pois muitas pessoas irão ter que abandonar sua zona de conforto, onde tudo está acomodado. E é justamente essa acomodação, o argumento para não mudar, e continuar fazendo as coisas da mesma forma. As barreiras também podem ser devido aos problemas de estrutura da empresa, política e cultura organizacional.

Dornelas (2008) afirma que o intraempreendedorismo só obterá efetividade em uma organização caso seu ambiente organizacional seja favorável. Caso a cultura organizacional não seja voltada ao empreendedorismo, não adianta traçar metas e planos, definir treinamentos e tentar passar tudo aos colaboradores.

Este apoio da alta gerência é fator importante para a mudança na cultura organizacional da empresa. É importante também as ações e o envolvimento dos gestores para que os colaboradores os vejam como exemplo.

Conforme Bom Ângelo (2003, p. 145), “o papel do gestor, em qualquer nível hierárquico, é ligar missão e valores a ações concretas. Quando ele não consegue isso, não alcança os resultados desejados”, mostrando o verdadeiro papel do gestor, uma função mais estratégica do que de ação, mas dando exemplo aos funcionários.

Percebe-se de acordo com os autores anteriores, que a empresa que pensa em promover de forma efetiva o empreendedorismo corporativo, deve desenvolver uma cultura organizacional propícia, que dê suporte aos intraempreendedores.

Em sua visão, McCrimmon (1995) aborda que se a empresa tiver um ambiente organizacional propício e incentivar as ações empreendedoras dando aos colaboradores, os intraempreendedores irão surgir. Assim, aqueles que tiverem destaque serão responsáveis por intraempreender independente do cargo ocupado.

Ainda de acordo com McCrimmon (1995), empresas que desejam uma cultura organizacional intraempreendedora, necessitam ter valores condizentes com o pensamento intraempreendedor, aumentando assim a possibilidade de que seus funcionários se comportem e tenham ações intraempreendedoras.

Seguindo o mesmo pensamento, os autores Pinchot e Pellman (2004), cultura organizacional intraempreendedora é a existência de um ambiente favorável à inovação onde a alta gerência tem esse papel de promover a cultura intraempreendedora, e assim estimulando os colaboradores a compartilhar seus conhecimentos, gerar novas ideias, nos seus produtos e processos.

Para Hisrich e Peters (2004), há diferenças entre cultura organizacional intraempreendedora e uma cultura organizacional tradicional. O quadro elaborado a seguir propõe um comparativo, auxiliando na comparação das duas culturas:

Quadro 2. Tipos de cultura organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL TRADICIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL INTRAEMPREENDEDORA
OBEDECER ÀS ORDENS RECEBIDAS.	CRIAR PLANOS DE AÇÃO.
MEDO DO ERRO E DO FRACASSO.	O ERRO É TOLERADO, RECOMPENSADO POR INICIATIVAS.
INFLEXIBILIDADE, AGUARDAR ORDENS.	ARRISCAR, PROPOR NOVAS IDEIAS.
HIERARQUIA BEM DESENHADA.	ESTRUTURA HORIZONTAL, EQUIPES MULTIDISCIPLINARES, MENTORES.
ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA.	CLIMA FAVORÁVEL À REALIZAÇÃO DE PROJETOS.

Fonte: Elaboração própria com base em Hisrich e Peters (2004).

De acordo com os autores anteriores, o quadro mostra bem a diferença entre as duas culturas, a tradicional e a intraempreendedora. Enquanto que uma é vista como burocrática, inflexível, com sua hierarquia bem definida onde o erro não é

tolerado e os funcionários apenas seguem o que é mandado, a outra cultura tem seu clima propício a novos projetos, onde pode-se propor e arriscar, além de uma estrutura de fácil acesso à alta gerência, onde o erro é tolerado, e os funcionários são recompensados pelas suas iniciativas.

Dornelas (2003) afirma que o funcionário é mais valorizado por seguir as regras e evitar surpresas desagradáveis, enquanto que o funcionário que tenta inovar em projetos da organização é menos valorizado. Para ele esse fato se deve as dificuldades de se implementar uma cultura empreendedora devido a burocratização, gerentes egoístas, trabalho em equipe desvalorizado, obediência a normas, pouca tolerância aos erros, entre outros. Esses pensamentos e ações fazem com que a empresa perca oportunidades de negócios que seriam rentáveis no futuro.

Pinchot e Pelleman (2004) também corroboram com essa visão quando afirmam que na cultura organizacional tradicional a empresa é burocrática e os funcionários só realizam as tarefas que são impostas pelos gestores. Existe apenas um único objetivo, é o de criar valor para os clientes e acionistas.

Dornelas (2003) defende que as empresas deveriam ter uma cultura intraempreendedora em todos níveis organizacionais, pois os setores estariam todos envolvidos, melhorando o relacionamento entre eles e afetando positivamente desde a produção até o cliente. Porém algumas empresas por ainda ter a cultura organizacional tradicional, os gestores contrários ao desenvolvimento de projetos novos, acabam por barrar e por empecilhos que dificultam a concretização.

O mesmo ainda afirma que numa organização de cultura intraempreendedora todos os funcionários podem participar dos projetos, e que as equipes devem ser divididas por perfis complementares uns aos outros, tornando-se equipes multifuncionais. Os funcionários devem continuar fazendo o que sempre fizeram, e alocar parte do seu tempo para o novo projeto

Mintzberg e Quinn (2001) abordam políticas e práticas e valores de empresas que promovem o intraempreendedorismo. Tais políticas, práticas e valores são:

- i. Alinhar o pensamento e ação, de modo a conseguir o desenvolvimento da estratégia;
- ii. O valor da visão organizacional;
- iii. Organizações horizontais e equipes pequenas de projetos; e
- iv. Formas diferenciadas incentivos e recompensas aos inovadores.

Segundo Hashimoto (2008) a ideia é que os gestores consigam formar pessoas com mentalidade diferente, aberta para novos projetos sem que precisem esperar pelas ordens, tenham iniciativa e coragem, além de capacidade de realização, instituindo esse programa de capacitação, e garantindo que sejam formados novos intraempreendedores que darão suporte a novos projetos na empresa.

É percebido então que o treinamento e a educação são peças chave para o desenvolvimento de novos intraempreendedores, capacitá-los e treiná-los possibilita que eles atuem como agentes de mudança dentro da organização, promovendo mudanças, melhorando processo e fazendo com que alcancem as metas propostas pela organização.

3. METODOLOGIA

Esta seção apresenta a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, a saber, o tipo de pesquisa, o universo e amostra, o instrumento de coleta e a estratégia de análise.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Tendo em vista os objetivos deste estudo, a escolha pelo tipo de abordagem da pesquisa foi qualitativa que inclui a análise dos resultados do instrumento de coleta de dados.

