

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Davi Marques

**AMBIENTE ORGANIZACIONAL E O INTRA-
EMPREENDEDORISMO NA REGIÃO DO
VALE DO PARAÍBA**

**Taubaté – SP
2007**

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Davi Marques

**AMBIENTE ORGANIZACIONAL E O INTRA-
EMPREENDEDORISMO NA REGIÃO DO
VALE DO PARAÍBA.**

Dissertação a ser apresentada para obtenção do Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração, da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração:
Planejamento e Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Profa. Dra. Vera Lúcia Ignácio Molina

**Taubaté – SP
2007**

Davi Marques

**AMBIENTE ORGANIZACIONAL E O INTRA-EMPREENDEDORISMO
NA REGIÃO DO VALE DO PARAÍBA.**

Dissertação a ser apresentada para obtenção do Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração, da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração:
Planejamento e Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Profa. Dra. Vera Lúcia Ignácio Molina

Data: 14 / 04 / 07

Resultado: Aprovado

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Dr.(a) Vera Lúcia Ignácio Molina

Universidade: UNESP

Assinatura: _____

Prof.(a) Dr.(a) Ana Enedi Prince Silva

Universidade: UNIVAP

Assinatura: _____

Prof.(a) Dr.(a) Isabel Cristina dos Santos

Universidade: UNITAU

Assinatura: _____

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha esposa
Rosilene e a meus filhos Raquel, Davi
Filho e Daniele.

Epígrafe

Poucos apostariam no rapazola aparentemente tímido e inseguro que, na viagem em direção à sua vida de Direito, trouxera consigo muitas lembranças de infância impregnada do cheiro da terra, intensa vocação literária e um desejo quase incontrolável de se dedicar às artes plásticas. Sem se dar conta, ele já sofria de um inconformismo crônico, responsável pela renitente mania de querer transformar o mundo.

Carmen Lucia de Azevedo
Maria Camargos
Vladimir Sacchetta

Monteiro Lobato – Furacão na Botocúndia

Agradecimentos

À Professora Doutora Vera Lúcia Ignácio Molina, que com brilhantismo e atenção, não mediu esforços e me mostrou com que seriedade se faz uma pesquisa.

Aos Professores Doutores da Unitau, um qualificado corpo docente e, em especial ao Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira, coordenador do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional.

Aos Intra-empresendedores da Região do Vale do Paraíba, aos quais eu expresso minha gratidão por suas valiosas contribuições.

Aos Professores Doutores da banca examinadora, pelas suas pertinentes e fundamentais contribuições a este estudo.

Em especial aos amigos e familiares que, com incentivo e apoio, foram essenciais ao meu desenvolvimento pessoal e profissional.

RESUMO

Pretendeu-se compreender as especificidades dos ambientes organizacionais de três unidades educacionais do Vale do Paraíba que sejam favoráveis ao intra-empendedorismo, por meio do estudo de caso único, de abordagem quanti-qualitativa, que descreveu as características de uma população de quatorze sujeitos, por meio de duas técnicas de pesquisa, o questionário, obtendo informações relevantes e a entrevista, levantando as percepções e os sentimentos que deram subsídios aos resultados obtidos. A análise dos dados se deu por meio de estatística descritiva e de análise de conteúdo. Os principais resultados neste estudo apontam para um favorecimento espontâneo do ambiente ao intra-empendedorismo, sendo que a unidade de Taubaté demonstrou melhor desempenho, com 92% de pontuação obtida frente à pontuação possível, enquanto São José dos Campos obteve 84% e Guaratinguetá obteve 82%. Taubaté, conseqüentemente, possui o grupo com maior grau de intra-empendedorismo, com média de 8,4 pontos frente a unidade de Guaratinguetá, com média de 8,0 pontos e São José dos Campos, com média de 8,2 pontos. Neste estudo, o gênero feminino, a maturidade e a atualização educacional favoreceram ao comportamento intra-empendedor. Conclui-se que a missão e visão da empresa são amplamente difundidas e utilizadas pelos colaboradores; a perspectiva de se trabalhar por unidades de negócios torna o ambiente favorável ao intra-empendedorismo e; à medida que o sujeito intra-empendedor encontra um ambiente propício ao seu comportamento inovador, sua trajetória profissional torna-se mais estável e duradoura, fortalecendo tanto o seu desenvolvimento, como o desenvolvimento da empresa e conseqüentemente, o desenvolvimento regional.

Palavras-chave: Gestão e Desenvolvimento Regional. Ambiente Organizacional. Intra-empendedor. Intra-empendedorismo.

ABSTRACT

This study intended to understand the specificities of three education units organizational environments of Vale do Paraíba is favorable to the intrapreneurship, through the study of unique case, of quanti-qualitative approach, that it described the population's characteristics of fourteen subjects, by two research techniques, the questionnaire, obtaining relevant information and the interview, in order to arouse the perceptions and feelings that gave subsidies to the obtained results. The data analysis gave through descriptive statistics and analysis content. The main results in this study appear for an spontaneous environment favorability to the intrapreneurship, and the Taubaté unit demonstrated better performance, with 92% of obtained punctuation front to the possible punctuation, while São José dos Campos unit obtained 84% and Guaratinguetá unit obtained 82%. Taubaté unit, consequently, possesses the group with larger intrapreneurship degree, with average of 8.4 points front the Guaratinguetá unit, with average of 8.0 points and São José dos Campos unit, with average of 8.2 points. In this study, the feminine kind, the maturity and the education updating favor to the intrapreneur behavior. The conclusion is that the company's mission and vision are spread thoroughly and used by the collaborators; the perspective to work as businesses units turns the environment favorable to the intrapreneurship and; as the intrapreneur finds a favorable environment to his innovative behavior, his professional course becomes stableer and lasting, strengthening his development as the company's development and consequently, the regional development.

Key words: Management Local Development. Organizational Environment. Intrapreneur. Intrapreneurship.

RÉSUMÉ

Cette étude a projeté de comprendre les spécificités de trois unités de l'éducation d'organisation de Vale do Paraíba est favorable à l'intrapreneurship, à travers l'étude de cas unique, d'approche quanti - qualitative, qu'il a décrit les caractéristiques de la population de sujets, par deux techniques de la recherche, le questionnaire, obtenir de l'information pertinente et l'entrevue pour éveiller les perceptions et sensations qui ont donné des primes aux résultats obtenus. L'analyse du données a donné à travers statistiques descriptives et contenu de l'analyse. Les principaux résultats dans cette étude paraissent pour un favorability de l'environnement spontané à l'intrapreneurship, et l'unité Taubaté a démontré meilleure performance, avec 92% de devant de la ponctuation obtenu à la ponctuation possible, pendant que São José dos Campos a obtenu 84% et unité Guaratinguetá ont obtenu 82%. L'unité Taubaté, par conséquent, possède le groupe avec plus grand degré de l'intrapreneurship, avec moyenne de 8.4 devant des points l'unité Guaratinguetá, avec moyenne de 8.0 points et São José dos Campos, avec moyenne de 8.2 points. Dans cette étude, le genre féminin, la maturité et l'éducation qui met à jour la faveur au comportement de l'intrapreneur. La conclusion est que la mission de la compagnie et vision se sont étendues entièrement et ont utilisé par les collaborateurs; la perspective travailler comme tous des unités des entreprises l'environnement favorable à l'intrapreneurship et; comme les découvertes de l'intrapreneur un environnement favorable à son comportement innovateur, son cours professionnel devient stableer et durer, fortifier son développement comme le développement de la compagnie et par conséquent, le développement régional.

Mots de la clef: Cadre Local Développement. L'Environnement d'organisation. Intrapreneur. Intrapreneurship.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os Dez Mandamentos do Intra-empendedor	39
Quadro 2 – Quem é o Intra-empendedor?	40
Quadro 3 – As Cinco Características do Intra-empendedor	41
Quadro 4 – Hipóteses sobre a Motivação Humana	47
Quadro 5 – Cinco Principais Funções para a Inovação	55
Quadro 6 – Perfil do Ambiente Organizacional – Total e por Unidade	95
Quadro 7 – Perfil Comportamental da Empresa	97
Quadro 8 – Fatores que Estimulam a Inovação	100
Quadro 9 – Fatores que Prejudicam a Inovação	101
Quadro 10 – Categorias e Subcategorias do Ambiente Organizacional	103
Quadro 11 – Cultura Organizacional e Subcategorias	104
Quadro 12 – Apoio e Reconhecimento da Chefia e Subcategorias	107
Quadro 13 – Infra-estrutura e Subcategorias	110
Quadro 14 – Desempenho da Equipe e Subcategorias	112
Quadro 15 – Modelo de Características do Intra-empendedor	117
Quadro 16 – Características do Intra-empendedor e Subcategorias	120
Quadro 17 – Inovação e Subcategorias	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição das Funções por Local de Trabalho	83
Tabela 2 – Perfil Sócio-econômico da População Pesquisada	84
Tabela 3 – Grau de Intra-empendedorismo	87
Tabela 4 – Pontos Obtidos por Unidade	89
Tabela 5 – Grau de Intra-empendedorismo da População	90

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 – Mapa de Localização do Vale do Paraíba	59
Figura 2 – Mapa de Localização das Cidades do Vale do Paraíba	60
Figura 3 – Equação da Média Simples e Dados para Cálculo	87
Figura 4 – Equação do Desvio Padrão e Dados para Cálculo	88
Gráfico 1 – Grau de Intra-empendedorismo	93

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT.....	7
RÉSUMÉ.....	8
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	16
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	<i>18</i>
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	<i>18</i>
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	19
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	20
2 REVISÃO DA LITERATURA	21
2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	22
2.1.1 <i>Empresas prestadoras de serviços.....</i>	<i>25</i>
2.2 EMPREENDEDORISMO E INTRA-EMPREENDEDORISMO.....	28
2.2.1 <i>Empreendedorismo e as Características do Empreendedor.....</i>	<i>34</i>
2.2.2 <i>Intra-empreendedorismo.....</i>	<i>37</i>
2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	44
2.3.1 <i>Motivação.....</i>	<i>46</i>
2.3.2 <i>Liderança.....</i>	<i>50</i>
2.3.3 <i>Inovação.....</i>	<i>53</i>
3 PROPOSIÇÃO	59
3.1 PROBLEMA DE PESQUISA	62
3.2 HIPÓTESES DE TRABALHO.....	63
4 METODOLOGIA	64
4.1 ESTUDO DE CASO ÚNICO	65

4.2 TÉCNICAS DE PESQUISA	66
4.2.1 <i>Questionário</i>	69
4.2.2 <i>Entrevista.....</i>	71
4.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	73
4.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	75
4.4.1 <i>Análise Estatística</i>	76
4.4.2 <i>Análise de Conteúdo</i>	78
5 RESULTADOS.....	81
5.1 PERFIL SÓCIO-ECONÔMICO	82
5.2 GRAU DE INTRA-EMPREENDEDORISMO	86
5.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	94
5.4 INOVAÇÃO	99
5.5 ENTREVISTAS.....	102
5.5.1 <i>Cultura Organizacional.....</i>	104
5.5.2 <i>Apoio e Reconhecimento da Chefia.....</i>	107
5.5.3 <i>Infra-estrutura.....</i>	109
5.5.4 <i>Desempenho da Equipe.....</i>	112
5.5.5 <i>Modelo de Características do Intra-empendedor segundo os Participantes.....</i>	117
5.5.6 <i>Características do Intra-empendedor do Vale do Paraíba</i>	120
5.5.7 <i>Inovação.....</i>	122
6 DISCUSSÃO	126
7 CONCLUSÕES	145
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	150
ANEXO 1 – TESTE:VOCÊ É UM INTRA-EMPREENDEDOR?	154
APÊNDICE 1 - INSTRUMENTO 1 – QUESTIONÁRIO.....	155
APÊNDICE 2 - INSTRUMENTO 2 – ENTREVISTA.....	158
APÊNDICE 3 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	160

1 INTRODUÇÃO

Por ser o intra-empendedorismo considerado a alavanca da inovação nas empresas, este estudo buscou compreender as especificidades dos ambientes educacionais de uma organização em que ele emergiu e que mais favorece ao seu desenvolvimento na Região do Vale do Paraíba, assim como, também por meio desta empresa, buscou identificar quais são as principais características do intra-empendedor da região.

O empreendedor que atua como empregado de uma organização foi descrito por Pinchot III (1985), como intra-empendedor, um sujeito que supera os obstáculos organizacionais e suas burocracias, demonstrando por meio de suas atitudes, o que se pode obter com o incentivo ao intra-empendedorismo nas organizações. Além disso, evidencia-se também neste sujeito, o desejo de que as atividades fluam melhor, a empolgação pela realização de seu trabalho e a vontade de executar novas idéias.

O intra-empendedor, ao ingressar em um ambiente que seja favorável a esta prática, ou mesmo na própria empresa em que atua, procura por novos caminhos na solução dos desafios corporativos, transformando-os inclusive, em oportunidades de crescimento das organizações.

Segundo Schumpeter (1961, p. 207), o grande economista do início do século XX, “a inovação eleva socialmente, tanto o empreendedor, como também sua família”, gerando, com isto, o desenvolvimento local e regional, “quer seja por meio de seu próprio êxito como também da sociedade” em que este empreendedor corporativo se insere.

Este estudo de caso, por meio inicialmente de um questionário, identificou o perfil sócio-econômico e as principais características dos gerentes e coordenadores, educacionais e administrativos, em três unidades educacionais de uma mesma empresa no Vale do Paraíba, e em seguida, aplicou uma entrevista a um representante do grupo em cada uma dessas unidades, obtendo assim, o resultado quanti-qualitativo desta pesquisa.

Além da busca da inovação, a liderança e a motivação são características presentes e marcantes nos intra-empresários. A liderança pelo fato de, segundo Daft, ser a habilidade de influenciar pessoas para a superação de metas “conseguindo reconhecer claramente a necessidade de mudanças” (DAFT, 1999, p. 253), fazendo-as acontecer nas organizações, e a motivação por ser, segundo Maximiano (2004, p. 277), “sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas”, as quais recebem interferências diretas dos ambientes organizacionais.

Percebe-se então que o empresário, seja ele corporativo ou não, é possuidor de especificidades marcantes – liderança e motivação - sendo estas duas características, as responsáveis para que o intra-empresário, segundo Schumpeter (1961), possibilite a formação de empreendimentos, gerando lucro para as organizações em que atuam.

Cabe às empresas e organizações, proporcionar as condições favoráveis ao desenvolvimento do intra-empresariamento, fazendo com que a inovação surja de forma quase que espontânea, por meio de seus colaboradores intra-empresários.

1.1 Relevância do Estudo

O termo intra-empendedorismo é, das ramificações do empreendedorismo, a mais recente modalidade introduzida no meio organizacional, sendo que nos Estados Unidos, o tema começou a ser debatido nos meios acadêmicos, a partir dos anos 1980, por Gifford Pinchot III. No Brasil este tema começou a ter relevância a partir da segunda metade da década de 1990, basicamente em função da abertura de mercado, o que levou as empresas a buscarem competitividade e produtividade por meio da inovação. A partir, também, dos anos 1990, com a criação de entidades como o Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil se tornou mais propício.

Na Região do Vale do Paraíba, embora se reconheça a existência de empreendedores e de um campo fértil para o desenvolvimento do empreendedorismo, se desconhece, até o momento, estudos que analisem os ambientes que sejam favoráveis ou não ao intra-empendedorismo nas organizações, bem como estudos que identifiquem o comportamento, as características e as atitudes do intra-empendedor.

Pode-se afirmar que a relevância do presente estudo encontra-se, primordialmente, por se ter como espaço de análise uma empresa prestadora de serviços educacionais, atuante em todo o estado de São Paulo e que possui três de suas unidades na Região do Vale do Paraíba, mais especificamente nas cidades de Taubaté, Guaratinguetá e São José dos Campos, permitindo, com isto, conhecer este ambiente e o comportamento de seus dirigentes, que são os gerentes e coordenadores educacionais e administrativos.

Esta organização é reconhecida no meio organizacional e acadêmico, pela responsabilidade social demonstrada às populações das cidades em que atua e por seus esforços no sentido de desenvolver o espírito empreendedor, tanto em seus usuários, alunos e clientes, como em seus colaboradores, particularmente no nível gerencial e de coordenação, de todas as suas unidades educacionais.

Vale ressaltar, neste contexto, que um ambiente que seja favorável ao intra-empendedorismo é essencial para qualquer organização que esteja interessada em inovação, pois conforme David, “o responsável pelas inovações dentro das organizações é um funcionário todo especial que apresenta características pessoais marcantes, voltadas para a inovação das empresas em que atuam” (DAVID, 2004, p. 47).

Estudar e compreender as especificidades dos ambientes que favoreçam ao processo de intra-empendedorismo, por meio das três unidades desta empresa no Vale do Paraíba, é, sem dúvida, prestar uma contribuição na elucidação do comportamento organizacional dos gerentes e coordenadores educacionais e administrativos desta empresa, com aplicabilidade destas especificidades nas organizações que voltam suas ações para o desenvolvimento, tanto de suas atividades, como também de suas comunidades e regiões onde atuam, com o foco de suas atividades na inovação.

O estudo do ambiente organizacional, que seja favorável ao intra-empendedorismo, contribui tanto no sentido social, pelos benefícios que pode gerar para o desenvolvimento local e regional, como no sentido acadêmico, pelas descobertas das especificidades dos ambientes organizacionais e de seus intra-empendedores, atuantes em todo o Vale do Paraíba.

Diante deste cenário organizacional da região e das características particulares aos ambientes educacionais de uma organização, que é uma empresa prestadora de serviços educacionais reconhecida por ter disseminada uma cultura intra-empresarial em seu quadro funcional, é que se buscou compreender as especificidades deste ambiente e da região, por meio do desenvolvimento do intra-empresarialismo em três unidades educacionais, segundo a percepção de seus gerentes e coordenadores educacionais e administrativos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender as especificidades dos ambientes organizacionais de três unidades educacionais localizadas no Vale do Paraíba que favoreçam ao desenvolvimento de comportamentos e práticas do intra-empresarialismo.

1.2.2 Objetivos Específicos

Identificar o perfil sócio-econômico e os papéis desempenhados pelos gerentes e coordenadores educacionais e administrativos, líderes na condução e desenvolvimento dos intra-empresariais sob sua coordenação, em cada uma das unidades educacionais do Vale do Paraíba;

Identificar quais as características dos gerentes e coordenadores educacionais e administrativos intra-empresendedores, particulares a cada uma das três unidades educacionais do Vale do Paraíba;

Identificar se os gerentes e coordenadores educacionais e administrativos se reconhecem como intra-empresendedores e como a estrutura e a organização da unidade educacional em que se encontram, participam deste processo;

Identificar qual dos ambientes organizacionais das três unidades educacionais, mais favorece ao comportamento intra-empresendedor de seus gerentes e coordenadores educacionais e administrativos e, se há ou não, influência do contexto histórico social da Região do Vale do Paraíba.

1.3 Delimitação do Estudo

O trabalho limita-se ao estudo dos ambientes organizacionais de três unidades educacionais instaladas no Vale do Paraíba, localizadas nos municípios de Taubaté, Guaratinguetá e São José dos Campos. A escolha dessas unidades refere-se às possibilidades de se compreender as especificidades dos ambientes organizacionais da região no processo de intra-empresendedorismo, em uma organização que vem colaborando com o desenvolvimento local e regional.

Este estudo trata do conjunto de gerentes e coordenadores das unidades educacionais do Vale do Paraíba, que representam, tanto as unidades, como seus gerentes e coordenadores, o universo da população pesquisada, identificando se eles se sentem em contextos favoráveis ao desenvolvimento do intra-empresendedorismo na região.

1.4 Organização do Trabalho

Este trabalho está organizado em sete seções, sendo a primeira delas a introdução, que apresenta os objetivos, tanto geral quanto específicos, a delimitação do estudo, a relevância acadêmica e social e, por fim, a organização do trabalho.

Na segunda seção, se apresenta a revisão da literatura, em que se discutem os principais conceitos e estudos relacionados aos ambientes organizacionais e ao intra-empendedorismo.

A terceira seção apresenta a proposição do tema, que descreve um pouco da trajetória da empresa desde sua criação, sua missão e sua visão, além da localização geográfica da região e das cidades onde a empresa tem suas unidades instaladas, bem como a definição do problema de pesquisa e das hipóteses de trabalho.

A quarta seção contempla a descrição da metodologia, as técnicas de pesquisa, tanto para a coleta como para a análise dos dados, além da definição dos sujeitos de pesquisa e a análise de conteúdo das falas dos entrevistados.

A quinta seção apresenta a descrição dos resultados obtidos no presente estudo.

Na sexta seção se apresenta a discussão dos resultados, orientada pelos autores revisitados na seção dois, da revisão da literatura.

Por fim, na sétima seção, se apresenta as conclusões alcançadas pela análise e interpretação dos resultados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção são apresentados, em primeiro lugar, os conceitos de ambiente organizacional, de empreendedorismo e intra-empendedorismo, bem como as teorias referentes aos seus comportamentos, a fim de obter as bases conceituais do estudo proposto sobre o ambiente organizacional e o intra-empendedorismo na Região do Vale do Paraíba.

Na revisão sobre empreendedorismo e intra-empendedorismo são abordadas as principais características, tanto do empreendedor como do intra-empendedor, que com seus comportamentos, atitudes e ações originais e inovadoras, contribuem com as organizações e sociedades em que atuam.

Num segundo momento, são apresentadas, por meio do estudo sobre o comportamento organizacional, as teorias sobre motivação, liderança e inovação, de onde são extraídas as mais destacadas características do intra-empendedor, buscando-se discutir os caminhos teórico-metodológicos utilizados por diversos autores, entre eles Pinchot (1989), Pereira (2001), Bom Ângelo (2003) e David (2004), no sentido de verificar a sustentação das medidas teórico-metodológicas a serem assumidas no presente estudo.

Neste sentido, por meio da revisão da literatura pesquisada, se obteve os elementos teóricos que permitiram tratar do estudo do ambiente organizacional e de seu favorecimento ao intra-empendedorismo, contribuindo com o desenvolvimento regional do Vale do Paraíba.

2.1 Ambiente Organizacional

No contexto deste estudo, iniciou-se com a busca dos principais elementos que elucidem quais são os ambientes organizacionais em que se encontram os gerentes, coordenadores e demais colaboradores, intra-empresendedores ou não, e como estes ambientes agem em suas decisões e em seu desenvolvimento, tanto pessoal como profissional.

Sabe-se, por meio de Pinchot (1989), que os gerentes tradicionais recebem sua autoridade de cima, sendo que “a hierarquia lhes concede o direito e a responsabilidade para operar uma porção de um negócio existente”, sendo que os intra-empresendedores, contudo, iniciam suas atividades em um ambiente organizacional sem uma base natural de poder. “Sua fonte de autoridade é a visão do que virá a ser a sua habilidade em fazer com que os demais colaboradores nele acreditem e sigam essa visão” (PINCHOT, 1989, p. 160).

Segundo Zahra, “o efeito inibidor do uso excessivo de controles formais e a avaliação dos intra-empresendedores por meios tradicionais, também são considerados controles e entraves para a viabilização do intra-empresendedorismo nas organizações” (ZAHRA, 1991, p. 261).

Para Bom Ângelo, “as empresas dinâmicas podem se valer de talentos para buscar negócios e desenvolver novos e lucrativos produtos. Em paralelo, oferecem um cardápio de fascinantes tarefas a homens e mulheres interessados em intra-empresender” (BOM ÂNGELO, 2003, p. 31).

A partir do momento que a confiança para exercer a autoridade de líder é adquirida pelos intra-empresendedores, o ambiente organizacional começa a se

transformar e o intra-empendedor sente-se até como o principal responsável em cumprir com a ordem destas organizações.

É nesta linha de pensamento, abordada por diversos autores, que se buscam elementos que respaldem a idéia de que o ambiente organizacional interno seja fundamental ao intra-empendedorismo. Fazendo com que haja também, a influência da organização e de suas lideranças para que o intra-empendedorismo contribua efetivamente, tanto com o desenvolvimento da empresa como também para o desenvolvimento externo às organizações.

A presença ou ausência de ambientes internos favoráveis é que gera e determina a eficácia dos intra-empendedores em sua cultura corporativa. Sendo que a “dedicação suficiente e um bom patrocinador podem construir um micro clima mais propício” para que cada vez mais pessoas possam ter uma carreira intra-empendedora dentro de uma organização (PINCHOT, 1989, p. 169).

Na expansão de novos mercados, as empresas “estão dividindo os negócios em unidades menores, liberando unidades desnecessárias de controles e delegando aos intra-empendedores, poderes para agir”, pois, ainda segundo este autor, os intra-empendedores precisam desta liberdade para criar e gerenciar novos negócios e não apenas de maiores responsabilidades para continuar a gerenciar velhas idéias (PINCHOT, 1989, p. 16 e 230).

Ainda nesta linha de pensamento, Bom Ângelo destaca a importância do papel do intra-empendedor, sendo que, para o autor:

Para que os intra-empendedores desempenhem o papel que se espera deles é imprescindível que haja na empresa a chamada gestão criativa. Dessa forma, a criatividade dos funcionários se converterá em bons resultados. Esse tipo de gestão se caracteriza pelo respeito ao ser humano e por permitir a expressão de opiniões diferentes e questionamentos (BOM ÂNGELO, 2003, p. 134).

Daft (1999, p. 68) resume e explica a relação da empresa com o ambiente externo, como sendo, este último, “decisivo na incerteza gerencial e no funcionamento das organizações”. Pois, nenhuma empresa sobrevive sem o ambiente externo e, quanto mais ela se relacionar externamente, maiores chances de sobrevivência esta organização terá.

Se a necessidade de relacionamento externo é fundamental, conforme especifica Daft, “outro ponto não menos importante é sua necessidade de recurso”, sendo que, cada um deles tem dependência e interação entre si, ou seja, quanto maior for o relacionamento externo, maior será a possibilidade de ganho da organização (DAFT, 1999, p. 54).

De modo a deixar clara a contribuição do empreendedorismo corporativo para a criação de valor, Zahra ressalta que:

O empreendedorismo corporativo pode criar valor aos acionistas criando um ambiente de trabalho de apoio ao crescimento corporativo e individual, dando aos funcionários uma oportunidade de suas habilidades criativas, aumentando e agilizando as respostas ao mercado, e criando uma cultura organizacional que incentive a colaboração interfuncional. Essas medidas, por sua vez, promovem iniciativas que criam novas formas de receitas e valor (ZAHRA, 1996, p. 1715).

Pinchot considera que o incentivo à colaboração por parte do grupo de trabalho está presente na organização que aprende e que estimula o aprendizado de seus colaboradores, pois, ainda segundo este autor “um só fracasso, em uma corporação avessa a fracassos, pode marcar alguém como um perdedor e obstruir sua carreira”. Não é de se surpreender, portanto, que faltem intra-empresendedores nas organizações que são avessas a fracassos (PINCHOT, 1989, p. 228).

Neste outro extremo, das chamadas organizações fracas, estão as empresas burocráticas, de organização autoritária tradicional, nas quais, segundo Senge (1998), “o dogma era administrar, organizar e controlar”, diferenciando-se, em

muito, da organização que aprende, em que “o novo ‘dogma’ serão visão, valores e modelos mentais” (SENGE, 1998, p. 208).

E, se por um lado, a empresa deve estimular o aprendizado para o desenvolvimento interno, Zahra relaciona o intra-empendedor como o sujeito essencial ao desenvolvimento externo, por ser este sujeito, para ele, “historicamente bem visto como determinante da atividade empreendedora, assim como o indivíduo e seu nível organizacional” (ZAHRA, 1993, p. 330).

Assim, tanto o ambiente organizacional interno como o seu relacionamento com outras empresas da região, são de fundamental importância na geração do desenvolvimento, ressaltando-se a importância do estabelecimento, por parte das organizações, em proporcionar ambientes cada vez mais favoráveis, para que o intra-empendedor, líder e inovador que é, possa atuar com todo seu potencial de coragem e criatividade, na geração deste desenvolvimento.

2.1.1 Empresas prestadoras de serviços

Schumpeter (1961, p. 103) definiu “Empresa” como sendo o “Empreendimento de novas combinações dos fatores de produção”, o que sugere que deva haver constantes mudanças em todas as etapas do processo produtivo, além de contemplar também, as inovações nas áreas administrativas, comerciais e de desenvolvimento, em mesmo grau de importância, a fim de atender às necessidades de uma sociedade.

Para Daft (2003, p. 13) a empresa pode ser uma organização com objetivos diversos, como uma igreja, um hospital ou mesmo uma empresa privada

como a IBM, podendo estas também, possuírem objetivos filantrópicos, sociais, financeiros, ou outros que não excluem os aqui apresentados.

A descrição deste autor para organização é que ela é “uma entidade social, dirigida por metas, com sistemas estruturados e coordenados que são interligadas com o ambiente externo”, ressaltando ainda, que o mais importante em qualquer organização são as pessoas e não seus prédios, políticas e procedimentos.

Drucker (1987, p. 245) classifica as instituições de serviços, públicos ou privados, como sendo: órgãos governamentais, sindicatos trabalhistas, igrejas, universidades, escolas, hospitais, organizações comunitárias e beneficentes, associações profissionais, comerciais e semelhantes, as quais, segundo o autor, “precisam ser tão empreendedoras e inovadoras quanto qualquer outro negócio”, enfatizando, inclusive, a importância das instituições de serviços embutirem, em suas diretrizes e práticas, a busca constante de oportunidade inovadora.

Convém, portanto, salientar aqui que a inovação e empreendedorismo estão diretamente relacionados, sendo que Pinchot também traz o conceito de empreendedor associado à inovação, ao destacar o “grande economista Schumpeter”, enfatizando que o papel do empreendedor “é inovar, e a inovação é um ato de destruição criativa”. Pois, ao inovar e criar novas maneiras de fazer as atividades em uma organização, “diminuem ou tornam obsoletas as antigas” (PINCHOT, 1985, p. 249).

Outros importantes autores e pesquisadores também abordam o tema inovação relacionando-o ao empreendedorismo, como ocorre com Fillion (1999) que também associou Schumpeter “ao tema e à percepção inovadora do aproveitamento de novas oportunidades no âmbito dos negócios, de maneira a mobilizar recursos e criar novas combinações” (FILION, 1999 *apud* PEREIRA, 2001, p. 16-17).

