

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

KAREN CRISTINA VICTORINO DOS SANTOS RONCOLETTA

**ATITUDE E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR: ATRIBUTOS PARA UMA
CULTURA INTRAEMPREENDEDORA NAS PEQUENAS EMPRESAS**

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2011

KAREN CRISTINA VICTORINO DOS SANTOS RONCOLETTA

**ATITUDE E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR: ATRIBUTOS PARA UMA
CULTURA INTRAEMPREENDEDORA NAS PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como requisito para a obtenção do título de Mestre no Programa de Administração de Micro e Pequenas Empresas, sob a orientação da Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif.

Linha de pesquisa: Empreendedorismo e Desenvolvimento

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2011

Dedico este trabalho ao meu pai Jair Victorino dos Santos (in memoriam), pois enquanto esteve presente sempre me apoiou e auxiliou para conquistar o meu objetivo e, também, ao meu marido Edimilson Roncoletta que, nos momentos difíceis de indecisão, desespero, alegrias e por vários finais de semana e noites de pleno estudo, me incentivou, auxiliou e teve paciência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em especial a Profa. Dra. Vânia M. Jorge Nassif, amiga e orientadora, por toda força, auxílio que me foram dados durante a realização deste trabalho.

Agradeço a todas as empresas de pequeno porte que abriram suas portas para que eu aplicasse o questionário para atingir o meu objetivo e compreender o meu problema de pesquisa.

Agradeço especialmente aos proprietários das mesmas que concordaram em me receber e participar da pesquisa.

Agradeço a todos os meus colegas que trabalham nas empresas pesquisadas e se responsabilizaram por coletar os dados.

Agradeço a todos os funcionários que responderam aos questionários.

Agradeço em especial ao Prof. Dr. Diógenes Bido que me auxiliou com a tabulação dos resultados.

Agradeço ao Prof. Dr. Marcos Hashimoto por estar em minha banca de qualificação e, também, pelo auxílio com a indicação do questionário do Kuratko et al. (2002).

Agradeço ao Prof. Dr. Tales Andreassi pelas sugestões no exame de qualificação.

Agradeço a Danusa, Tatiane e Joyce – profissionais do Programa de Mestrado da Faccamp por toda a colaboração e o auxílio que me foram prestados.

Agradeço também a todos os meus amigos, familiares e professores que me auxiliaram de alguma forma para que conseguisse alcançar o meu objetivo.

Enfim, agradeço a todos que de uma maneira ou de outra me ajudaram e apoiaram para a realização da pesquisa e conclusão do trabalho.

RESUMO

Estudos científicos dedicados a investigar pequenas empresas têm conquistado uma pauta inquestionável de temas de interesse da academia e também do meio empresarial. Pesquisas cujos temas se voltam para as atitudes e comportamentos empreendedores apresentam desafios dados à especificidade e à subjetividade que envolve o ator social no contexto das empresas. E a cultura empreendedora considerada como fomento apoio da contínua busca de oportunidades empreendedoras e que pode ser explorada como vantagem competitiva sustentáveis ainda é incipiente quando integrada à atitude e ao comportamento empreendedor. Assim, esta pesquisa tem por objetivo analisar se os fatores organizacionais internos de pequenas empresas estimulam comportamentos empreendedores de gestores e funcionários para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora. A pesquisa é de natureza descritiva, cujo método eleito é o quantitativo. Dois instrumentos são utilizados para construção do questionário sendo o de Hartman (2006) para a avaliação da cultura intraempreendedora e o Instrumento para Avaliação de Empreendedorismo Corporativo (CEAI) de Kuratko et al. (2002) resultando em seis fatores e 57 assertivas, acopladas numa escala Likert de cinco pontos. Os dados são analisados por meio de estatística descritiva e multivariada, com o software SPSS e os testes utilizados foram o Alfa de Cronbach, a Análise de Correlação e a Análise Fatorial. A amostra é composta de gestores e funcionários de pequenas empresas do estado de São Paulo, totalizando em 317 questionários avaliados. Os resultados apontam que empresas com fatores organizacionais internos relevantes estimulam atitudes e comportamentos empreendedores propiciando o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora

Palavras-chave: cultura empreendedora, intraempreendedor, pequena empresa, atitude, comportamento.

ABSTRACT

Scientific studies devoted to research about small businesses have won an unquestionable agenda of topics of interest both for academics and also for the entrepreneurial environment. Researches devoted to entrepreneurial attitudes and behavior present challenges due to the specificity and subjectivity that involves the social actor in the business context. Besides that, the entrepreneurial culture as one which encourages and supports the continuous search for entrepreneurial opportunities and which can be explored with sustainable competitive advantages is still incipient when integrated to the entrepreneurial attitudes and behavior. Therefore, this research aims at analyzing whether the internal organizational factors of small businesses encourage entrepreneurial behavior from managers and staff in order to develop an intrapreneurial culture. This is a descriptive research which uses the quantitative method. Two tools have been used to compose the questionnaire, being Hartman (2006) used for assessing the intrapreneurial culture and the Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI), by Kuratko and others (2002) having resulted in six factors and 57 assertives coupled in a five-point Likert-type scale. The collected data have been analyzed by means of descriptive and multivariate statistics, making use of the SPSS software, as well as Cronbach's Alpha and Factorial and Correlational Analysis. The sample consists of managers and staff of small businesses located in the state of São Paulo, Brazil, making a total of 317 assessed questionnaires. The results show that businesses with relevant internal organizational factors stimulate entrepreneurial attitudes and behavior encouraging the development of an intrapreneurial culture.

Keywords: entrepreneurial culture, intrapreneur, small businesses, attitudes, behavior.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Desenvolvimento da Área de Estudo do Empreendedorismo.....	16
Quadro 2 – Terminologia usada para Empreendedorismo Corporativo.....	18
Quadro 3 – Elementos da Profissão do Empreendedor.....	21
Quadro 4 – Características dos Empreendedores.....	22
Quadro 5 – Características dos Empreendedores e Intraempreendedores.....	23
Quadro 6 – Competências do Intraempreendedor.....	24
Quadro 7 – Relações entre os Elementos da Cultura Tradicional e Intraempreendedora.....	30
Quadro 8 – Relação Instrumento de Pesquisa x Referencial Teórico.....	33
Quadro 9 – Relação Instrumento de Pesquisa x Referencial Teórico x Denominação.....	40
Quadro 10 – Perfil Geral das Empresas Pesquisadas.....	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Grupos de Indicadores (Hartman,2006).....	39
Tabela 2 – Fatores Organizacionais (Kuratko et al.,2002).....	39
Tabela 3 – Fatores x Assertivas do Instrumento de Pesquisa.....	41
Tabela 4 – Resposta x Pontuação do Instrumento de Pesquisa.....	41
Tabela 5 – Número de Empresas e Estratégia de Distribuição.....	42
Tabela 6 – Número de Questionários e Retorno Obtido.....	42
Tabela 7 – Resumo Geral das Empresas Pesquisadas.....	51
Tabela 8 – Coeficiente Alfa de Cronbach.....	57
Tabela 9 – Medidas Descritivas.....	58
Tabela 10 – Porcentagem de Respostas para as Assertivas do Fator 1.....	59
Tabela 11 – Porcentagem de Respostas para as Assertivas do Fator 2.....	60
Tabela 12 – Porcentagem de Respostas para as Assertivas do Fator 3.....	61
Tabela 13 – Porcentagem de Respostas para as Assertivas do Fator 4.....	62
Tabela 14 – Porcentagem de Respostas para as Assertivas do Fator 5.....	63
Tabela 15 – Porcentagem de Respostas para as Assertivas do Fator 6.....	64
Tabela 16 – Coeficiente de Correlação de Spearman.....	65