Sobre a abordagem qualitativa, os autores Prodanov e Freitas (2013), consideram que essa abordagem não necessita de nenhum método ou técnica estatística e que o ambiente estudado é a fonte direta para a coleta dos dados, sendo o pesquisador peça-chave para a coleta de dados, interpretação dos fenômenos e atribuição dos significados.

Para obtenção dos dados foi feito um estudo de caso que consiste na coleta e análise de informações sobre um indivíduo, família, grupo ou comunidade específica, com finalidade de estudar os variados aspectos da vida, de acordo com o tema da pesquisa. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Nesse estudo o objeto de estudo são as pessoas (colaboradores) de uma organização (Clínica médica).

O estudo é considerado exploratório por que o tema intraempreendedorismo ainda é pouco pesquisado no meio acadêmico, bem como pouco compreendido no ambiente empresarial. Nesse caso, essa pesquisa busca verificar se a organização pesquisada favorece a prática do intraempreendedorismo pelos seus colaboradores.

O estudo também é descritivo, pois busca descrever a realidade do intraempreendedorismo na empresa por meio do levantamento de informações dos funcionários acerca de alguns fatores.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para os autores Lakatos e Marconi (2007), o universo, também chamado de população alvo, é toda a abrangência dos seres que apresentam pelo menos uma característica em comum, já a amostra, seria um subconjunto do universo (população), representada por uma parcela da população.

Os autores Prodanov e Freitas (2013) esperam que, quando o pesquisador seleciona essa amostra, ela represente fielmente a população que se pretende estudar.

Na empresa estudada (clínica médica), o universo (população) é composto por aproximadamente 100 colaboradores, e a amostra utilizada foi de 51 colaboradores, destes 51 questionários respondidos, 04 questionários tiveram que ser descartados, ou por deixar em branco ou rasurar alguma alternativa, restando assim 47 questionários respondidos corretamente.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA

O instrumento da coleta de dados utilizado foi o questionário, este, segundo os autores Prodanov e Freitas (2013, p.106) “necessariamente, tem como pré-requisito a elaboração de um impresso próprio com questões a serem formuladas na mesma sequência para todos os informantes”.

Os autores ainda complementam instruindo que seja utilizada uma linguagem simples e direta, para clara compreensão das perguntas, sem o uso de gírias, a não ser que se faça necessário. Deve ser objetivo, curto e que possua instruções, explicando o motivo do questionário e da obtenção das respostas. Ainda enfatizam o uso do meio eletrônico como forma de captar as respostas de forma mais ágil e menos custosa.

Nesse estudo, os questionários foram aplicados com os colaboradores da clínica médica, sem distinção de cargos, no mês de maio de 2017, cujo objetivo foi extrair as informações contidas nas perguntas, a fim de responder ao problema da pesquisa deste trabalho, sobre a percepção dos colaboradores de uma clínica médica, se a gestão contribui para o desenvolvimento do intraempreendedorismo no ambiente organizacional.

O questionário possui 08 perguntas fechadas (APÊNDICE A – questionário de pesquisa e foi utilizado a escala de Likert, com itens de múltipla escolha, na forma auto-administrada, ou seja, o respondente assinala a opção que melhor descreve sua reação ou resposta (MARTINS; LINTZ, 2000). Nesse sentido, cada pergunta foi respondida levando em consideração o nível de concordância (de 1 a 5): Discordo totalmente; Discordo; Nem discordo, nem concordo; Concordo e Concordo totalmente, para aferir o grau de concordância de cada funcionário a respeito das perguntas em questão.

3.4 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE

Essa etapa de tabulação e interpretação de dados foi feita por meio computacional, com ajuda do *software* Excel 2013, onde foram colocadas todas as respostas obtidas em sequência, e foram formados gráficos com essas respostas, para melhor visualização e compreensão dos dados. Em seguida, os gráficos foram analisados, com pretensão de obter respostas aos objetivos do estudo, comparando com a literatura, e confirmando ou não o que os autores afirmam.

Nessa estratégia de análise, os autores Prodanov e Freitas (2013) salientam que se podem utilizar recursos computacionais para poder organizar os dados da pesquisa de campo realizada, como por exemplo, no auxílio à elaboração de índices e cálculos estatísticos, tabelas, quadros e gráficos.

Os autores Prodanov e Freitas (2013, p.112) apontam:

“[...] prevê a interpretação e a análise dos dados tabulados, os quais foram organizados na etapa anterior. A análise deve ser feita a fim de atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar a(s) hipótese(s) ou os pressupostos da pesquisa.”

Nesse estudo, a análise dos dados utilizada foi à interpretativa, onde utilizou-se o resultado apresentado a partir da tabulação e interpretou-se com a teoria apresentada no referencial teórico.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos na pesquisa cujo propósito é responder ao problema de pesquisa e os objetivos propostos para o estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O estudo foi realizado em uma empresa do segmento de serviços de saúde, a saber, uma clínica médica, que atua no mercado de Mossoró há cinco anos e que tem aproximadamente 100 colaboradores.

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA

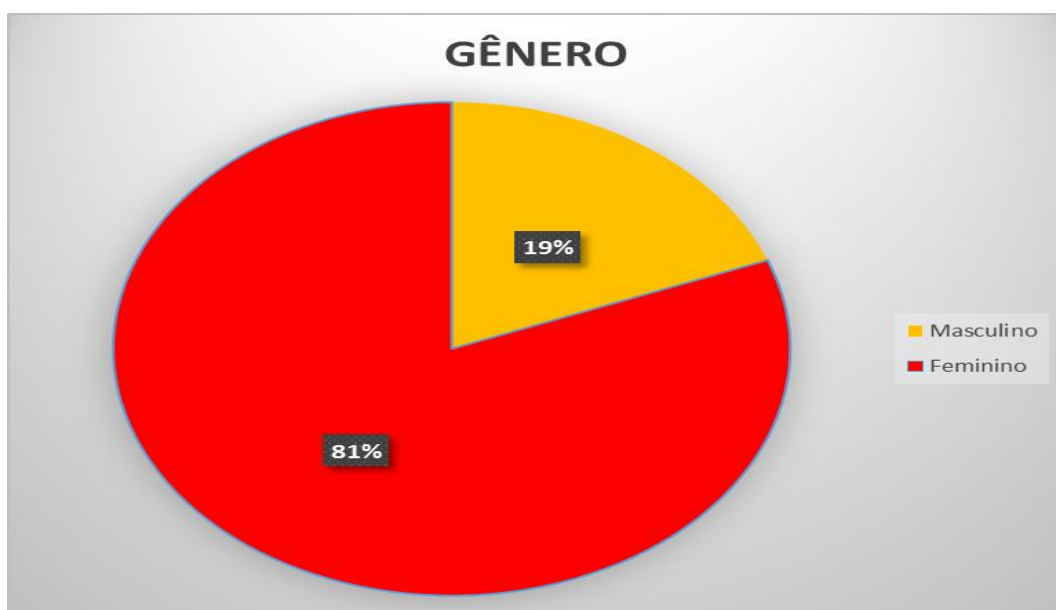
Esse estudo teve como objetivo geral, analisar se a gestão contribui para o desenvolvimento do intraempreendedorismo no ambiente organizacional. Para responder a esse objetivo foram definidos três objetivos específicos: identificar o perfil dos colaboradores; verificar quais os principais desafios para a atuação dos intraempreendedores no ambiente corporativo e verificar se a organização adota uma cultura voltada ao intraempreendedorismo.