Mais uma vez percebe-se que a empresa se relaciona diretamente com a inovação, pois segundo Mintzberg (*apud* MAXIMIANO, 2004, p. 443), a empresa pode ser classificada em sete diferentes formas não excludente: empresarial, máquina, profissional, diversificada, inovadora, missionária e política, sendo que a empresarial é “o tipo mais simples de organização, fortemente centralizada na figura do executivo principal ou de um empreendedor que a fundou e a dirige”.

A empresa deste estudo pode ser caracterizada como uma empresa empresarial, profissional, inovadora e política, sendo que este estudo poderá demonstrar os fatores inovadores que permeiam seus gerentes e coordenadores como sendo os líderes intra-empresendedores da organização.

As diretrizes empresenedoras para uma empresa prestadora de serviços, segundo Drucker (1987, p. 253), são em primeiro lugar, “uma clara definição de suas metas e uma declaração explícita a todos os colaboradores da empresa”. A missão e a visão da empresa pesquisada são direcionadores de seus dirigentes, que buscam por meio de suas atividades, o crescimento e o desenvolvimento das localidades na quais estão inseridas.

Portanto, uma empresa prestadora de serviços sem fins lucrativos, como é o caso da empresa pesquisada, se conduzirá para o seu crescimento e para o desenvolvimento de seu público, quer seja por meio da inovação e do empreendedorismo de seus dirigentes e colaboradores, ou da disseminação de conhecimentos, habilidades e atitudes inovadoras, empresenedoras e de responsabilidade social em seus clientes e usuários.

Para isto, o desenvolvimento de uma cultura que incentive e dissemine, tanto o empreendedorismo, como também o intra-empresendedorismo, se faz cada vez mais premente nas organizações e em suas comunidades.

2.2 EMPREENDEDORISMO E INTRA-EMPREENDEDORISMO

Os estudos referentes aos temas acima indicam que a utilização do termo 'Empreendedorismo' se deu apenas a partir do século XVII. Em estudos mais contemporâneos, Pereira destaca a importância, tanto do empreendedorismo, como também do empreendedor, sendo que, segundo a autora "o perfil do empreendedor deve conter o jeito adequado ao meio incerto e desafiador da atualidade" (PEREIRA, 2001, p. 12).

De acordo com Drucker, o período anterior à primeira guerra mundial foi o primeiro com ênfase ao empreendedorismo na história da economia mundial, pela inexistência, à época, de médias e grandes empresas.

Hoje, não é somente de interesse próprio de muitas grandes empresas existentes, aprender a administrar para empreender; elas têm a responsabilidade social de fazer isso. Num contraste marcante com a situação de um século atrás, a rápida destruição de empresas existentes – especialmente as de grande porte – devido à inovação, a 'destruição criativa' pelo inovador, na famosa frase de Joseph Schumpeter, representa uma ameaça social genuína ao emprego, à estabilidade financeira, à ordem social e à responsabilidade governamental (DRUCKER, 1987, p. 200-201).

Pereira (2001, p. 16) também menciona que foi Schumpeter, em 1911, de acordo com a literatura da área, "o responsável pela inserção do empreendedorismo como campo relevante de estudos e de pesquisa para a sociedade atual".

Para Bom Ângelo, empreendedorismo é:

A criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma idéia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco (BOM ÂNGELO, 2003, p. 25).

Rubens Vaz da Costa, na introdução à edição do livro de Schumpeter (1982, p. XIV), afirma que: "até o aparecimento da teoria de Schumpeter, as discontinuidades cíclicas eram explicadas pelos economistas em função das flutuações da atividade cósmica do sol, da alternância de boas e más colheitas, do

subconsumo, da superpopulação etc.”, confirmando, portanto, o que Pereira (2001) já havia mencionado.

Schumpeter caracterizou o empreendedor como elemento essencial, sendo capaz de propor e introduzir inovações que venham a criar prosperidade e riqueza no contexto econômico, considerando que o empreendedorismo se destaca como elo fundamental para a compreensão do processo da geração de riquezas e para os ciclos de crescimento.

De acordo com Lezana e Tonelli, “empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente”. Podem também, ainda segundo os autores, serem definidos como “indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto” (LEZANA E TONELLI, 1998).

Ainda segundo Drucker (1987, p. 197), “o empreendedorismo na empresa requer algumas práticas administrativas”, como por exemplo, o foco na visão das oportunidades, fomentando o espírito empreendedor em toda a equipe e a implantação de mecanismos de controle e avaliação do desempenho inovador.

O empreendedorismo, portanto, pode e deve ser incentivado nas organizações, independente de seu tamanho, por seus sócios, proprietários e dirigentes, assim como também, por todo o contingente da empresa, ressaltando-se aqui, a importância do indivíduo com poder de liderança e motivado a dar continuidade ao processo de inovação nas organizações.

Percebe-se, contudo, que há uma necessidade de se estabelecer uma cultura que atenda às características das empresas da atualidade, fomentando o espírito empreendedor e inovador nos profissionais deste novo século.

De acordo com Bom Ângelo (2003, p. 46), “é unânime a opinião de que o país deve fomentar uma cultura empreendedora com envolvimento de instituições de ensino, institutos e meios de comunicação”.

Hoje, toda a imprensa oral e escrita, por meio de livros, revistas e artigos específicos, anunciam o profissional autônomo como sendo o procurado pelas empresas, e o fim do emprego fixo ou de uma carreira dentro de uma empresa, como sendo uma tendência natural e espontânea do mercado, sendo que:

O indivíduo precisa ter disposição para correr riscos; ter curiosidade, inquietação, abertura intelectual e agressividade positiva; ser seguro de si, não ter medo de perder a cadeira; ter habilidade para perceber e lidar com as pessoas; dispor-se tanto a ser estrela como a ‘carregar piano’; jogar em equipe; conseguir trabalhar com pessoas de pontos de vista diferentes; ter energia, flexibilidade, comunicabilidade e capacidade para aprender; capacidade para estabelecer redes de contato; concentração ativa; capacidade conceitual; domínio de línguas estrangeiras; multifuncionalidade; visão de conjunto e a longo prazo; leitura diária, capacidade de mudar; história profissional; capacidade de lidar com pressão; capacidade para usar conhecimentos acumulados para implementar; equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional (PEREIRA, 2001, p. 5-6).

Busca-se, então, um profissional eficaz, repleto de habilidades, atitudes e características, muitas delas intrínsecas ao próprio indivíduo, sendo que a empresa é que deve primeiro, ser “uma organização eficaz” e, portanto, “focalizar a competição sobre desempenho e contribuição e não sobre política”, fomentando esta cultura internamente à própria organização. (PINCHOT, 1985, p. 203)

Para Pereira, “a rapidez das mudanças, o alargamento das fronteiras, a fluidez e a quantidade de informações, o desemprego estrutural, a extinção de algumas profissões e o surgimento de outras novas”, ao mesmo tempo em que pede por agilidade de habilitação, colocam a atualização como uma necessidade para um grande contingente de pessoas (PEREIRA, 2001, p. 6).

Há, então, um novo paradigma organizacional instalado na economia, sendo que este já se utiliza das características do empreendedor como processo

seletivo de seus novos colaboradores, tornando-os dentro das empresas, os novos intra-empresendedores.

Há, também, uma relativa rapidez na aplicação e disseminação dos conceitos de formação do empreendedor. Diversos programas com jovens universitários e do ensino médio têm sido implantados com ênfase em iniciativas inovadoras, “para que, ao se tornarem adultos, possam desenvolver suas aptidões e inserir-se em organizações, quer seja deles próprios, quer seja em uma concorrida vaga como funcionário, obtendo assim, chances de sobrevivência no mercado atual” (PEREIRA, 2001, p. 11).

Em face disto, esta autora coloca um importante questionamento sobre a formação dos empreendedores. Para ela, empreendedor:

É aquele que provoca mudanças por meio da inovação, gera ou aproveita oportunidades e cria valor tanto para si próprio como para a sociedade e se sua personalidade tem um papel decisivo na configuração da cultura, dos valores e do comportamento social em qualquer organização, então a questão não passa pelo ‘ser ou não ser’, mas pelo ‘como’ e ‘para quê’ formaremos empreendedores (PEREIRA, 2001, p. 12).

Se o empreendedor, para a autora, “necessita de formação, o empreendedorismo deve ocorrer como um processo de **renovação pessoal e organizacional**” (grifo nosso) que gerem benefícios sociais e econômicos para a sociedade.

Pinchot (1989) ressalta que os empreendedores é que fazem toda a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa, pois são eles os indivíduos que inserem a renovação nas organizações. Sem eles, a inovação permanece em estado potencial, não se efetivando devido aos processos burocráticos, inadequados ao ambiente organizacional atual.

Provavelmente aí se situe a resposta mais importante, como destaca Pereira (2001), com relação ao ‘para quê’ se deve formar o empreendedor, ou seja,

para que ele possa gerar a renovação, tanto pessoal quanto da organização, em benefício, inclusive, da sociedade como um todo.

Para Pinchot há uma maneira de introduzir o empreendedorismo nas organizações, uma vez que, segundo o autor, “o treinamento mais amplo que você poderia ter em administração é o de *intrapreneur*”, ou seja, treinar o intra-empendedor com ensinamentos que potencializem suas características e habilidades (PINCHOT, 1985, p. 192).

Senge também alerta para o aprendizado pessoal e organizacional, sendo que, para ele “as organizações só aprendem por meio dos indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional” (SENGE, 1998, p. 167). Com isto, percebe-se que a aprendizagem organizacional ocorre, apenas, quando ocorre também o aprendizado de seus colaboradores. Portanto, se as empresas desenvolverem o aprendizado em empreendedorismo em seus colaboradores, estes atuarão na própria empresa com este instrumento de inovação.

Necessita-se, no entanto, além do incentivo por parte das organizações, a ampliação dos programas de empreendedorismo nas universidades, escolas técnicas e, até mesmo, nas instituições de ensino fundamental regular e médio.

Pinchot (1985) também relaciona a necessidade de incentivar, tanto o empreendedor como o intra-empendedor, para que estes se adaptem à nova economia, sendo que:

Nesta época de rápidas mudanças econômicas e tecnológicas, o espírito *entrepreneur* pode ser uma vantagem única e importante, mas somente se aprendermos a usá-lo. O intrapreneurismo é um método para se usar o espírito *entrepreneur* onde muitas de nossas melhores pessoas estão: nas grandes organizações. (PINCHOT, 1985, p. 3)

Pode-se aí, então, instrumentalizar os futuros empreendedores, focando este treinamento em suas características intrínsecas, habilidades e atitudes, e com isto, fomentar o espírito empreendedor em todas as fases do aprendizado.

Dolabela considera que o assunto do aprendizado de empreendedorismo é tarefa difícil e de participação fundamental do aprendiz e do docente, o primeiro sanando suas dúvidas e o segundo permitindo a evolução do aluno dentro do ritmo e na linha de interesse de cada participante. O autor afirma ainda que se faça necessário a disseminação da cultura do empreendedorismo, pois a prioridade não está mais nas ferramentas, mas em quem as cria, sendo este processo criativo o que faz com que a empresa se renove e cresça.

Vale lembrar que, de acordo com Pereira, “não existe unanimidade quanto às definições e atribuições do empreendedor”, contudo, as literaturas mencionam que há “concordância dos teóricos quanto à sua capacidade de assumir riscos e ao papel fundamental que tem no desenvolvimento das economias nacionais” (PEREIRA, 2001, p. 17).

Pereira ainda enfatiza que as competências do empreendedor estão em constante mudança, uma vez que, para a autora, “o valor das competências refere-se não apenas ao agir, mas ao saber agir, o que implica decidir rápida e continuamente” (PEREIRA, 2001, p. 27).

Barini Filho (2003) relaciona as competências do empreendedor à sua “vontade”, muito mais do que à sua habilidade ou a seu perfil, uma vez que ele age movido por suas convicções, podendo “criar oportunidades e estabelecer horizontes” para suas idéias. Para o autor, ainda, o intra-empreendedorismo pode ser entendido como uma competência a ser adquirida.

Sendo o empreendedor, portanto, conforme Pereira, “o resultado de uma ação individual realizada em meio ao movimento constante das necessidades”, as habilidades como “identificar e valorizar novas oportunidades, ser criativo, persuasivo, negociar, resolver problemas, estabelecer redes de contato, assumir riscos e tomar decisões são consideradas competências do empreendedor apenas quando agregam valor à sociedade” (PEREIRA, 2001, p. 27-28).

Para Hilário Neto (2004, p. 26), não há uma única forma de se definir competência, mas em uma delas, para o autor “competência relaciona-se sempre à capacidade de se saber fazer algo de forma eficiente, e isto está diretamente ligado às características necessárias que levam o empreendedor a atingir o sucesso”.

Deve-se, então, conhecer mais profundamente o empreendedor, seus conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, sua competência, a fim de se aproveitar suas capacidades em prol, tanto da empresa em que ele atua, como também fazendo com que ele se sinta como contribuinte da sociedade em que está inserido, motivado e liderando com seus exemplos e ações voltados à inovação.

2.2.1 Empreendedorismo e as Características do Empreendedor

Os estudiosos sobre o empreendedorismo, entre eles, Dornelas (2001), Fillion (1999) e Pereira (2001), acabam perfilando algumas de suas características pessoais desenvolvidas por algum processo de educação.

Dentre as diversas características listadas por Fillion (1999), as quais, segundo o autor, algumas delas são responsáveis pelo processo renovador das pessoas, e, portanto, inerentes aos empreendedores, destaca-se a característica de

Inovação, bem como a Motivação e a Liderança, das quais estão se levantou dados para apoiar este estudo e cujos conceitos serão destacados em tópicos específicos da revisão da literatura.

Apesar de haver, segundo a literatura pesquisada, diversas características relacionadas ao empreendedor, que variam de empreendedores oportunistas e acumuladores de capital aos empreendedores artesãos e proprietários de algum estabelecimento, este estudo focou o empreendedor gerente ou inovador, que atuam nos ambientes internos das organizações e nos empreendedores líderes e formadores de equipe, chamados de intra-empreendedores.

Pereira (2001, p. 17), também cita as características de “liderança, dimensão de trabalho em grupo, criação organizacional, reconhecimento de oportunidades e inovação como sendo desenvolvidas no empreendedor”, e isto, de certa forma, acabam por definir o empreendedorismo.

Mesmo que as características até aqui mencionadas sejam, na maioria das vezes, inerentes a um restrito número de pessoas em uma sociedade, Varela também ressalta que “o espírito empreendedor pode ser desenvolvido através de um processo educativo, que melhore as possibilidades de conceber, criar e desenvolver com êxito uma carreira empreendedora” (VARELA, 1989 *apud* PEREIRA, 2001, p. 39), sugerindo que a atividade empreendedora pode ser estimulada pelas organizações, quer sejam elas educacionais ou não.

Dornelas (2001) aponta as seguintes características dos empreendedores, como sendo o fator de seu sucesso, sendo eles:

Visionários, fazem a diferença, determinados e dinâmicos, otimistas e apaixonados pelo que fazem, ficam ricos, bem relacionados, planejam, assumem riscos calculados, sabem tomar decisões, sabem explorar ao máximo as oportunidades, dedicados, independentes e constroem seu próprio destino, líderes e formadores de equipe, organizados, possuem conhecimento técnico, criam valor para a sociedade. (DORNELAS, 2001).

Além das características dos empreendedores, segundo Oliveira (2005), suas habilidades são igualmente importantes ao empreendedorismo e, conseqüentemente, ao intra-empendedorismo, pois são hábeis na “Identificação de novas oportunidades, avaliação das oportunidades e pensamento crítico, comunicação persuasiva, negociação, comunicação interpessoal, escuta ativa e resolução de problemas” (OLIVEIRA, 2005, p. 44-45).

Pinchot (1985, p. 31) destaca que em boa parte do meio empresarial, “os visionários são desprezados como sendo sonhadores não práticos”. Porém, os que têm outra visão, aproveitam a oportunidade do visionário para utilizar no planejamento de médio e longo prazo, uma vez que eles conseguem ter uma consolidação de suas visões.

Sabendo das características pessoais presentes no empreendedor, outra questão é: quem é o empreendedor? Segundo Filion (1999), o empreendedor:

É uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidade de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor. Resumindo, nos aspectos essenciais ‘um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões’ (FILION, 1999, p. 19).

Pereira lista o perfil do empreendedor, suas características, habilidades e conhecimentos, ressaltando que esses “precisam ser conformados às necessidades atuais sob princípios definidos de maneira a evitar ao máximo a frustração daquilo que propõem” (PEREIRA, 2001, p. 27).

Com base nos conceitos apresentados pelos mais conceituados autores que tratam do tema empreendedorismo, pode-se agora abordar o tema específico deste estudo, que é o ambiente organizacional e sua relação com o intra-empendedorismo, à medida que compreende as principais características do

empreendedor e, lançando mão de todo o seu potencial criativo, utiliza de todo esse esforço e empenho dos colaboradores empreendedores em prol de uma organização.

2.2.2 Intra-empendedorismo

O dicionário norte americano *Heritage* incluiu a palavra intra-empendedorismo em seu rol de termos e palavras no início dos anos 1990, uma vez que este termo não fazia parte da língua inglesa, até que Pinchot a tivesse criado no ano de 1985. Antes disso, usava-se nas organizações apenas o termo 'empendedor corporativo'. Na descrição trazida por este termo do dicionário norte americano, o intra-empendedor "é a pessoa que aceita responsabilidades", e, ao aceitá-las, lidera uma ação a fim de proporcionar inovação e lucro para sua organização (HERITAGE, 1992, p. 667).

A definição dada por Pinchot é que intra-empendedores são:

Todos os 'sonhadores que realizam'. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intrapreneur pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa (PINCHOT, 1989, p. IX).

Desde então, o conceito de empendedorismo corporativo vem sendo discutido e complementado, sendo definido em sua forma mais abrangente por Zahra, como sendo:

A combinação de inovação, renovação e esforços de *Venturing* da organização. Inovação envolve criar e introduzir produtos, processos e sistemas organizacionais. Renovação significa a revitalização das operações da empresa por meio da mudança do escopo de seus negócios. *Venturing* significa que a empresa vai entrar em novos negócios expandindo as operações para novos mercados (ZAHRA, 1995, p. 227).

De acordo com Bom Ângelo este conceito ainda não foi suficientemente difundido no Brasil, pelo menos com essa nomenclatura, pois para ele:

O intra-empendedorismo ainda se constitui em termo desconhecido da maior parte dos profissionais. Outros já leram a respeito, mas ainda não construíram claros conceitos sobre este tipo de iniciativa. Há inclusive quem esteja intra-empendendo sem saber, sem ter noção da importância de seu trabalho para o crescimento da corporação (BOM ÂNGELO, 2003, p. 68).

Schumpeter ressalta que “a inovação é ousada, impossível para muitos produtores” (SCHUMPETER, 1961, p. 180), tendo-se neste contexto, o intra-empendedor como o elo fundamental da produção e conseqüente gerador de riqueza para sua empresa, pois ele inova, e assim, aceita qualquer desafio, ousando na busca de soluções criativas para os processos e sistemas organizacionais.

No Brasil, o termo intra-empendedorismo não é mencionado em nenhum dicionário. Porém, encontra-se no dicionário ‘Aurélio’ o termo empendedor como sendo “ativo, arrojado, aquele que empende” e ‘intra’ como um prefixo que indica “posição interior”, infere-se, portanto, o termo ‘intra-empendedor’ como sendo o empendedor dentro de alguma organização (FERREIRA, 2004, p. 737 e p. 1123).

Bom Ângelo destaca que “apesar de não ser substancialmente diferente do observado em outros países, o intra-empendedorismo no Brasil ainda vive sua infância e tem suas particularidades” (BOM ÂNGELO, 2003, p. 31).

David (2004) salienta que há “um paradoxo e um dilema” no fenômeno do intra-empendedorismo, pois:

O que as organizações brasileiras contemporâneas esperam de seus funcionários é que sejam pessoas ativas, que vivam profundamente suas metas, que assumam a responsabilidade pessoal de implementar novas idéias e transformá-las em sucesso. As organizações querem em seus quadros, pessoas criativas e empendedoras. Por outro lado, um grande número de variáveis interfere no surgimento e sucesso do intra-empendedor: organizações estruturadas burocraticamente, alta taxa de desemprego, as pessoas temem perder o emprego e conseqüentemente seus salários. [...] Ou seja, as empresas querem intra-empendedores, mas não criam o ambiente propício (DAVID, 2004, p. 47).

O intra-empendedor, contudo, age na organização de tal forma que para ele a perda do emprego não é uma possibilidade do seu cotidiano, e sim, apenas uma casualidade remota e longínqua em relação às suas atividades na empresa.

Na tentativa de melhor selecionar os futuros colaboradores, as organizações empreendedoras passaram a fazer uso de testes (Anexo I) e entre eles encontra-se o de Pinchot. Este teste, de acordo com o autor, identifica o grau de intra-empendedorismo dos candidatos, à medida que eles respondam 'sim' às doze questões formuladas neste teste.

A base do teste idealizado por Pinchot para identificar o grau de intra-empendedorismo em futuros colaboradores destas empresas deu origem ao que o autor chamou de seus dez mandamentos do intra-empendedor, os quais são apresentados no Quadro um:

OS DEZ MANDAMENTOS DO INTRA-EMPREENDEDOR	
1	Vá para o trabalho a cada dia disposto a ser demitido.
2	Evite quaisquer ordens que visem interromper seu sonho.
3	Execute qualquer tarefa necessária a fazer seu projeto funcionar, a despeito de sua descrição de cargo.
4	Encontre pessoas para ajudá-lo.
5	Siga sua intuição a respeito das pessoas que escolher e trabalhe somente com as melhores.
6	Trabalhe de forma clandestina o máximo que puder - a publicidade aciona o mecanismo de imunidade da corporação.
7	Nunca aposte em uma corrida, a menos que esteja correndo nela.
8	Lembre-se de que é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão.
9	Seja leal às suas metas, mas realista quanto às maneiras de atingi-las.
10	Honre seus patrocinadores.

Quadro 1: Os dez mandamentos do intra-empendedor. Adaptado de Pinchot (1989, p.17)

Com base nestas afirmações destacam-se, no Quadro dois, as características do intra-empendedor, comparadas, tanto com o gerente tradicional, como também com o empreendedor tradicional.

Quem é o Intra-empendedor?			
Dimensões	Gerentes Tradicionais	Empreendedores Tradicionais	Intra-empendedores
Motivos Principais	Quer promoção e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivados pelo poder.	Quer liberdade. Orientado para metas, autoconfiante e automotivado.	Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientado para metas, também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação.
Habilidades	Gerência profissional. Com freqüência, formado em escola de administração. Ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidades políticas.	Conhece e tem mais agudez para negócios do que habilidade gerencial. Frequentemente com formação técnica, em um negócio técnico. Pode ser o responsável por lucros & perdas na antiga corporação.	Muito semelhante ao empreendedor, mas a situação exige maior capacidade para prosperar dentro da organização. Necessita de ajuda neste aspecto.
Risco	Cuidadoso	Gosta de riscos moderados. Investe pesado, mas espera ter sucesso.	Gosta de riscos moderados. Em geral não teme ser demitido, portanto, vê pouco risco pessoal.
Decisões	Concorda com aqueles no poder. Adia decisões até sentir o que o chefe quer.	Segue sua visão particular. Decisivo, orientado para a ação.	Gosta de fazer os outros concordarem com sua visão. Algo mais paciente e disposto a compromissos que o empreendedor, mas ainda um <i>executor</i> .
Estilo de Solução de Problemas	Resolve os problemas dentro do sistema.	Escapa de problemas em estruturas grandes e formais, deixando-as e começando por conta própria.	Resolve problemas dentro do sistema ou passa por cima dele, sem deixá-lo.

Quadro 2: Quem é o Intra-empendedor? Adaptado de Pinchot (1989, p.44)

De acordo com Pinchot (1989), as pessoas tornam-se intra-empendedoras quando “as circunstâncias as levam a um ato de vontade” que as fazem tomar uma “decisão de transformar um conceito de negócio em realidade” não importando o risco que estarão assumindo. Ser um intra-empendedor, segundo este autor, está muito relacionado com o estado de espírito deste funcionário,

“dados o desejo e a oportunidade encontrada na vida profissional” (PINCHOT, 1989, p. 28-29).

Para Bom Ângelo, o intra-empendedor “precisa ganhar credibilidade entre diretores e acionistas e garantir a manutenção do ânimo dos integrantes da equipe. Mais do que qualquer um na empresa, é cobrado em suas ações, e sua sobrevivência depende de bons resultados” (BOM ÂNGELO, 2003, p. 29).

Pela visão de David, existem outras características, também consideradas essenciais nas empresas, a fim de tornar o ambiente organizacional ainda mais favorável ao surgimento do intra-empendedor, sendo as principais delas listadas no Quadro três.

AS CINCO CARACTERÍSTICAS DO INTRA-EMPREENDEDOR	
1	Estímulo à criatividade, à inovação e à cooperação.
2	Apoio às novas idéias e à aquisição de novos conhecimentos;
3	Ênfase na realização pessoal e não apenas na profissional;
4	Apoio a projetos de qualidade de vida e a outros projetos inovadores;
5	Valorização do ser humano.

Quadro 3: As cinco características do intra-empendedor. Adaptado de David (2004, p.85)

E, para se conhecer estas características, aliada às dimensões levantadas por Pinchot, traça-se um paralelo em cada uma delas, sendo que na dimensão dos motivos pessoais, pode-se verificar que a visão do intra-empendedor, segundo Pinchot (1989), “não é apenas uma vaga idéia de uma meta, nem somente uma imagem clara do produto ou serviço. Ela é um modelo operacional de todos os

aspectos do negócio que está sendo criado e dos passos necessários para fazê-los acontecer” (PINCHOT, 1989, p. 32).

Bom Ângelo complementa esta dimensão, ao mencionar que “comprometimento e dedicação são fundamentais ao desenvolvimento de novos negócios. Mas essas características são também necessárias a todos os membros das equipes que se debruçam sobre novos projetos em empresas já consolidadas” (BOM ÂNGELO, 2003, p. 79).

Já, em relação à dimensão de suas habilidades, este comportamento é absolutamente típico dos intra-empREENDEDORES, uma vez que, segundo Pinchot, “uma de suas ferramentas mais básicas é sonhar com os olhos abertos, sua inclinação natural, em qualquer momento de folga, é brincar com uma nova oportunidade de negócio com os olhos da mente”, considerando, portanto, as diversas formas de seguir adiante, como também os obstáculos que poderão encontrar pelo caminho (PINCHOT, 1989, p. 30).

Para essa dimensão, Bom Ângelo destaca que “ao intra-empREENDEDOR é fundamental uma visão das necessidades, potenciais e limitações da empresa” como também do mercado, sendo ainda, “a imaginação ativa, moldada em exercícios permanentes” que permitem avaliar cada idéia a fim de aplicá-la em novos projetos (BOM ÂNGELO, 2003, p. 75).

Quanto à dimensão do risco, Pinchot menciona que o segredo do sucesso para um intra-empREENDEDOR é “ir para o trabalho todos os dias disposto a perder o emprego”, sendo que os intra-empREENDEDORES, ainda segundo o autor, “não temem perder seus empregos, porque outros assuntos são geralmente mais importantes para eles” (PINCHOT, 1989, p. 228), o que os torna fortemente otimistas e

determinados a agirem em função de sua orientação para a sua própria independência na organização.

Para Bom Ângelo (2003, p. 77), “se o colaborador for um visionário, cheio de idéias, as restrições resultarão em um comportamento indesejável, marcado por lentidão, insubordinação e resistência a projetos de ação coletiva”, o que poderá culminar em descontentamento e desinteresse pelo trabalho, levando-o, assim, a uma demissão.

Em relação à dimensão das decisões, Pinchot deixa claro que, se por um lado a função básica do intra-empendedor é “conceber visões de negócios e transformá-las em realidades de negócios”, por outro lado, “muitos gerentes reportaram que tomaram decisões que mantinham o *status quo*, ao invés de tentarem formas possivelmente mais eficazes de se fazer as coisas” (PINCHOT, 1989, p. 227).

Já para 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”, o que demonstra ser uma função mais estratégica do que executora de ações na organização.

Já, pela perspectiva da dimensão de solução de problemas, Pinchot relata que os intra-empendedores “mostram, frequentemente, uma espécie de desdém pelo sistema”, sendo que “para fazer seu trabalho eles quebram as regras e orgulham-se disso” (PINCHOT, 1989, p. 230), sendo também naturalmente orientados para as ações, falta-lhes disposição para aceitar um “não” em resposta às suas práticas.

David (2004), porém, considera que “os indivíduos intra-empendedores apresentam algumas características de personalidade diferenciadas das do

empreendedor, tais como uma propensão a correr riscos menores e menos anseio por independência e liberdade” (DAVID, 2004, p. 43), o que faz com que eles busquem uma empresa ou uma organização onde possam desenvolver suas ações com certa dose de segurança.

Para que se possa melhor compreender estas dimensões e suas relações com as características listadas pelos autores mencionados, este estudo propôs o enfoque no intra-empreendedor e seu ambiente organizacional e, para que se tenha uma melhor visualização destas características, procurou-se demonstrar como é o comportamento dos indivíduos no meio organizacional.

2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O estudo do comportamento organizacional é dividido em três níveis de análise. Para Hollenbeck e Wagner III (2002), estes níveis integram-se, dentro de uma organização, pelo comportamento micro-organizacional, ou seja, o comportamento de apenas um indivíduo na empresa; pelo comportamento meso-organizacional, que é o comportamento das pessoas que trabalham em equipes ou em grupos dentro de uma organização e, por fim, pelo comportamento macro-organizacional, sendo este o comportamento da organização por meio de todos os seus indivíduos.

De acordo com estes autores, o comportamento organizacional é “um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”, sendo que, para eles, este estudo “ocupa-se principalmente do comportamento do indivíduo ao trabalhar

sozinho” ou em grupo de determinada organização social ou empresarial (HOLLENBECK; WAGNER III, 2002, p. 6).