Tabela 17 – Fator 1 - Suporte Administrativo (SA).....	67
Tabela 18– Fator 2 - Recompensa (R).....	69
Tabela 19 – Fator 3 - Descrição de Trabalho (DT).....	70
Tabela 20 – Fator 4 - Disponibilidade de Tempo (DISPTP).....	72
Tabela 21 – Fator 5 - Situações Organizacionais (SO).....	73
Tabela 22 – Fator 6 - Aspectos Internos da Empresa (AIE).....	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo da Presente Pesquisa.....	11
Figura 2 – Intraempreendedorismo.....	20
Figura 3 – Empreendedor.....	26
Figura 4 – A Relação da Cultura Intraempreendedora e suas Variáveis.....	32
Figura 5 – Referencial Teórico.....	35
Figura 6 – Perfil das Empresas.....	55
Figura 7 – Número de Funcionários.....	56
Figura 8 – Porcentagem de Funcionários Pesquisados por Empresa.....	56
Figura 9 – Fator 1 – Suporte Administrativo (SA).....	59
Figura 10 – Fator 2 – Recompensas (R).....	60
Figura 11 – Fator 3 – Descrição de Trabalho (DT).....	67
Figura 12 – Fator 4 – Disponibilidade de Tempo (DISPTP).....	62
Figura 13 – Fator 5 – Situações Organizacionais (SO).....	63
Figura 14 – Fator 6 – Aspectos Internos da Empresa (AIE).....	64
Figura 15 – A Relação dos Fatores e a Cultura Intraempreendedora.....	77
Figura 16 – Correlação entre os Fatores.....	78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Perspectiva teórica.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 O Empreendedor e o Empreendedorismo.....	14
2.1.1 O Empreendedorismo Corporativo e o Intraempreendedorismo.....	16
2.1.2 Características do Empreendedor e do Intraempreendedor.....	20
2.1.3 Atitude Empreendedora.....	24
2.1.4 Comportamento Empreendedor.....	25
2.2 Cultura Organizacional e Cultura Intraempreendedora.....	27
2.2.1 Desenvolvimento de Pesquisas que envolvem a Cultura Intraempreendedora.....	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
3.1 Problema de Pesquisa.....	36
3.2 Objetivos.....	37
3.3 Variáveis: Independente e Dependente e Definições Operacionais.....	37
3.4 Instrumento de dados.....	38
3.5 Coleta de dados.....	42
3.6 Amostra.....	43
3.7 Tratamento dos dados.....	52
3.7.1 Técnicas Estatísticas.....	52
3.7.1.1 Análise Descritiva.....	52
3.7.1.2 Alfa de Cronbach.....	53
3.7.1.3 Coeficiente de Correlação de Spearman.....	53
3.7.1.4 Análise Fatorial.....	54
4 RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS.....	55
4.1 Perfil das Empresas.....	55
4.2 Análise de Consistência do Questionário.....	56
4.3 Análise Descritiva.....	57
4.4 Análise de Correlação.....	65
4.5 Análise Fatorial.....	66

5 CONCLUSÕES.....	81
5.1 Limitações e Sugestões de Novas Pesquisas.....	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	86
APÊNDICES.....	92
Apêndice A – Hartman (2006)	93
Apêndice B – Kuratko et al. (2002).....	95
Apêndice C – Instrumento da Pesquisa (2010).....	99

1 INTRODUÇÃO

Pesquisas realizadas em pequenas empresas de diferentes ramos demonstram que várias delas nascem por meio de uma ideia ou de uma aposta do empreendedor. Outras nascem por tradição familiar, heranças, identificação de oportunidades, relacionamentos de pares do ramo profissional, compra de empresas, fusões e aquisições e outras modalidades de geração de empresa. No que se refere à primeira possibilidade, encontram-se empreendedores ou intraempreendedores, os quais através de uma ideia ou de um sonho, procuraram meios para que o negócio se concretizasse e assim se tornasse realidade. Pinchot III (1989) pontua que o *intrapreneur* pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que idealiza como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa.

Para entender tal fenômeno, ou seja, compreender como empreendedores conquistam seus próprios negócios, faz-se necessário revisar diferentes conceitos à luz de pesquisadores da área, com o intuito de identificar se comportamentos e atitudes dos intraempreendedores influenciam a cultura da empresa.

A pesquisa bibliográfica realizada nesse trabalho aponta que a conexão dessas variáveis em estudos científicos é ainda pouco explorada, além de observar que, no contexto de pequenas empresas, esse tema é incipiente e subestimado entre os gestores de empresas desse porte. Daí a relevância de se pesquisar acerca da importância da cultura de pequenas empresas relacionadas com atitudes e comportamentos empreendedores no contexto empresarial.

À luz dessas reflexões, três razões levaram à realização da presente pesquisa, sendo elas:

- 1- **Escassez de pesquisa no âmbito de pequena empresa:** pesquisas em empresas de pequeno porte independente do assunto a ser aprofundado são pouco exploradas, suscitando interesse na realização desse estudo. Outra reflexão advém da quantidade de empresas desse porte no contexto brasileiro e, conseqüentemente, baixa demanda de estudos sobre elas.

- 2- **Dificuldade de Identificar os fatores que levam ao desenvolvimento da cultura intraempreendedora, à luz dos funcionários:** pesquisas com os funcionários tendo o intuito de entender os fatores que acarretam o desenvolvimento da cultura intraempreendedora no contexto de empresas de pequeno porte também são carentes no âmbito acadêmico.
- 3- **A importância de entender quais fatores estimulam o comportamento empreendedor e, assim, propicia o desenvolvimento da cultura intraempreendedora:** pesquisas desse teor, que abordem variáveis relacionam comportamento e atitude empreendedora, características dos intraempreendedores e cultura intraempreendedora, são também discretas no contexto acadêmico. Embora de grande relevância para as empresas, poucos estudos integram as variáveis em questão, sobretudo quando esse assunto é pesquisado junto a gestores e funcionários de empresas de pequeno porte.