A fim de responder aos objetivos propostos, as respostas obtidas no questionário aplicado foram tabuladas e transformadas em gráficos para melhor visualização.

A seguir, o primeiro gráfico contempla os dados dos participantes que responderam ao questionário, servindo para caracterizar os sujeitos que responderam ao instrumento de coleta de dados.

4.2.1 DADOS DOS PARTICIPANTES

Gráfico 1: GÊNERO

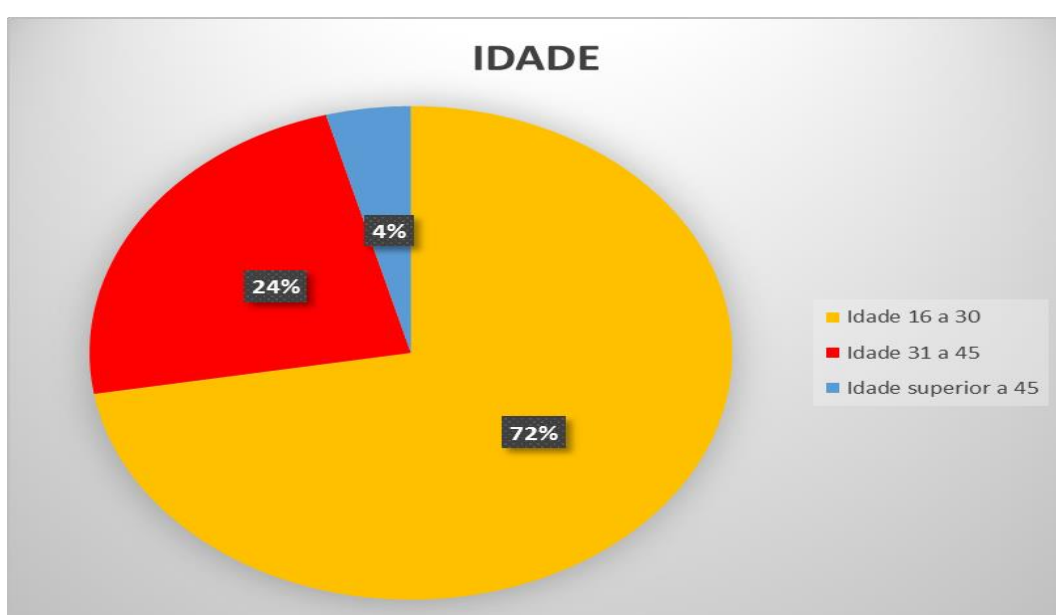


Fonte: Dados da pesquisa, maio (2017).

Percebe-se pelo Gráfico 1 que a maior parte (81%) dos questionados é do sexo feminino, enquanto apenas (19%) é do sexo masculino. Este resultado identifica os colaboradores por gênero e atende ao primeiro objetivo específico.

Na sequência, apresenta-se o Gráfico 02, onde mostra a distribuição dos questionados por faixa etária.

Gráfico 2: FAIXA ETÁRIA



Fonte: Dados da pesquisa, maio (2017).

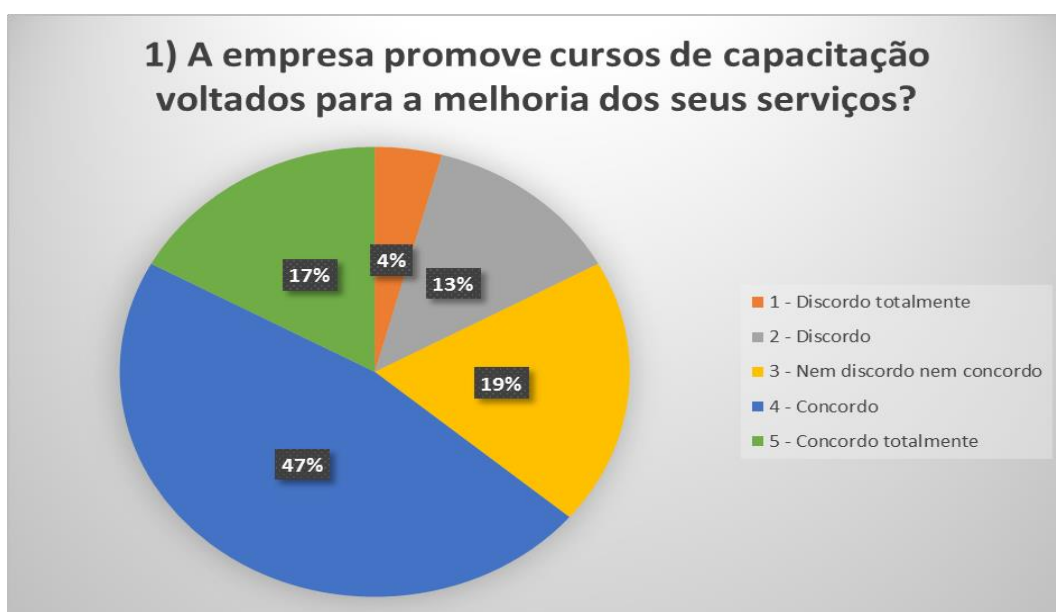
O Gráfico 2 mostra a distribuição dos entrevistados por faixa etária, sendo que (72%) estão entre 16 a 30 anos; entre 31 e 45 anos encontra-se (24%); e apenas 4% estão acima dos 45 anos. Portanto, a maior parte dos colaboradores está entre os 16 a 30 anos.

Com base nas respostas obtidas, é possível aferir que a maioria dos colaboradores é composta de pessoas jovens, entre 16 a 30 anos, e do gênero feminino.

4.3 A EMPRESA PROMOVE CURSOS DE CAPACITAÇÃO VOLTADOS PARA A MELHORIA DOS SEUS SERVIÇOS?

Com relação à pergunta feita sobre se a empresa promove cursos de capacitação voltados para a melhoria dos serviços, as respostas obtidas estão simplificadas no gráfico abaixo.

Gráfico 3: CURSOS DE CAPACITAÇÃO



Fonte: Dados da pesquisa, maio (2017).

Neste gráfico, a porcentagem de respostas obtidas entre duas variáveis, concordo (47%) e concordo totalmente (17%) chegaram a um total de (64%) somando-se as duas. Enquanto que na variável “nem discordo nem concordo” o valor chegou a (19%), e apenas (13%) e (4%) em discordo e discordo totalmente, respectivamente.