Soto (2002, p. 8) ressalta a diferença encontrada nas características de cada indivíduo, considerando, é claro, que apesar das pessoas apresentarem muitas características em comum, que “uma empresa conseguirá uma motivação mais notável entre os empregados tratando-os também de forma diferente”, ou seja, com um tratamento desigual a pessoas que também têm suas desigualdades.

Sendo, que para o autor, o comportamento de uma pessoa ou de um indivíduo na sociedade, em determinada situação dependerá, tanto de sua história de vida como também das características de sua personalidade, visto que seus conhecimentos, habilidades e atitudes é que determinam sua motivação e seu espírito empreendedor e sua liderança.

E, por serem os indivíduos, diferentes entre si, por suas características de personalidade, é que este estudo foca o sujeito que está dentro de uma organização, como também sua interação com a estrutura e o ambiente organizacional, que é o ambiente maior de seu relacionamento, por meio de seus pares, seus subordinados e suas chefias.

E, se de acordo com Soto, as empresas conseguem notáveis motivações individuais, tratando cada empregado de forma diferenciada, Hollenbeck e Wagner III ressaltam que o “trabalho monótono pode estar reduzindo a motivação dos empregados” e afirmam também que “a ausência de objetivos claros e desafiadores é uma ameaça ainda maior à motivação e à produtividade” (HOLLENBECK; WAGNER III, 2002, p. 4).

Para estes autores há também “outra técnica frequentemente utilizada para lidar com problemas motivacionais”, que é a de “permitir que os funcionários

participem das tomadas de decisões”, sugerindo inclusive que “a participação dá aos trabalhadores a sensação de pertencerem à empresa ou de possuírem algo, o que potencializa a produtividade” (HOLLENBECK; WAGNER III, 2002, p. 4), sendo este o objetivo de grande parte das organizações.

Ainda, conforme estes autores, deve-se, por parte do corpo gerencial das organizações, “levar em conta os méritos e as falhas de pessoas diferentes e, em seguida, por meio de seleção, treinamento e reengenharia, criar uma situação que apóie os êxitos e afaste as deficiências de seu pessoal” (HOLLENBECK; WAGNER III, 2002, p. 34).

Por conseqüência deste estudo do ambiente e seu comportamento organizacional, identificou-se três características marcantes nos indivíduos intra-empresariais, que são: a motivação, considerada como o comportamento micro-organizacional; a liderança, sendo esta uma característica do comportamento meso-organizacional e a inovação, que, por estar disseminada em todas as dimensões de uma organização, pode, portanto, ser enquadrada no comportamento macro-organizacional.

2.3.1 Motivação

Daft conceitua Motivação como sendo “o estímulo, a direção e a persistência do comportamento”, sendo que para o autor, os motivadores são “fatores que influenciam a satisfação no trabalho baseada na realização das necessidades de alto nível, como realização, reconhecimento, responsabilidade e oportunidade de crescimento” (DAFT, 2003, p. 398).

Para Moscovici (1996, p. 77) *apud* David (2004, p. 31):

A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa. O indivíduo é um todo organizado e integrado. O indivíduo como um todo se motiva, e não apenas parte dele e a satisfação, conseqüentemente, atinge o indivíduo todo.

Maximiano (2004) apresenta quatro hipóteses sobre o conteúdo da motivação humana, que, de acordo com o autor, foram propostas pelos filósofos gregos em suas discussões sobre o conceito de felicidade, as quais vão desde o homem econômico-racional, passando pelo homem social e homem auto-realizador, até chegar ao homem complexo, conforme representado no Quadro quatro.

HIPÓTESES SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA	
Homem econômico-racional	A motivação encontra-se na perspectiva do ganho. O motivo importante é ter bens materiais.
Homem social	A motivação é o grupo. Os motivos importantes são o reconhecimento e a aceitação pelos colegas.
Homem auto-realizador	A motivação é a realização interior. O que importa e motiva é a satisfação íntima.
Homem complexo	A motivação não tem causa única. Diversos motivos ou causas são importantes para mover o comportamento.

Quadro 4. Hipóteses sobre a motivação humana. Maximiano (2004, p.285)

Das hipóteses apresentadas por Maximiano, os intra-empresendedores se relacionam com praticamente todas, mesmo que, em menor ou maior grau. Apenas a hipótese do homem econômico-racional não condiz com suas características intrínsecas.

Outro ponto que se levanta é, conforme Pinchot (1989, p. 145), que “um dos mais poderosos incentivos para se obter a cooperação entusiástica dos outros é

dar-lhes liberdade para ajudar a criar a nova visão” e esta liberdade é fator de motivação para o intra-empendedor.

Porém, conforme Drucker, nem por isso eles se satisfazem, pois não se contentam em apenas melhorar o que já existe, procurando sim, “criar novo valor, além de novas e diferentes satisfações aos consumidores” (DRUCKER, 1987, p. 45).

Para se atingir esta satisfação, Pinchot realça que o indivíduo “precisa ter a coragem para deixar que sua própria imaginação e discernimento lhe digam que direção tomar, enquanto explora o desconhecido”, sendo que para ele, quando o sujeito dá esse passo, ele “deixa do domínio do empregado tradicional” tornando então um intra-empendedor (PINCHOT, 1989, p. 30).

Para David, “a necessidade de realização faz com que o empreendedor execute da melhor forma possível aquilo a que se propõe e atinja os seus objetivos” (DAVID, 2004, p. 31), sendo também esta necessidade, uma forte característica dos intra-empendedores.

E, mesmo quando parece óbvio para todos que os cercam, que eles fracassaram, os intra-empendedores costumam ter sua própria visão dos fatos, ou seja, para Pinchot, “com um passado de otimismo, eles enfrentam o fracasso não como um desastre pessoal, mas como uma experiência de aprendizado” (PINCHOT, 1989, p. 42).

Dois fatores são apontados pelo autor como importantes e que contribuem para esta tendência de ver positivamente o futuro, sendo que, primeiro “eles não admitem que estejam vencidos e vêem o fracasso como um atraso temporário com o qual se deve aprender a lidar, e não como um motivo para pedir demissão” e também, “vêem a si mesmos como responsáveis por seu próprio destino”. Como resultado, os intra-empendedores não tendem a culpar os outros pelo seu fracasso

(PINCHOT, 1989, p. 42), mas assumem sua responsabilidade e suas conseqüências, quaisquer que sejam.

Cabe destacar que, de acordo com Palazolli (2000), em se tratando de comportamento organizacional, ou mais especificamente, do comportamento micro-organizacional, “as relações entre a organização e o indivíduo se dão por meio de troca”, sendo que estas relações estabelecem, para o indivíduo, sua percepção de justiça, à medida que há uma correlação percebida nesta troca, quer seja por meio de “aspectos comportamentais (absenteísmo, desempenho), cognitivo (intenção de permanecer no emprego, rotatividade) e atitudinais (satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo)” (PAZALOZZI, 2000, p. 3).

Pazalozzi destaca também, que há os “comportamentos espontâneos, inovadores, cooperativos, sugestivos, que os indivíduos manifestam no contexto organizacional mesmo que não haja recompensas (econômicas ou sociais) previstas, denominado de comportamento de cidadania organizacional” (PAZALOZZI, 2000, p. 7), onde se enquadra o comportamento do intra-empendedor, citado por Drucker, Pinchot, Daft e Maximiano.

Para Assmar et al (2005), “em determinados setores produtivos as relações de trabalho no Brasil apresentam-se com elevados níveis de insatisfação, desmotivação, insegurança, instabilidades [...] (ASSMAR et al, 2005, p. 444), concluindo que “a justiça organizacional exerce um grande impacto nas relações entre trabalhadores e organizações” (ASSMAR et al, 2005, p. 451).

Desta forma, então, o intra-empendedor percebe como justa a condição de favorabilidade do ambiente organizacional oferecida, fazendo com que suas ações sejam positivas e que o satisfazem no sentido de mover o seu comportamento.

2.3.2 Liderança

Mesmo que a proposta deste estudo se encontre no campo do comportamento macro-organizacional, por tratar de todo o ambiente da empresa, a questão da liderança se faz bastante pertinente, pelo fato do intra-empendedor conduzir equipes ou por fazer parte de grupos de trabalho e neste sentido, espera-se dele, que seja um líder facilitador do convívio nos ambientes organizacionais.

Maximiano (2004, p. 303) explica que há várias definições para liderança, sendo uma delas “a realização de metas por meio da direção de colaboradores”, sendo, ainda, que para o autor, “a pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder”, a que mais se aproxima do líder intra-empendedor.

Pinchot e Pellman (2004, p. 20) ressaltam que “a maioria das equipes é conduzida por um intra-empendedor, mas todos os membros da equipe podem ser chamados de intra-empendedores”, uma vez que tenham todos, um mesmo direcionamento e entendimento em descobrirem novas oportunidades de negócios ou inovações para as organizações em que trabalham.

Para Bom Ângelo (2003, p. 139), “liderança é a capacidade de alinhar e arrebanhar pessoas”, além de motivá-las para a geração de idéias e sendo também “o empendedor interno, obrigatoriamente um líder”, que preenche o ambiente organizacional de novas idéias, novas metas e processos, gerando impactos positivos na relação com clientes, fornecedores, acionistas, assim como com os demais *stakeholders*.

Daft (1999, p. 203) também resalta a importância da liderança “à medida que as empresas estão expostas a um mundo cada vez mais complexo”, sendo um

dos maiores desafios organizacionais, a adaptação a mudanças rápidas e constantes.

Ainda, segundo o autor, “para este período de turbulência mundial, as empresas necessitam de líderes que consigam reconhecer claramente a necessidade de mudança, fazendo-a acontecer” (DAFT, 1999, p. 256), sendo as próprias empresas, as que mais se beneficiariam.

David relaciona a liderança com a “necessidade de poder”, sendo que para a autora, esta necessidade “é aquela que o empreendedor tem de influenciar outras pessoas, de obter sucesso nas suas atividades e de estar sempre em evidência” (DAVID, 2004, p. 31).

Este líder deve, “além de reconhecer as mudanças antecipadamente e conduzir seu pessoal com prudência e habilidade de tratamento, demonstrar através de sua coragem, determinação e sacrifício”, e até mesmo com seu exemplo, “o que trará a confiança necessária na condução de seus liderados” (DAFT, 1999, p. 253).

Ainda segundo o autor, este é o “líder transformacional”, caracterizado por sua capacidade de gerar mudança, inovação e, portanto, empreendedorismo, quer seja corporativo ou não (DAFT, 1999, p. 367).

Bom Ângelo também menciona que “para exercer real liderança é preciso um comportamento transformacional, carregado de ética e integridade, que busque resultados de longo prazo e traga significado para os liderados” (BOM ÂNGELO, 2003, p. 154).

Schumpeter (1961) também relaciona o empreendedorismo à capacidade de liderança e à importância destes em comparação aos demais meios de produção, ao mencionar que “podemos, não obstante, especificar, na maioria dos casos, quanto se deve atribuir à função do empreendedor. Na maior parte das vezes, como

já declaramos, os meios de produção se podem substituir, não, porém, o líder” (SCHUMPETER, 1961, p. 192).

Ainda, de acordo com este autor, para que se realize a combinação dos fatores de produção é “a atividade empreendedora do líder, que, de fato, é condição indispensável” (SCHUMPETER, 1961, p. 191). Sendo, portanto, condição indispensável, a liderança empreendedora é que faz a engrenagem da economia ser uma grande força propulsora.

Pinchot (1985, p. 153) ressalta que “a função de um líder é fazer com que os membros da equipe se sintam bem a respeito de suas contribuições”, o que o torna uma pessoa que, além de liderar, tem uma vontade intrínseca de colaborar e contribuir com seu grupo.

Percebe-se que, mesmo um autor que teve como marco de sua atuação acadêmica, por tratar do tema intra-empendedorismo, também menciona a importância da liderança na nova economia mundial, não dissociando, portanto, os dois temas. Em suas palavras:

A Era Industrial criou a necessidade de alguns líderes para o estabelecimento dos padrões de produção em massa, de muitos gerentes e de muitos operários para fazerem tudo isso acontecer. À medida que nossa economia se volta para produtos e serviços especializados e as mudanças se aceleram, vamos precisar de mais líderes e menos gerentes. Muitos que esperavam uma carreira confortável como gerentes do desconhecido, irão se ver, ao invés, explorando o desconhecido como líderes *intrapreneurs* (PINCHOT, 1985, p.166).

A liderança, portanto, segundo este autor, é inerente à função do intra-empendedor e a liderança intra-empendedora também é muito diferente da gerência tradicional.

A visão da liderança, conforme Daft (1999, p. 191), deve estar tanto no ambiente interno, “em novos produtos e serviços, nas modificações de crenças e valores e expectativas do pessoal e nas mudanças de processo produtivos e

tecnológicos”, quanto no ambiente externo às organizações, “por meio do mercado local e do ambiente internacional”.

Pinchot considera também, que “as ferramentas analíticas se tornarão subordinadas à coragem, à intuição e à capacidade de depositar confiança com sabedoria”, sendo que a alta cúpula “irá enfrentar a formidável tarefa de integrar os esforços de um grande número de líderes visionários” (PINCHOT, 1989, p. 17).

Santos menciona ser relevante constatar que o empreendedor interno, neste novo conceito organizacional de promotor e executor da inovação:

Geralmente não trabalha isoladamente, mas lidera uma equipe que tem por responsabilidade buscar e empreender inovações conduzindo-as do conceito até sua comercialização ou entrada de operação em um mercado antes não explorado pela empresa consolidada (SANTOS, 2005, p. 144).

Pois, para Bom Ângelo (2003, p. 140), “o verdadeiro líder energiza, conduz e motiva os liderados para um objetivo comum, quaisquer que sejam suas atribuições [ele] sabe que é necessário ter resultados consistentes”, de tal forma que atenda às demandas de curto e de longo prazo para a continuidade da organização.

2.3.3 Inovação

A inovação permeia praticamente toda a revisão da literatura, uma vez que há uma relação direta com o ambiente organizacional e suas relações com o intra-empendedorismo, que é, entre outras ações, a oportunidade de renovar os processos e produtos das organizações.

Conforme Pinchot e Pellman (2004, p. 24):

O intra-empendedorismo exige o total comprometimento da pessoa. Se o seu coração estiver de fora, permita que outros adotem esta idéia. É importante detectar isto logo no início, pois toda inovação requer energia

para enfrentar os desafios do percurso rumo ao sucesso, como noites em claro.

Podendo-se relacionar, segundo Daft (1999, p. 189), a “inovação à perpetuidade da empresa”, pois não inovando, esta perecerá. Não basta, contudo, mudar ou buscar inovação de tempos em tempos, elas devem ser constantes e contínuas e devem, principalmente nas grandes organizações, encontrar maneiras de funcionarem com a flexibilidade que têm as pequenas empresas.

Conforme Drucker anuncia, “os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor” e deve tanto criar um recurso para a economia, como também gerar riqueza para a sociedade, gerando o aumento do poder aquisitivo, que é criado pelo empreendedor inovador, pois “qualquer mudança no potencial produtor-de-riqueza de recursos já existentes constitui inovação” (DRUCKER, 1987, p. 39-40).

Pinchot e Pellman (2004, p. 31) alertam para a rápida ação da empresa diante dos erros, pois “o sucesso na inovação não depende da certeza de estar com a razão, mas da rápida aprendizagem e da pronta resposta ao novo aprendizado”.

Cabe mencionar que inovação não é o mesmo que invenção, a qual, segundo Pinchot “é o ato de gênio ao criar um novo conceito para um novo dispositivo ou serviço potencialmente útil” (PINCHOT, 1985, p. 9).

Drucker também enfatiza que “Empreendimento” está associado à “Inovação”. Este autor chega a afirmar que “nem todos os pequenos negócios novos são empreendedores ou representam empreendimentos”, uma vez que, conforme o autor, “o empreendimento só existe quando o mesmo cria uma nova satisfação para o consumidor” (DRUCKER, 1987, p. 200-201).

Santos ressalta que “por inovação, entende-se não somente o desenvolvimento de novos produtos e processos, mas, também, a busca de novos

conceitos de negócio, novos negócios, novos mercados, novas alianças estratégicas, novos processos logísticos”, sendo que a aplicação destas inovações pode ser relacionada, tanto ao processo produtivo direto, como também aos “novos modelos de gestão, capazes de diferenciar estas empresas e mantê-las competitivas em relação aos seus principais concorrentes” (SANTOS, 2005, p. 149-150).

Pinchot e Pellman (2004, p. 33) ainda destacam as cinco principais funções para que a inovação seja bem desempenhada nas organizações, sendo que elas estão demonstradas no Quadro cinco.

CINCO PRINCIPAIS FUNÇÕES PARA A INOVAÇÃO	
1	Idéia das pessoas: deve-se ter na organização um ambiente que estimule a criatividade e a geração de idéias.
2	Intra-empreendedores: são as pessoas que transformarão as idéias em realidade.
3	Time intra-empendedor: consiste em um grupo de pessoas, normalmente recrutada pelo intra-empendedor, para trabalharem na inovação.
4	Clima organizacional: deve existir um clima organizacional que estimule e aceite inovações.
5	Patrocinadores: são pessoas da própria organização que apóiam os intra-empendedoros – pode ser um chefe imediato ou o presidente da empresa.

Quadro 5 – Cinco principais funções para a Inovação – Pinchot e Pellman (2004, p.33)

A inovação, então, prevê a invenção desde o planejamento de um novo produto, serviço ou processo, até sua concretização, quer seja ela, em comercialização e atendimento ou colocando em execução o serviço criado ou reformulado pela empresa.

Esta nova satisfação pode ser entendida como inovação e poder de transformação dos costumes e ideais de consumo, saindo na frente dos concorrentes e, por conta disto, gerando um maior retorno à empresa em que atua.

Inovadores bem sucedidos, de acordo com Drucker (1987, p. 190) elaboram o que a inovação pode trazer para satisfazer a necessidade da sociedade e, assim, satisfazer a uma oportunidade.

Torna-se lógico, ao pensar em inovação, pensar também em novas formas de testar processos e produtos, devendo-se considerar que a possibilidade de erro ou fracasso é inerente nesta fase do processo criativo, ocorrendo principalmente, quando o empreendedor utiliza-se de suas características intrínsecas, como o fez “Colombo, pela sua persistência em testar uma nova rota, quando errou, descobriu a América” (VOLTARE, 1984 *apud* PEREIRA, 2001, p. 5).

Schumpeter, inclusive, ao escrever uma de suas primeiras obras, relacionou o termo empreendedorismo à inovação com o seguinte exemplo:

Suponhamos que um agricultor, que antes plantava cana-de-açúcar, resolva mudar para o cultivo do algodão que, até recentemente, era mais lucrativo do que o é hoje. Esta é uma nova combinação; com isso, o indivíduo se torna um empreendedor e obtém lucro (Schumpeter, 1961, p. 202).

Pinchot destaca que “há uma crescente percepção de que as pessoas que fazem as inovações acontecerem nas corporações são muito parecidas com os *entrepreneurs*” (PINCHOT, 1989, p. 55).

Drucker justifica a necessidade de inovar.

Por parte das empresas públicas ou prestadoras de serviços, exemplificando que as escolas públicas dos Estados Unidos só sobreviverão ao novo século, se conseguirem inovar, pois a necessidade de inovar é evidente. Elas agora precisam aprender como colocar em prática o espírito empreendedor e a inovação em seus colaboradores. Caso contrário, elas se verão substituídas por intrusos que criarão instituições de serviço público empreendedoras competitivas e assim tornando obsoletas as existentes. (DRUCKER, 1987, p. 257-258)

Embora se discuta a personalidade do empreendedor, Pereira enfatiza que “o que marca os empresários de sucesso não é o tipo de personalidade, mas um compromisso com a prática sistematizada da inovação” (PEREIRA, 2001, p. 19).

A inovação, portanto, segundo Pinchot, quase nunca acontece em grandes organizações, sem que haja “um indivíduo ou pequeno grupo apaixonadamente dedicado a fazê-lo acontecer” (PINCHOT, 1985, p. 5).

De fato, conforme este autor, quanto mais se examina as inovações, mais intra-empresários são encontrados. “Quando as empresas estão saindo da Era Industrial e entrando na Era da Inovação, a velocidade da mudança exige que a constante busca por um caminho melhor seja uma tarefa de todos” (PINCHOT, 1989, p. 30).

Torna-se fundamental, portanto, segundo Zahra que se “abra comunicação como um meio de informação, repartindo e dando poderes como um elemento crítico para a inovação” aos intra-empresários, pois em termos de qualidade e valor, a comunicação deste grupo de indivíduos foi vista “como importante para o sucesso do intra-empresariado e sua implementação em grandes organizações” (Zahra, 1991, p. 272).

O intra-empresariado, portanto, segundo Pinchot (1989, p. 278) não é apenas uma maneira de se aumentar o nível de inovação e de produtividade nas organizações, mas sim, de se organizar as empresas, “de modo que o trabalho volte a ser uma expressão alegre da contribuição da pessoa à sociedade”.

Para David “o dilema entre a necessidade de inovação e a resistência irracional a elas é um desafio que se apresenta às organizações que pretendem se modernizar”, cabendo ressaltar também que “o principal desafio é criar um ambiente propício para o surgimento dos intra-empresários” (DAVID, 2004, p. 46).

De acordo, portanto, com as literaturas pesquisadas, muitas delas sendo os 'clássicos' sobre o tema, pode-se partir para as etapas posteriores da pesquisa sobre o ambiente organizacional e o intra-empendedorismo, uma vez que, tanto em relação aos clássicos como Schumpeter (1961), Pinchot (1985) e (1989) e Drucker (1987), como também em relação aos mais recentes estudos, como os de Bom Ângelo (2003), Pereira (2001) e David (2004), este estudo obteve o suporte necessário e aprofundado em relação ao tema.

Outros autores recentes também foram pesquisados, quer seja pelas obras publicadas por meio de dissertações e teses, como também em artigos publicados em revistas eletrônicas, sendo que, o que resultou desta pesquisa atualizada, foi basicamente o que citam os autores já mencionados nesta revisão de literatura.

3 PROPOSIÇÃO

A empresa pesquisada é uma instituição educacional de direito privado e sem fins lucrativos, criada em 1946 para atuar em todo o Brasil, cuja organização e administração estão delegadas por lei a uma Confederação de abrangência Nacional, órgão máximo de representação sindical patronal do seu setor.

Regionalizada por Estados, este estudo de caso tem seu espaço no ambiente das unidades instaladas no Vale do Paraíba, estado de São Paulo, conforme localização demonstrada na Figura um, cuja responsabilidade de atuação está delegada à Diretoria Regional da empresa deste Estado.



Figura 1: Mapa de Localização do Vale do Paraíba

Fonte: <http://www.valeverde.org.br/html/vale.php>. Acesso em 27/11/06.

A empresa oferece ao mercado de trabalho desde então, cursos profissionalizantes e de aperfeiçoamento profissional. Ao longo de suas seis décadas de existência, a empresa ampliou suas atividades, oferecendo hoje, desde os cursos mais essenciais para a formação básica de profissionais, até pós-graduações e mestrados, buscando sempre atender ao seu objetivo primordial, que é a formação de pessoas e organizações, com responsabilidade social.

O Vale do Paraíba está localizado entre dois dos principais centros urbanos e comerciais do país, Rio de Janeiro e São Paulo. Trinta e três cidades constituem a Região do Vale do Paraíba, sendo que este estudo trata das unidades instaladas nas cidades de Taubaté, Guaratinguetá e São José dos Campos, respectivamente, a de número quatorze, sete e vinte e um, demonstrado na Figura dois.

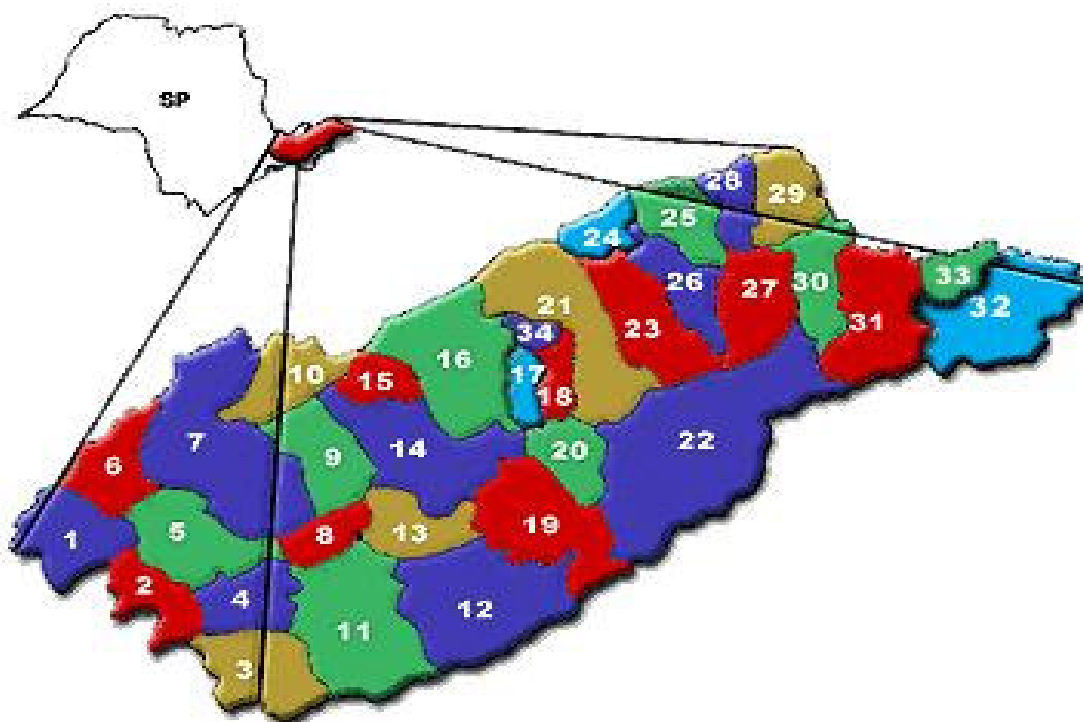


Figura 2: Mapa de Localização das Cidades do Vale do Paraíba

Fonte: <http://www.valeverde.org.br/html/vale.php>. Acesso em 27/11/06

Neste contexto, este trabalho estudou o seu ambiente organizacional, por meio do intra-empendedorismo, nas três unidades educacionais instaladas no Vale do Paraíba, no sentido de constatar se a prática e o comportamento intra-empendedor se refletem nessa região, berço de grandes empreendedores ao longo de sua história.

Como missão institucional, esta empresa se propõe a proporcionar o desenvolvimento de pessoas e organizações para a sociedade do conhecimento, por meio de ações educacionais comprometidas com a responsabilidade social.

Em sua visão de futuro, a empresa estabelece planos para a década, sendo que em sua última proposta estratégica, para o período 2001-2010, ela declarou que pretende ser reconhecida até o final deste período, como referência de organização educacional e do terceiro setor, diferenciada pela ação inovadora diversificada e socialmente solidária.

A empresa foi classificada em 2004 entre as trinta empresas intra-empendedoras do Brasil, por meio da classificação de um instituto voltado especificamente ao intra-empendedorismo, sendo o resultado desta classificação divulgado na Revista Exame, em sua edição de 18 de junho de 2004.

Na Região do Vale do Paraíba a empresa instalou sua primeira unidade educacional no ano de 1948, na cidade de Taubaté. A cidade de Taubaté foi o primeiro núcleo urbanizado da região e teve um grande desenvolvimento no século XIX, frente às demais cidades, perdurando até meados do século XX. Possui hoje um grande centro universitário e industrial e uma população em torno de 270 mil habitantes.

A segunda unidade da empresa na região foi instalada na cidade de Guaratinguetá, no ano de 1983, devido à necessidade de atendimento a uma região

beneficiada por sua localização estratégica, por ligar a cidade de Paraty, no Rio de Janeiro ao Estado de Minas Gerais. A cidade hoje, conta com aproximadamente 120 mil habitantes.

A cidade de São José dos Campos teve um grande salto em seu desenvolvimento à partir da década de 1950, com a chegada da Rodovia Presidente Dutra, do CTA (Centro Técnico Aeroespacial) e do ITA (Instituto Tecnológico da Aeronáutica). Hoje, sua população está estimada em 600 mil habitantes. Por fim, em 1992, a cidade de São José dos Campos recebeu a terceira unidade da empresa no Vale do Paraíba.

No período em que foi realizada esta pesquisa a empresa tinha no Vale do Paraíba, uma equipe de 143 colaboradores, entre o pessoal administrativo e de docência. Em virtude dos tamanhos físicos de cada unidade, como também de sua oferta de programação, as equipes têm quantidades diferentes de colaboradores em cada unidade, sendo 45 na unidade de Taubaté, 26 na unidade de Guaratinguetá e 72 na unidade de São José dos Campos, em outubro de 2006.

3.1 Problema de pesquisa

Considerando que a organização pesquisada é uma empresa prestadora de serviços educacionais reconhecida por ser considerada intra-empreadora, este estudo quer saber:

Quais serão as especificidades dos ambientes organizacionais e da região no desenvolvimento do intra-empreadorismo das unidades de Taubaté,

Guaratinguetá e São José dos Campos, segundo seus gerentes e coordenadores educacionais e administrativos?

3.2 Hipóteses de Trabalho

1. Os ambientes organizacionais das unidades educacionais da empresa em Taubaté, Guaratinguetá e São José dos Campos oferecem recursos, liberdade de ação na implementação de idéias e atitudes inovadoras, gerando o desenvolvimento profissional interno, facilitando, cada uma a seu modo, o intra-empendedorismo;
2. Independente de programas específicos, a missão da organização se faz clara e objetiva em cada uma das unidades e, a partir daí, as regras baseadas na gestão confiável aplicada ao quadro gerencial e seus coordenadores delineiam um ambiente organizacional favorável ao intra-empendedorismo;
3. As metas são elaboradas pelos ambientes organizacionais com base no potencial de mercado local, o que pode indicar diferenças no desenvolvimento dos intra-empendedores, resultando em diversidades específicas em cada unidade.

4 METODOLOGIA

O estudo sobre o ambiente organizacional na Região do Vale do Paraíba foi realizado por meio de pesquisa exploratória, por ser, segundo Vergara, “aplicada em uma área do conhecimento que ainda não tenha sido muito explorada”, sendo este o caso do intra-empendedorismo e o ambiente que lhe seja mais favorável na região (VERGARA, 2000, p. 47).