Assim, a partir dessas reflexões, suscitou-se o interesse de analisar se os fatores organizacionais internos de pequenas empresas estimulam comportamentos empreendedores de gestores e funcionários para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora. A Figura 1 a seguir ilustra o escopo da presente pesquisa.

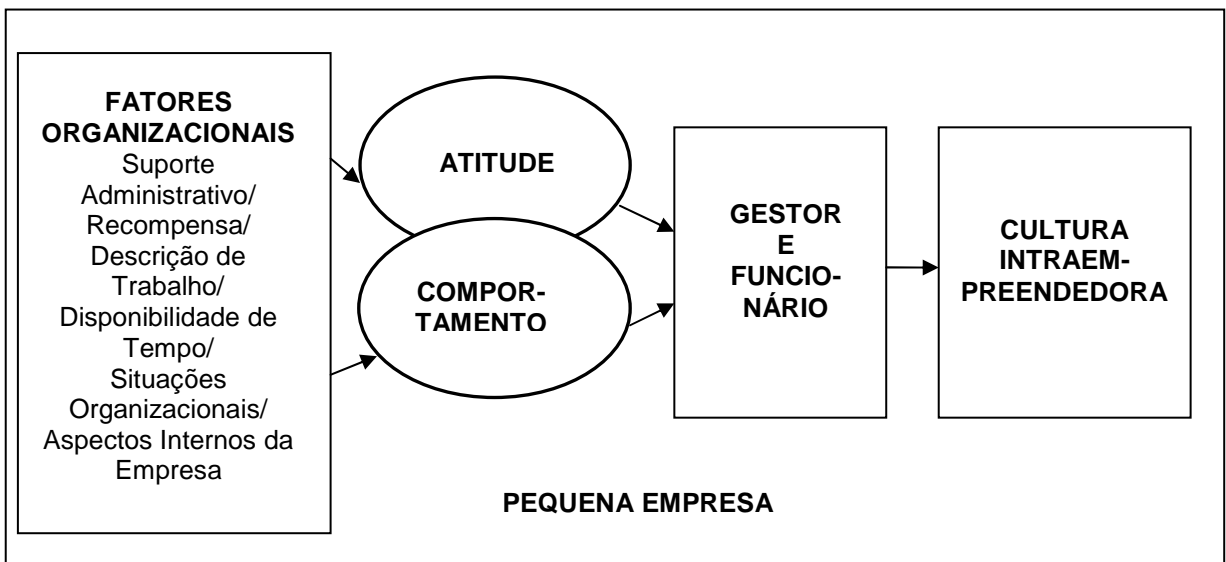


Figura 1: Modelo da Presente Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 1 está alinhada com o objetivo da pesquisa. A variável atitude empreendedora foi analisada à luz de Pinchot e Pellman (2004); Hartman (2006) e Hamel e Prahalad (1995), que consideram pessoas com atitude empreendedora como dotadas de autonomia para agir, liberdade para trabalhar e capacidade para assumir riscos. Por outro lado, pessoas que apresentam

comportamento empreendedor, conforme esses mesmos autores, demonstram ser cooperadoras, com capacidade de formação de equipes, motivadas e comunicativas. No que se refere à cultura intraempreendedora, esta é caracterizada como uma empresa que fomenta e apóia as ideias dos funcionários, a disseminação de estratégias organizacionais e a contínua busca de oportunidades por meio de atitudes e comportamentos dos funcionários reconhecidos por gestores e pela própria empresa como algo que estimula o intraempreendedorismo (HARTMAN,2006) e, ainda, os fatores organizacionais que influenciam o comportamento de gestores a iniciarem atividades empreendedores (KURATKO et al.,2002). Quanto ao conceito de Pequena Empresa, essa pesquisa utilizou-se da categoria abordada pelo SEBRAE (2010), caracterizando-a pelo número de funcionários, para indústrias de 20 a 99 e para comércio e serviço de 10 a 49 funcionários.

1.1 Perspectivas teóricas

Esta pesquisa tem como objetivo analisar se os fatores organizacionais internos de pequenas empresas estimulam comportamentos empreendedores de gestores e funcionários para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora. Para tanto foram levantados na literatura autores de referência, seus propósitos e estudos, como apresentam-se a seguir.

Para empreendedor e empreendedorismo, foi utilizado o conceito dos seguintes autores: Schumpeter (1976); McClelland (1972); Shapero (1975); Hirish (1986); Drucker (1987); Gerber (1989); Timmons (1990); Cunningham e Lischeron (1991); Morris et al. (1998); Fillion (2000); Simon (2002); Falcone e Osborne (2005); Hashimoto (2006) e Baron et al. (2007).

Para o empreendedorismo corporativo e o intraempreendedorismo, os autores selecionados foram: Schollhammer (1982); Miller (1983); Khandwalla (1987); Pinchot III (1989); Sathe (1989); Stevenson e Jarillo (1990); Nicholas (1993); Pryor e Shays (1993); Zahra (1996); Dess, Lumpkin & Covin (1997); Birkinshaw (1997); Wunderer (2001); Dornelas (2003); Pinchot e Pellman (2004); Hartman (2006) e Hashimoto (2009).

Dando continuidade ao desenvolvimento da pesquisa, foram introduzidos os temas de característica do empreendedor e do intraempreendedor sendo os autores: McClelland (1961); Timmons (1978); Hornaday (1982); Meredith, Nelson e Neck

(1982); Pinchot III (1989); Longenecker et al. (1997); Fillion (1999 e 2000); Pinchot e Pellman (2004) e Hashimoto (2006); atitude empreendedora com os seguintes autores: McClelland (1972); Weber (1982); Hamel e Prahalad (1995); Pinchot e Pellman (2004); Hartman (2006); Souza e Fracasso (2006) e Hashimoto (2008) e quanto ao comportamento empreendedor, os autores: Rodrigues (1972); Weiss e Cropanzano (1996); Gray e Watson (2001); Ajzen (2002); Hisrich e Peters (2004) e Souza et al. (2008).

E por fim cultura organizacional e cultura intraempreendedora, os seguintes autores foram mencionados: Mc Ginnis e Verney (1987); Hofstede (1994); Hamel e Prahalad (1995); Fleury (1996); McGrath e MacMillan (2000); Wunderer (2001); Kuratko et al. (2002); Ireland et al. (2003); Dornelas (2003); Hirish e Peters (2004), Srour (2005); Pires e Macêdo (2006); Hartman (2006), Hashimoto (2006); Motta e Caldas (2007); Freitas (2007) e Schein (2009).