O Gráfico 3 acima representa que a maioria dos funcionários concorda, ou concorda totalmente, afirmando que a empresa promove cursos de capacitação voltados à melhoria dos seus serviços.

Revisando a literatura, e colocando e entrelaçando com as respostas obtidas, observa-se que a maioria das respostas obtidas, concorda com os autores abaixo em relação à capacitação dos colaboradores por parte da gestão.

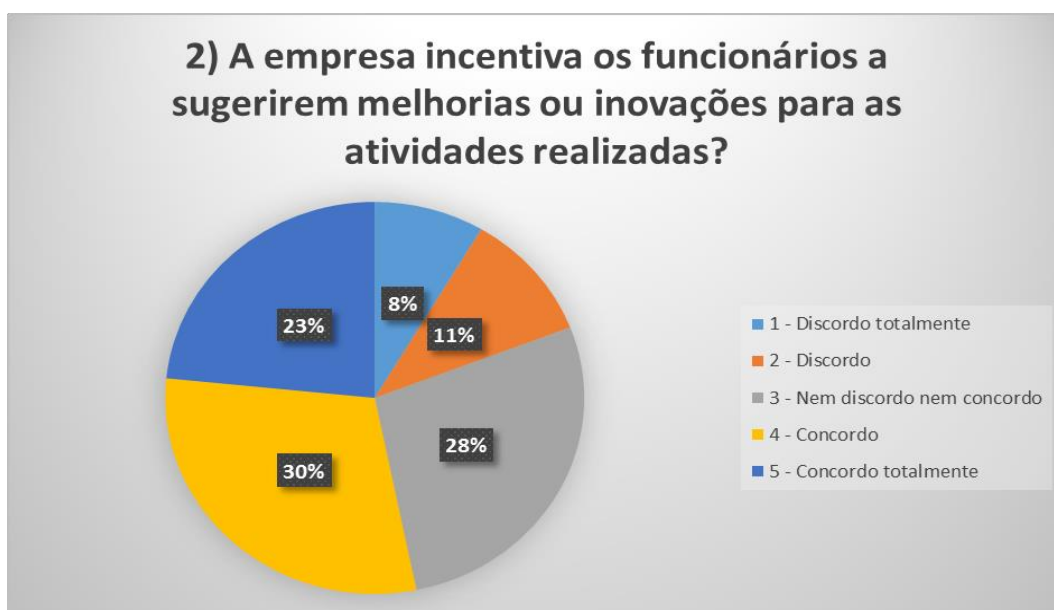
Dornelas (2008) cita que a alta gerência deve ser responsável por instituir programas de capacitação, criando condições para que os funcionários possam agir de maneira empreendedora, buscando inovação e desenvolvimento dos projetos.

Outros autores também concordam com o mesmo pensamento de Dornelas (2008), são eles Cozzi e Arruda (2004) e Hashimoto (2008), os dois primeiros afirmam que uma das práticas intraempreendedoras é a valorização do profissional focado na superação e na capacitação contínua. Enquanto que o ultimo autor, Hashimoto, afirma que com a capacitação, os gestores consigam formar pessoas com mentalidade diferente, tenham iniciativa e coragem, além de capacidade de realização e que esses novos intraempreendedores darão suporte a novos projetos na empresa.

4.4 A EMPRESA INCENTIVA OS FUNCIONÁRIOS A SUGERIREM MELHORIAS OU INOVAÇÕES PARA AS ATIVIDADES REALIZADAS?

O Gráfico 4, mostra os resultados obtidos quanto à pergunta feita sobre se a empresa incentiva os funcionários a sugerirem melhorias ou inovações para as atividades realizadas.

Gráfico 4: INOVAÇÃO/MELHORIAS



Fonte: Dados da pesquisa, maio (2017).

Neste gráfico 4, os resultados obtidos foram ligeiramente maiores quando somados nos níveis de concordância 4 e 5, que são “concordo” e “concordo totalmente”, com (30%) e (23%) respectivamente. Totalizando (53%) os dois graus de concordância, enquanto que os que responderam nem discordo nem concordo tem o valor de (28%), discordo tem o valor de (11%) e discordo totalmente tem valor de (8%).

Os valores obtidos demonstram que (53%) dos colaboradores que responderam ao questionário concordam ou concordam totalmente que a empresa incentiva os funcionários a sugerirem melhorias ou inovações para as atividades realizadas, enquanto apenas 19% discordam ou discordam totalmente que a empresa incentiva essas sugestões de melhorias ou inovações. Aproximadamente (28%) das respostas obtidas assinalaram que nem discordam nem concordam, um número relativamente alto, demonstrando dúvida de boa parte quanto a pergunta elaborada.

O maior grau aferido, que foram os que concordam ou concordam totalmente com a pergunta estabelecida, demonstram similaridade ao que é encontrado na literatura.

Os autores HISRICH e PETERS (2004) falam que para obter um ambiente propício ao surgimento do intraempreendedorismo à gestão deve incentivar e prestar suporte à criação ideias novas.

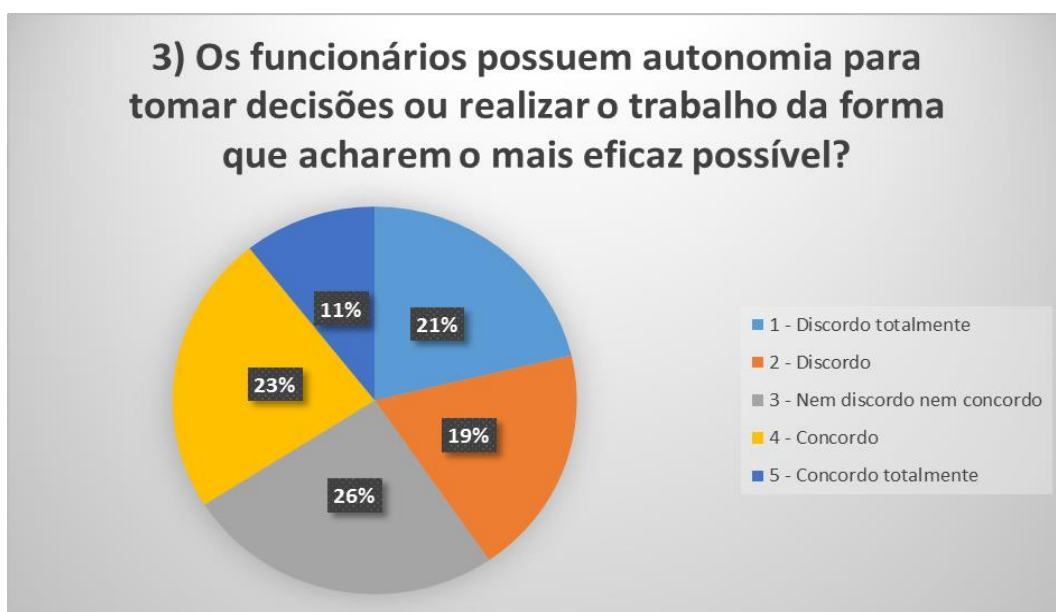
Esse suporte dado aos colaboradores para a criação e inovação ou melhorias dos serviços já existentes também é exposto pelos autores Hornsby et al. (1993) e Alpkhan et al. (2010), quando citam alguns aspectos favoráveis ao intraempreendedorismo, entre eles o apoio da gestão em elaborar e desenvolver ideias novas, de modo que a gestão se estruture de forma a incentivar os funcionários e sabendo que essas ideias podem vir de qualquer colaborador, que se sintam à vontade para expor seu pensamento.