O espaço de análise deste estudo de caso tem sua ancoragem em três ambientes organizacionais do Vale do Paraíba, de uma empresa considerada intra-empendedora por um conceituado instituto brasileiro que trata sobre o tema. Contudo, a pesquisa que considerou a empresa como intra-empendedora, foi realizada por meio de amostragem com todas as unidades educacionais e administrativas da empresa, em todo o estado de São Paulo, não particularizando a Região do Vale do Paraíba.

Neste estudo de caso, por meio das técnicas do questionário e da entrevista, se verificou as especificidades locais das unidades educacionais desta empresa que se localizam no Vale do Paraíba, em três das principais cidades desta região, sendo elas a cidade de Taubaté, Guaratinguetá e São José dos Campos.

Este estudo possibilitou também, ao retratar o ambiente desta empresa em cada cidade separadamente, conhecer as especificidades locais e, conseqüentemente, obter o perfil do ambiente organizacional bem como do intra-empendedorismo na região.

A pesquisa exploratória, portanto, para este estudo, mostrou-se bastante flexível e ágil, uma vez que, segundo Gil elas “têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de instituições” (GIL, 1996, p. 45),

permitindo descrever as características de uma população específica e estabelecer as principais relações entre as variáveis estudadas.

A pesquisa deste estudo de caso foi submetida à apreciação do Comitê de Ética da Universidade de Taubaté, recebendo sua aprovação e autorização por meio do protocolo CEP/UNITAU 0350/06.

4.1 Estudo de Caso Único

O estudo de caso que este trabalho tratou foi sobre o ambiente organizacional, o qual trouxe suas particularidades e contextualizações por meio do estudo do comportamento dos intra-empresendedores de uma importante instituição educacional do Estado de São Paulo, com três de suas unidades educacionais instaladas na Região do Vale do Paraíba.

De acordo com Yin, a utilização de estudos de casos se faz em diversas situações, sendo que ele uma das estratégias mais apropriadas quando se verificam acontecimentos contemporâneos, entre eles, o que se propôs neste trabalho, que são, como o próprio autor menciona, os “estudos organizacionais e gerenciais” do Intra-empresendedor e seus ambientes organizacionais na região (YIN, 1994, p. 19).

Por se tratar de um único tema, este estudo de caso foi considerado único, mesmo tendo sido pesquisadas três unidades educacionais, uma vez que se optou por estudar todo o universo da empresa, por meio de suas unidades localizadas no Vale do Paraíba, pois, segundo Yin, o estudo de caso único “considera perspectivas alternativas e o engajamento dos sujeitos”, o que demonstrou o máximo de

evidências ao se pesquisar uma população-alvo finita, a fim de se alcançar o objetivo proposto desta pesquisa (YIN, 2001, p. 32).

Podendo também, segundo o autor “o mesmo estudo de caso envolver mais de uma unidade de análise”, ocorrendo isto quando, “dentro de um caso único, dá-se atenção a uma subunidade ou a várias subunidades”, tratando sempre de um mesmo tema, neste caso, o ambiente organizacional (YIN, 2001, p. 64).

O estudo de caso único ainda, de acordo com o autor, pode ser “utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante” (YIN, 2001, p. 62).

Por estas razões, Yin considera o estudo de caso uma das técnicas mais árduas de pesquisa, sendo que o pesquisador deve estar bastante preparado e disposto ao enfrentamento de campo, sendo que:

Uma lista básica de habilidades comumente exigidas incluiria o seguinte: Capacidade de fazer boas perguntas, ser um bom ouvinte, ser adaptável e flexível e ter uma noção clara das questões que estão sendo estudadas (...) (YIN, 2001, p. 81).

Nesta perspectiva de trabalho, este estudo de caso único, de abordagem quanti-qualitativa, trouxe maior expressividade à compreensão do ambiente organizacional e ao comportamento do intra-empendedor do Vale do Paraíba, além de suas reais percepções a cerca do envolvimento e engajamento da empresa em que atua em seu desenvolvimento pessoal e profissional.

4.2 Técnicas de Pesquisa

O presente estudo fez uso de duas técnicas para o enfrentamento de campo, por se complementarem e por serem usuais nas ciências sociais,

principalmente quando se adota uma abordagem triangular, isto é, quando se mensura determinadas informações e se qualifica outras.

A primeira delas foi o questionário (Apêndice I), o qual resultou do roteiro organizado por Pinchot (1989) em sua primeira parte, com uma seqüência de doze questões elaboradas por este autor, as quais, segundo ele, identificam se o sujeito é ou não um intra-empendedor e, em sua segunda parte, outra seqüência de oito questões, elaboradas pelo pesquisador, com o objetivo de verificar se os ambientes organizacionais das unidades educacionais desta empresa propiciam ou não o desenvolvimento de comportamentos e práticas do intra-empendedorismo e como os sujeitos percebem os fatores que favorecem ou prejudicam a inovação na organização.

O questionário foi adotado por ser uma técnica que permite obter um conjunto de informações relevantes sobre o ambiente em que atuam, sobre os papéis que assumem no desempenho de seus cargos e também, quanto ao grau de intra-empendedorismo que possuem.

Para se obter informações sobre o perfil do respondente, elaborou-se um roteiro de alternativas sobre o perfil sócio-econômico dos pesquisados, complementando assim, este instrumento de pesquisa.

A segunda técnica utilizada foi a entrevista (Apêndice II), aplicada a um sujeito pesquisado de cada unidade educacional, o que permitiu o encontro do sujeito pesquisado com o pesquisador, de tal forma que este último perceba, no transcorrer de uma conversa semi-orientada, os gestos, as atitudes, as oscilações no tom de voz e seus comportamentos, auxiliando assim, na interpretação das informações necessárias ao estudo.

As entrevistas foram realizadas com três sujeitos que alcançaram médio grau de intra-empendedorismo, aliado à sua percepção em relação ao comportamento da empresa quanto ao favorecimento de um ambiente que estimule à prática do intra-empendedorismo. Esses sujeitos foram selecionados pela mensuração dos resultados obtidos nos questionários, aplicados em cada unidade.

Este procedimento se deve à necessidade de se identificar se o sujeito de pesquisa se declara como intra-empendedor e qual a sua percepção quanto à parcela de responsabilidade do ambiente organizacional em que se encontra sobre o desenvolvimento do intra-empendedorismo em sua pessoa e no grupo como um todo.

Foi também por meio da entrevista, que o sujeito elaborou um discurso sobre suas percepções quanto às influências do contexto histórico-regional nos intra-empendedores, em cada uma das unidades pesquisadas.

Quando se trata de buscar opiniões, conhecimentos e percepções sobre um tema, neste caso, o ambiente organizacional favorável ao intra-empendedorismo, e se quer evitar a transformação destes aspectos subjetivos em quantidades – evitar a objetivação – a entrevista com um número pequeno de entrevistados é, ainda, a técnica de pesquisa mais adequada.

Definido o delineamento da pesquisa, que de acordo com Gil (1996), é a classificação da pesquisa em seus procedimentos técnicos para o seu desenvolvimento, partiu-se para a coleta de dados, que foi assumida pelo próprio pesquisador.

Buscou-se com a utilização dessas duas técnicas de pesquisa, a possibilidade de quantificar, por meio de questionário, determinadas situações, as quais podem ocorrer em maior ou menor intensidade em cada uma das unidades

pesquisadas, como também, por meio das entrevistas, obter informações importantes, trazendo à luz os sentimentos e percepções dos gerentes e coordenadores intra-empresendedores, quanto ao comportamento da empresa no sentido de estimular o intra-empresendedorismo na região.

4.2.1 Questionário

No trabalho de campo e coleta dos dados este estudo utilizou-se de questionário fechado, aplicados a 14 colaboradores das três unidades educacionais instaladas na Região do Vale do Paraíba, sendo eles os gerentes e coordenadores administrativos e educacionais da empresa.

O questionário foi entregue pessoalmente pelo pesquisador, a cada gerente e a cada coordenador nas três unidades educacionais, com horário previamente agendado com o gerente, responsável pela unidade.

Nesta ocasião foi explicado, individualmente, o propósito da pesquisa e a sensibilização da importância de sua participação e de suas respostas em relação ao conteúdo do questionário. O critério de escolha do sujeito pesquisado também foi explicado aos participantes, gerentes e coordenadores, bem como a forma de condução da pesquisa, sua liberdade de escolha na participação deste estudo e a preservação do sigilo dos dados por eles informados.

Na oportunidade da entrega dos questionários, foram lidos e explicados os “Termos de Consentimentos Livres e Esclarecidos” a cada participante e colhida a autorização formal para uso científico de suas respostas.

Foi firmado entre os respondentes e o pesquisador, o prazo de uma semana para a devolução do envelope com o questionário, o qual foi retirado pessoalmente, também pelo pesquisador. Este prazo foi considerado adequado entre as partes para que as perguntas pudessem ser entendidas e respondidas com total tranqüilidade.

Concluída a retirada dos questionários, suas respostas foram digitadas em planilha eletrônica para mensuração e consolidação dos dados, possibilitando, assim, identificar o perfil sócio-econômico, os papéis desempenhados pelos gerentes e coordenadores pesquisados, bem como as unidades que favoreçam ou não ao comportamento intra-empendedor. Por fim, com base na mensuração de suas respostas, definir quais os intra-empendedores seriam entrevistados.

4.2.1.1 Avaliação do questionário

Para a avaliação deste instrumento, o questionário foi aplicado a seis sujeitos, coordenadores educacionais e administrativos, os quais desenvolvem suas atividades em uma unidade educacional da mesma empresa, de porte semelhante às unidades do Vale do Paraíba, localizada no bairro da Lapa, município de São Paulo.

As seguintes considerações foram alcançadas por meio desta aplicação dos instrumentos: As questões de um a doze foram entendidas e respondidas com facilidade por todos os seis coordenadores, pois se tratava apenas de assinalar “sim” ou “não”, respectivamente, a cada resposta positiva ou negativa.

Nenhuma dificuldade foi relatada também nas respostas às questões de múltipla escolha (questões 13 a 18), onde os sujeitos deveriam escolher apenas uma entre três alternativas.

Em relação, porém, às questões 19 e 20, um coordenador administrativo e um coordenador educacional relataram que não entenderam a priorização das alternativas, pois as questões solicitavam que o respondente assinalasse com o número um, a alternativa que ele considera mais importante e com o número cinco, para a que ele considera menos importante. O coordenador educacional, inclusive, assinalou todas as alternativas como prioridade um, por ter entendido que todas as alternativas eram relevantes.

Para a aplicação do questionário na Região do Vale do Paraíba, o pesquisador tomou o cuidado de enfatizar estas duas questões aos sujeitos, mostrando aos respondentes que eles deveriam escolher e priorizar as cinco alternativas, não podendo haver duas ou mais alternativas com o mesmo número. Houve o entendimento de todos os respondentes e os questionários foram devolvidos corretamente preenchidos no prazo estipulado.

4.2.2 Entrevista

Para a identificação dos ambientes e das especificidades dos gerentes e coordenadores desta empresa educacional no Vale do Paraíba, as entrevistas são de fundamental importância, visto que Yin considera que “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”, as quais podem

assumir diversas formas, como por exemplo, serem realizadas de forma muito espontânea e por sujeitos que representem o grupo que está sendo pesquisado.

Essa natureza das entrevistas permite que você tanto indague respondentes-chave sobre os fatos quanto peça a opinião deles sobre determinados eventos. Em algumas situações, você pode até mesmo pedir que o respondente apresente suas próprias interpretações de certos acontecimentos e pode usar essas proposições como base para uma nova pesquisa (YIN, 1994, p. 112).

As entrevistas seguiram um roteiro semi-estruturado, de tal forma que o respondente se sentisse à vontade para discorrer sobre o tema principal, bem como para trazer à discussão, fatores importantes para a análise de sua condição na organização.

Trata-se, conforme Martinelli, a flexibilidade desta técnica de pesquisa, “de uma perspectiva muito valiosa, porque à medida que se quer localizar a percepção dos sujeitos, torna-se indispensável – e este é outro elemento muito importante – **o contato direto com o sujeito da pesquisa**” (MARTINELLI, 1999, p. 22). (grifo da autora).

Para a realização das entrevistas, agendou-se o melhor local e horário para o entrevistado, dando-lhe com isto, condições de discorrer com mais franqueza e liberdade às indagações sobre o assunto.

É importante que este local seja reservado, evitando interrupções e mantendo o máximo de concentração sobre o tema e descontração para que ele possa melhor contribuir com suas impressões sobre o seu ambiente organizacional.

No local e horário pré-agendado com cada um dos entrevistados, se fez a explicação mais detalhada sobre o projeto de pesquisa, bem como da importância e relevância deste trabalho e de suas respostas, a fim de que o entrevistado pudesse contribuir de forma autônoma e sincera.

Todos os entrevistados demonstraram interesse no assunto e disposição em responder adequadamente às perguntas. Antes, porém, demonstraram interesse também, em saber sobre suas respostas ao questionário e o que tinha levado à sua escolha para a entrevista, o que foi devidamente explicado a cada participante.

Foi abordado também com cada sujeito, que o sigilo quanto à entrevista seria mantido e que, para se obter o melhor resultado deste trabalho, ela deveria ser gravada em meio eletrônico, não havendo objeção de nenhum respondente. Foi definido pelo pesquisador e explicado a cada entrevistado que, após a transcrição do conteúdo obtido pela gravação, o arquivo obtido por suas falas seria destruído.

Cada entrevista durou em média 30 minutos, porém, devido às explicações iniciais, ao procedimento da entrevista, bem como referentes ao tema e às explicações de sua participação no questionário respondido anteriormente, utilizou-se um tempo de aproximadamente uma hora com cada entrevistado.

Nesta oportunidade, também foram lidos e explicados os “Termos de Consentimentos Livres e Esclarecidos” a cada participante e colhida autorização formal para uso científico das respostas às entrevistas.

4.3 Sujeitos da pesquisa

Para a definição do sujeito de pesquisa, este estudo teve grande relevância por utilizar todo o corpo gerencial e todos os coordenadores, educacionais e administrativos, das três unidades educacionais de uma empresa instalada no Vale do Paraíba, sendo eles: os gerentes de cada unidade, os quais, sendo os diretores da unidade, têm o primeiro nível hierárquico.

A responsabilidade do gerente abrange todas as questões pedagógicas, as questões administrativas e relativas à manutenção e conservação do prédio, como também as questões financeiras e de resultados, além da gestão dos recursos humanos da unidade educacional.

Quanto aos coordenadores, administrativos e educacionais, estes se reportam diretamente ao gerente, fazendo parte do segundo nível hierárquico de cada unidade educacional.

A população-alvo, portanto, compõe o primeiro e segundo nível na hierarquia das unidades educacionais, considerados cargos estratégicos da empresa, os quais têm acesso também, a informações estratégicas, bem como contam, cada um dos pesquisados, com uma equipe sob seu comando direto, permitindo reconhecer o ambiente organizacional de cada uma das unidades.

A unidade de Taubaté conta com um gerente, três coordenadores educacionais e um coordenador administrativo. Na unidade de Guaratinguetá, há apenas um sujeito em cada cargo e, na unidade de São José dos Campos, há um gerente, três coordenadores educacionais e dois coordenadores administrativos, sendo um deles, responsável pela equipe de atendimento da unidade.

No caso deste estudo, a população-alvo não foi tida por amostragem, compondo todo o universo de gestores da instituição, pois de acordo com Vergara a população “é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objetos de estudo” e a amostra “é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade” (VERGARA, 2000, p. 50).

Portanto, considera-se que este estudo trará uma significativa contribuição para a elucidação de comportamentos, tanto dos ambientes organizacionais como

das características deste grupo de colaboradores da empresa, sendo que ao todo, foram pesquisados quatorze sujeitos, sendo três gerentes, sete coordenadores educacionais e quatro coordenadores administrativos.

4.4 Análise dos dados

A análise dos dados se deu, tanto em relação ao questionário, como também em relação às entrevistas, pois, segundo Vergara (2000, p. 59) “é possível tratar os dados quantitativamente e qualitativamente no mesmo estudo”, o que foi obtido pelos dois instrumentos utilizados pelo pesquisador.

Inicialmente, o questionário foi avaliado em sua primeira parte, composta de doze questões, quanto ao nível de intra-empendedorismo dos pesquisados, sendo que a pontuação de cada sujeito foi obtida, à medida que o respondente assinalou ‘sim’ a cada questão, o que correspondeu a um ponto. Ao assinalar ‘não’ o respondente não pontuou na questão.

Em sua segunda parte, o questionário identificou qual foi o ambiente organizacional da Região do Vale do Paraíba, que mais favorece ao intra-empendedorismo e definiu seus papéis como gerentes e coordenadores de equipes, por meio de respostas alternativas às questões de número 13 a 18 deste instrumento.

A análise quantitativa deste estudo de caso proporcionou meios para que houvesse um melhor delineamento das respostas e para que fosse possível inferir alguma percepção quanto ao tema proposto.

4.4.1 Análise Estatística

Pinchot (1989) não sugere nenhum cálculo matemático ou estatístico para identificar se o sujeito participante é ou não um intra-empendedor, assim sendo, adotou-se a estatística descritiva - a média simples e o desvio padrão - para definir o grau médio de intra-empendedorismo da população pesquisada. Levin e Fox destacam que, “sem dúvida, a média aritmética é a medida de tendência central mais utilizada” (LEVIN; FOX, 2004, p. 81), permitindo, assim, identificar em que grau de intra-empendedorismo, cada participante e cada unidade de análise estão situados.

Para a análise dos dados referentes ao ambiente organizacional, foi organizada uma escala de Likert com três valores referentes aos graus de favorabilidade da empresa quanto ao comportamento e às práticas do intra-empendedorismo, representando uma alternativa que demonstrou baixo grau de favorecimento ao comportamento intra-empendedor, que recebeu pontuação um, uma alternativa intermediária, demonstrando que a empresa e a unidade não incentivam ao comportamento intra-empendedor, mas que há um ambiente favorável de incentivo ao intra-empendedorismo, que recebeu pontuação três e, por fim, uma terceira alternativa que demonstrou um alto grau de favorabilidade do ambiente quanto ao comportamento e à prática do intra-empendedorismo em cada unidade educacional do Vale do Paraíba, a qual recebeu pontuação cinco. Estes valores foram mensurados em cada uma das questões de número 13 a 18 para toda a população, bem como para cada unidade de análise deste estudo.

Nas questões referentes aos fatores que estimulam ou prejudicam a inovação, a análise se deu a partir das opções indicadas pelos participantes do

estudo, para se evidenciar sua atuação como agente de estímulo ou prejuízo à inovação da organização. Para se obter esta análise, o sujeito assinalou, em ordem crescente, de um a cinco, os fatores mais estimulantes ou prejudiciais à inovação na empresa. Com isto, pôde-se verificar a freqüência de escolhas das alternativas apresentadas, pelo conjunto de 14 sujeitos, nas três unidades educacionais pesquisadas.

Por conseguinte, avaliou-se o conjunto de respostas em cada unidade pesquisada, o que demonstrou a percepção coletiva de cada grupo de respondentes, constatando muitas concordâncias, o que pode confirmar ou não as hipóteses levantadas neste estudo de caso.

Das duas estratégias gerais listadas por Yin

A primeira e mais preferida estratégia é seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. Os objetivos e o projeto originais do estudo baseiam-se, presumivelmente, em proposições como essas, que, por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir (YIN, 2001, p. 133).

A análise quanto ao desenvolvimento das hipóteses e quanto às estratégias analíticas levantadas pelo questionário elaborado deve ser bem explorada, pois, segundo Yin, “para se ter certeza de que a análise é de alta qualidade, em primeiro lugar, sua análise deve deixar claro que ela se baseou em todas as *evidências relevantes*“, demonstrando que se “procurou tantas evidências quantas se encontravam disponíveis, e suas interpretações devem considerar todas as evidências e não deixar nenhuma indefinição” (YIN, 2001, p. 154).

A consolidação do questionário, portanto, demonstrou que, tão importante quanto analisar cada sujeito, é também a análise de todo o grupo e em cada unidade pesquisada, uma vez que não se trabalha isoladamente a questão do intra-empendedorismo e da inovação nas organizações.

4.4.2 Análise de Conteúdo

A análise do conteúdo das entrevistas se deu, conforme discorre Setúbal *in* Martinelli, “com acuidade e criatividade” onde o pesquisador procurou “romper com o monólogo geralmente comum às comunicações ‘científicas’” (SETÚBAL, 1999, p. 60) e dar ao respondente a oportunidade de trazer a este diálogo, os seus sentimentos e percepções de uma forma mais espontânea e natural, por meio da comunicação oral.

As entrevistas se orientaram pelo roteiro do Apêndice II, que abrangeram temas sobre liberdade de ação nas tomadas de decisões, inovação, liderança, motivação e clima organizacional.

Desta forma, o sujeito entrevistado pôde discorrer livremente sobre os temas que já haviam sido tratados no questionário (Apêndice I), trazendo as confirmações ou não sobre o grau de intra-empendedorismo levantado naquele instrumento, bem como pela sua percepção em relação ao ambiente em que atua como intra-empendedor, ao abordar sobre a estrutura organizacional da empresa, bem como sobre a influência histórica e social na região.

A análise de conteúdo das entrevistas é, segundo Bardin (1977), “um conjunto de instrumentos metodológicos” que estão cada vez mais aprimorados e em constante aperfeiçoamento, os quais são aplicados a “discursos” dos entrevistados, avaliando assim, os seus conteúdos, observações e inferências, que foram manifestados pelos entrevistados (BARDIN, 1977, p. 9).

Por meio da gravação das falas dos entrevistados pôde-se elaborar a transcrição dos dados, a fim de analisar o seu conteúdo, buscando a correta interpretação para se compreender qualitativamente, as palavras, os gestos, suas

oscilações de tranquilidade e eloqüência ao discorrer sobre o roteiro da entrevista, o que se conseguiu após a exaustiva e repetida leitura da transcrição das entrevistas dos sujeitos de cada unidade educacional.

Para a segurança de que as falas gravadas eletronicamente não fossem utilizadas para outro fim, quer fosse pelo pesquisador ou não, após sua transcrição os arquivos foram destruídos e apagados da memória do computador. Isto garantiu a preservação do sigilo quanto à utilização do material gravado, de tal forma que apenas as transcrições utilizadas neste estudo de caso foram preservadas.

Neste sentido, a análise de conteúdo, segundo Setúbal, faz com que a “metodologia em foco deixe de ser vista de forma unilateral, ou seja, como um método puramente quantitativo ou qualitativo, e avança no sentido de realizar inferências” (SETÚBAL, 1999, p. 71), que são as interpretações de como se deram os conteúdos da comunicação de cada entrevista.

Segundo Bardin, o que se buscou nesta comunicação é “a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração” (BARDIN, 1977, p. 21), possibilitando, com isso, complementar os resultados obtidos por meio dos questionários aplicados à população-alvo deste estudo, que são os gerentes e coordenadores da empresa.

Por meio desta meticulosa exploração dos conteúdos das entrevistas, elaborou-se a organização dos temas presentes neste estudo, inicialmente com seus dados brutos e em seguida, pelo procedimento da leitura flutuante das manifestações dos sujeitos entrevistados, uma vez que, segundo Bardin (1977), os dados brutos devem ser codificados e transformados segundo precisas regras, que permitam a melhor representação deste conteúdo.

Neste sentido, se organizou uma grade de agrupamento das principais categorias e subcategorias que, de acordo com o discurso dos sujeitos, evidenciaram o comportamento e as características dos sujeitos intra-empresendedores, objeto deste estudo, catalogando-se tanto as palavras ou frases chaves, como também as inferências de seus significados para o ambiente organizacional que favoreça ou não ao intra-empresendedorismo.

Sete categorias foram criadas, sendo elas a da 'cultura organizacional', a do 'apoio e reconhecimento da chefia', a da 'infra-estrutura', a do 'desempenho da equipe', a do 'modelo das características do intra-empresendedor, segundo os participantes', a das 'características do intra-empresendedor do Vale do Paraíba' e, por fim, a categoria da 'inovação'. Estas categorias foram obtidas por meio de diversas subcategorias referentes às falas dos entrevistados.

Por meio destas categorias e subcategorias, tratou-se "de descrever o comportamento enquanto resposta a um estímulo, com um máximo de rigor e cientificidade" (BARDIN, 1977, p. 16), sendo ainda, de acordo com a autora que:

Em última análise, qualquer comunicação, isto é, qualquer transporte de significações de um emissor para um receptor controlado ou não por este, deveria poder ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo (BARDIN, 1977, p. 32).

Pôde-se, então, com os agrupamentos de categorias e suas subcategorias, apresentar os seus resultados e propor as discussões, com base na revisão da literatura levantada, considerando as opiniões e considerações dos entrevistados frente às teorias do tema proposto neste estudo de caso.

5 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos no estudo do ambiente organizacional da Região do Vale do Paraíba, por meio, inicialmente, dos quatorze questionários aplicados à população-alvo deste estudo, que são os gerentes e coordenadores administrativos e educacionais da empresa, alocados em três unidades educacionais da região.

Por meio dos questionários, tornou-se possível obter o perfil do ambiente organizacional da empresa, o perfil sócio-econômico e os papéis desempenhados pelos intra-empresendedores, o delineamento do grau de intra-empresendedorismo destes sujeitos, bem como também, conhecer qual das três unidades educacionais instaladas na Região do Vale do Paraíba mais favorece ao comportamento intra-empresendedor de seus coordenadores e gerentes, verificando inclusive, qual a percepção dos respondentes em relação aos fatores que mais favorecem ou prejudicam a inovação na empresa.

Já, por meio das entrevistas, as quais foram realizadas com um sujeito de cada unidade educacional, que alcançou médio grau de intra-empresendedorismo nos questionários anteriormente aplicados, este estudo representou, de acordo com o seu discurso, se a unidade em que ele trabalha contribui para que o ambiente seja favorável ao intra-empresendedorismo, quais são as suas percepções e sentimentos quanto ao seu reconhecimento em relação a ser ou não um intra-empresendedor e como ele percebeu a influência da estrutura organizacional na participação deste processo. Pôde-se também, verificar pela sua fala, se há ou não, influência do contexto histórico social da região na favorabilidade do ambiente à formação do intra-empresendedor.

Por meio das entrevistas realizadas, o estudo do ambiente organizacional em relação ao intra-empendedorismo na Região do Vale do Paraíba permitiu compreender, conforme levantado pela leitura flutuante das falas dos entrevistados, as categorias e subcategorias que, de acordo com os entrevistados, mais indicaram as especificidades dos ambientes organizacionais das três unidades educacionais pesquisadas.

5.1 Perfil Sócio-econômico

A população-alvo deste estudo é contratada da empresa pelo regime da CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas - e atuam em uma das três unidades da empresa, as quais se situam nas cidades de Taubaté, Guaratinguetá e São José dos Campos.

Todas as unidades educacionais têm basicamente a mesma estrutura organizacional, para as atividades educacionais e administrativas, sendo o gerente, o responsável por todas as operações e atividades referentes à cidade onde está instalada a unidade educacional e, portanto, compondo o primeiro escalão da unidade educacional em termos hierárquicos.

No segundo escalão encontram-se os coordenadores, tanto administrativos como educacionais, com suas responsabilidades e atribuições delegadas e supervisionadas pelo gerente da unidade. Cada coordenador educacional tem sob sua responsabilidade, uma equipe de docentes e uma equipe de apoio logístico e de coordenação específica para cada área de atuação da unidade, além de uma equipe de secretaria educacional. Cada coordenador

administrativo tem sob sua responsabilidade uma equipe administrativa, responsável pelos procedimentos contábeis, financeiros e de compras da unidade, bem como uma equipe de atendimento e recepção a clientes.

O universo pesquisado na Região do Vale do Paraíba compõe-se, portanto, de 14 sujeitos, conforme demonstrado na Tabela um. Esta população é composta de três gerentes, sendo um em cada unidade educacional, sete coordenadores educacionais, sendo três na unidade de Taubaté, um na unidade de Guaratinguetá e três na unidade de São José dos Campos e quatro coordenadores administrativos, sendo um na unidade de Taubaté e na unidade de Guaratinguetá e dois na unidade de São José dos Campos.

Tabela 1 - Distribuição das funções por local de trabalho

Funções / Locais	Taubaté	Guaratinguetá	São José dos Campos	Total	
	N	N	N	N	%
Gerentes	1	1	1	3	21,4
Coordenadores Educacionais	3	1	3	7	50,0
Coordenadores Administrativos	1	1	2	4	28,6
Total	5	3	6	14	100,0

A diferença encontrada no número de coordenadores, sejam eles educacionais ou administrativos, deve-se tanto ao seu tamanho físico como à oferta de programação em cada unidade educacional, as quais possuem quantidades diferentes de salas e laboratórios, sendo que a unidade de São José dos Campos é maior que a unidade de Taubaté que, conseqüentemente, é maior que a unidade de Guaratinguetá.

Para que se tenha uma visualização da população pesquisada, quer seja por seu gênero, escolaridade, faixa etária, tempo de empresa e renda, tem-se a Tabela dois, na qual os sujeitos foram separados por unidade educacional e por função, sintetizando assim, todo o perfil sócio-econômico desta população, na Região do Vale do Paraíba.

Tabela 2 - Perfil Sócio-econômico da População Pesquisada

Cidade / Função	Taubaté			Guaratinguetá			São José dos Campos			Total	
	G	CE	CA	G	CE	CA	G	CE	CA	N	%
Gênero											
Feminino	1	3			1	1		3		9	64,3
Masculino			1	1				2		5	35,7
Total	1	3	1	1	1	1	1	3	2	14	100,0
Escolaridade											
Graduação			1		1	1		1	2	6	42,9
Pós-graduação	1	2					1	1		5	35,7
Mestrado/Doutorado		1		1				1		3	21,4
Total	1	3	1	1	1	1	1	3	2	14	100,0
Faixa Etária											
De 26 a 35 anos		1	1	1	1			2	1	7	50,0
Acima de 35 anos	1	2				1	1	1	1	7	50,0
Total	1	3	1	1	1	1	1	3	2	14	100,0
Tempo de Empresa											
Até 5 anos		2	1		1			2	1	7	50,0
De 6 a 10 anos		1		1		1	1	1	1	6	42,9
Acima de 10 anos	1									1	7,1
Total	1	3	1	1	1	1	1	3	2	14	100,0
Renda											
Até 10 sal. mín.		2	1		1	1		1	1	7	50,0
De 11 a 15 sal. mín.		1						2	1	4	28,6
Acima de 15 sal. mín.	1			1			1			3	21,4
Total	1	3	1	1	1	1	1	3	2	14	100,0

Legenda: G = Gerente C E = Coordenador Educacional C A = Coordenador Administrativo

Na unidade de Taubaté a gerente é do gênero feminino, tem pós-graduação, está acima de 35 anos, está na empresa a mais de dez anos e tem renda mensal acima de 15 salários mínimos.