Esse trabalho inicia-se com o desenvolvimento do referencial teórico visando fundamentar os temas abordados e objeto de estudo da pesquisa, quais sejam o empreendedor e empreendedorismo, empreendedorismo corporativo e o intraempreendedorismo. Complementando esse escopo, procurou-se compreender as características do empreendedor e do intraempreendedor, atitude empreendedora, comportamento empreendedor. Para a outra vertente recorreu-se aos estudos de cultura organizacional e intraempreendedora e o desenvolvimento de pesquisas que envolvem a cultura intraempreendedora. Apresenta ainda os procedimentos metodológicos, os resultados e a conclusão da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Empreendedor e o Empreendedorismo

O mundo tem passado por várias transformações em curtos períodos de tempo, principalmente no século XX, quando boa parte das invenções foi criada, o que revolucionou o estilo de vida de muitas pessoas.

Essas mudanças acabam por afetar o mundo do trabalho e, por consequência, a maneira de fazer negócios. Com isso, estudos e pesquisas realizadas na área de empreendedorismo, surgem com o intuito de entender, inclusive, o próprio ator social, o empreendedor.

A área de empreendedorismo, de acordo com Morris et al. (1998), vem sendo objeto de estudos há pelo menos 200 anos, tendo sido estudada por diferentes abordagens. Mas, até o momento, falta um consenso para definir esse fenômeno contemporâneo. Falcone e Osborne (2005) admitem que somente nos últimos 50 anos, as pesquisas na área vêm suscitando interesse científico significativo.

Timmons (1978), cita que o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX.

Já, Baron et al. (2007) menciona que o empreendedorismo envolve reconhecer a oportunidade para criar algo, não necessariamente um produto ou serviço. Os autores destacam que poderia ser chamado de inspiração ou mundano, porque reconhecem-se oportunidades para algo novo que as pessoas irão querer ter ou usar e tomam-se medidas enérgicas para transformar tais oportunidades em negócios viáveis e lucrativos.

Autores como Filion (2000), Cunningham e Lischeron (1991), Drucker (1987), Schumpeter (1976) pontuam que empreendedorismo refere-se a pessoas que abrem o seu próprio negócio/empresa e deixam de ser empregados para serem proprietários.

Drucker (1987) enfatiza que o empreendedorismo é uma característica não somente de uma pessoa que está começando um novo negócio sozinho, mas também, de grandes empresas já existentes que podem fomentar o empreendedorismo como forma de alavancar as inovações tecnológicas de seus produtos e/ou serviços.

Shapero (1975) define empreendedorismo como uma espécie de comportamento que inclui a tomada de iniciativa, a organização e reorganização dos

mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, além da aceitação do risco ou fracasso.

Hashimoto (2006) diz que as pessoas possuem necessidade de ser empreendedoras para conseguir sucesso e destaque em sua carreira profissional, corroborando com McClelland (1972) que já indicava que o empreendedor possui necessidades próprias para ter sucesso, reconhecimento e desejo de poder e de controle.

Conforme Filion (2000), o empreendedor é uma pessoa que empenha toda sua energia na inovação e no crescimento, manifestando-se de duas maneiras: criando empresas ou desenvolvendo alguma coisa completamente nova em uma empresa pré-existente. E Gerber (1989) menciona que o empreendedor é a personalidade criativa, sempre lidando melhor com o desconhecido, transformando possibilidades em probabilidades de caos em harmonia.

Simon (2002) atesta que o empreendedorismo é o processo de identificar, desenvolver e trazer uma visão para a vida. Esse autor pondera ainda que esta área possa impulsionar uma ideia inovadora, uma oportunidade ou um novo jeito de fazer algo; tendo como resultado final a criação de um novo empreendimento, estruturado sob condições de risco e incerteza.

O Quadro 1 organiza o desenvolvimento das linhas de estudo de empreendedorismo, procurando mapear as principais considerações traçadas por teóricos de referência no assunto, apresentando sua evolução.

Quadro 1 - Desenvolvimento da Área de Estudo do Empreendedorismo

Origina-se do francês	Significa aquele que está entre ou estar entre.
Idade Média	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala
Século XVII	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo como governo.
1725	Richard Cantilon – pessoa que assume riscos é diferente de que fornece capital
1803	Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separados dos lucros de capital
1876	Francis Walker – distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtinham lucro com habilidades administrativas
1934	Joseph Schumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada
1961	David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados
1964	Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades
1975	Albert Shapero – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos e aceita riscos de fracasso.
1980	Karl Vesper – o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	Gifford Pinchot – o intraempreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida
1985	Robert Hisrich – o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas de satisfação econômica e pessoal.

Fonte: Robert D. Hisrich, 1986, p. 96

As considerações acerca desse ator social são muitas e se faz necessário compreender o empreendedor que atua no contexto da organização, bem como as próprias empresas que vêm se destacando sob essa perspectiva - empreendedorismo corporativo e o intraempreendedorismo.

2.1.1 O Empreendedorismo Corporativo e o Intraempreendedorismo

Temas como empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo são ainda pouco difundidos no meio acadêmico, em função de terem um reconhecimento recente no mundo corporativo. Por outro lado, a relevância desse assunto assume dimensões adequadas para as empresas, propiciando contribuições importantes, sobretudo, quando o papel do empreendedor no contexto organizacional é visto como aquele que traz um diferencial para a empresa.

Vários autores consideram empreendedorismo corporativo e o intraempreendedorismo como sinônimos. Pinchot III (1989), coloca que o empreendedorismo corporativo, a despeito de seus sucessos anteriores, não dispõe de capital próprio para iniciar novos empreendimentos. Afirma ainda que os mesmos

devam começar do zero, persuadindo a gerência de que suas novas ideias são promissoras.

Entretanto, Hashimoto (2009) realizou uma pesquisa com o objetivo de entender melhor o conceito de empreendedorismo corporativo e de diferenciá-lo do intraempreendedor. Para esse pesquisador, o empreendedorismo corporativo não pode ser entendido somente como a criação e desenvolvimento de novos produtos. Indica qualquer forma de proposição de mudanças e melhorias na organização ou dentro dos limites da rede direta de relacionamentos que de alguma forma se traduzam em aumento de valor para o cliente ou para o acionista.

Mas Birkinshaw (1997) descreve o empreendedorismo corporativo através de alianças corporativas, como fusões, *joint ventures* e aquisição salientando que é uma forma de desenvolver a capacidade inovadora, explorar as oportunidades dos funcionários nas empresas. Trata-se, na visão desse autor, de uma moderna organização com uma vasta rede de relacionamentos.