Pode-se concluir, após a análise do Gráfico 4 apresentado e os pensamentos dos autores, que a empresa incentiva os funcionários a sugerirem melhorias ou inovações para as atividades realizadas.

4.5 OS FUNCIONÁRIOS POSSUEM AUTONOMIA PARA TOMAR DECISÕES OU REALIZAR O TRABALHO DA FORMA QUE ACHAREM O MAIS EFICAZ POSSÍVEL?

O Gráfico 5 refere-se às respostas obtidas quanto a pergunta: os funcionários possuem autonomia para tomar as decisões ou realizar o trabalho da forma que acharem mais eficaz possível?

Gráfico 5: AUTONOMIA



Fonte: Dados da pesquisa, maio (2017).

As respostas dadas pelos colaboradores quanto a essa pergunta, foram as

seguintes, (21%) do total das respostas obtidas discordam totalmente quanto a pergunta elaborada, (19%) discordam, (26%) nem discordam nem concordam, (23%) concordam, e apenas (11%), o menor valor de todos, concordam totalmente.

Os valores somados quanto aos que concordam totalmente ou concordam, somam (34%), enquanto os que discordam ou discordam totalmente somam (40%). Além de um alto valor de neutralidade, que no caso foi de (26%) que não concordam nem discordam da pergunta.

Temos então um grau de discordância de (40%) frente aos (34%) de concordância. Percebe-se então que na empresa estudada, a maioria dos funcionários discorda quanto a autonomia na tomada de decisões e na realização dos trabalhos da forma que acharem mais eficaz possível.

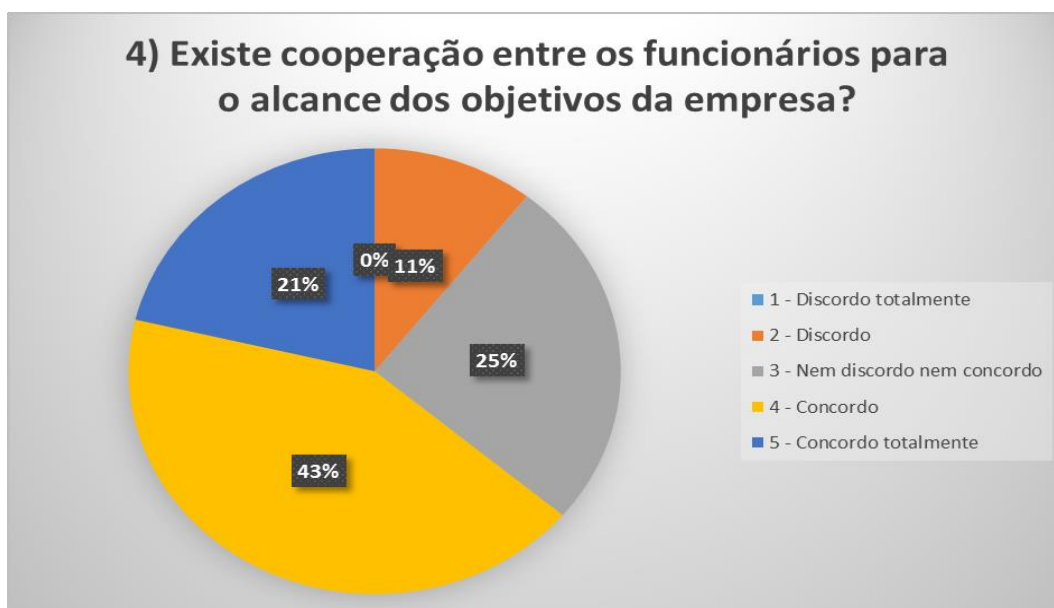
Revisando a literatura, Hashimoto (2006) fala que uma das diversas características de uma empresa intraempreendedora é autonomia. Cozzi e Arruda (2004) abordam também que uma das práticas intraempreendedoras Estabelecimento de políticas de delegação, autonomia, empowerment entre outros.

A autonomia seja na tomada de decisão ou no modo de trabalho é citada como característica de uma empresa intraempreendedora, foi possível observar então que nas respostas obtidas pelo questionário aplicado na empresa estudada, a autonomia na tomada de decisão ou modo de trabalho não é tida como característica dessa empresa, visto que um grau maior de respostas discordam ou discordam totalmente quanto ao questionamento elaborado e respondido pelos colaboradores.

4.6 EXISTE COOPERAÇÃO ENTRE OS FUNCIONÁRIOS PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS DA EMPRESA?

No quesito cooperação, o Gráfico 6 consta mediante as respostas dadas pelos colaboradores quanto à pergunta se existe cooperação entre os funcionários para o alcance dos objetivos da empresa.

Gráfico 6: COOPERAÇÃO



Fonte: Dados da pesquisa, maio (2017).

As porcentagens obtidas utilizando-se a escala de Likert foram as seguintes, nenhum colaborador (0%) assinalou como resposta que discordava totalmente, ou seja, que não existe cooperação entre os funcionários. Enquanto que (11%) apenas discordam que exista cooperação, um número relativamente baixo se comparado aos outros que foram (25%) nem discordam e nem concordam, (43%) concordam com a pergunta, e (21%) concordam totalmente.

Então tem-se que (64%) concordam ou concordam totalmente que exista cooperação entre os funcionários, apenas (25%) não concordam nem discordam e (11%) discordam. Pode-se concluir então que a maioria, (64%) acreditam existir essa cooperação para o alcance dos objetivos da empresa.