As três coordenadoras educacionais da unidade de Taubaté são do gênero feminino, das quais duas possuem pós-graduação e uma possui mestrado

ou doutorado, uma está na faixa etária de 26 a 35 anos e duas estão acima de 35 anos de idade, duas delas estão na empresa a até cinco anos e uma está na empresa entre seis e dez anos, duas recebem até dez salários mínimos e uma recebe de 11 a 15 salários mínimos mensais.

O único coordenador administrativo da unidade de Taubaté é do gênero masculino, possui a formação de graduação, tem faixa etária entre 26 e 35 anos, está na empresa a até cinco anos e tem sua renda mensal de até dez salários mínimos.

Na unidade de Guaratinguetá o gerente é do gênero masculino, tem mestrado ou doutorado, está na faixa entre 26 e 35 anos de idade, está na empresa entre seis e dez anos e tem renda mensal acima de 15 salários mínimos.

A coordenadora educacional da unidade de Guaratinguetá é do gênero feminino, possui a formação de graduação, está na faixa etária de 26 a 35 anos de idade, está na empresa a até cinco anos e recebe até dez salários mínimos mensais.

A coordenadora administrativa da unidade de Guaratinguetá é do gênero feminino, possui a formação de graduação, está na faixa etária acima de 35 anos, está na empresa entre seis e dez anos e tem renda mensal de até dez salários mínimos.

Na unidade de São José dos Campos o gerente é do gênero masculino, tem pós-graduação, tem faixa etária acima de 35 anos, tem de seis a dez anos de empresa e renda mensal acima de 15 salários mínimos.

As três coordenadoras educacionais da unidade de São José dos Campos são do gênero feminino, das quais, uma possui graduação, uma possui pós-graduação e uma possui mestrado ou doutorado, duas delas estão na faixa etária de 26 a 35 anos e uma está acima de 35 anos de idade, duas estão na empresa a até

cinco anos e uma está na empresa entre seis e dez anos, uma recebe até dez salários mínimos e duas recebem de 11 a 15 salários mínimos.

Os dois coordenadores administrativos da unidade de São José dos Campos são do gênero masculino, possuem a formação de graduação, um deles tem faixa etária entre 26 e 35 anos e um está acima de 35 anos de idade, um deles está na empresa a até cinco anos e um está entre seis e dez anos, um tem sua renda mensal de até dez salários mínimos e um deles recebe entre 11 e 15 salários mínimos mensais.

5.2 Grau de Intra-empendedorismo

Para a obtenção dos resultados quanto ao grau de intra-empendedorismo da população pesquisada, utilizou-se das 12 primeiras questões do Apêndice I, que foram elaboradas por Pinchot (1989), as quais identificam se o sujeito é ou não um intra-empendedor, à medida que ele responde positivamente a um maior número de questões.

A pontuação de cada sujeito foi obtida, à medida que o respondente assinalou 'sim' ou 'não' a cada questão, sendo que cada resposta positiva correspondeu a um ponto e as respostas negativas não pontuaram. Considerando, portanto, as 12 questões deste instrumento de pesquisa, cada participante obteria o máximo de 12 pontos.

Como o número de pesquisados neste estudo é de 14 sujeitos, teremos como pontuação máxima possível para avaliação deste resultado, de 168 (cento e

sessenta e oito) pontos, sendo que o grupo atingiu o total de 115 pontos, conforme se verifica na Tabela três.

Tabela 3 - Grau de Intra-empendedorismo

Participantes	Pontos Possíveis	Pontos obtidos
Participante 1	12	9
Participante 2	12	8
Participante 3	12	8
Participante 4	12	9
Participante 5	12	7
Participante 6	12	8
Participante 7	12	9
Participante 8	12	7
Participante 9	12	9
Participante 10	12	9
Participante 11	12	8
Participante 12	12	8
Participante 13	12	7
Participante 14	12	9
Total	168	115
Média Obtida		8,2
Desvio Padrão		0,8
Alto Grau	Acima de 9,0 pontos	
Médio Grau	De 7,4 a 9,0 pontos	
Baixo Grau	Abaixo de 7,4 pontos	

Utilizando-se dos dados da Tabela três e da Figura três, que apresenta a equação da média simples e dos seus dados para cálculo, estabeleceu-se a média de pontos obtidos pelo grupo pesquisado.

Equação	Dados
$\text{MÉDIA} = \frac{\sum X}{N}$	$\frac{115}{14} = 8,2$

Figura 3: Equação da Média Simples e Dados para Cálculo

Fonte: Levin;Fox, 2004, p. 81

A média de 8,2, portanto, indica a medida de tendência central dos pontos obtidos pelo grupo pesquisado. Por meio também, da equação do desvio padrão, conforme apresentado na Figura quatro, pôde-se estabelecer a pontuação necessária, demonstrada na Tabela três, para que o sujeito fosse classificado com alto, médio ou baixo grau de intra-empendedorismo.

Equação	
D P =	$\sqrt{\frac{\sum (X - Média)^2}{N}}$

Figura 4: Equação do Desvio Padrão

Fonte: Levin;Fox, 2004, p. 115

Constatou-se, portanto, que dos 14 sujeitos pesquisados, onze apresentaram médio grau de intra-empendedorismo, ficando com sua pontuação entre 7,4 e 9,0 pontos, três dos sujeitos apresentaram baixo grau, com sua pontuação ficando em 7,0 pontos e nenhum deles apresentou alto grau de intra-empendedorismo, com pontuação acima de 9,0 pontos.

Ao se avaliar cada unidade educacional separadamente, por meio da Tabela quatro, pôde-se observar que em cada uma das três unidades, há um sujeito que apresenta baixo grau de intra-empendedorismo e que, em nenhuma delas se observou sujeitos com alto grau de intra-empendedorismo. Constatou-se também, que apesar de todas as unidades se situarem na média em relação ao grau de intra-empendedorismo, a unidade de Taubaté apresentou uma média de 8,4 pontos, levemente superior à unidade de São José dos Campos, a qual apresentou média

de 8,2 pontos e superior também à unidade de Guaratinguetá, que apresentou média de 8,0 pontos.

A unidade de Taubaté se destacou da média do grupo e das demais unidades, em virtude da concentração de sujeitos que obtiveram nove pontos, enquanto que a unidade de São José dos Campos apresentou concentração dos sujeitos na faixa dos oito pontos. A unidade de Guaratinguetá, por sua vez, não apresentou concentração em nenhuma das pontuações, com um sujeito em cada faixa de pontuação, ou respectivamente, sete, oito e nove pontos.

Tabela 4 - Pontos Obtidos e Média por Unidade

Pontuação Obtida	Taubaté		Guaratinguetá		São José dos Campos	
	N	(N x P)	N	(N x P)	N	(N x P)
7 pontos	1	7	1	7	1	7
8 pontos	1	8	1	8	3	24
9 pontos	3	27	1	9	2	18
Totais	5	42	3	24	6	49
Médias	8,4		8,0		8,2	
Média do Grupo	8,2 pontos		Desvio Padrão		0,8 ponto	
	Alto Grau		Acima de 9,0 pontos			
	Médio Grau		De 7,4 a 9,0 pontos			
	Baixo Grau		Abaixo de 7,4 pontos			

A Tabela cinco apresenta o grau de intra-empendedorismo da população e as questões com seus respectivos temas abordados, na qual se pode verificar, por meio do perfil das respostas dos sujeitos pesquisados a esta primeira parte do questionário, que há uma coesão dos sujeitos, quer seja em todo o grupo das unidades educacionais da Região do Vale do Paraíba, quer seja por unidade de

análise, em assinalar positivamente ou negativamente as mesmas questões. As exceções ficam por conta das questões três e quatro, assinaladas negativamente apenas por um sujeito da unidade de Taubaté, da questão nove, assinalada negativamente por um sujeito da unidade de São José dos Campos e da questão 12, assinalada negativamente por apenas um sujeito da unidade de Guaratinguetá.

Tabela 5 - Grau de Intra-empendedorismo da População

QUESTÕES	TAU N = 5 sujeitos		GUA N = 3 sujeitos		SJC N = 6 sujeitos		Total N = 14 sujeitos	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
1 - Desejo de Inovar	4	1	2	1	4	2	10	4
2 - Entusiasmo	5	0	3	0	6	0	14	0
3 - Gerar inovações	4	1	3	0	6	0	13	1
4 - Visualizar etapas	4	1	3	0	6	0	13	1
5 - Excesso de autoridade	3	2	1	2	2	4	6	8
6 - Ocultar idéias novas	0	5	0	3	1	5	1	13
7 - Sucesso nas incertezas	5	0	3	0	6	0	14	0
8 - Admiradores e críticos	2	3	1	2	2	4	5	9
9 - Rede de amigos	5	0	3	0	5	1	13	1
10 - Aborrecimento	1	4	1	2	3	3	5	9
11 - Compartilhar idéias	4	1	2	1	2	4	8	6
12 - Abrir mão de salário	5	0	2	1	6	0	13	1
Total	42	18	24	12	49	23	115	53

Evidenciou-se, portanto, por meio das respostas positivas, o desejo de inovar, o entusiasmo, a forte propensão à geração de inovação, possibilidade de visualização das etapas de uma ação, forte possibilidade de obtenção de sucesso nas incertezas, além de poder contar com uma rede de amigos no trabalho e, por fim, a propensão a abrir mão de parte dos salários a fim de executar uma ação inovadora, um alto grau de intra-empendedorismo nas três unidades pesquisadas, sendo que apresentam, em qualquer uma das unidades, uma coesão em suas idéias, em todos os 12 temas explorados nesta etapa do questionário.

O desejo de inovar, apontado na questão um, se verifica, à medida que o sujeito declara sua vontade em fazer as coisas funcionarem melhor, ocupando tanto de seu tempo quanto o cumprimento do dever de mantê-las como são.

Na questão dois o sujeito se declara motivado, ao assinalar que se entusiasma com o que está fazendo no trabalho, sendo assinalada por unanimidade dos sujeitos em relação às suas respostas em todas as unidades pesquisadas.

Há também um alto grau de intra-empendedorismo quando treze entre os 14 sujeitos pensam a respeito de novas idéias de negócios quando estão dirigindo para o trabalho ou tomando banho. Apenas um sujeito, da unidade de Taubaté, assinalou negativamente a esta questão.

A questão quatro também demonstra alto grau de intra-empendedorismo dos sujeitos pesquisados, à medida que eles se declaram podendo visualizar etapas completas de uma determinada ação, quando consideram maneiras diferentes de fazer uma nova idéia acontecer e declaram também, conseguir planejar, liderar e executar as inovações idealizadas.

Mais uma vez, percebe-se a motivação dos sujeitos, ao assinalarem positivamente a questão sete, quando se pergunta se ele já avançou com sucesso em tempos incertos, quando algo em que trabalhava parecia que não ia dar certo, com todos os sujeitos de pesquisa assinalando positivamente.

Por sua vez, a questão nove, assinalada positivamente por treze dos quatorze pesquisados, os quais se declaram ter, no trabalho, uma rede de amigos com quem podem contar também demonstrou alto grau de intra-empendedorismo do grupo pesquisado. Esta resposta só não foi unânime, em função de se ter no grupo da unidade de São José dos Campos, um sujeito que foi transferido recentemente para esta unidade.

Por fim, influenciando positivamente o grau de intra-empendedorismo, os sujeitos declaram que abririam mão de uma parte do salário em troca da oportunidade de testar sua idéia, caso as recompensas obtidas pelo sucesso desta implantação fossem adequadas, o que demonstra alto grau de intra-empendedorismo nesta questão.

A coesão dos sujeitos pesquisados também se fez presente nas respostas negativas a esta primeira parte do questionário, uma vez que praticamente todos assinalaram negativamente às mesmas questões.

Influenciando, portanto, negativamente o grau de intra-empendedorismo, se percebe, à medida que o sujeito assinala se enfrenta ou não problemas, de tempos em tempos, para fazer ações que excedam sua autoridade, a maioria declara que não enfrentam problemas, pois oito dos quatorze sujeitos responderam negativamente a esta questão.

O sujeito também assinala, em sua grande maioria, que não oculta as novas idéias, sendo que treze sujeitos assinalaram negativamente a esta questão, bem como, na questão oito, na qual nove dos quatorze sujeitos declaram não ter um número acima do normal, nem de admiradores e nem de críticos.

Na questão dez, em que o sujeito responde se ele se aborrece facilmente com as tentativas dos outros executarem parte de suas idéias, apenas cinco dos quatorze assinalaram positivamente e nove sujeitos declaram que não se aborrecem, caso outros integrantes do grupo conduzam suas idéias.

Já na questão onze, se quer saber se ele tenta vencer uma tendência natural de fazer tudo ele mesmo e dividir com uma equipe a responsabilidade por suas idéias há um baixo grau de intra-empendedorismo, com seis sujeitos respondendo negativamente a esta questão.

Para uma melhor visualização das respostas dos sujeitos, considerou-se que se todos os respondentes assinalassem 'sim', esta questão seria representada no Gráfico um como 100,0%.

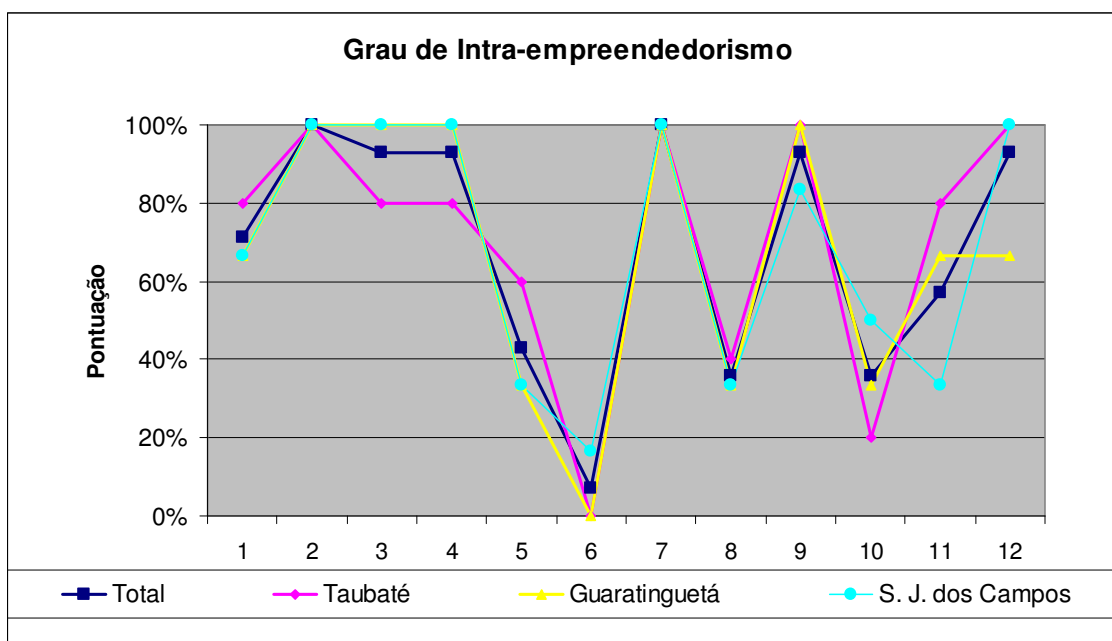


Gráfico 1 – Grau de intra-emprededorismo

Fonte: O Autor, 2006

A mesma avaliação foi efetuada para cada unidade educacional, sendo considerado, portanto, que se todos os sujeitos de uma determinada unidade respondessem positivamente a uma determinada questão, esta, por sua vez, seria representada no gráfico como 100%, enquanto que uma questão que fosse respondida negativamente por todos os sujeitos, representaria 0% graficamente, o que permite uma melhor visualização das respostas por unidade. Observou-se, neste gráfico, que as unidades apresentaram grande semelhança nas respostas de todos os sujeitos pesquisados.

As questões que influenciaram negativamente o grau de intra-empendedorismo, conforme demonstrado no Gráfico um, foram as de número cinco, seis, oito, dez e onze, apontando percentuais abaixo de 80%. As demais questões foram assinaladas positivamente pela maioria dos indivíduos pesquisados, mantendo um percentual de respostas positivas acima de 80,0%, excetuando a esta análise, apenas a questão 12, na unidade de Guaratinguetá.

5.3 Ambiente Organizacional

Os resultados em relação à percepção dos pesquisados frente ao seu ambiente organizacional, foram obtidos por meio das questões de número 13 a 18 do questionário, conforme Apêndice I, as quais foram elaboradas pelo autor.

As seis questões deste instrumento são fechadas, sendo que o sujeito foi orientado a assinalar apenas uma entre três alternativas de cada questão. Cada uma das alternativas deveria representar o que mais se assemelhasse ao seu ambiente de trabalho, sendo esclarecido aos participantes da pesquisa que não existiam respostas certas ou erradas, e sim, respostas que melhor se adequassem ao seu ambiente de trabalho, considerando a empresa em que o sujeito trabalha e a unidade educacional em que ele atua.

As questões apresentaram alternativas que demonstram baixo, médio ou alto grau de comportamento da empresa em relação ao seu ambiente organizacional e ao intra-empendedorismo, conforme uma escala de valores de Likert, aplicada nas seis questões respondidas pelos gerentes e coordenadores.

Considerando, nesta etapa do instrumento de pesquisa, como sendo uma situação de ambiente ideal, que cada indivíduo assinalasse a terceira alternativa apresentada em cada questão, a qual corresponderia ao valor cinco, sendo seis questões, as de número 13 à 18, a pontuação máxima possível seria de 30 (trinta) pontos, que multiplicados pelos quatorze sujeitos pesquisados, se obteria o máximo de 420 (quatrocentos e vinte) pontos, pontuação máxima possível obtida pelo grupo.

Esta análise foi obtida por meio das unidades educacionais separadamente, conforme Quadro seis, sendo considerados os cinco sujeitos da unidade de Taubaté, o que correspondeu a um total de 150 (cento e cinquenta) pontos, os três sujeitos da unidade de Guaratinguetá, o que correspondeu a um total de 90 (noventa) pontos e os seis sujeitos da unidade de São José dos Campos, o que correspondeu a um total de 180 (cento e oitenta) pontos.

Perfil do Ambiente Organizacional - Total e por Unidade									
Questões / Temas	Valor	Pontuação Possível				Pontuação Obtida			
		Unidades			Total	Unidades			Total
		TAU	GUA	SJC		TAU	GUA	SJC	
13 - Planejamento Estratégico	1					-	-	-	-
	3					-	-	-	-
	5	25	15	30	70	25	15	30	70
14 - Dedicção a Atividades Estratégicas	1					-	1	-	1
	3					6	-	6	12
	5	25	15	30	70	15	10	20	45
15 - Atuação Alinhada à Missão	1					-	-	-	-
	3					-	-	3	3
	5	25	15	30	70	25	15	25	65
16 - Nível de Comunicação Interna	1					-	3	2	5
	3					9	-	12	21
	5	25	15	30	70	10	-	-	10
17 - Qualidade do Ambiente Organizacional	1					-	-	-	-
	3					-	-	3	3
	5	25	15	30	70	25	15	25	65
18 - Incentivo ao Desenvolvimento	1					-	-	-	-
	3					3	-	6	9
	5	25	15	30	70	20	15	20	55
Total		150	90	180	420	138	74	152	364
Percentual de Pontuação Obtida x Pontuação Possível						92%	82%	84%	87%

Quadro 6 - Perfil do Ambiente Organizacional - Total e por Unidade
Fonte: o Autor, 2007

Verificou-se, por meio do Quadro seis que, do total de pontuação máxima possível, que é de 420 (quatrocentos e vinte) pontos, o conjunto das unidades pesquisadas obteve um total de 364 (trezentos e sessenta e quatro) pontos, o que corresponde a 87% da pontuação máxima possível. Isto demonstra, por meio desta etapa do questionário, uma alta favorabilidade do ambiente organizacional da empresa.

Analisando-se cada unidade separadamente e, comparando cada uma delas com a porcentagem obtida pelo total de unidades (87%), observou-se que a unidade de Taubaté, que atingiu 138 pontos frente aos 150 pontos possíveis, o que equivale a 92%, foi a unidade que ficou com a melhor classificação em relação ao grupo como um todo. A unidade de Guaratinguetá atingiu 74 pontos, frente aos 90 pontos possíveis, o que equivale a 82%, relativamente aos pontos possíveis. A unidade de São José dos Campos atingiu 152 pontos, frente aos 180 pontos possíveis, o que equivale a 84%.

Considera-se, portanto, conforme as pontuações obtidas pelos sujeitos em cada unidade, frente à pontuação máxima possível, de que a unidade de Taubaté é a que tem o ambiente organizacional mais favorável, com 92%, seguida do ambiente organizacional da unidade de São José dos Campos, com 84% e em seguida, a unidade de Guaratinguetá, que atingiu 82% de equivalência em seu ambiente organizacional.

Cada questão demonstrada nesta etapa do questionário, referente ao ambiente organizacional, também pode ser verificada no Quadro sete, sendo que desta vez, para se conhecer a quantidade de sujeitos que assinalaram cada alternativa apresentada e, em que item cada um destes sujeitos percebe que a empresa mais favorece ao comportamento e à prática do intra-empendedorismo,

por meio de suas escolhas na alternativa de pontuação equivalente a um, a três ou a cinco pontos, respectivamente.

Perfil Comportamental da Empresa					
Questões / Alternativas	Comportamento	Unidades			N
		TAU	GUA	SJC	
13 – Em que nível você conhece o planejamento estratégico de sua empresa? Eu desconheço o planejamento estratégico da empresa Eu não participo do planejamento estratégico, porém sei que ele existe Eu conheço e participo do planejamento estratégico da empresa	1 3 5	5	3	6	14
14 – Você dedica alguma parte do seu tempo para atividades estratégicas? Minhas atividades não me deixam com tempo para pensar estrategicamente Dedico pouco tempo em atividades estratégicas Uma boa parte do meu tempo é dedicado a atividades estratégicas	1 3 5	2 3	1 2	2 4	1 4 9
15 – Você acredita estar atuando de forma alinhada com a missão da empresa? Eu desconheço a missão da empresa para considerá-la em meu trabalho diário Acredito que a missão da empresa seja difícil de ser realizada A missão é clara e objetiva e as pessoas a considera em suas atividades	1 3 5	5	3	1 5	1 13
16 – Como você avalia o nível de comunicação interna da empresa? As pessoas não falam abertamente o que sentem ou pensam Há um certo equilíbrio entre sinceridade e comportamento político As pessoas se expressam com liberdade em todos os níveis da empresa	1 3 5	3 2	3	2 4	5 7 2
17 – Como você percebe a qualidade do seu ambiente organizacional? Percebo que as pessoas são tratadas como números Sinto que há uma certa preocupação com as pessoas Há respeito no tratamento das pessoas, independente de seus cargos	1 3 5	5	3	1 5	1 13
18 – Você considera que há incentivo da empresa à participação de todos os colaboradores em treinamentos e em programas de desenvolvimento pessoal? Há pouco treinamento disponível e a participação é restrita a poucas pessoas Há um bom volume de treinamento, porém voltados para as ferramentas internas Há um programa de desenvolvimento pessoal com grande incentivo da empresa	1 3 5	1 4	3	2 4	3 11

Escala: Comportamento 1 = Não favorável 3 = Pouco favorável 5 = Muito favorável

Quadro 7: Perfil Comportamental da Empresa

Fonte: o Autor, 2007

Na questão 13 há unanimidade dos sujeitos, à medida que declaram que conhecem e participam do planejamento estratégico da empresa. Porém, ao se perguntar, na questão seguinte, se ele dedica alguma parte do seu tempo em

atividades estratégicas, o grupo se divide em suas respostas, nas três alternativas apresentadas, mas ainda assim, mantêm a maioria, nove dos quatorze sujeitos, no item em que boa parte de seu tempo é dedicado às atividades estratégicas na organização.

Na questão 15 se quer saber se o sujeito se considera estar atuando de forma alinhada com a missão da empresa, a qual foi assinalada por treze dos quatorze sujeitos, como sendo esta missão, considerada clara e objetiva, sendo que eles também declaram que a consideram em suas atividades. Apenas um sujeito, da unidade de São José dos Campos, declara que a missão da empresa é difícil de ser alcançada. Nenhum dos sujeitos assinalou que desconhece a missão e a visão da empresa.

Na questão 16 se quer saber como o sujeito avalia a comunicação da empresa. As unidades pesquisadas apresentaram opiniões divergentes, sendo que, dos quatorze sujeitos pesquisados, cinco assinalaram que na empresa, as pessoas não falam o que sentem ou pensam, sendo três deles da unidade de Guaratinguetá e dois deles da unidade de São José dos Campos. Sete sujeitos consideram que há certo equilíbrio entre sinceridade e comportamento político, sendo três da unidade de Taubaté e quatro da unidade de São José dos Campos. Dois sujeitos, da unidade de Taubaté, declararam que as pessoas se expressam com liberdade em todos os níveis da empresa.

Na questão 17, em que o sujeito avalia como ele percebe a qualidade do seu ambiente organizacional, apenas um dos quatorze sujeitos assinala que sente que há certa preocupação com as pessoas por parte da empresa. As demais assinalaram que há respeito no tratamento das pessoas independente dos cargos que elas ocupam.

Na questão 18, última desta série, o sujeito declara se há incentivo pela empresa na participação de todos os colaboradores em programas de treinamento e em programas de desenvolvimento pessoal. Onze dos quatorze sujeitos assinalaram que há um grande incentivo da empresa ao seu desenvolvimento pessoal e profissional, sendo quatro da unidade de Taubaté, três da unidade de Guaratinguetá e quatro da unidade de São José dos Campos. Os outros três sujeitos declaram que há um bom volume de treinamento, porém, voltados para as ferramentas internas, sendo um da unidade de Taubaté e dois da unidade de São José dos Campos.

5.4 Inovação

Para se conhecer as percepções dos pesquisados quanto aos fatores que influenciam a inovação na empresa, duas questões também foram elaboradas pelo autor, as de número 19 e 20, conforme Apêndice I.

Estas questões pedem que o sujeito enumere, de acordo com sua percepção, quais os fatores que mais estimulam e quais os fatores que mais prejudicam a inovação na empresa.

Os sujeitos assinalaram as questões em uma escala de valor, considerando como sendo de valor um para a alternativa que ele considera mais estimulante ou prejudicial à inovação na empresa, valor dois para a segunda alternativa prioritária e assim sucessivamente até assinalar com valor cinco a sua quinta alternativa, ou seja, a que ele considera de menor influência no estímulo ou prejuízo à inovação da organização, conforme cada questão apresentada.

O Quadro oito apresenta as escolhas dos respondentes para as cinco alternativas apresentadas na questão 19, que assinalaram suas prioridades aos fatores que estimulam a inovação.

Fatores que Estimulam a Inovação						
Alternativas	Sujeitos por alternativa					N
	1	2	3	4	5	
1 - Equipe satisfeita e motivada	5	6	1	1	1	14
2 - Reconhecimento profissional	5	2	3	4	0	14
3 - Melhoria do fluxo de trabalho	1	4	5	3	1	14
4 - Resultado positivo da empresa	3	1	3	5	2	14
5 - Promoção e aumento salarial	0	1	2	1	10	14

Quadro 8: Fatores que Estimulam a Inovação

Fonte: o Autor, 2007

Como resultado, constatou-se que os sujeitos consideraram, pela concentração de suas respostas, a mesma ordem sugerida pelo questionário elaborado pelo autor, sendo as alternativas da 'equipe satisfeita e motivada' e do 'reconhecimento profissional' como sendo os primeiros fatores de estímulo à inovação, uma vez que esta alternativa foi assinalada por cinco sujeitos como sendo sua primeira alternativa escolhida. A 'equipe satisfeita e motivada' foi mantida na segunda alternativa pelo grupo pesquisado, com seis respostas assinaladas. O grupo também manteve a ordem do questionário, ao assinalar a 'melhoria do fluxo de trabalho' como sua terceira alternativa, o 'resultado positivo da empresa' como sua quarta alternativa, com cinco escolhas em cada alternativa e, por fim, a 'promoção e o aumento salarial' como quinta e última alternativa de fator de estímulo à inovação da empresa, esta com dez sujeitos a assinalando em último lugar, indicando uma forte característica intra-empresarial.

Já, em relação aos fatores que mais prejudicam a inovação, apresentados no Quadro nove, os sujeitos demonstram discordância da ordem apresentada pelo questionário.

Fatores que Prejudicam a Inovação						
Alternativas	Sujeitos por alternativa					N
	1	2	3	4	5	
1 - Falta de incentivo por parte da empresa	2	7	2	3	0	14
2 - Falta de estrutura e recursos da empresa	1	2	6	4	1	14
3 - Falta de treinamento e capacitação	2	1	2	4	5	14
4 - Falta política de reconhecimento e recompensa	4	1	1	3	5	14
5 - Falta de comprometimento dos colaboradores	5	3	3	0	3	14

Quadro 9: Fatores que Prejudicam a Inovação

Fonte: o Autor, 2007

Percebeu-se que, para o sujeito pesquisado, a ‘falta de comprometimento dos colaboradores’ para com a empresa, é o primeiro fator que prejudica a inovação, conforme assinalado por cinco dos quatorze sujeitos como sua primeira alternativa, indicando mais uma característica intra-empREENDEDORA, uma vez que ele sente-se o responsável pela inovação, independente do incentivo que a empresa proporcione. A segunda alternativa escolhida pelos sujeitos é a ‘falta de incentivo por parte da empresa’, com sete sujeitos a assinalando em segunda opção. A terceira alternativa é a ‘falta de estrutura e recursos da empresa’, assinalada por seis sujeitos e a ‘falta de treinamento e capacitação’, bem como a ‘falta de reconhecimento e recompensa’, foram assinaladas por cinco sujeitos como sendo sua quinta alternativa.