Já Sathe (1989) menciona que, através das oportunidades de negócios da empresa, surge a necessidade de rever a parte organizacional para que esta se enquadre com as alterações que possam ocorrer frente às inovações e mudanças dos empreendedores.

Dess, Lumpkin e Covin (1997) definem o empreendedorismo corporativo como uma extensão de competências e desenvolvimento de novos produtos, o que levará a empresa a possuir uma estratégia empreendedora.

Outra visão vem de Miller (1983), quando afirma que empreendedorismo corporativo é orientação empreendedora, sendo a implementação de tudo que for necessário para que a ação empreendedora ocorra na empresa, seja em uma tomada de decisão, em seus processos ou em suas práticas. De uma forma mais generalista, Scholhammer (1982) define o empreendedorismo corporativo interno como todas as atividades empreendedoras formalizadas dentro de uma empresa.

Khandwalla (1987) defende que o empreendedorismo corporativo está relacionado ao ambiente de alta tecnologia o que favorece a gestão inovadora nas empresas. Porém, Stevenson e Jarillo (1990) estabelecem que o funcionário possua habilidade para agir sozinho, ou seja, tenha gestão empreendedora.

Esses pesquisadores organizaram um quadro com as terminologias desenvolvidas ao longo do tempo e defendidas por diferentes autores.

Quadro 2 – Terminologia usada para Empreendedorismo Corporativo

Autores	Ano	Terminologia
Schollhammer	1981	Empreendedorismo corporativo interno
Miller	1983	Orientação Empreendedora
Khandwalla	1987	Gestão inovadora pioneira
Pinchot	1989	Ideias Promissoras
Sathe	1989	Renovação organizacional
Stevenson & Jarillo	1990	Gestão Empreendedora
Dess, Lumpkin & Covin	1997	Estratégia empreendedora
Birkinshaw	1997	Alianças corporativas

Fonte: Adaptado pela autora com base em Hashimoto (2009, p.90)

O Quadro 2 procurou, segundo Hashimoto (2009), reunir os conceitos de empreendedorismo corporativo mais recorrentes e, ainda, demonstrar que há várias definições de acordo com entendimento e pesquisa realizada pelos autores citados. De um modo geral, essas definições revelam as atitudes de empreendedores dentro da empresa, alguns mais voltados para a parte de estratégia, outros, inovação, sempre buscando de alguma forma permanecer na empresa e obter ganhos para a mesma.

Outro ponto importante para ser tratado é o conceito do intraempreendedorismo que, para Hashimoto (2009), é o desenvolvimento de atividades empreendedoras no âmbito interno das organizações e surgiu quando grandes corporações começaram a identificar a necessidade de incentivar o empreendedorismo dentro dos departamentos da organização.

Stevenson e Jarillo (1990) definem intraempreendedorismo como empreendedorismo em empresas existentes, a partir de um processo no qual os indivíduos dentro das organizações perseguem oportunidades independentemente dos recursos que controlam.

Pinchot III (1989) define que o intraempreendedor (*intrapreneur*) é chamado de empreendedor interno. Esse autor pontua que são aqueles que, a partir de uma ideia, recebendo liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalham dedicam-se entusiasticamente em transformar esta ideia num produto de sucesso.

Alguns autores defendem que o intraempreendedorismo está relacionado à inovação, como menciona Pinchot e Pellman (2004), sendo considerado como um agente responsável pelas inovações que mudam a situação competitiva das empresas, considerando a capacidade empreendedora como um conjunto de competências a serem desenvolvidas.

Também Wunderer (2001) menciona o intraempreendedor como um colaborador da empresa que inova, identifica e cria oportunidades de negócios, monta e coordena novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor. Age para atender necessidades latentes e busca fazer de forma mais eficaz o que já existe. O objetivo do empreendedorismo organizacional é manter e aumentar o valor corporativo em longo prazo, otimizando os benefícios dos principais *stakeholders*.

Zahra (1996) descreve duas dimensões em sua definição: o foco na inovação e na criação de negócios e a renovação estratégica. A primeira dimensão inclui o compromisso da empresa em constituir novos produtos ou processos, criando novos mercados ou expandindo os já existentes, enquanto renovação estratégica é a revitalização das operações, mudando o escopo do negócio ou a sua abordagem competitiva.

Contribuindo para o tema, Pryor e Shays (1993) apontam intraempreendedorismo como a criação de um ambiente no qual a inovação pode florescer e transformar pessoas comuns em empreendedores de sucesso que assumem responsabilidades e papéis dentro da empresa.

Já Nicholas (1993) prefere abordar a morfologia da palavra e sua definição: *intra* significa dentro; *pré* significa antes e *neur* significa centro nervoso. Ou seja, alguém que pode formar ou mudar substancialmente o centro nervoso de dentro do negócio.

Por meio destes conceitos, verifica-se que o intraempreendedor é visto como alguém que possui criatividade, ousadia, gosta de desafio e sempre está atrelado a motivação. Os maiores empreendedores são admirados não apenas por aquilo que criaram, mas por terem feito algo grandioso com aquilo que vislumbraram antes que outros o fizessem (DORNELAS, 2003).

Para Pinchot e Pellman (2004, p.34), o intraempreendedor pode ser ou não uma pessoa que apresenta primeiro uma ideia, mas aquele que “arregaça as mangas” e faz o que é preciso ser feito. Solicitam a ajuda de outros, independente de estarem trabalhando com ideia própria ou criando a partir da ideia de outra pessoa, eles são os “sonhadores que agem”.

Na visão de Hartman (2006), o intraempreendedor surge para de fato empreender dentro das grandes organizações. As empresas que adotam uma cultura intraempreendedora estão investindo no seu próprio sucesso perante o mercado de atuação, pois os colaboradores intraempreendedores geram inovações

contínuas dentro das organizações, as quais podem trazer inúmeras vantagens competitivas.

Com as reflexões acima foi possível organizar uma figura que explica o intraempreendedorismo. Fica claro a importante presença do empreendedor, suas ideias e inovações num ambiente propício ao desenvolvimento de práticas empreendedoras.

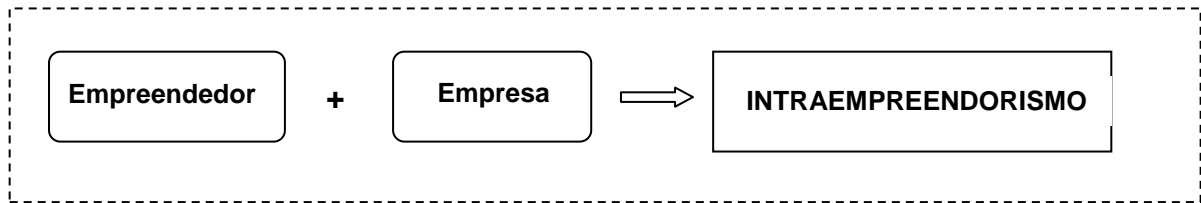


Figura 2: Intraempreendedorismo

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico

Ao refletir a figura acima, observa-se que Pryor e Shays (1993) pontuam a criação da inovação traz responsabilidade para empreendedores dentro da empresa.