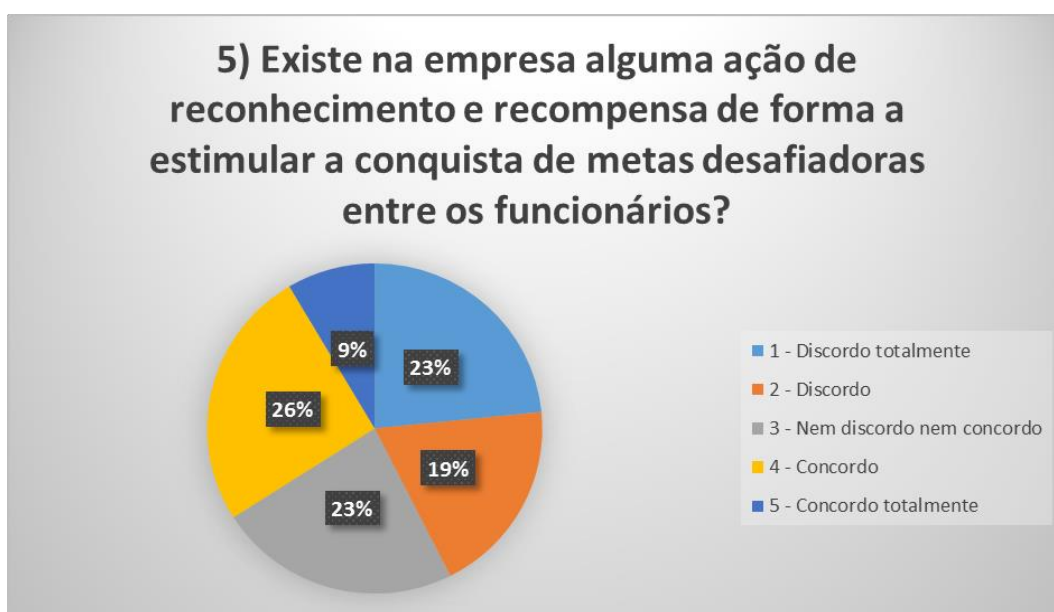
Os autores Cozzi e Arruda (2004) afirmam ser uma prática intraempreendedora incentivar a formação de redes de relacionamento e à cooperação entre colaboradores.

Tendo em vista o pensamento dos autores citados acima, conclui-se que a empresa incentiva a cooperação entre os colaboradores, e essa característica é de uma empresa intraempreendedora e, além disso, facilita o atingimento das metas e objetivos da empresa já que os funcionários trabalham juntos e se ajudam em todas situações.

4.7 EXISTE NA EMPRESA ALGUMA AÇÃO DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA DE FORMA A ESTIMULAR A CONQUISTA DE METAS DESAFIADORAS ENTRE OS FUNCIONÁRIOS?

O reconhecimento nas empresas é algo importante para incentivar atitudes intraempreendedoras nos funcionários, e é nesse sentido que foi elaborada a seguinte pergunta: existe na empresa alguma ação de reconhecimento e recompensa de forma a estimular a conquista de metas desafiadoras entre os funcionários? O Gráfico 7 a seguir responde essa pergunta, e detalha todos os níveis de concordância.

Gráfico 7: RECONHECIMENTO E RECOMPENSA



Fonte: Dados da pesquisa, maio (2017).

Nessa situação, cerca de (23%) discordam totalmente, (19%) discordam, aproximadamente (23%) nem discordam nem concordam, enquanto que (26%) concordam e apenas (9%) concordam totalmente. Dos totais que discordam ou discordam totalmente o valor é de (42%), enquanto que os que concordam ou concordam totalmente o valor encontrado é de aproximados (35%) apenas.

Como observado em gráficos anteriores, há um número elevado de respostas que não discordam nem concordam com a pergunta, nesse caso o valor foi de (23%). Isso pode estar relacionado com o fato de os colaboradores, por alguma

razão, não se sentirem à vontade para opinar.

Percebe-se que a maioria dos funcionários discorda ou discordam totalmente (42%) que existam ações de reconhecimento ou de recompensas de forma a estimulá-los na conquista de metas desafiadoras.

A literatura discorre como prática intraempreendedora no ambiente organizacional, o reconhecimento e recompensas como incentivo aos colaboradores da organização.

Birley e Muzyka (2001) são os autores que citam o reconhecimento como atitude de empresa intraempreendedora. O reconhecimento do colaborador pela empresa deve ser dado através do trabalho prestado.

Cozzi e Arruda (2004) citam ainda a criação de programas de reconhecimento e recompensa com base em contribuições diferenciadas de indivíduos e equipes, de forma a estimular a conquista de metas desafiadoras.

Percebe-se então que, por maioria das respostas obtidas, a empresa pesquisada não possui, ou possui poucas ações de reconhecimento e recompensa de forma a estimular a conquista de metas desafiadoras. Um ponto muito importante, pois, o reconhecimento e recompensas fazem com que o trabalhador fique mais motivado a enfrentar os desafios, e nesse caso não foi observado.

4.8 A EMPRESA COSTUMA TOLERAR O ERRO COMETIDO POR FUNCIONÁRIOS?

A tolerância aos erros e fracassos vindos dos colaboradores é vista como uma atitude intraempreendedora pelos autores, pois pessoas que possuem ideias, planos inovadores, etc, necessitam arriscar, mesmo que um baixo grau de risco. Como as incertezas são muitas, alguns colaboradores fracassam nessas tentativas e as empresas têm que estar dispostas ou não a aceitar os erros dos seus funcionários, e assim dar continuidade ou arriscar em novos projetos.

O Gráfico 8 explica as respostas obtidas sobre se a empresa costuma tolerar o erro cometido por funcionários.

Gráfico 8: TOLERÂNCIA A ERROS



Fonte: Dados da pesquisa, maio (2017).

Os valores encontrados para cada grau de concordância foram de (13%) para discordo totalmente, (8%) para discordo, (36%) dos colaboradores nem discordam nem concordam, (26%) concordam e aproximadamente (17%) concordam plenamente.

Nota-se um grau muito elevado de respostas em nem discordo nem concordo, que foi cerca de (36%). Somando-se discordo e discordo totalmente, temos um valor de apenas (21%), enquanto que concordo e concordo totalmente somam um valor de (43%).

Destaca-se mais uma vez o alto grau das respostas obtidas em nem discordo nem concordo (36%). Apesar de esse quesito ter tido bastante frequência nessa pergunta, o maior percentual está entre as pessoas que concordam ou concordam totalmente, totalizando 43%.

Sendo assim afirma-se que a maioria dos funcionários crê que a empresa costuma tolerar o erro cometido por eles mesmos. Os autores Hisrich e Peters (2004) ao comparar a cultura organizacional tradicional com a cultura organizacional intraempreendedora, destacam que no primeiro tipo de cultura, há medo do erro e do fracasso, já no segundo tipo de cultura, o erro é tolerado e recompensado por iniciativas.

Neste Gráfico 8 sobre a tolerância de erros cometidos por funcionários, percebe-se que, pela maioria das respostas obtidas, o erro é tolerado pela empresa.

Um ponto positivo, pois essa é uma das várias características de empresas intraempreendedoras.

4.9 VOCÊ SE SENTE MOTIVADO PARA REALIZAR SUAS TAREFAS NO AMBIENTE DE TRABALHO?

A motivação é fator determinante do sucesso da empresa e da força de trabalho de cada colaborador. A seguir, o Gráfico 9 trata sobre a motivação para realizar tarefas no ambiente de trabalho.