Os sujeitos não deram maior ou menor prioridade para as alternativas três e quatro, de tal forma que uma delas figurasse na quarta posição. Porém, vale

ressaltar que a alternativa sobre 'falta de reconhecimento e recompensa', obteve quatro sujeitos a assinalando como primeira alternativa.

Desta forma, foi possível, por meio das três partes do questionário aplicado aos 14 sujeitos, obter o perfil sócio-econômico e os papéis desempenhados pelos gerentes e coordenadores educacionais e administrativos da empresa, bem como identificar qual dos ambientes organizacionais mais favorece ao comportamento e à prática do intra-empendedorismo da empresa na Região do Vale do Paraíba, sendo possível, agora, explorar as percepções e os sentimentos dos sujeitos, por meio de suas entrevistas.

5.5 Entrevistas

As entrevistas do estudo sobre o ambiente organizacional e o intra-empendedorismo na Região do Vale do Paraíba, foram realizadas com três sujeitos que obtiveram médio grau de intra-empendedorismo, sendo um de cada unidade educacional pesquisada. Os resultados obtidos por meio das entrevistas abertas (Apêndice II) deram o devido respaldo qualitativo, no sentido de complementar o estudo realizado pelos questionários anteriormente aplicados ao grupo de gerentes e coordenadores da empresa.

Para que se obtivesse a mais criteriosa análise do conteúdo das falas dos entrevistados, elas foram transcritas e, após uma sistemática leitura das respectivas transcrições, foi possível obter categorias e subcategorias que emergiram de suas

argumentações quanto ao ambiente organizacional e ao intra-empendedorismo na Região do Vale do Paraíba.

Da leitura flutuante das transcrições das falas dos entrevistados emergiram, também, o relacionamento entre as categorias, dando a este estudo, o máximo de rigor à análise de seu discurso, que deixaram explícitos os temas de maior influência, no sentido de proporcionar uma criteriosa avaliação do ambiente organizacional e do intra-empendedorismo na região.

As categorias também demonstraram, pela presença de características relevantes, a necessidade de um aprofundamento nos temas, que se obteve por meio de suas respectivas subcategorias, apresentadas no Quadro 10, levantadas dos próprios discursos e relacionadas às suas categorias principais.

Categorias						
Cultura Organizacional	Apoio e Reconhecimento da Chefia	Infra-estrutura	Desempenho da Equipe	Modelo de Características do Intra-empendedor segundo os Participantes	Características do Intra-empendedor do Vale do Paraíba	Inovação
Subcategorias						
Identidade Corporativa	Incentivo à Participação	Localização e Porte das Unidades	Estrategista e Executor	Criatividade e Pro Atividade	Cosmopolita	Liberdade de Ação
Hierarquia		Comunicação	Motivação e Participação	Estrategista e Executor	Dotado de Inteligência Empresarial	Inteligência Corporativa
Ausência de Reconhecimento e Recompensa		Acesso aos Recursos	Disposição a Correr Riscos	Atualizado e Preparado	Aperfeiçoamento Constante	Diversificação da Oferta
				Polêmico e Crítico		

Quadro 10 - Categorias e Subcategorias do Ambiente Organizacional e do Intra-empendedorismo

Fonte: o Autor, 2007

Com o objetivo de facilitar a leitura deste estudo, as falas dos entrevistados foram apresentadas em itálico e entre aspas. Na tentativa também, de dar ao leitor um melhor entendimento às falas dos entrevistados, em algumas situações utilizou-se de expressões entre chaves, como por exemplo, quando o entrevistado cita: *“acredito que ele [o intra-empendedor] deva ...”*. Os cortes nas

falas estão apresentados por reticências entre chaves, da seguinte forma: [...], como também os termos que foram enfatizados pelos entrevistados apresenta-se em negrito. A identificação dos entrevistados será feita pelas siglas **E1**, **E2** e **E3**, em função da preservação de suas identidades.

5.5.1 Cultura Organizacional

Compreender a cultura organizacional da empresa foi fundamental ao contexto do seu ambiente organizacional. Foi por meio da cultura organizacional que se pôde entender as atitudes e comportamentos de seus gestores, neste caso, especificamente, os gerentes e coordenadores das unidades de Taubaté, Guaratinguetá e São José dos Campos.

O Quadro 11 apresenta a categoria 'cultura organizacional e suas subcategorias', sendo elas a identidade corporativa, a hierarquia e a ausência de reconhecimento e recompensa, emergentes das falas dos entrevistados e que serão em seguida analisadas.

Categoria	Subcategorias
Cultura Organizacional	Identidade Corporativa Hierarquia Ausência de Reconhecimento e Recompensa

Quadro 11 - Cultura Organizacional e Subcategorias

Fonte: o Autor, 2007

Nas três entrevistas realizadas, os sujeitos apontam para esta categoria, de forma a sustentar que é ela que permeia a organização em relação à sua identidade corporativa, sendo que, em seus relatos, é ela que também permeia a todas as unidades da empresa no Vale do Paraíba, pois apesar dos entrevistados citarem que têm liberdade de ação na organização, sendo isto, por si só, um fator positivo da cultura organizacional, o **E1** declara que *“é claro que tem as exigências de cumprimento de metas e padrões adotados pela instituição [...]”* enfatizando, assim, a característica da empresa em relação à sua identidade corporativa.

Da mesma forma, o **E2** também relaciona os fluxos de trabalho existentes na empresa, à padronização imposta por esta cultura, sendo que, para ele, *“apesar dos processos e fluxos de trabalho [...] a gente tem muita liberdade de ação, [...] é claro que tem algumas coisas que têm a ver com as gerências corporativas”*, deixando claro que, quando se trata de decisões que devam ser tomadas pela sede da empresa, a liberdade obtida esbarra em certos limites organizacionais.

Mesmo quando **E3** relata que a organização *“nos proporciona um campo de atuação bastante amplo e, sem com isso, a gente perder a nossa identidade corporativa”*, percebe-se que a liberdade de ação na organização, está subordinada a esta identidade cultural.

A cultura organizacional também se mostra presente quando se fala sobre a contribuição das idéias inovadoras que surgem nas unidades, sendo que o **E1** menciona que *“existe um fluxo muito claro de comunicação dentro da organização e a gente precisa ter claro este fluxo para caminhar dentro da **grande Idéia**”* e até mesmo em relação às barreiras que se enfrenta para se atingir uma inovação na organização, pois de acordo com **E2**, as barreiras encontradas na organização os levam a certa acomodação. *“Como aqui, eu sei que tem muitas barreiras [...], eu às*

vezes me acomodo um pouco, justamente por saber que há um conservadorismo muito grande”, que é mais um fator que aponta para a característica da cultura da empresa.

O **E3** considera a cultura organizacional como sendo algo inerente à empresa, por meio de seus colaboradores, pois para ele, a empresa se faz com pessoas, acima de qualquer outro recurso. *“Olha, eu acredito muito na **organização**, na formalidade da nossa organização, no que diz respeito à hierarquia e aos cargos, eu acho que as pessoas têm uma determinada posição numa organização porque fizeram por merecer [...] Isto eu acho que é possível, respeitar essas relações, que são relações e canais de comunicações que devem sempre ser mantidos claros e transparentes”,* complementando, inclusive, que as lideranças e chefias da organização dão abertura às idéias inovadoras, sendo que, em relação à sua chefia atual, este entrevistado considera *“uma pessoa muito aberta, que me apóia bastante neste ponto, sempre que tem alguma necessidade ou alguma ação interessante, a gente tem o apoio, tanto no que diz respeito a desenvolvimento e planejamento da situação como também da implantação por parte da chefia”.*

Enfatizando, ainda, a idéia de que a cultura organizacional também contribui, à medida que as idéias sejam viáveis para a empresa, o **E1** menciona que *“é claro que existem limites dentro da própria organização, então, existem projetos que são viáveis, outros nem tanto”,* fazendo uma referência ao apoio da chefia à medida que os projetos apresentem viabilidade. Estas falas, portanto, discorrendo sobre a cultura organizacional, também se referem, em grande parte, ao apoio das chefias às idéias inovadoras e às iniciativas das unidades, o que faz, portanto, emergir uma segunda categoria na organização, que é a de apoio e reconhecimento da chefia na organização.

5.5.2 Apoio e Reconhecimento da Chefia

Já se viu evidenciado o apoio da chefia, em boa parte da análise das falas dos entrevistados em relação à cultura organizacional, porém, outros relatos dos entrevistados enfatizam este apoio, sendo que eles o vêem como fundamental para o desenvolvimento das inovações na organização.

O Quadro 12 apresenta esta categoria e a subcategoria levantada destas falas, as quais serão em seguida analisadas.

Categoria	Subcategoria
Apoio e Reconhecimento da Chefia	Incentivo à Participação

Quadro 12 - Apoio e Reconhecimento da Chefia e Subcategoria

Fonte: o Autor, 2007

Em sua fala, o **E2** considera que este apoio, à medida que se percebe, no nível de liberdade que recebe de sua chefia imediata é, da mesma forma, transmitida também à sua equipe *“eu acho que eles também têm liberdade, porque da mesma forma que eu recebo a liberdade da minha chefia, eu transmito a eles”*. O **E1** também relaciona este apoio da chefia, tanto à liberdade que tem na organização, como também enfatiza que esta liberdade é obtida por meio de um convite da gerência a uma participação mais ativa *“eu sinto também que nós temos liberdade de ação. Hoje a gente sabe que existe um convite maior à participação, uma proximidade maior com esta mudança de estrutura, então a gente sente que existe uma preocupação maior da instituição em promover esta abertura mesmo, para que as pessoas participem mais”*. O **E3** considera que *“isto é possível sim, e eu acredito*

que tem sido muito positivo durante toda minha atuação [na empresa], onde eu estou há sete anos e a gente tem tido bastante espaço [de liberdade de atuação]”.

O reconhecimento por parte das chefias também é visto pelos entrevistados, em alguns momentos, de forma antagônica, pois, conforme suas falas, à medida que **E2** considera que *“não, não há [reconhecimento], eu vou avaliar este gestor porque ele tem idéias inovadoras? Porque ele tem um resultado financeiro bom? Porque ele é um bom gestor de equipe?”* E ele mesmo responde, assinalando sua visão em relação ao reconhecimento por parte da chefia *“É tudo misturado, nada é avaliado da forma correta e, enfim, as pessoas só avaliam pelo resultado financeiro líquido”*, sendo, com esta sua fala, demonstrado que para ele o reconhecimento ainda não está sistematizado na organização.

O **E3** considera que o apoio e reconhecimento recebido da chefia às pequenas iniciativas, sempre foi uma prática na organização, sendo que ele próprio já se utilizou e continua mantendo esta prática, uma vez que para ele *“essas ações sempre são apoiadas pelas chefias, pelo menos nos setores ou pelas unidades por onde passei, eu procurei apoiar [...] e sempre que tive uma chefia, seja ela em São Paulo ou pelo interior, a gente sempre teve apoio para as pequenas iniciativas, que agregam muito valor sim, [este apoio] é no dia-a-dia, na qualidade do trabalho.”*

Também na fala do **E1** o reconhecimento está presente, citando até um exemplo ocorrido em outra unidade da região, *“quantas vezes a gente já viu iniciativas [de colaboradores], o próprio [nome da pessoa e cidade], com um trabalho, um projeto, uma planilha diferente, para contribuir com a organização. Então, eu acho que há um reconhecimento, sim, da chefia e um caminho para isso, para reconhecer as iniciativas.”*

Este reconhecimento também é considerado pelo **E3** não apenas como liberdade, e sim, como um incentivo constante por parte da chefia “[...] a gente tenta levar para a organização, por intermédio da chefia, [...] e ela nos dá muita possibilidade de levar idéias, levar à plenária [...]. Levar à discussão do grupo [...] e não é só liberdade, existe um incentivo a isto em nossa organização.” O **E1** também levanta um ponto em sua fala que pode ilustrar a questão do reconhecimento e apoio da chefia, que é a negociação, pois conforme sua fala, “[...] ou senão o projeto está condenado ao fracasso. Então o caminho do sucesso é saber negociar com todas as instâncias envolvidas”.

O apoio e o reconhecimento da chefia estão, de acordo com as falas da maioria dos entrevistados, dando o devido incentivo ao grupo a uma maior participação nos projetos da organização, bem como também, potencializando a geração da inovação por meio de suas idéias, o que favorece o comportamento intra-empendedor dos colaboradores.

5.5.3 Infra-estrutura

Vários aspectos se relacionam ao ambiente organizacional e ao intra-empendedorismo na empresa e em suas unidades do Vale do Paraíba. A localização, mais especificamente em relação ao seu distanciamento da sede, na cidade de São Paulo e o porte das unidades, considerando o seu tamanho físico, bem como sua estrutura de salas de aula e laboratórios, que de acordo com os entrevistados, pode significar maior ou menor acesso aos recursos da organização.

O Quadro 13 apresenta a seguir, esta categoria e as suas respectivas subcategorias relacionadas.

Categoria	Subcategorias
Infra-estrutura	Localização e Porte das Unidades Comunicação Acesso aos Recursos

Quadro 13 - Infra-estrutura e Subcategorias

Fonte: o Autor, 2007

Pela fala do **E1**, o porte da unidade está vinculado ao direcionamento dos recursos da empresa, sendo que para ele, *“com relação aos recursos, eu acho que a gente ainda precisa ter mais acesso, eu acho que ainda existem diferenças conforme o porte da unidade, conforme a localização e, eu acho que se a gente tivesse mais acesso aos recursos da organização, talvez a gente pudesse até melhorar o nosso desempenho, diversificar até mais a nossa oferta”*, sendo, portanto, que a condição de seu desempenho seria melhor, caso a empresa distribísse seus investimentos sem os relacionar ao porte de cada unidade.

O **E2** considera a distância da sede como sendo um fator positivo, pois, seu relato quanto à liberdade de ação enfoca que o fato de estar no interior, lhe dá certa liberdade de atuação, contrapondo, assim, o fato de se obter um melhor desempenho em virtude de sua estrutura física, pois para ele, *“principalmente para as cidades do interior, [...] do ponto de vista de estruturar a equipe, hierarquia, grupos de trabalho, ações na comunidade, é muito grande a liberdade”*.

Outro fator relevante, que foi levantado pelos entrevistados e relacionado à infra-estrutura, é o modelo de comunicação utilizado na empresa, em função, especificamente, pela sua estrutura de Tecnologia da Informação. O **E1** enfatiza que

*“os sistemas informatizados, a própria intranet favorece muito [...] então hoje, eu acho que todo mundo tem acesso a tudo o que está acontecendo [na empresa], talvez não seja ainda o **melhor modelo** de comunicação.”* Para ele, um bom exemplo desta positividade é que *“a empresa é muito grande, mas hoje se você quiser saber o que está acontecendo [na empresa], você pode acessar a intranet, ou você recebe os informativos novos”*, sendo ainda que para ele, todos são comunicados, sempre que há alterações de procedimentos da organização: *“olha, mudou algum procedimento, mudou algum sistema, então a gente é comunicado imediatamente”*.

O **E3** ressalta inclusive que, em relação a este sistema de comunicação da organização *“eu estou a sete anos na instituição e diria que nos últimos quatro anos isto melhorou bastante, melhorou muito. Nós temos uma estrutura de tecnologia da informação bastante estruturada, e isto facilita. Então hoje, a gente tem vários canais de comunicação, para que todo colaborador, [...] que ele possa ter as informações corporativas, as ações corporativas, as ações locais de sucesso para que ele possa trazer inovação ao seu trabalho”*.

O **E2**, porém, acredita que esta estrutura de comunicação poderia melhorar. Para ele, apesar de ter melhorado muito, a exemplo dos demais entrevistados, ela ainda é falha *“é uma comunicação que melhorou muito, mas ainda tem suas falhas, [...] então, **é muita comunicação**, porque, na verdade, a comunicação é passada de uma forma geral, ela deveria ser segmentada”*.

A categoria de infra-estrutura, então, é baseada nos relatos referentes à distância das unidades com relação à sua sede central, ao porte de cada uma delas, em função de suas estruturas físicas e, por fim, pelas facilidades de comunicação,

em função da empresa fornecer condições de acesso informatizado a toda sua equipe, independente de onde ela esteja e de seu cargo na organização.

5.5.4 Desempenho da Equipe

A categoria referente ao desempenho da equipe também trouxe ao estudo, vários pontos positivos em relação ao favorecimento do ambiente organizacional ao intra-empendedorismo. A subcategoria 'estrategista e executor', inclusive, destaca-se por fazer parte também da categoria 'características do intra-empendedor do Vale do Paraíba', por ter sido bastante enfatizada pelos entrevistados.

O Quadro 14 apresenta esta categoria e suas respectivas subcategorias emergentes das falas dos entrevistados, as quais serão em seguida analisadas.

Categoria	Subcategorias
Desempenho da Equipe	Estrategista e Executor Motivação e Participação Disposição a Correr Riscos

Quadro 14 - Desempenho da Equipe e Subcategorias

Fonte: o Autor, 2007

Percebeu-se que, pelas falas dos entrevistados, existe uma predominância da característica estratégica na equipe, pois os três entrevistados se classificam como estrategistas. Porém, a atividade executora também foi descrita como essencial para suas atividades, de tal forma que o **E3** menciona, tanto sua função

executora como também a sua função estratégica em suas atividades “*eu acho que a função executora, ela é muito importante, porque as ações são locais, são temporais, elas precisam de um local, de uma data e um momento específico. Então, no dia-a-dia, a implantação de qualquer idéia necessita de uma boa execução. Eu procuro trabalhar como um bom executor, **mas acredito** que minha característica seja estratégica. A parte estratégica do meu trabalho acaba me tomando mais tempo do que a parte executora, sem dívida nenhuma*”.

Para o **E1** a função executora também complementa sua função estratégica, visto que, para ele, “*eu acho que em alguns momentos, estratégica e em alguns momentos, executora. Eu acho que a gente tem os dois momentos, nem mais, nem menos, mas eu acho que eu tenho os dois lados. Porque, em alguns momentos nós somos executores mesmo. Pelo menos dentro do perfil desta unidade, que é uma unidade operacional, mas eu acho que eu tenho os dois lados*”.

O **E2** se considera totalmente estrategista, de forma que ele enfatiza: “*Estrategista. **Sou totalmente estrategista**. Bom, eu gosto de executar, mas eu sou mais estrategista. Eu gosto **muito** de executar, mas sou mais estrategista*”. Desta, forma, mesmo se considerando estrategista, ele ainda afirma que gosta da atividade executora.

Sendo, portanto, estrategistas e executores, os entrevistados consideraram outras características como sendo relevantes para seu desempenho. A motivação foi citada em diversos momentos como uma característica muito forte nas equipes intra-empendedoras, visto que todos os entrevistados vêem a motivação relacionada, tanto a seus resultados, como também à melhoria do ambiente de trabalho.

O **E3** considera que *“sem dúvida alguma o que mais me motiva é o fato de melhorar nosso serviço educacional. Outra coisa que eu coloco no mesmo patamar [...] nesta região, é a melhoria do ambiente de trabalho, eu acho que o ambiente de trabalho para os nossos colaboradores é mais sinérgico, mais positivo e mais humano”*. A ênfase, em sua motivação, portanto, está no fato de ter um ambiente de trabalho junto com sua equipe que lhe dá a satisfação pelas atividades.

O **E2** também enfatiza sua motivação pelo trabalho, relacionada às pessoas, uma vez que o maior motivador *“é pensar no resultado que isso teria. Isto me deixa motivado. No geral, [o resultado] não é só de números, até porque são as pessoas que fizeram o número. Então, eu acho que, o que me deixa motivado é pensar no resultado que vai ter. No bom resultado, num ótimo resultado”*.

Para **E1** a motivação em seu trabalho está relacionada à inovação e trabalho em equipe, pois para ele *“saber que essa nova idéia, ela vai contribuir de uma forma positiva para a organização, uma idéia diferenciada, que vai significar participação também de pessoas, não ser só a minha idéia e que de alguma forma venha a contribuir com o grupo, dar um destaque para a unidade, que seja um projeto da unidade e que vai contribuir na organização, de uma maneira nova, diferenciada do mercado”*.

Esta motivação também está demonstrada no empenho dos funcionários e das equipes às suas atividades, bem como no reconhecimento da comunidade. A participação voluntária da equipe é outra forma de se avaliar suas motivações, de tal forma que o **E1** relata que *“eu me sinto motivado porque eu gosto do trabalho, eu tenho uma equipe que é gostosa **mesmo** de trabalhar. [...] Eu sinto que a gente tem feito trabalhos muito legais aqui na unidade, como por exemplo, o projeto de eco-eficiência, com um empenho grande dos funcionários, o programa de voluntariado, a*

participação das equipes nos diversos comitês que tem a unidade, o comitê da qualidade, a gente tem um grupo que discute sobre comunicação [...] sobre divulgação". Com estes exemplos de envolvimento da equipe em diversos programas e projetos, o **E1** destaca com bastante ênfase a motivação deste grupo.

O **E2** considera-se motivado pelo reconhecimento que recebe, tanto da comunidade, como de seu próprio grupo, sendo isto ainda mais motivador do que o reconhecimento por parte de sua chefia, sendo que para ele, *"eu me sinto motivado por mim mesmo, por uma idéia inovadora, por que eu sou assim, como pessoa. Eu não tenho a necessidade de reconhecimento constante, de uma ação que eu realizei, da minha chefia ou da diretoria, eu tenho necessidade de reconhecimento do meu grupo e da comunidade onde eu atuo, e nesse ponto eu me sinto reconhecido e recompensado."*

Já o **E3** menciona que, sobre sua motivação, *"[...] eu vejo isso como um dos pontos mais fortes"*, e ainda, por conta disto, menciona que se sente feliz por seu trabalho *"sem dúvida nenhuma. Isto é uma das coisas que mais nos alegra em trabalhar [na empresa], é essa possibilidade [de me manter motivado]."*

Nem mesmo a ausência de recompensa e reconhecimento por parte da chefia, anteriormente mencionada, é fator que desmotiva a equipe, sendo que o **E1** destaca que *"então a equipe acaba ela mesmo propondo, dando idéias e buscando formas de participar. Para mim, pessoalmente, eu não sinto como fator motivador, não ter esse reconhecimento direto da organização. Embora a gente saiba que reconhecimento é até mais importante muitas vezes do que uma promoção salarial."* Neste ponto, o entrevistado desvincula o fator 'reconhecimento' do fator 'promoção salarial'. Isto é um ponto forte que caracteriza o intra-empendedor, que não se vê

preocupado com estas questões, em detrimento da contribuição que suas idéias e inovações trazem para a empresa.

A disposição a correr riscos também faz parte das equipes intra-empresendedoras, tanto é que os três entrevistados são unânimes nesta questão, sendo que o **E1** mostra-se totalmente disposto a correr riscos, pois conforme sua fala, *“eu estaria sim, porque eu sou uma pessoa disposta a correr riscos”*, sendo ainda mais específico em relação ao tipo de risco que é pertinente aos intra-empresendedores, ele menciona que *“se tiver uma idéia que está bem fundamentada e que pode contribuir para a organização e seja totalmente contrária à organização, eu não teria medo de apresentar não. Eu acho que a gente não deve ter medo dessas boas idéias”*.

O **E2** também se sente bem à vontade neste ponto, sendo que ele *“estaria disposto a correr vários riscos”*, sendo também considerado um risco *“calculado”* segundo ele.

O **E3** complementa as demais respostas na mesma entonação, e enfatiza: *“sem dúvida! A gente acredita nisto, eu acredito demais nisto. Eu e a minha equipe”*. Mencionando, inclusive, que *“para estar na minha equipe tem que ter esta coragem. [...] eu passei por muitas unidades [da empresa], por diversos setores, e a gente acabou desenvolvendo algumas ações bastante arrojadas”*, sendo, ainda, que para este entrevistado que, *“a gente acaba correndo risco como profissional, por acreditar em determinado projeto, determinada idéia, então isto já aconteceu e eu estou disposto sempre”*.

Esta disposição, bastante enfatizada por todos os entrevistados, é que fazem de uma equipe intra-empresenedora, emergir suas mais fortes características, as quais serão apresentadas como uma categoria específica deste estudo.

5.5.5 Modelo de Características do Intra-empendedor segundo os Participantes

Com relação às características do intra-empendedor, os entrevistados descreveram o que eles consideram como um modelo, quer seja de pessoas que eles conheçam e atuam na região ou na cidade, como em outras unidades educacionais da empresa.

O Quadro 15 apresenta esta categoria e suas respectivas subcategorias, que representam as falas dos entrevistados, caracterizando o intra-empendedor como sendo criativo, pro ativo, estrategista e executor, devendo ser atualizado e preparado para assumir desafios, além de ser uma pessoa polêmica e crítica.

Categoria	Subcategorias
Modelo de Características do Intra-empendedor segundo os Participantes	Criatividade e Pro Atividade Estrategista e Executor Atualizado e Preparado Polêmico e Crítico

Quadro 15 - Modelo de Características do Intra-empendedor e Subcategorias
Fonte: o Autor, 2007

O **E1** mencionou como exemplo de intra-empendedor, uma pessoa que *“[...] então ela é um exemplo, não sei se exatamente de empreendedor, é uma pessoa que cresceu dentro da empresa, que buscou estudar, fez MBA e procura sempre se atualizar, e eu senti que foi uma pessoa que me chamou a atenção, porque ela é uma pessoa que teve um desenvolvimento muito rápido,*

principalmente, na transição de docente para técnica, eu senti que ela teve um amadurecimento rápido, e continua [a se desenvolver]”.

Nesta fala, o entrevistado levantou alguns aspectos inerentes ao intra-empendedor, como a busca pela atualização, um rápido desenvolvimento, que chama a atenção da equipe e, com um amadurecimento rápido, demonstra uma responsabilidade maior por uma função que na empresa é estratégica.

O **E1** também menciona outras características no intra-empendedor de sua região, como sendo, para ele, necessário “*ser criativo, [...] buscar soluções, porque não vai ter **emprego** da forma como a gente conhece hoje para todo mundo, e isso é mundial, [...] então nós precisamos usar a criatividade, e isso tem tudo a ver com empreender*”. Complementando ainda que “*quando ele está no mercado de trabalho, ele é totalmente teórico, se ele não teve uma vivência prática, de trabalhar ao mesmo tempo em que estudava*”, deixando clara a importância da vivência prática e executora ao intra-empendedor, e alertando às instituições para que elas busquem um caminho para o desenvolvimento integral dos seus alunos, aliando a teoria à prática.

Mesmo o **E2** quando se refere a um intra-empendedor da empresa, deixa em seu discurso, algumas características, como “*apesar de todas as críticas que ele recebe, ele é um empendedor interno*” e também, apesar de ser criticado, “*porque ele é uma pessoa que nunca desiste, o empendedor tem esta característica. Ele nunca desiste e ele muda de direção. E aí, se ele recebe muita crítica, ele defende a crítica, [...], mas ele é um empendedor interno*”.

Para este entrevistado, além de ser criticado e continuar a ser persistente, “*ele tenta modificar alguma coisa na organização*”, por meio de formas diferentes das comumente adotadas pela organização, complementando que “*eu acho que ele*

é um bom exemplo de empreendedor interno, porque ele foge do paradigma interno [...] de alguém que tem ótimos relacionamentos [...] contribuindo para a empresa, mas ele é um empreendedor interno polêmico, que busca mesmo, não desiste. Eu acho que, pra mim, [ele] é um bom exemplo de empreendedor interno.”

Complementando, ainda, estas características, o **E1** provoca uma indagação: *“o intra-empendedorismo provoca nas pessoas um pouco de clareza, não é? De crítica, de informação, de que ‘eu quero mudar alguma coisa’, ele incomoda as pessoas que não querem mudar nada”.*

O **E3** considera importante no intra-empendedor, o fato dele ser uma pessoa que desenvolve algo, implementa e executa, conforme seu exemplo, *“foi um trabalho, em que praticamente, foi ele que desenvolveu tudo, ele foi atrás, ele buscou [condições de realização]. [...] e hoje, [o projeto desenvolvido] é implantado em toda a rede [de unidades]. O programa que ele desenvolveu e o modo como ele trabalha com o assunto, [...] é uma coisa aplicada no Estado todo.”*

Com isto, se relacionou diversas características do intra-empendedor, tanto como sendo as procuradas pelas organizações, como também sendo as que fazem parte desta equipe de gerentes, coordenadores e dos demais integrantes. Sendo estas características, necessárias para o desenvolvimento deste profissional na organização, pois os entrevistados mencionam, entre outras, a criatividade, a atualização, a persistência, a estratégia para o desenvolvimento e a função executora e de líder na condução das idéias inovadoras, além de ter também, um conhecimento prático, juntamente com o conhecimento teórico, para desenvolvimento de suas atividades.

5.5.6 Características do Intra-empendedor do Vale do Paraíba

Com relação às características do intra-empendedor da Região do Vale do Paraíba, os entrevistados demonstraram clareza quanto o assunto, porém, apresentaram dificuldades para identificar um colaborador que pudesse ser um intra-empendedor, demonstrando, com isto, que o assunto ainda é relativamente novo no meio organizacional e na região.

O Quadro 16 apresenta esta categoria e suas respectivas subcategorias.