No próximo tópico da pesquisa seguem as características dos empreendedores e dos intraempreendedores, a fim de verificar que realmente esses não são sinônimos, possuindo cada qual suas diferenças.

2.1.2 Características do Empreendedor e do Intraempreendedor

O empreendedor é caracterizado, segundo vários pesquisadores, como aquele que possui requisitos importantes ou que os desenvolveu no decorrer de sua vida, incorporados à personalidade e às suas ações.

Para McClelland (1961), esses requisitos são os seguintes:

- iniciativa e busca de oportunidades;
- perseverança;
- comprometimento;
- busca de qualidade e eficiência;
- coragem para assumir riscos, mais calculados;
- fixação de metas objetivas;
- busca de informações;
- planejamento e monitoração sistemáticos, ou seja, detalhamento de planos e controles;
- capacidade de persuasão e de estabelecer redes de contatos pessoais;
- independência, autonomia e auto-controle.

Hashimoto (2006) aponta o empreendedor como um ser sonhador que enfrenta maiores desafios, assume riscos e é mais independente e criativo. Já Filion (2000) coloca que não há um modelo único do que é ou do que faz um

empreendedor. Esse autor procurou, por meio de pesquisas desenvolvidas por diferentes pesquisadores, organizar um quadro contemplando os componentes que contribuem para compreender as ações profissionais do empreendedor, tais como as atividades essenciais com suas características, competências e aprendizado.

Quadro 3 – Elementos da Profissão do Empreendedor

ATIVIDADES CRÍTICAS	CARACTERÍSTICAS	COMPETÊNCIAS	APRENDIZADO
Identificar oportunidades de negócio	Faro / Intuição	Pragmatismo	Análise setorial
Conceber visões	Imaginação / Independência / Paixão	Concepção / Pensamento sistêmico	Avaliação de recursos
Tomar decisões	Julgamento / Prudência	Visão	Informação / Risco
Realizar visões	Flexibilidade / Constância / Tenacidade	Ação	<i>Feedback</i>
Fazer o equipamento funcionar	Destreza	Polivalência	Técnica
Comprar	Acuidade	Negociação	Diagnóstico
Colocar no mercado	Diferenciação / Originalidade	Agenciamento	Marketing / Gestão
Vender	Flexibilidade	Adaptação	Conhecimento
Cercar-se	Julgamento / Discernimento	Comunicação	Gestão RH / Compartilhar
Delegar	Cautela	Relações / Equipe	Holismo / Gestão operacional

Fonte: Filion (2000, p.227)

Na realidade, o exercício de uma profissão ou ofício requer habilidades técnicas conceituais, às vezes manuais, humanas e administrativas. É preciso também considerar que o ato de empreender raramente existe em estado puro (FILION, 2000). Esse autor destaca também que as atitudes e os comportamentos empreendedores podem ser aprendidos.

Os comportamentalistas, como Hornaday (1982), Meredith, Nelson e Neck (1982) e Timmons (1978), definiram o que são empreendedores e suas características mais comuns, conforme demonstra o Quadro 4.

Quadro 4: Características dos Empreendedores.

Inovação	Otimismo	Tolerância à ambiguidade e à incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos Moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade pra conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento em longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

Fonte: Hornaday (1982); Meredith, Nelson e Neck (1982); Timmons (1978)

Esses autores explicam que, mesmo levantando diferentes atributos ao empreendedor, até agora não foi possível estabelecer um perfil psicológico científico do mesmo, pois determinadas características se desenvolvem na prática.

Contribuindo para este tema Longenecker et al. (1997) enfatiza características como uma enorme necessidade de realização, uma disposição para assumir riscos moderados e uma forte autoconfiança. Essas qualidades, entretanto, devem-se expressar por duas palavras de advertência. Primeiro não se tem prova científica da importância dessas características e segundo há exceções a toda regra, e mesmo os indivíduos que não se encaixarem em tais regras, podem obter sucesso como empreendedores.

Para Longenecker et al. (1997), as características que melhor descrevem os empreendedores são:

- necessidade de realização;
- disposição para assumir riscos;
- autoconfiança;
- uma necessidade de refúgio;
- estar pronto para um empreendimento;
- eventos precipitadores;
- preparação para carreiras como empreendedores.

Filion (1999) menciona que ainda não se chegou ao ponto de poder avaliar se uma pessoa vai ser bem sucedida ou não como empreendedora. Entretanto, pode-se dizer se ela possui ou não características e aptidões mais habitualmente encontradas em empreendedores.

Para que seja possível compreender um pouco mais as diferenças entre uma pessoa que possui capacidade empreendedora ou intraempreendedora, segue conforme Pinchot III (1989), Quadro 5 com as características de cada um deles.

Quadro 5 – Características dos Empreendedores e Intraempreendedores

Características	Empreendedores	Intraempreendedores
Motivos Principais	Independência, oportunidade de criar e dinheiro	Independência e capacidade de avançar nas compensações corporativas
Orientação de tempo	Sobrevivência e crescimento do negócio entre 5 e 10 anos	Entre gerentes tradicionais e empreendedores, dependendo da urgência em atingir o cronograma corporativo auto-imposto
Atividade	Envolvimento direto	Mais envolvimento direto do que delegação de tarefas
Risco	Assume riscos moderados	Assume riscos moderados
Status	Nenhuma preocupação com símbolos de status	Sem preocupação com símbolos de status tradicionais – deseja a independência
Falhas e erros	Lida com erros e falhas	Tenta esconder projetos arriscados até que estejam prontos
Decisões	Segue o sonho com decisão	Capaz de fazer com que os outros concordem em ajudar a realizar seu sonho
A quem serve	A si e aos clientes	A si, aos clientes e aos patrocinadores
História familiar	Experiência empresarial em pequena empresa, profissional ou em fazenda	Experiência empresarial em pequenas empresas, profissional ou em fazenda
Relacionamento com os outros	Transações e acordos como relacionamento básico	Transações dentro da hierarquia

Fonte: Uma versão bastante modificada da tabela em G.Pinchot, *Intrapreneuring* (New York: Harper & Row, 1985), p.44-47

O Quadro 5 apresenta as características dos empreendedores e intraempreendedores evidenciando algumas semelhanças entre empreendedor e intraempreendedor.

Pinchot e Pellman (2004) pontuam que devido a essa semelhança, eles optam por chamar o intraempreendedor como aquele que transforma ideias em realidade dentro de uma empresa.