Gráfico 9: MOTIVAÇÃO



Fonte: Dados da pesquisa, maio (2017).

No Gráfico 9, verifica-se que (34%) das respostas obtidas concordam totalmente que se sintam motivados no ambiente de trabalho, já as que concordam, somam um valor de (36%). Nem discordo e nem concordo teve (21%) do total de respostas, e apenas (7%) discordam, e (2%) discordam totalmente que se sintam motivados.

As pessoas que concordam ou concordam totalmente que se sintam motivados para realizar suas tarefas no ambiente de trabalho, somam um valor total aproximado de (70%), um número muito elevado e expressivo em relação às perguntas anteriores. Pela maioria das respostas obtidas nesses dois graus de concordância, pode-se concluir que os trabalhadores se sentem motivados na

empresa em questão, importante fator para a boa saúde da empresa e também dos seus funcionários, além de ser um fator intraempreendedor importante no ambiente organizacional.

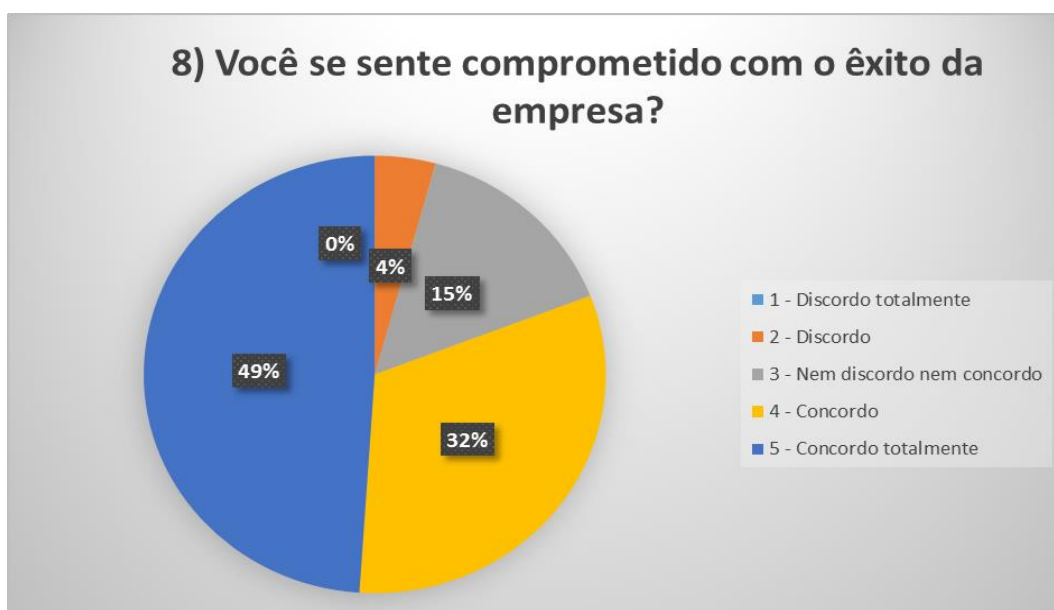
Hornsby et al. (1993) e Alpkhan et al. (2010) citam que a motivação vem principalmente de ações e incentivos de reconhecimento e recompensas, segundo os autores a recompensa deixa o indivíduo motivado para que permaneça com o comportamento inovador. A organização deve saber recompensar adequadamente o funcionário de acordo com a sua ideia inovadora, fazendo com que os funcionários se sintam motivados a buscar soluções mais inteligentes e sejam reconhecidos dentro da organização.

Portanto, apesar de a maioria dos colaboradores afirmarem que não existem ações de reconhecimento e recompensa (Gráfico 07), observou-se que mesmo assim, pela maioria das respostas obtidas, que os colaboradores se sentem motivados realizando suas tarefas no ambiente de trabalho. É possível que este resultado esteja relacionado com o fato de que, a motivação não está relacionada apenas a fatores como reconhecimento e recompensa, mas inclui também a capacitação oferecida pela empresa, à cooperação entre os funcionários, entre outros, conforme demonstrado em gráficos anteriores.

4.10 VOCÊ SE SENTE COMPROMETIDO COM O ÊXITO DA EMPRESA?

Além da motivação, o comprometimento com a empresa é muito importante para que os colaboradores e a empresa estejam alinhados na busca de um objetivo. Para identificar esse comprometimento, realizou-se a seguinte pergunta: Você se sente comprometido com o êxito da empresa? As respostas obtidas foram resumidas em forma de gráfico logo abaixo.

Gráfico 10: COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA



Fonte: Dados da pesquisa, maio (2017).

Em relação ao comprometimento, não se obteve nenhuma resposta, ou seja, (0%) em discordo totalmente, e apenas (4%) do número total de respostas obtidas discorda da pergunta. As pessoas que selecionaram como resposta nem discordo nem concordo somam um total de (15%). Já as respostas para concordo, e concordo totalmente foram de (32%) e (49%) respectivamente.

Somando os totais de concordância, ou concordância total, o valor é de (81%), enquanto que o de discordância é de apenas (4%), e o de neutralidade, ou nem discordo nem concordo, é de (15%).

Por uma grande maioria, percebe-se claramente que o comprometimento com o êxito da empresa existe e é de fácil visualização observando o Gráfico 10 onde estão contidas as respostas em forma de porcentagem.

Bohnenberger e Schmidt (2009) observaram características pessoais e chegaram à conclusão que uma dessas características é a liderança, onde pode ser demonstrada tanto pelos colaboradores, quanto pelo gestor. Sobre a liderança, os autores abordam que é a habilidade em influenciar, motivar e comprometer todo um grupo ou indivíduo para atingir metas e objetivos pré-definidos.

Segundo a literatura, o todo, ou se não parte dos funcionários se sentem motivados devido ao líder (gestor), ou até mesmo alguns colaboradores possuírem essa característica, onde a literatura aborda que o comprometimento dos demais

colaboradores com o êxito da empresa é devido a essa característica pessoal, a liderança.

Ao final do estudo, os resultados demonstraram que, na percepção dos colaboradores a gestão da organização pesquisada contribui para a adoção de uma cultura intraempreendedora.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção reflete as conclusões diante da análise dos dados e finaliza o estudo em questão.

O objetivo deste trabalho foi analisar se a gestão contribui para o desenvolvimento do intraempreendedorismo no ambiente organizacional.

A pesquisa apontou que, a gestão contribui parcialmente para o desenvolvimento do intraempreendedorismo no ambiente organizacional na percepção dos colaboradores, pois duas das oito indagações do questionário (Apêndice A) tiveram a maioria de respostas negativas, são elas o Gráfico 05, referente à autonomia na tomada de decisões e no modo de realizar o trabalho, e no Gráfico 07, referente às ações de estímulo por meio de reconhecimento e recompensas aos colaboradores.