Categoria	Subcategorias
Características do Intra-empendedor do Vale do Paraíba	Cosmopolita Dotado de Inteligência Empresarial Aperfeiçoamento Constante

Quadro 16 - Características do Intra-empendedor e Subcategorias

Fonte: o Autor, 2007

O **E1**, ao ser indagado sobre a influência do Vale do Paraíba em relação ao intra-empendedorismo, considera que não há, ainda, uma cultura regional que privilegie esta prática, ao mencionar que *“eu acho que muito pouco, ainda. Eu acho que de uma maneira geral, muito pouco. As pessoas ainda não têm muito claro o que é intra-empendedorismo, ou confundem um pouco o que é empreender. Então eu acho que é preciso debater mais o tema, [pois] mesmo dentro da empresa, da nossa organização, [o intra-empendedorismo] não é claro, imagina lá fora [da organização].”*

O **E3** ainda, em relação à contribuição que a região ou a cidade proporciona para a característica do intra-empendedor, quanto à influência regional, ele menciona, tanto a característica pessoal, como a influência da cultura regional, sendo para ele que, *“eu acho que [a característica intra-empendedora] é própria dele, mas acredito também que o Vale [do Paraíba] contribua, porque é uma região multi cultural, [...] onde a população tem um traço cosmopolita, e [...] existe uma inteligência empresarial bastante avançada”*, e ainda, enfatizando que na Região do Vale do Paraíba, *“ele sente a necessidade de estar sempre se aperfeiçoando, porque todo mundo trabalha de uma maneira muito sênior, de uma maneira muito avançada”*.

Para este entrevistado, em relação à importância destas características para as empresas que são intra-empendedoras, ele enfatiza que *“a gente busca este colaborador, a todo o momento [para atuar] em todas as áreas [da organização]”*, e citando as diversas áreas de atuação da organização, ele ressalta a importância do colaborador com um conhecimento bastante amplo e *“então **toda** essa gama de conhecimento precisa também de uma gama **igual**, respectiva, de **profissionais preparados** para atender esta demanda do Vale do Paraíba”*.

O **E2**, quando questionado sobre a contribuição que o Vale do Paraíba proporciona em relação ao intra-empendedorismo, considera que, tanto ele, quanto os demais gerentes da empresa no Vale do Paraíba, são bastante empreendedores, pois para ele, *“eu acho importante a gente colocar isto [o tema intra-empendedorismo]. Mas, no Vale do Paraíba eu considero que a gente tem três gestores, em relação aos outros gestores [da empresa], bastante empreendedores”*, e, citando os nomes dos dois outros gerentes da região,

menciona que eles são empreendedores, mesmo não citando nenhuma característica marcante para esta sua avaliação.

Acrescentando, o **E2** chega a considerar que a cultura do grupo de gerentes e coordenadores é empreendedora, ao citar que, *“eu acho que a gente tem uma cultura que tem a ver com o Vale do Paraíba, um pouco mais empreendedora.”*

O **E3** reforça esta fala ao mencionar que *“eu acho que contribui bastante, a Região do Vale do Paraíba contribui bastante [com o intra-empendedorismo]”*.

5.5.7 Inovação

Nesta categoria, há que se destacar a influência que as características do intra-empendedor exercem, conforme demonstram suas subcategorias apresentadas no Quadro 17, por meio, inicialmente, do uso de sua liberdade de ação mencionado pelos sujeitos entrevistados, bem como também, pelo uso de sua inteligência corporativa e até mesmo, pela sua capacidade de inovar, à medida que o sujeito destaca a subcategoria ‘diversificação da oferta’, que, segundo ele, poderia ser fator de melhoria de seus resultados e, conseqüentemente, de possibilidade de acesso aos recursos da organização.

Categoria	Subcategorias
Inovação	Liberdade de Ação Inteligência Corporativa Diversificação da Oferta

Quadro 17 - Inovação e Subcategorias

Fonte: o Autor, 2007

A inovação se faz presente, quer seja em relação à oportunidade do intra-empresário de expor as suas idéias, pela possibilidade da troca de experiências, bem como pelo apoio da chefia em relação à realização dos projetos inovadores.

Em um dos momentos da entrevista com o **E3**, é mencionado por ele que, *“a gente tem um espaço bastante amplo para conversar com toda a organização, são encontros em que tem trocas de experiências, e esses encontros são freqüentes, por várias vezes a gente teve a oportunidade de levar idéias e, principalmente, da [nossa unidade] para outras unidades.”* Isto confirma a colocação do **E1** na categoria ‘apoio e reconhecimento da chefia’, ao exemplificar que tem determinadas unidades que dão exemplos, por meio de seus colaboradores.

O **E3** ainda menciona que estas trocas de experiências ocorrem tanto no âmbito dos colaboradores administrativos, como também dos colaboradores relacionados à atividade ‘fim’ da organização, que é a educação, pois conforme sua fala, *“então, várias opções, tanto da atividade ‘meio’ como da nossa atividade ‘fim’ foram levadas para a rede toda de unidades [da empresa] e a gente também acaba se utilizando das experiências positivas das outras unidades aqui.”*

O **E1** relaciona a inovação ao apoio da chefia, sendo que para ele *“a gente tem grande apoio da chefia para novos projetos, para a participação, para colocar em prática novas idéias, que venham a contribuir para a organização”*, porém o **E2** considera que o apoio da chefia não consegue ultrapassar a barreira da cultura organizacional, pois para ele, *“não existe um canal formal de encaminhamento das inovações”*.

O **E2** também destaca a importância do termo inovação, pois de acordo com ele, *“ao ter uma idéia inovadora, eu sou muito crítico comigo mesmo, porque a*

palavra inovação contém ação. [...] Se é uma nova ação, eu preciso ser crítico para saber se a minha idéia vai se transformar numa nova ação e não vai ser somente uma idéia brilhante, ou uma idéia diferente”, mencionando, com isto, que é importante poder dar seqüência a uma nova idéia, implementando e executando, ou seja, mais uma vez, sendo estrategista e executor, a fim de se obter a inovação.

Outro ponto do discurso sobre trocas de experiências, aliado, inclusive, à infra-estrutura da organização, é citado por **E3**: *“um exemplo muito bom disso, [...] foi a montagem da intranet. [...] cada unidade [da empresa] tem a sua intranet e ela pode ser acessada por todos, em qualquer lugar do Estado. Isto nos proporciona uma troca de informação e de experiência sensacional. Todos têm acesso, sem exceção.”*

Também há a questão referente a ‘ajuda a novas iniciativas’ na inovação, pois, o relacionamento entre as equipes torna-se fundamental na disseminação de novas idéias. O **E1** chega a destacar esta colaboração, como uma forma muito positiva, por parte das equipes, sendo que para ele, *“[...] das vezes que eu precisei [de ajuda] de formas locais, que envolviam a região, não tive dificuldade nenhuma [de equipes] que não queiram contribuir, muito pelo contrário.”* Exemplificando, este entrevistado cita que, *“por exemplo, vamos supor que seja um projeto daqui do Vale do Paraíba, num exemplo até sobre empreendedorismo, eu acho que foi uma integração maravilhosa, eu acho que a gente conseguiu se organizar de uma forma muito positiva, eu acho que entre os colegas, existe uma receptividade grande, não sinto que existam barreiras ou dificuldades para este apoio”.*

O **E3** menciona as trocas de experiências aliada à inteligência corporativa, ao mencionar que *“nestes momentos [de integração entre as equipes], a gente acaba trocando muitas experiências, de maneira formal, de maneira informal, a*

gente acaba desenvolvendo o nosso conceito, a nossa inteligência corporativa, e é ali [nas reuniões presenciais] que a gente consegue trocar experiência e resolver os problemas”.

A inovação também traz contribuição para a organização, por meio de idéias diferenciadas, que se refletem na melhoria dos serviços, na melhoria dos ambientes organizacionais e na oportunidade de aprendizado, uma vez que, pelas falas do **E1**, que relaciona a motivação com a geração da inovação, *“eu acho que se fosse um projeto totalmente novo e diferenciado em relação ao que [a empresa] atua, que é o segmento educacional, eu acho que seria bastante motivador, [...] que fosse um projeto **da unidade**, seria bem interessante.”*

Para **E2** é importante considerar que, para transpor as barreiras, são necessárias a paciência e a persistência, a fim de, com isto, gerar a inovação, pois de acordo com sua fala, *“porque na verdade eu acho que aprendi, aqui [na unidade], que a gente aprende mais com os problemas, mas, eu aprendi que a gente tem que ter paciência com os problemas e tentar resolver [esses problemas] da melhor forma possível”.*

Ressaltando, ainda, a importância da equipe no processo de inovação, o **E3** considera que deva ter na organização, um pessoal *“tecnicamente bem preparado”*, pois para ele, o grande desafio é *“fazer com que esta qualidade educacional melhore, pois esta qualidade educacional é que é o nosso principal objetivo.”*

Por fim, dadas estas categorias e subcategorias, como resultado das falas dos entrevistados, as quais complementam as análises dos questionários, finaliza-se também, as análises dos resultados obtidos neste estudo, os quais serão discutidos e confrontados com a literatura pesquisada até a presente data.

6 DISCUSSÃO

Esta seção foi dedicada à discussão dos conteúdos, tanto dos questionários aplicados à população de gerentes e coordenadores de três unidades educacionais do Vale do Paraíba, quanto das entrevistas realizadas com um representante de cada equipe destas unidades, com a finalidade de confrontar os resultados obtidos no estudo do ambiente organizacional em relação ao intra-empendedorismo com a revisão da literatura levantada, constituindo assim, uma síntese sobre o estudo do tema.

Serão apresentadas nesta seção, as discussões sobre o perfil sócio-econômico da população pesquisada, o perfil dos intra-empendedores e do ambiente organizacional da Região do Vale do Paraíba.

Quanto ao perfil sócio-econômico da população, a primeira característica que se percebeu ao analisar os sujeitos de pesquisa é que, apesar de nenhuma literatura pesquisada mencionar que o gênero feminino seja considerado mais intra-empendedor do que o gênero masculino, a unidade de Taubaté, que apresentou melhor resultado quanto ao favorecimento do ambiente organizacional ao intra-empendedorismo assim como, maior grau de intra-empendedorismo em seu grupo de colaboradores, é também a unidade que possui em sua equipe, a predominância deste gênero nas funções consideradas estratégicas quanto ao foco da empresa, que é a área educacional, com quatro dos cinco sujeitos pesquisados, sendo eles, a gerente e as três coordenadoras educacionais. Apenas o coordenador administrativo é do gênero masculino.

Apesar de a unidade de Guaratinguetá apresentar dois sujeitos do gênero feminino e apenas um do gênero masculino, uma delas é a coordenadora

administrativa, e a coordenadora educacional está na empresa a menos de cinco anos. Já na unidade de São José dos Campos, há três sujeitos de cada gênero, sendo que apenas as coordenadoras educacionais são do gênero feminino.

Outra relevante informação levantada nestes dados é que a predominância do gênero feminino se faz presente também em todo o grupo de gerentes e coordenadores da Região do Vale do Paraíba, sendo que dos quatorze sujeitos pesquisados, nove pertencem a este gênero.

Em relação à escolaridade dos sujeitos, os gerentes e os coordenadores educacionais estão à frente dos coordenadores administrativos, sendo que estes últimos possuem graduação, enquanto que os gerentes e coordenadores educacionais têm também níveis de pós-graduação e mestrado ou doutorado. Apenas uma coordenadora educacional possui a formação de graduação.

Pode-se afirmar que isto ocorre devido a empresa ser prestadora de serviços educacionais, o que torna quase uma exigência para que seus representantes de cargos e níveis estratégicos para a área educacional tenham grande interesse na área acadêmica, buscando naturalmente, uma melhor formação. Esta exigência pode não ser percebida pelos coordenadores administrativos, os quais atuam apoiando as atividades educacionais, sendo, portanto, mais executores do que estratégicos para a atividade educacional.

Há que se destacar que, em relação à escolaridade, a empresa incentiva a todos os seus colaboradores, com um programa de estímulo à formação educacional, que concede bolsas de estudos que variam de 80% a 100%, em todos os níveis educacionais, inclusive para mestrado e doutorado, nas mais importantes instituições do país, independente de seus cargos ou funções. Este ponto ficou evidenciado quando os sujeitos assinalaram que a empresa tem um bom volume de

treinamento e que há um programa de grande incentivo ao seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Para Pereira (2001, p. 12), o empreendedor “necessita de formação”, sendo que o empreendedorismo nas empresas e no mercado de trabalho deve gerar um “processo de renovação pessoal e organizacional” e Pinchot (1985, p. 192) salienta que “o treinamento mais amplo que você poderia ter em administração é o de *intrapreneur*”, o que demonstra que formação e treinamento são fundamentais para o desempenho profissional.

Bom Ângelo afirma que, para que “os intra-empresendedores desempenhem o papel que se espera deles é imprescindível que haja na empresa a chamada gestão criativa”, a qual só pode ser obtida por meio de uma formação sólida e que explore as competências empreendedoras das pessoas. Somente assim, ainda conforme Bom Ângelo “a criatividade dos funcionários se converterá em bons resultados” (BOM ÂNGELO, 2003, p. 134).

Não há indicações na revisão de literatura, pelo menos até o término deste estudo, de que a faixa etária influencie no grau de intra-empresendedorismo das equipes e nem relatos deste tema no questionário ou nas falas dos entrevistados, porém, não se encontrou sujeitos na faixa etária abaixo de vinte e seis anos de idade. Pode-se, portanto, considerar que a maturidade é fator estimulante ao intra-empresendedorismo, uma vez que sete dos 14 sujeitos estão acima dos 35 anos de idade, sendo que dentre eles, cinco são gerentes e coordenadores educacionais, funções consideradas essenciais para a atividade educacional, enquanto que dois deles são coordenadores administrativos.

Em relação à renda, constatou-se que há maior renda, tanto quanto há também, maior tempo de empresa dos sujeitos pesquisados, aliada à escolaridade

do grupo, sendo perceptível esta relação ao se analisar o grupo de gerentes e coordenadores educacionais e administrativos desta empresa no Vale do Paraíba. Podendo-se relacionar ainda, estas duas características do perfil sócio-econômico, à função dos sujeitos em seus cargos, pois os gerentes têm remuneração acima de 15 salários mínimos e estão a mais de seis anos de empresa. O mesmo se percebe em relação aos coordenadores educacionais, comparados com os coordenadores administrativos, pois dos quatro coordenadores administrativos, apenas um deles tem renda declarada de 11 a 15 salários mínimos, sendo que os outros três, têm renda de até dez salários mínimos. Cinco dos sete coordenadores educacionais estão a menos tempo na empresa, a até cinco anos, porém, três deles têm renda declarada de 11 a 15 salários mínimos, o que demonstra, pela maior renda declarada, a importância do coordenador educacional e suas atividades, frente aos coordenadores administrativos, bem como em relação ao nível de escolaridade apresentada pelos coordenadores educacionais.

Durante as entrevistas realizadas com um sujeito de cada unidade de análise, não houve menção por parte dos participantes, quanto ao perfil sócio-econômico, mais especificamente em relação ao gênero, à faixa etária, ao tempo de empresa ou à renda, no sentido de que estas características influenciem no grau de intra-empendedorismo dos colaboradores da organização. Porém, o que se evidenciou, e até com bastante veemência no discurso dos entrevistados, é quanto ao grau de escolaridade, ou seja, em relação à importância do sujeito se manter atualizado e sempre em busca de conhecimento e desenvolvimento pessoal, já que se observou e se confirmou, no perfil sócio-econômico do grupo pesquisado, que os cargos de maior importância para o negócio da organização, neste caso a educação, são ocupados por gerentes e coordenadores educacionais. Este item confirma as

respostas à questão 18 (Apêndice I), em que 11 dos sujeitos pesquisados assinalaram que a empresa incentiva a formação de seus colaboradores, com um programa de incentivo ao desenvolvimento pessoal. Apenas três sujeitos declararam pela pesquisa que a empresa tem um bom volume de treinamento, porém, voltados para as ferramentas internas da organização.

Mesmo que não haja grande influência das características intra-empresendedoras em relação ao perfil sócio-econômico da população pesquisada com a revisão da literatura, diversos pontos de concordância foram observados no perfil do intra-empresendedor, quanto ao seu comportamento.

Uma primeira característica do perfil do intra-empresendedor, levantado pelos resultados apresentados, é que o sujeito se propõe e se estimula a progredir juntamente com a empresa, quer seja pelo desejo de que haja um melhor funcionamento das atividades, por meio da inovação e de sua atuação estratégica, quer seja na expansão de novos mercados, sendo que, segundo Pinchot, as empresas “estão dividindo os negócios em unidades menores” (PINCHOT, 1989, p. 16), o que dá aos intra-empresendedores poderes para agir em suas unidades educacionais, imprimindo a cada unidade o seu próprio perfil. A empresa pesquisada tem a característica de possuir unidades de negócios, uma vez que as unidades educacionais são implantadas em diferentes e distantes cidades e regiões do estado, em relação à sua sede, que fica na capital do estado de São Paulo, o que dá aos dirigentes das unidades, uma liberdade de atuação em relação à sua sede central.

Para Pinchot, os intra-empresendedores precisam desta liberdade para criar e gerenciar novos negócios e “não de responsabilidades mais amplas para gerenciar velhas idéias” (PINCHOT, 1989, p. 230), sendo que, neste contexto, todos

os sujeitos se consideraram participantes ativos do planejamento estratégico da empresa, o que indica sua ação estratégica nas unidades em que atuam. Haja vista que, conforme as respostas à questão 13 (Apêndice I) há unanimidade dos sujeitos ao assinalarem que conhecem e participam do planejamento estratégico da empresa.

Santos (2005) considera como fundamental no intra-empendedor, uma característica bastante pertinente aos gerentes e coordenadores da empresa, pois como promotor e executor de inovações, ele “geralmente não trabalha isoladamente, mas lidera uma equipe que tem por responsabilidade buscar e empreender inovações” (SANTOS, 2005, p. 144).

Para Pereira (2001, p. 17), as características de “liderança, dimensão de trabalho em grupo, criação organizacional, reconhecimento de oportunidades e inovação”, são também desenvolvidas pelos empreendedores, internos ou não, com uma visão estratégica da organização.

Os resultados descritos permitem que se discutam a posição estratégica do grupo, à medida que quis saber se o sujeito conhece e participa do plano estratégico da empresa, se ele dedica parte do seu tempo para atividades estratégicas, bem como se ele reconhece a missão e a visão da empresa em suas atividades.

Houve, por parte dos sujeitos pesquisados, quase que unanimidade positiva em relação aos pontos estratégicos da organização, sendo que apenas um dos sujeitos assinalou que suas atividades não o deixavam com tempo para pensar estrategicamente. Todos os demais declararam que conhecem e participam do plano estratégico da empresa, assim como, em sua grande maioria, percebem que a missão da empresa é clara e objetiva. Os participantes, inclusive, declaram que a

consideram em suas atividades profissionais. Neste tema, Bom Ângelo (2003, p. 145), considera que “o papel do gestor, em qualquer nível hierárquico, é ligar missão e valores a ações concretas”, sendo que este estudo demonstrou que os sujeitos consideram que suas atividades diárias refletem a missão e visão da empresa.

Para David (2004, p. 47) “as organizações brasileiras contemporâneas esperam de seus funcionários é que sejam pessoas ativas, que vivam profundamente suas metas, que assumam a responsabilidade pessoal de implementar novas idéias e transformá-las em sucesso”. Constatou-se neste estudo, que a população pesquisada vive intensamente as questões estratégicas da organização, bem como as executam junto às suas equipes.

Houve unanimidade do grupo pesquisado quanto ao respeito no tratamento dos colaboradores, independente de seus cargos, considerando inclusive, que há uma preocupação da empresa neste sentido.

O relacionamento e a comunicação, segundo Pinchot, por meio de três de seus mandamentos do intra-empendedor, também devem ter sua relevância no sentido de se “encontrar pessoas na organização para ajudá-lo”, sugerindo inclusive, que se “utilize da intuição para a escolha das pessoas que você quer que te auxiliem em seus projetos”, além, é claro, de “honrar os seus patrocinadores” (PINCHOT, 1989, p. 17), que, em geral, são os chefes imediatos de equipes intra-empendedoras. Para Bom Ângelo, o intra-empendedor precisa “ganhar credibilidade entre diretores e acionistas e garantir a manutenção do ânimo dos integrantes da equipe” (BOM ÂNGELO, 2003, p. 29), fortalecendo assim, o relacionamento e a comunicação com seus subordinados, seus pares e, a não menos relevante, comunicação ascendente.

O programa de desenvolvimento profissional e pessoal também foi destaque positivo na opção de respostas dos sujeitos, à medida que todos consideram que há um grande estímulo da organização ao desenvolvimento pessoal e profissional de todos os colaboradores. David (2004, p. 82) destaca que “as organizações em aprendizagem permitem o surgimento do empreendedorismo corporativo” e Senge (1998, p. 167) relaciona este aprendizado ao indivíduo, uma vez que para ele “as organizações só aprendem por meio dos indivíduos que aprendem”.

Porém, ao se perguntar sobre o nível de comunicação na empresa, o grupo não é coeso ao apontar que não há abertura para se falar o que pensa na organização, havendo sim, destacado por metade do grupo, certo equilíbrio entre verdade e comportamento político, sendo que, apenas para alguns, as pessoas têm liberdade para falarem o que sentem ou pensam.

Para Pinchot (1989, p. 17) “é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão”, invocando, talvez, a necessidade de se omitir as verdades em certos momentos. O autor também menciona que os intra-empresendedores “quebram as regras e orgulham-se disso” (PINCHOT, 1989, p. 230) quando têm em mente a importância de um determinado trabalho.

Isto, porém, se contradiz com Daft (1999) e Bom Ângelo (2003), pois segundo Daft, o “líder transformacional” (DAFT, 1999, p. 367) deve ter a capacidade de gerar mudança, inovação e, portanto, empreendedorismo e, segundo Bom Ângelo (2003, p. 154), “para exercer real liderança é preciso um comportamento transformacional, carregado de ética e integridade”, o que não condiz com inverdades e omissões por parte das equipes e lideranças frente aos seus colegas, seus liderados ou suas chefias.

Após esta breve discussão sobre o perfil sócio-econômico do grupo pesquisado e seu ambiente organizacional, levantam-se agora as características do intra-empendedor, sendo que as questões que influenciaram positivamente no grau de intra-empendedorismo do grupo pesquisado dizem respeito à motivação, inovação, planejamento e execução, além do reconhecimento e recompensa por parte da empresa.

Para Daft (2003), Moscovici (1996), Maximiano (2004) e Pinchot (1989) a motivação e o entusiasmo encontrados no grupo, quer seja pelo seu desejo de inovar, obter sucesso na organização mesmo em tempos de incerteza, e até mesmo em abrir mão de parte do salário para pôr em prática alguma idéia inovadora, são características marcantes dos intra-empendedores, uma vez que os fatores motivadores “influenciam a satisfação no trabalho, baseada na realização das necessidades de alto nível, como realização, reconhecimento, responsabilidade e oportunidade de crescimento” (DAFT, 2003, p. 398), sendo ainda que para Moscovici o sujeito “é um todo organizado e integrado. O indivíduo como um todo se motiva” (MOSCOVICI, 1996, p. 77 *apud* DAVID, 2004, p. 31).

Maximiano (2004) trata deste tema quando apresenta, em uma das hipóteses apresentadas sobre a motivação humana, que no “homem complexo, a motivação não tem causa única”, sendo que “diversos motivos ou causas são importantes para mover o comportamento” deste sujeito (MAXIMIANO, 2004, p. 285). Outro ponto que se levanta é, conforme Pinchot, (1989, p. 145) que “um dos mais poderosos incentivos para se obter a cooperação entusiástica dos outros é dar-lhes liberdade para ajudar a criar a nova visão”, sendo ainda que, pela dimensão dos “motivos principais” deste autor, o intra-empendedor “é motivado e entusiasmado

com sua atividade profissional”, particularmente, por serem comprometidos com suas responsabilidades.

A inovação, aqui relacionada à motivação dos sujeitos, de acordo com Pinchot e Pellman (2004, p. 24), “requer energia para enfrentar os desafios do percurso rumo ao sucesso”, enquanto que Daft (1999, p. 189), relaciona a “inovação à perpetuidade da empresa” e Drucker (1987, p. 40) complementa as duas idéias anunciando que “qualquer mudança no potencial produtor-de-riqueza de recursos já existentes constitui inovação”.

Santos relaciona os “novos modelos de gestão” como sendo “capazes de diferenciar estas empresas e mantê-las competitivas em relação aos seus principais concorrentes” (SANTOS, 2005, p. 149-150). Percebe-se que, portanto, estes novos modelos estão diretamente associados à inovação e ao intra-empendedorismo obtido pelo grupo pesquisado, o que só é possível à medida que a empresa forneça as condições ambientais favoráveis a esta prática.

Podendo visualizar etapas completas de ação, quando consideram maneiras de fazer uma nova idéia acontecer, Pinchot (1985, p. 31) destaca que em boa parte do meio empresarial, “os visionários são desprezados como sendo sonhadores não práticos” e Filion ressalta que “nos aspectos essenciais um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” (FILION, 1999, p. 19). Porém, as organizações que têm outra visão, aproveitam a oportunidade do visionário para utilizar no planejamento de médio e longo prazo, uma vez que eles conseguem ter uma consolidação de suas visões. Da mesma forma que os sujeitos pesquisados inovam, também conseguem planejar, implantar e executar suas inovações ou idéias, uma vez que, dos quatorze sujeitos, apenas

um respondeu negativamente a esta questão, demonstrando no grupo uma forte característica intra-empresarial.

Quanto ao reconhecimento e recompensa, pode-se afirmar que os sujeitos obtiveram alto grau de intra-empresarialismo, uma vez que mais uma vez, treze dos quatorze sujeitos responderam positivamente a esta questão. O autor que trata este tema é Pinchot (1989, p. 17), ao destacar que o intra-empresarial deve “ir para o trabalho todos os dias disposto a perder o emprego”, pressupondo que salário e recompensa são secundários para o intra-empresarial. Isto se evidencia quando o sujeito assinala a alternativa de ‘promoção e aumento salarial’ como sua última alternativa em relação ao fator que estimula a inovação na empresa.

Negativamente, influenciaram o grau de intra-empresarialismo no grupo pesquisado, as questões relativas à hierarquia, preservação de suas idéias e liderança. Pinchot (1989, p. 25) considera que “os intra-empresariais gostam de correr riscos moderados”, porém, em relação à hierarquia o sujeito não excede sua autoridade, não enfrentando assim, problemas com sua chefia. Este item entra em discordância com a literatura, pois segundo Pinchot (1989, p. 33), os intra-empresariais “acham-se, assim, cruzando os limites organizacionais para fazer aquilo que é, oficialmente, função de outras pessoas”. Pelas respostas dos sujeitos, a organização dá a liberdade necessária, bem como a oportunidade dos seus gestores expressarem o que pensam ou sentem, fazendo com que, na empresa, não haja a necessidade de se recorrer a este comportamento intra-empresarial.

A pouca liderança exercida pelo sujeito em seu meio organizacional, fica evidenciada neste estudo, uma vez que grande parte não considera ter um número acima do normal de admiradores e críticos, impactando negativamente de forma considerável no grau de intra-empresarialismo, em todas as unidades

pesquisadas. Visto que, tanto Daft (1999) como Bom Ângelo (2003) consideram que a liderança é exercida à medida que o sujeito precisa “demonstrar através de sua coragem, determinação e sacrifício [...] o que trará a confiança necessária na condução de seus liderados” (DAFT, 1999, p. 253) e também da “capacidade de alinhar e arrebanhar pessoas” (BOM ÂNGELO, 2003, p. 139), o que trará naturalmente a admiração dos seus liderados. Para David, no entanto, a liderança está relacionada à “necessidade de poder”, sendo que para a autora, esta necessidade “é aquela que o empreendedor tem de influenciar outras pessoas, de obter sucesso nas suas atividades e de estar sempre em evidência” (DAVID, 2004, p. 31), o que poderá provocar no grupo ou em parte dele, muitas críticas. Vários aspectos podem estar relacionados à pouca liderança exercida pelo grupo, sendo que a mais presente neste estudo, se relaciona ao comprometimento de toda a equipe da empresa em relação à autonomia proporcionada pelas chefias e, conseqüentemente, pouca necessidade desta equipe em reconhecer uma forte liderança de seus superiores.

Conclui-se esta fase de discussão frente à revisão da literatura, com a definição do ambiente estudado, se demonstrando altamente favorável ao intra-empendedorismo, à medida que os sujeitos das três unidades declararam que a empresa favorece ao comportamento e à prática do intra-empendedorismo. O que se evidenciou é que o fato de se ter um ambiente altamente propício, não fez com que os indivíduos correspondessem a este comportamento na mesma intensidade ou com maior desempenho em relação ao seu comportamento intra-empendedor.

Cabe, porém, dos resultados obtidos nas respostas às entrevistas, confirmar ou não estas evidências, uma vez que, das falas dos entrevistados,

praticamente todos os temas acima foram abordados, proporcionando material fundamental para sua análise e melhor compreensão.

Os resultados possibilitaram ao estudo do ambiente organizacional da Região do Vale do Paraíba, em relação ao favorecimento deste ambiente ao comportamento intra-empendedor de seus colaboradores, vários aspectos que evidenciam as confirmações referentes ao que já se haviam levantado na consolidação dos questionários aplicados aos 14 sujeitos, população-alvo deste estudo.

Em relação à Cultura Organizacional, Hollenbeck e Wagner III (2002, p. 4) consideram que “permitir que os funcionários participem das tomadas de decisões” é uma técnica fundamental no sentido de trazer o colaborador para junto da organização, e quando o **E3** menciona que a organização proporciona um campo amplo de atuação, sem que se perda a sua identidade corporativa, ele está considerando que existe um bom espaço para a sua participação na organização e o **E2** ainda justifica a participação do colaborador intra-empendedor como uma pessoa que *“tenta modificar alguma coisa na organização”*, sendo que os autores ainda ressaltam que a participação dos colaboradores nas decisões da empresa dá aos trabalhadores a sensação de pertencerem à empresa ou de possuírem algo, o que potencializa a sua produtividade, fazendo com que o sujeito se empenhe mais em suas ações e iniciativas inovadoras.

Para David (2004, p. 47) “as empresas querem intra-empendedores, mas não criam o ambiente propício” sendo que, para a autora, as “organizações estruturadas burocraticamente” dificultam o surgimento do intra-empendedor. Portanto. Neste sentido, cabe trazer à discussão o relato dos entrevistados, onde o **E1** menciona que *“é claro que existem limites dentro da própria organização [...]”*

compreendendo a cultura organizacional da empresa, que também é compartilhada pelo **E3** ao citar: *“olha, eu acredito muito na **organização**, na formalidade da nossa organização [...]”*, sendo, ainda, conforme o **E2**, que *“o intra-empendedorismo provoca nas pessoas um pouco de clareza, [...] de crítica, de informação [...]”*. Sendo, contudo, possível afirmar que os colaboradores desta organização, conhecem e partilham da cultura organizacional, sem com isto, deixá-la interferir em seu comportamento intra-empendedor.