Hashimoto (2006) apresenta um quadro desenvolvido por Lanny Herron (1993), em que o mesmo destaca o comportamento do intraempreendedor através de suas competências.

Quadro 6 – Competências do Intraempreendedor

Área	Descrição
Conhecimento do produto	Habilidades para entender o produto, o desenho, a concepção e o potencial
Negócio	Habilidade para realizar as atividades funcionais de uma organização e entender o seu funcionamento como um todo
Setor	Habilidade para compreender o setor e as implicações de suas tendências e mudanças
Liderança	Habilidades para motivar e influenciar o comportamento dos subordinados
Rede de contatos	Habilidades para criar uma rede de contatos com pessoas influentes e tomadores de decisão
Administrativa	Habilidades de planejamento e organização de atividades
Empreendedor	Habilidades relacionadas ao reconhecimento de oportunidades

Fonte: Hashimoto (2006, p.23)

Embasado no quadro e na definição de Hashimoto (2006), é possível verificar que o intraempreendedor necessita de competências em diversas áreas, pois a junção de todas essas competências lhe dará um conhecimento/habilidade maior para que o torne cada vez mais completo dentro da empresa, sempre buscando melhorias no processo. Para complementar essas definições, a seguir será tratado sobre o tema atitude e comportamento empreendedor.

2.1.3 Atitude Empreendedora

A atitude empreendedora é um tema de destaque, devido a sua importância para o mundo empresarial.

Pinchot e Pellman (2004), Hartman (2006) e Hamel e Prahalad (1995), consideram atitude empreendedora como aquela pessoa que mostra autonomia para agir, liberdade para trabalhar e capacidade para assumir riscos.

Estudos anteriores como os de McClelland (1972), por exemplo, identificaram a atitude empreendedora como a necessidade de realização do indivíduo.

Mas para Weber (1982), o sistema de valores é um elemento fundamental para a explicação da atitude empreendedora, e para se entender o ambiente com o qual o indivíduo se relaciona, demonstrando como serão suas ações motivadoras diante da empresa.

Souza e Fracasso (2006) consideram a atitude como uma predisposição, aprendida ou não, para agir de forma inovadora, autônoma, planejada e criativa. Por meio dela, é possível estabelecer redes sociais, ações favoráveis ou desfavoráveis, positivas ou negativas, feitas pelos indivíduos em relação a pessoas, objetos e fatos, variando sob diversas formas, baseadas em emoções, crenças, experiências passadas e comportamentos, sendo internamente consistentes ou ambivalentes.

Já Hashimoto (2008) pontua que uma vez que existe a falta de atitude empreendedora entre os *players* devido ao ambiente resistente às mudanças e em uma situação adversa, isso ajuda a enfatizar as ações daqueles pequenos grupos de empregados com atitudes empreendedoras.

Assim, entender a atitude empreendedora é de fundamental importância nos estudos que envolvem tanto o empreendedor quanto o intraempreendedor.

2.1.4 Comportamento Empreendedor

A abordagem de Hisrich e Peters (2004) trata do comportamento empreendedor baseado em três variáveis: (1) *locus* de controle interno, traduzido pelo sentimento e crença de que seu sucesso e seu destino dependem de seu esforço e de seu trabalho, (2) sentimentos de independência e necessidade de realização e (3) propensão em assumir riscos em suas atitudes empreendedoras.

Pode-se considerar, em função da teoria de Weiss e Cropanzano (1996), que eventos geram sentimentos e esses desencadeiam atitudes e comportamentos. Os sentimentos dos indivíduos podem surgir a partir de diversos eventos e podem ser caracterizadas de acordo com seus tipos, intensidades e durações, considerando emoções, humores e disposição individual, conforme Gray e Watson (2001).

Mas para Ajzen (2002), a teoria do comportamento planejado assume que a ação humana é baseada em três tipos de crenças: crenças sobre os prováveis resultados do comportamento e a avaliação disso denominados crenças comportamentais; crenças sobre as expectativas de outros e a motivação para atendê-las, denominados crenças normativas; e crenças sobre a presença de fatores que podem facilitar ou impedir o desempenho do comportamento e a percepção da capacidade de desempenhá-lo, denominado crença de controle.

Outra visão sobre comportamento empreendedor é atribuída a Pinchot e Pellman (2004); Hartman (2006) e Hamel e Prahalad (1995), que o definem como sendo cooperação, formação de equipes, motivação e comunicação.

Em meio a várias citações sobre características, atitude e comportamento empreendedor, organizou-se a Figura 3 ilustrando as dimensões discutidas nos itens anteriores.

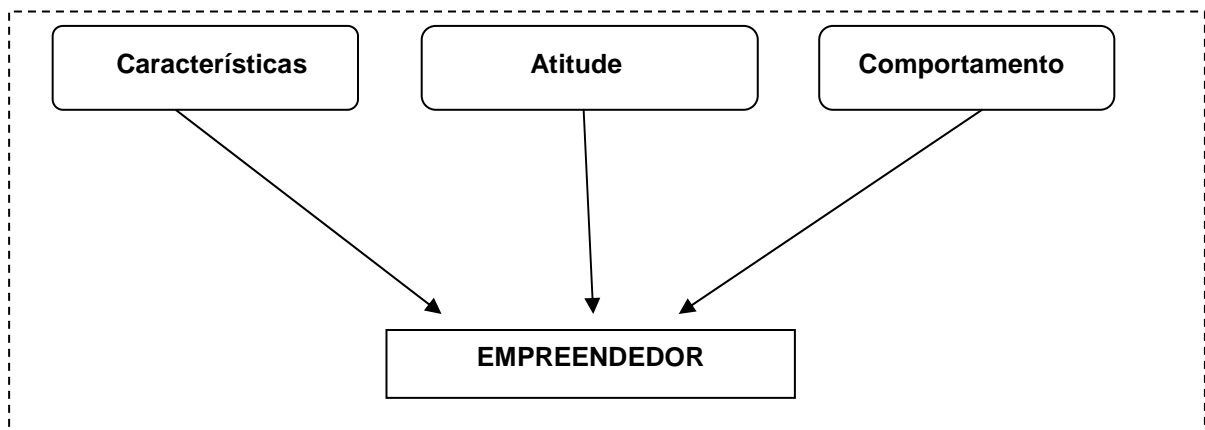


Figura 3: Empreendedor
Fonte: Elaborado pela autora

Para Drucker (1987), o sucesso ou mesmo a sobrevivência de uma pequena empresa depende, fundamentalmente, do comportamento e das características pessoais que marcam os empreendedores inovadores. Ele menciona que a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual explora-se a mudança como uma oportunidade para negócios ou serviços diferentes, podendo ser aprendida e praticada.