Em resposta ao primeiro objetivo específico do estudo, os teóricos são enfáticos ao salientarem que as principais barreiras são impostas pelos próprios gestores, pois sem o incentivo e o suporte a ações voltadas ao ambiente intraempreendedor, o intraempreendedorismo pode não prosperar.

Verificou-se que a maior parte (81%) dos respondentes é do gênero feminino, enquanto apenas (19%) é do gênero masculino. Este resultado identifica os colaboradores por gênero e atende ao primeiro objetivo específico.

No que se refere ao terceiro objetivo específico da pesquisa, pode-se concluir que a empresa promove parcialmente uma cultura voltada ao intraempreendedorismo, pois os resultados do estudo demonstraram que a organização deixou a desejar em dois quesitos importantes para um ambiente intraempreendedor, o seja, a maioria dos colaboradores não se sente autônomos no que se refere às tomadas de decisões bem como não percebem reconhecimento e recompensas por parte da organização.

Com isso é possível afirmar que o estudo conseguiu responder à pergunta de pesquisa ao verificar que, a gestão contribui parcialmente para o desenvolvimento do intraempreendedorismo, na percepção dos colaboradores.

O estudo contribuiu com um maior conhecimento acadêmico sobre a temática do intraempreendedorismo no ambiente organizacional.

Um dos limitadores do estudo foi o fato de não terem sido identificados muitos estudos publicados sobre o intraempreendedorismo aplicado aos ambientes organizacionais, especificamente na área da saúde.

Por fim, sugere-se que o estudo realizado possa servir de parâmetro para novas pesquisas diante de um tema pouco explorado.

REFERÊNCIAS

- ALPKAN, L.; BULUT, C.; GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIC, K. **Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance**. Management Decision, 48(5), 732, 2010.
- ALVES, M. J. G. **O novo perfil do empreendedor contemporâneo**. 14 mar. 2011. Disponível em: <http://administradores.com.br/informe-se/artigos/o-novo-perfil-do-empendedor-contemporaneo/53109/print/>. Acesso em: 26 fev. 2017.
- ANTONCIC, B., HISRICH, R. D. **Intrapreneurship: construct refinement and cross cultural validation** Journal of Business. Venturing, EUA v. 16, p. 495-527, 2001.
- BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S. **Perfil empreendedor e desempenho organizacional**. RAC, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 6, p. 450-467, jul./ago. 2009.
- BOM ÂNGELO, E. **Fazendo a diferença**. Arquivo da Gestão RH, on-line, n.55, ano x, novembro-dezembro, 2003. Disponível em: http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/comp_069.php. Acesso em: 02 abr. 2017.
- COZZI, A. O.; ARRUDA, C. **Desenvolvendo a Capacidade Empreendedora de uma Organização**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2004.
- DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DORNELAS, J. C. de A. **Empreendedorismo na pratica: mitos e verdades sobre o empreendedor de sucesso**. São Paulo: Elsevier, 2008.
- DOUGHERTY, D. **Interpretive barriers to sucessful product innovation in large firms**. Organization Science, 1992.
- FILION, Louis Jacques. **Entendendo os intraempreendedores como visionistas**. Revista de Negócios, Blumenau, v. 9, n. 2, p.65-80, jun. 2014
- HAMILTON, Beverly. **Intrapreneurship: Leveraging organizational talent**. Training Journal, local, p. 49-53, nov. 2008. Disponível em: <http://www.thefreelibrary.com/Intrapreneurship%3A+leveraging+organisational+talent%3A+Beverley+Hamilton...-a0188352914> Acesso em: 14 mar. 2017.
- HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HASHIMOTO, M. **Empreendedorismo corporativo**. Revista Administrador Profissional, São Paulo, ano 30, n. 259, Jan.2008.

HISRICH, R. D.. PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5 ed.Porto Alegre: Bookman, 2004.

HORNSBY, J. S. et al. (1993). **An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process**. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(2), 29-37.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LANA, B. M. H.; TEIXEIRA, L. A. A.; SILVA, J. T. M. **Intraempreendedorismo: Uma Análise Das Percepções Do Gestor Sobre o Perfil De Seus Funcionários**. Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: http://fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/bruno_maia_heringer.pdf. Acesso em: 12 mar. 2017.

MARTINS, G. de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2ª. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTOS, José Fernando César *et. al.* **Manual de Inovação. Movimento Brasil Competitivo**. Brasília/DF, 2008.

MCCRIMMON, MITCH. **Unleash The Entrepreneur Within: How to make everyone an entrepreneur and stay efficient**. 1.ed. Londres: Pitman publishing, 1995, 261.p.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORIANO, J. A.; et al. **Identificación organizacional y conducta “intraempreendedora”**. *Anales de Psicología*, Murcia (Espanha) v. 25, n.2, p. 277-287, Dec., 2009.

PERIARD, Gustavo. **Intraempreendedorismo – Guia completo**. 2010. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/intraempreendedorismo-guia-completo/>>. Acesso em: 17 maio 2017.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intra-empresendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: < <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E->

[book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf](#)>. Acesso em: 15 fev. 2017.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia de tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ZACCARELLI, S.B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. Saraiva. São Paulo, 2000.

WUNDERER, R. **Employee as 'co-intrapreneurs' – a transformational concept**. Leadership & organization development journal, Bradford, 2001.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

QUESTIONÁRIO SOBRE INTRAEMPREENDEDORISMO NO AMBIENTE DE UMA CLÍNICA MÉDICA NA CIDADE DE MOSSORÓ-RN

Instruções para preenchimento do questionário:

Prezado(a) participante,

Esse questionário faz parte de uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Administração da UFERSA. O mesmo contém perguntas que objetivam identificar o intraempreendedorismo no ambiente organizacional. Cada pergunta deve ser respondida levando em consideração o nível de concordância (de 1 a 5), conforme escala abaixo. Não é necessário você se identificar. Agradeço sua gentileza e disponibilidade para responder.

Atenciosamente,

Igor Flávio Freire Nogueira

Graduando do curso de Administração - UFERSA

Dados do participante

Gênero: () F () M Idade: _____

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo Nem concordo	Concordo	Concordo totalmente

Q	VARIÁVEL	NÍVEL DE CONCORDÂNCIA				
		1	2	3	4	5
1	A empresa promove cursos de capacitação voltados para a melhoria dos seus serviços?					
2	A empresa incentiva os funcionários a sugerirem melhorias ou inovações para as atividades realizadas?					
3	Os funcionários possuem autonomia para tomar decisões ou realizar o trabalho da forma que acharem o mais eficaz possível?					
4	Existe cooperação entre os funcionários para o alcance dos objetivos da empresa?					
5	Existe na empresa alguma ação de reconhecimento e recompensa de forma a estimular a conquista de metas desafiadoras entre os funcionários?					
6	A empresa costuma tolerar o erro cometido por funcionários?					
7	Você se sente motivado para realizar suas tarefas no ambiente de trabalho?					
8	Você se sente comprometido com o êxito da empresa?					