Para Bom Ângelo (2003, p. 77), “se o colaborador for um visionário, cheio de idéias, as restrições resultarão em um comportamento indesejável, marcado por lentidão, insubordinação e resistência a projetos de ação coletiva”, este parece não ser o caso para este grupo de intra-empendedores, pois se pode verificar por meio dos relatos dos entrevistados relativos ao apoio e reconhecimento da chefia, sendo que o **E1** destaca que há um incentivo maior à participação nas atividades estratégicas da organização e uma proximidade maior dos colaboradores com a estrutura da empresa, e o **E2** relaciona seu posicionamento, com o posicionamento de sua chefia, ao citar que tem liberdade de ação e, da mesma forma, a transite à sua equipe.

O apoio da chefia é importante no ambiente organizacional de atuação do intra-empendedor, pois para Fillion (1999, p. 19) este sujeito “é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidade de negócios” e Pereira (2001, p. 27) ressalta que esses intra-empendedores “precisam ser conformados às necessidades atuais sob princípios definidos de maneira a evitar ao máximo a frustração daquilo que propõem”. Neste sentido, pelos relatos dos entrevistados este apoio é sempre obtido pelas chefias da

empresa, uma vez que um dos entrevistados considera que o apoio é obtido no dia-a-dia, com iniciativas que agregam valor à qualidade do trabalho, sendo que o **E1** também relata o apoio da chefia, evitando qualquer tipo de frustração por parte deste intra-empendedor, pois em muitas vezes ele declara que observou as iniciativas de colegas de outras unidades, por meio de um determinado projeto, uma planilha diferenciada, que contribui, tanto com a unidade como também com toda a organização, uma vez que ela é disponibilizada, por meio do reconhecimento obtido pela chefia, que a envia aos encontros de trocas de experiências entre as unidades educacionais.

Daft (2003, p. 398) considera este apoio como sendo favorável aos intra-empendedores em seu ambiente organizacional, sendo que, para ele, os “fatores que influenciam a satisfação no trabalho baseada na realização das necessidades de alto nível, como realização, reconhecimento, responsabilidade e oportunidade de crescimento”, são motivacionais e geram produtividade às empresas. O **E3** relata então que “[...] *não é só liberdade, existe um incentivo a isto em nossa organização*” e o **E1** considera a negociação como possibilidade de atingir aos seus objetivos “[...] *então o caminho do sucesso é saber negociar com todas as instâncias envolvidas*”, o que faz com que a equipe seja motivada e veja assim, suas necessidades de alto nível atendidas por suas ações.

Moscovici (1996, p. 77) *apud* David (2004, p. 31), ainda relaciona a “motivação humana” como sendo “constante, infinita, flutuante e complexa”, o que reflete parte das características dos intra-empendedores da organização.

Em relação ao desempenho da equipe, convém lembrar, por meio de Pereira (2001, p. 5), que “o indivíduo precisa ter disposição para correr riscos; ter curiosidade, inquietação, abertura intelectual e agressividade positiva”, influenciando

de forma positiva o seu desempenho intra-empendedor, sendo, ainda para esta autora, que “sua capacidade de assumir riscos é papel fundamental que tem no desenvolvimento das economias nacionais” (PEREIRA, 2001, p. 17).

Pereira confirma as características levantadas pelos entrevistados, uma vez que, para ela, o intra-empendedor deve “jogar em equipe; conseguir trabalhar com pessoas de pontos de vista diferentes; ter energia, flexibilidade, comunicabilidade e capacidade para aprender; capacidade para estabelecer redes de contato [...]” (PEREIRA, 2001, p. 6).

Para Fillion (1999, p. 19) o intra-empendedor é sintetizado como estrategista e executor, pois segundo ele, “nos aspectos essenciais um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”, sendo que os entrevistados demonstraram esta forte característica em suas falas, por meio de citações como mencionado pelos entrevistados, em que declaram que apesar de trabalharem como bons executores, devido ao tipo de unidade que administram, pois são unidades consideradas operacionais, ou seja, que executam as operações desenvolvidas pela empresa, porém, têm em suas atividades as funções estratégicas como prioridade. O **E1** menciona que *“eu acho que em alguns momentos, estratégica e em alguns momentos, executora [...] eu tenho os dois lados”* e o **E2**, apesar de se considerar totalmente estrategista, também menciona que gosta da função executora, sendo ele, *“estrategista. **Sou totalmente estrategista.** Bom, eu gosto de executar, mas eu sou mais estrategista.”*

Em relação à inovação, muito bem citada por Schumpeter, como a “destruição criativa” (DRUCKER, 1987, p. 200-201) e Pinchot (1985, p. 31) caracterizando que “os visionários são desprezados como sendo sonhadores não práticos” e, portanto, não gerando a inovação nas organizações. Pereira considera a

inovação como um ato de quem é capaz de “resolver problemas, estabelecer redes de contato e assumir riscos” (PEREIRA, 2001, p. 27), confirmado também por Lezana e Tonelli (1998), os intra-empresendedores são “indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios”.

Drucker (1987) e David (2004) ressaltam a geração da inovação pelos intra-empresendedores, pois eles podem “criar novo valor, além de novas e diferentes satisfações aos consumidores” (DRUCKER, 1987, p. 45) e “implementar novas idéias e transformá-las em sucesso”. (DAVID, 2004, p. 47)

O que os intra-empresendedores desta organização manifestaram em prol da inovação, vem ao encontro da literatura, uma vez que, segundo Santos, por inovação, “entende-se não somente o desenvolvimento de novos produtos e processos, mas, também, a busca de novos conceitos de negócio, novos negócios, novos mercados, novas alianças estratégicas, novos processos logísticos”, sendo que a aplicação destas inovações pode ser relacionada, tanto ao processo produtivo direto, como também aos “novos modelos de gestão, capazes de diferenciar estas empresas e mantê-las competitivas em relação aos seus principais concorrentes” (SANTOS, 2005, p. 149-150).

Pinchot e Pellman (2004, p. 31) alertam para a rápida ação da empresa diante dos erros, pois “o sucesso na inovação não depende da certeza de estar com a razão, mas da rápida aprendizagem e da pronta resposta ao novo aprendizado”.

Cabe mencionar que inovação não é o mesmo que invenção, a qual, segundo Pinchot, “é o ato de gênio ao criar um novo conceito para um novo dispositivo ou serviço potencialmente útil” (PINCHOT, 1985, p. 9), e sim, de dar continuidade ao processo criativo, fazendo com que esta nova ação, chegue ao mercado e retorne em novos investimentos para as empresas, pois, conforme

Drucker, “o empreendimento só existe quando o mesmo cria uma nova satisfação para o consumidor” (DRUCKER, 1987, p. 200-201).

Entrando no campo do ambiente organizacional, ressalta-se a importância do tema, à medida que David relaciona este ambiente favorável ao intra-empendedor como fator decisivo à inovação, pois, segundo a autora, “o dilema entre a necessidade de inovação e a resistência irracional a elas é um desafio que se apresenta às organizações que pretendem se modernizar”, mas, cabe ressaltar também que “o principal desafio é criar um ambiente propício para o surgimento dos intra-empendedores” (DAVID, 2004, p. 46).

Neste caso, o ambiente pesquisado mostra-se favorável ao intra-empendedorismo, sendo que pela fala dos entrevistados, há um espaço bastante amplo para se conversar com toda a organização, dando possibilidade de se perceber a forma com que este entrevistado entende sua organização. O **E1** relaciona a inovação ao apoio da chefia, sendo que para ele “*a gente tem grande apoio da chefia para novos projetos, para a participação, para colocar em prática novas idéias, que venham a contribuir para a organização*”, sendo que o **E2** também destaca a importância do termo inovação, pois de acordo com ele, “*ao ter uma idéia inovadora, eu sou muito crítico comigo mesmo, porque a palavra inovação contém **ação**. [...]*”, mencionando, com isto, que é importante poder dar seqüência a uma nova idéia, implementando e executando cada um de seus passos, a fim de se obter a inovação.

Destaca-se, pelas falas dos entrevistados que, da mesma forma que se evidenciou a favorabilidade do ambiente organizacional na empresa pesquisada pelos questionários aplicados, os sujeitos entrevistados também confirmam que o intra-empendedor se beneficia deste ambiente, à medida que consegue aplicar

suas características inovadoras, com liderança e motivação, aos projetos desafiadores das unidades educacionais em que atuam.

7 CONCLUSÕES

O estudo sobre o ambiente organizacional da Região do Vale do Paraíba buscou compreender as especificidades locais e regionais que mais favoreçam ao desenvolvimento de comportamentos e práticas do intra-empendedorismo, sendo que o primordial, conforme apontado nos resultados deste estudo, é que o ambiente deva ser propício ao desenvolvimento e à retenção de uma cultura intra-empendedora nas organizações.

Baseando-se nos resultados apresentados por este estudo de caso, pelas especificidades dos ambientes organizacionais da empresa analisada, constatou-se que o intra-empendedorismo ainda não é um tema que esteja difundido nas organizações do Vale do Paraíba, sendo que os ambientes que favorecem a esta cultura, conforme apontado neste estudo específico, o fazem espontaneamente, sem uma influência direta da direção ou um determinado programa, que seja voltado especificamente ao intra-empendedorismo, bem como também para a liderança, a motivação e a geração de inovação, que são fundamentais para dar o devido respaldo profissional ao intra-empendedor.

Os intra-empendedores, por sua vez, também respondem ao ambiente organizacional de forma espontânea em suas atividades do dia-a-dia, por influência de seus próprios conhecimentos, habilidades e atitudes, aproveitando-se das suas competências, aplicando-as nas oportunidades que percebem nas organizações em que atuam.

Tendo, num primeiro momento, avaliado o ambiente organizacional e o comportamento da empresa em relação ao favorecimento do intra-empendedorismo, por meio de questionário, percebeu-se que o grupo considerou

a empresa com alto grau de favorecimento ao ambiente intra-empendedor. Observou-se também, pelas respostas e pelas falas analisadas, que o grupo pesquisado se considerou medianamente intra-empendedor. A inovação foi percebida pelo grupo como um ponto bastante favorável, sendo que, tanto a empresa como o próprio intra-empendedor são os atores de desenvolvimento e consolidação desta cultura na organização.

Os resultados alcançados neste estudo de caso permitem afirmar que as pessoas do gênero feminino são mais intra-empendedoras do que as pessoas do gênero masculino, sendo que a atualização educacional e a maturidade dos sujeitos são fatores relevantes e positivos do comportamento intra-empendedor. Percebeu-se também que há uma tendência desses sujeitos a manterem-se na empresa e, por obterem um melhor conhecimento do negócio principal da empresa e da estrutura organizacional, acabam conquistando seu respectivo espaço e reconhecimento por parte da empresa, no sentido de estimulá-lo a continuar sua trajetória, por meio de atividades estratégicas na organização, colaborando assim, com o círculo virtuoso do desenvolvimento da empresa, de seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Os resultados e discussões permitiram concluir que:

- A missão e a visão da organização são amplamente difundidas e entendidas pelo nível estratégico da organização, facilitando o seu cumprimento e adequação às suas atividades operacionais.
- A perspectiva de se trabalhar por unidades de negócios na empresa, incentiva a participação dos dirigentes em atividades estratégicas do grupo pesquisado, visto que cada unidade tem grande independência e seus gestores, conseqüentemente, o mesmo nível de liberdade de ação nas

tomadas de decisões que envolvam suas equipes e seus relacionamentos com o mercado.

- O desempenho dos intra-empresendedores se tornaria mais efetivo à medida que o ambiente organizacional favorecesse de forma mais ativa e sistemática a estes atores, com a adoção de uma agenda de planejamento estratégico, para atuação, tanto no curto como no médio prazo, envolvendo seus gerentes e coordenadores, tanto administrativos como educacionais.
- À medida que o sujeito encontra um ambiente propício ao comportamento inovador, suas características intrínsecas de motivação e de liderança encontram espaço na organização, fazendo com que sua trajetória profissional seja mais estável e duradoura, com conseqüente reconhecimento profissional, maior participação em atividades estratégicas, possibilidade de promoção e, conseqüentemente, a devida recompensa financeira.
- Mesmo que os gerentes e coordenadores, educacionais e administrativos, considerem que a comunicação na organização não seja feita de forma que as pessoas se expressem com liberdade, a qualidade do ambiente organizacional nas três unidades é de integridade e respeito aos colaboradores.
- Com um programa de treinamento e desenvolvimento voltados para o desenvolvimento pessoal e profissional reconhecidamente com grande incentivo da organização, para que o ambiente torne-se ideal à prática do intra-empresendedorismo, faz-se necessária apenas uma complementação,

por meio de um programa voltado especificamente para o empreendedorismo corporativo de seus colaboradores.

- Os colaboradores reconhecem que o estímulo à inovação está diretamente ligado aos seus próprios comportamentos e atitudes, por meio da satisfação pessoal e profissional, sendo também que o reconhecimento que ele almeja não está aliado à recompensa financeira.
- Para o grupo, o que mais prejudica a inovação nas organizações é, em primeiro lugar, a falta de comprometimento dos colaboradores, e, por parte da empresa, a falta de incentivo aos projetos e ações inovadoras. Por sua vez, o grupo destaca que a equipe satisfeita e o reconhecimento profissional é o que estimula a inovação.
- A cultura regional da Região do Vale do Paraíba, bem como a cultura local, em cada cidade separadamente, não demonstrou exercer influência de contexto histórico social no comportamento intra-empendedor do grupo pesquisado.

Mediante, portanto, a interpretação dos resultados do estudo do ambiente organizacional da Região do Vale do Paraíba, em favorecimento ao comportamento e à prática do intra-empendedorismo, pode-se sugerir como recomendação aos ambientes organizacionais com interesse em inovação e empreendedorismo corporativo, que haja incentivo ao aprendizado constante dos colaboradores, como princípio norteador e fator relevante de estímulo ao processo criativo e motivador do intra-empendedor, cada vez mais, atuante na busca de inovações.

E, por se ter a ciência de que este estudo seja apenas uma pequena contribuição a um grande desafio, uma vez que a Região do Vale do Paraíba

demonstrou-se bastante propícia e favorável ao desenvolvimento do comportamento intra-empendedor, considera-se que ele possa e deva ser examinado por outros ângulos, a fim de se abordar e complementar os temas que não foram aqui apresentados.

Acredita-se, também, que pela perspectiva da cultura regional, sua história e suas características peculiares, devido à grandeza desta região, este estudo poderia ter melhor explorado o tema, uma vez que, ao finalizá-lo, o autor percebe que tratou-se de forma bastante ampla o ambiente interno organizacional, sabendo que o ambiente externo também tem grandes e importantes influências no comportamento das pessoas e organizações.

Por conseguinte, como perspectiva do autor, é que seja possível a aplicação deste estudo de caso em outras organizações, quer seja com o propósito de dar a devida continuidade ao estudo do tema proposto neste trabalho, quer seja para testar sua aplicação nos mais diversos ambientes organizacionais da Região do Vale do Paraíba.

Destarte, também como perspectiva do autor, é que este estudo sirva de inspiração a pesquisadores da região, de tal forma que estes se apliquem em dar a devida e merecida continuidade ao tema, com seus mais diversos e adversos olhares no sentido de ampliar a discussão do estudo aqui proposto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

American Heritage Dictionary of the English language. Third edition, 1992.

ASSMAR, E.M.L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. **Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura.** Revista Psicologia: Reflexão e Crítica. p. 443 – 453, 2005.

AZEVEDO, C. L.; CAMARGOS, M.; SACCHETTA, V. **Monteiro Lobato - Furacão na Botocúndia.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 1997.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa - Portugal: Edições 70, 1977.

BARINI FILHO, U. **A Teorização da Transformação da Formação da Competência Empreendedora Fundamentada na Abordagem da Complexidade: Um Estudo de Caso.** São Paulo: 2003. 137p. Dissertação de Mestrado. PUC – Pontifícia Universidade Católica.

BOM ÂNGELO, E. **Empreendedor Corporativo: a nova postura de quem faz a diferença.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

DAFT, R. L. **Teoria e Projeto das Organizações.** Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

_____. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC Editora, 2003.

DAVID, D. E. H. **Intra-empreendedorismo Social: Perspectivas para o Desenvolvimento Social nas Organizações.** Santa Catarina: 2004. 204p. Tese de Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor: A Metodologia de Ensino que Ajuda a Transformar Conhecimento em Riqueza.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

_____. **Empreendedorismo Corporativo: Como ser Empreendedor, Inovar e se Diferenciar na sua Empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2003.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor “Entrepreneurship” Práticas e Princípios**. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3ª. ed., Curitiba: Editora Positivo, 2004.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, São Paulo: v.34 n.2 p. 05 – 28. Abril – junho 1999.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3ª ed., São Paulo: Editora Atlas, 1996.

HILÁRIO NETO, G. **Diagnóstico e Análise do Perfil do Empreendedor Joseense**. Taubaté. 2004. 116p. Dissertação de Mestrado. UNITAU – Universidade de Taubaté.

HOLLENBECK, J. R.; WAGNER III, J. A. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

LEZANA, A. G. R., TONELLI, A. “O comportamento do empreendedor”. In: DE MORI, F. (org.). **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LEVIN, J.; FOX, J. A. **Estatística para Ciências Humanas**. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2004.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração – da revolução urbana à revolução digital**. 4ª. ed., São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MARTINELLI, M. L. (org.). **Pesquisa Qualitativa: Um Instigante Desafio**. 1ª. ed., São Paulo: Editora Veras, 1999.

OLIVEIRA, O. J. **Modelo de gestão para pequenas empresas de projetos de edifícios**. São Paulo, 2005. Tese de Doutorado – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

PAZALOZZI, F. **Percepção de Justiça nas Organizações como Antecedente dos Comportamentos de Cidadania Organizacional**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo. 2000.

PEREIRA, S. M. **A Formação do Empreendedor**. Florianópolis, 2001. 204p. Tese de Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: Why you don't have to leave the company to become an Entrepreneur**. EUA: Harper & Row, 1985.

_____. **Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Editora Harbra, 1989.

PINCHOT III, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

SANTOS, S. A. (organizador). **Empreendedorismo de Base Tecnológica: Evolução e Trajetória**. 2ª. ed., Maringá: Unicorpore Editora, 2005.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. 1ª ed., Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1998.

SETÚBAL, A. A. **Análise de Conteúdo: Suas implicações nos Estudos das Comunicações**. In **Pesquisa Qualitativa: Um Instigante Desafio**. 1ª. ed., São Paulo: Editora Veras, 1999.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções**. São Paulo: Editora Thomson, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª. ed., Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

ZAHRA, S. A. **Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study**. *Journal of Business Venturing* 6(4):259–285. 1991

_____. **Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach.** *Journal of Business Venturing* 8(4):319–340. 1993.

_____. **Corporate Entrepreneurship And Financial Performance: The Case of Management Levered Byouts.** *Journal of Business Venturing*, v. 10, n. 6, p. 225-247, 1995.

_____. **Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities.** *Academy of Management Journal*, v. 39, p. 1713-1735, 1996.

IBGE. Cidades. Fonte: www.ibge.gov.br-ibge-cidades. Acesso em 29 de novembro de 2006.

ANEXO 1 – Teste: Você é um Intra-empREENDEDOR?

Teste: Você é um intra-empREENDEDOR?

ResponDA “sim” ou “nãO” às seguintes perguntas:

- 1 – Seu desejo de fazer as coisas funcionarem melhor ocupa tanto de seu tempo quanto o cumprimento do dever de mantê-las como são?
- 2 – Você se entusiasma com o que está fazendo no trabalho?
- 3 – Você pensa a respeito de novas idéias de negócios quando está dirigindo para o trabalho ou tomando banho?
- 4 – Você pode visualizar etapas completas de ação, quando considera maneiras de fazer uma nova idéia acontecer?
- 5 – Você enfrenta problemas, de tempos em tempos, para fazer coisas que excedem sua autoridade?
- 6 – Você é capaz de manter suas idéias ocultas, vencendo sua vontade de contá-las a todos, até que as tenha testado e desenvolvido um plano para sua implementação?
- 7 – Você já avançou com sucesso em tempos incertos, quando algo em que trabalhava parecia que não ia dar certo?
- 8 – Você tem um número acima do normal de admiradores e críticos?
- 9 – Você tem, no trabalho, uma rede de amigos com quem pode contar para ajudá-lo?
- 10 – Você se aborrece facilmente com as tentativas incompetentes dos outros para executar parte de suas idéias?
- 11 – Você pode pensar em tentar vencer uma tendência natural perfeccionista de fazer tudo você mesmo e dividir com uma equipe a responsabilidade por suas idéias?
- 12 – Você estaria disposto a abrir mão de uma parte do salário em troca da oportunidade de testar sua idéia de negócio, se as recompensas pelo sucesso fossem adequadas?

Se você respondeu “sim” mais vezes do que “nãO”, é provável que já esteja se comportando como um intra-empREENDEDOR.

Anexo 1 – Teste: Você é um intra-empREENDEDOR? Adaptado de Pinchot (1989, p. 25)

APÊNDICE 1 - Instrumento 1 – Questionário

Instruções de preenchimento do questionário

Este questionário objetiva averiguar o nível de estímulo e reconhecimento das iniciativas inovadoras por parte da empresa, bem como identificar o nível de empreendedorismo corporativo de cada participante.

Seja o mais sincero quanto à sua realidade de trabalho e à sua percepção do ambiente organizacional;

Analise as diversas questões com o tempo que considerar adequado;

Não existem respostas certas ou erradas, apenas mais adequadas ao seu clima organizacional e com o ambiente em que você atua.

Marque a resposta “sim” ou “não” às doze (12) seguintes perguntas:

Sim	Não	Questões
		1 – Seu desejo de fazer as coisas funcionarem melhor ocupa tanto de seu tempo quanto o cumprimento do dever de mantê-las como são?
		2 – Você se entusiasma com o que está fazendo no trabalho?
		3 – Você pensa a respeito de novas idéias de negócios quando está dirigindo para o trabalho ou tomando banho?
		4 – Você pode visualizar etapas completas de ação, quando considera maneiras de fazer uma nova idéia acontecer?
		5 – Você enfrenta problemas, de tempos em tempos, para fazer coisas que excedem sua autoridade?
		6 – Você mantém suas idéias ocultas, vencendo sua vontade de contá-las, até que as tenha testado e desenvolvido um plano para sua implementação?
		7 – Você já avançou com sucesso em tempos incertos, quando algo em que trabalhava parecia que não ia dar certo?
		8 – Você tem um número acima do normal de admiradores e críticos?
		9 – Você tem, no trabalho, uma rede de amigos com quem pode contar?
		10 – Você se aborrece facilmente com as tentativas incompetentes dos outros para executar parte de suas idéias?
		11 – Você tenta vencer uma tendência natural perfeccionista de fazer tudo você mesmo e dividir com uma equipe a responsabilidade por suas idéias?
		12 – Você abriria mão de uma parte do salário em troca da oportunidade de testar sua idéia, se as recompensas pelo sucesso fossem adequadas?

Teste: Você é um intra-empendedor? Adaptado de Pinchot (1989, p. 25)

13 – Em que nível você conhece o planejamento estratégico de sua empresa?

Assinale a afirmativa mais adequada:

- Eu desconheço o planejamento estratégico da empresa;
- Eu não participo do planejamento estratégico, porém sei que ele existe;
- Eu conheço e participo do planejamento estratégico da empresa.

14 – Você dedica alguma parte do seu tempo para atividades estratégicas?

Assinale a afirmativa mais adequada:

- Minhas atividades não me deixam com tempo para pensar estrategicamente;
- Dedico pouco tempo em atividades estratégicas;
- Uma boa parte do meu tempo é dedicado a atividades estratégicas.

15 – Você acredita estar atuando de forma alinhada com a missão da empresa?

Assinale a afirmativa mais adequada:

- Eu desconheço a missão da empresa para considerá-la em meu trabalho diário;
- Acredito que a missão da empresa seja difícil de ser realizada;
- A missão da empresa é clara e objetiva e as pessoas a considera em suas atividades.

16 – Como você avalia o nível de comunicação interna da empresa?

Assinale a afirmativa mais adequada:

- As pessoas não falam abertamente o que sentem ou pensam;
- Há um certo equilíbrio entre sinceridade e comportamento político;
- As pessoas se expressam com liberdade em todos os níveis da empresa.

17 – Como você percebe a qualidade do seu ambiente organizacional?

Assinale a afirmativa mais adequada:

- Percebo que as pessoas são tratadas como números;
- Sinto que há uma certa preocupação com as pessoas;
- Sinto que há respeito no tratamento das pessoas, independente de seus cargos.

18 – Você considera que há incentivo da empresa à participação de todos os colaboradores em treinamentos e em programas de desenvolvimento pessoal?

Assinale a afirmativa mais adequada:

- Há pouco treinamento disponível e a participação é restrita a poucas pessoas;
- Há um bom volume de treinamento, porém voltados para as ferramentas internas;
- Há um programa de desenvolvimento pessoal com grande incentivo da empresa.

19 – Enumere os fatores que mais estimulam a inovação na empresa?

Obs.: 1 para o mais importante e 5 para o menos importante.

- Equipe satisfeita e motivada
- Reconhecimento profissional
- Melhoria do fluxo de trabalho
- Resultado positivo da empresa
- Promoção e aumento salarial

20 – Enumere os fatores que mais prejudicam a inovação na empresa?

Obs.: 1 para o mais importante e 5 para o menos importante.

- Falta de incentivo por parte da empresa
- Falta de estrutura e recursos por parte da empresa
- Falta de treinamento e capacitação dos colaboradores
- Falta de uma política de reconhecimento e recompensa
- Falta de comprometimento dos colaboradores para com a empresa

PERFIL SOCIO-ECONÔMICO

Gênero:	() Feminino	() Masculino
Escolaridade:	() Graduação	() Pós-graduação () Mestrado/Doutorado
Faixa Etária:	() até 25 anos	() de 26 a 35 anos () acima de 35 anos
Função:	() Gerente	() Coord. Educac. () Coord. Administrat.
Tempo de Empresa:	() até 5 anos	() 6 a 10 anos () acima de 10 anos
Cidade:	() Taubaté	() Guaratinguetá () S. José dos Campos
Renda em S. Mín.:	() até 10 s. m.	() de 11 a 15 s. m. () acima de 15 s. m.
Obs.: 1 Sal. Mín. = R\$ 350,00		

APÊNDICE 2 - Instrumento 2 – Entrevista

Entrevista Nº.: _____

1. Você sente que tem liberdade de ação em suas tomadas de decisões e julga ter um bom acesso aos recursos da organização?

2. Você considera que suas idéias e atitudes inovadoras são reconhecidas e recompensadas pela empresa e sente-se motivado por isto?

3. Como você percebe o apoio da chefia às suas iniciativas inovadoras quanto ao encaminhamento e transposição de barreiras em sua implantação?

4. Você estaria disposto a correr algum risco para implementar alguma idéia que fosse totalmente inovadora para a organização?

5. Ao ter uma idéia inovadora como você busca e consegue adeptos para ajudá-lo em sua implementação?

6. Você se considera mais um estrategista ou um executor de suas idéias?

7. Quando há um importante e inovador trabalho a ser realizado, você é capaz de esquecer a barreira da hierarquia da organização a fim de implementá-lo?

8. O que mais o deixaria motivado a implantar uma nova idéia ou a aceitar um novo desafio na organização?

9. Como você percebe o tratamento da empresa a pequenas iniciativas? Há um clima de apoio por parte da chefia?

10. Como você percebe a comunicação por parte da empresa às novas políticas e decisões que afetam diretamente aos colaboradores?

11. Você sente que é ajudado por colegas sempre que propõe novas iniciativas à empresa? Você acredita que esta ajuda se deve à cultura local da unidade?

12. Você poderia identificar algum empreendedor interno e fazer um breve histórico de sua carreira? Você acha que o Vale do Paraíba tem contribuído com o surgimento destes intra-empresendedores?

APÊNDICE 3 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Caro (a) senhor (a),

Eu, **Davi Marques**, Administrador de Empresas, portador do R.G. 9.888.453 – SSP-SP e do CPF 008.403.448-30, residente à Rua Nacim Anis Mimessi, 241, CEP 12244-070, no município de São José dos Campos, SP, cujo telefone para contato é (12) 3949.21.33, e-mail davi.marques@sp.senac.br, orientado pela professora **Dra. Vera Lúcia Ignácio Molina**, vou desenvolver uma pesquisa cujo título é “**Comportamento Micro-organizacional: Um estudo sobre o Intra-empendedorismo na Região do Vale do Paraíba**”.

O objetivo deste estudo é, utilizando-se de um questionário e de uma entrevista, compreender as especificidades dos ambientes organizacionais de três unidades educacionais localizadas no Vale do Paraíba que favoreçam ao desenvolvimento de comportamentos e práticas do intra-empendedorismo.

O(A) senhor(a) tem a garantia de acesso, em qualquer etapa do estudo, sobre qualquer esclarecimento de eventuais dúvidas e sobre o andamento do trabalho. Se tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética de Pesquisa da Universidade de Taubaté – UNITAU, situada à Rua Visconde do Rio Branco, 210 CEP 12020-040, em Taubaté, SP, fone (12) 3625.4151, e-mail secpos@prppg.unitau.br e comunique-se com o Coordenador Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido de Oliveira. Informo que será garantida a liberdade da retirada do consentimento a qualquer momento e assim deixar de participar do estudo. Também não haverá custo nem pagamento pela colaboração.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Acredito ter sido esclarecido a respeito das informações que li, descrevendo o estudo **Comportamento Micro-organizacional: Um estudo sobre o Intra-empendedorismo na Região do Vale do Paraíba** e concordo em participar sabendo quais os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes, e que a minha participação não implicará em nenhuma despesa. Concordo em participar voluntariamente deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidade, prejuízo ou perda de qualquer benefício que possa ter adquirido.

Nome do responsável: _____ R.G: _____

Endereço completo: _____

Assinatura do responsável

Assinatura do pesquisador

Taubaté, SP, ____ de _____ de 2006