Completando o comentário acima, Souza et al. (2008) admitem a atitude empreendedora como a predisposição apreendida para agir de forma inovadora, autônoma, planejada e criativa, estabelecendo redes sociais.

A diferença entre comportamento e atitude fica clara quando Rodrigues (1972, p. 402) afirma que:

atitudes envolvem o que as pessoas pensam, sentem, e como elas gostariam de se comportar em relação a um objeto atitudinal. O comportamento não é apenas determinado pelo que as pessoas gostariam, mas também pelo que elas pensam que devem fazer, isto é, normas sociais, pelo que elas geralmente têm feito, isto é, hábito, e pelas conseqüências esperadas de seu comportamento.

Após a contextualização dos conceitos de empreendedor, empreendedorismo corporativo, intraempreendedorismo, características, atitudes e comportamento empreendedor, o próximo tema a ser tratado será a cultura organizacional e intraempreendedora, como outra variável da presente pesquisa.

2.2 Cultura Organizacional e Cultura Intraempreendedora

Até meados da década de 1980, assistiu-se a uma multiplicação dos estudos sobre a temática cultura organizacional. Não só nos meios acadêmicos, mas também em publicações voltadas para o mundo dos negócios, a proporção dos trabalhos, dos relatos de casos, das análises comparativas entre culturas diversas cresceu em grande escala nos últimos 5 anos e isso se comprova através de estudos realizados por Fleury (1996).

A literatura confirma que vários autores definem cultura de acordo com seus pressupostos e estudos realizados. Motta e Caldas (2007) pontuam sobre a necessidade de rever propostas metodológicas e as teorias que as sustentam quando se coloca em pauta o tema cultura organizacional.

Hamel e Prahalad (1995) defendem que a cultura deve estar disseminada por toda a organização. Já Freitas (2007) pontua que para entender a organização como uma cultura é necessário reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências.

Pires e Macêdo (2006) enfatizam que a cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social.

Schein (2009) enfatiza que é preciso adotar um modelo de cultura que faça justiça ao conceito e que possa ter utilidade em outros campos. Para ele:

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. Quando alguém introduz a cultura no plano da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. Esses processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que liderança e cultura constituem dois lados da mesma moeda. (p.1)

Schein (2009) analisa a cultura em diferentes níveis, sendo eles: artefatos, os quais incluem os produtos visíveis do grupo, como arquitetura de seu ambiente

físico, sua linguagem, tecnologia e produtos, criação artística e o ponto que mais se destaca é a observação; crenças e valores assumidos, em que as estratégias, as metas e as filosofias ganhariam o destaque; as suposições básicas subjacentes em que as crenças, as percepções e os sentimentos inconscientes e enraizados representariam os dados a serem analisados.

Hofstede (1994) considera o conceito mais abrangente, visto que releva aspectos da sociedade em que a organização está inserida. Ele afirma não ser possível compreender a cultura de uma organização sem conhecer o contexto em que ela se insere. “Todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere”(p.180).

De acordo com Srour (2005), a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não deriva de uma herança biológica ou genética, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. Esse autor diz que a cultura é a identidade da organização, a qual é constituída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. Quando ocorrem fusões, incorporações ou aquisições de empresas, o item que se destaca primeiro e merece ser analisado é a cultura organizacional, porque muitas vezes há o choque cultural.

Para Hirish e Peters (2004), a cultura corporativa tradicional difere da cultura intraempreendedora. Descrevem que as diretrizes de uma cultura corporativa tradicional procuram aderir às instruções recebidas, não cometer erros, não fracassar, não tomar a iniciativa e esperar por instruções, além de induzir as pessoas a ficar em lugares e proteger a retaguarda. Esse ambiente não irá favorecer a criatividade, a independência, a aceitação de riscos e a flexibilidade, os quais são os princípios para o intraempreendedorismo.

Por outro lado, as metas de uma cultura intraempreendedora são embasadas no desenvolvimento de perspectivas, objetivos e planos de ação, ser recompensado pelas ações empreendidas, sugerir, tentar e experimentar, criar e desenvolver em qualquer área e assumir responsabilidade e propriedade. (HIRISH e PETERS, 2004)

A cultura intraempreendedora deve ter prioridade dentro da organização, através da promoção de atitudes inovadoras que valorizem o processo de criação por parte dos funcionários. É necessário saber identificar um pensamento empreendedor de um funcionário e canalizá-lo para os objetivos empresariais, pode

ser uma grande oportunidade de aplicação do intraempreendedorismo. (HASHIMOTO,2006)

Hirish e Peters (2004) descrevem que a cultura intraempreendedora possui uma estrutura organizacional plana com várias redes, equipes, patrocinadores e mentores. As relações profissionais próximas ajudam a estabelecer confiança, discussões que auxiliam na realização de visões e objetivos. As tarefas são motivadoras e não caracterizam uma obrigação.

Pinchot e Pellman (2004) colocam que a cultura intraempreendedora promove um clima favorável para a inovação dentro da empresa. Embasados nisso, eles mencionam que os líderes devem promover este clima, fazendo com que todos os funcionários se sintam motivados e compartilhem seus conhecimentos com o intuito de surgirem novas ideias aplicáveis e utilizáveis no dia a dia da empresa.

Para que isso ocorra de forma mais rápida, Pinchot e Pellman (2004) destacam 19 fatores de sucesso da inovação que devem existir para criar as condições necessárias para uma inovação econômica na empresa. São eles:

1. Transmissão da visão e do objetivo estratégico;
2. Tolerância a riscos, erros e falhas;
3. Apoio a intraempreendedores;
4. Gerentes que patrocinam a inovação;
5. Equipes multifuncionais dotadas de *empowerment*;
6. Tomada de decisão pelos executores;
7. Tempo discriminado;
8. Atenção no futuro;
9. Auto-seleção;
10. Nenhuma transferência de tarefas;
11. Sem fronteiras;
12. Comunidade organizacional forte;
13. Foco nos clientes;
14. Escolha de fornecedores internos;
15. Medição da inovação;
16. Transparência e verdade;
17. Bom tratamento pessoal;
18. Responsabilidades social, ambiental e ética;
19. Evitar a filosofia home run (busca apenas de inovações maiores).

Pinchot e Pellman (2004) e Dornelas (2003) apresentam alguns indicadores que devem ocorrer na empresa para que a cultura voltada para o intraempreendedorismo ou para o empreendedorismo corporativo aconteça. Esses indicadores são nomeados por Dornelas (2003) de “ingredientes” que devem ser fortalecidos e suportados pelas práticas gerenciais a fim de existir na empresa uma estratégia empreendedora bem definida. Estes ingredientes são os seguintes:

- a. Desenvolvimento de uma visão empreendedora;
- b. Incentivar e aprimorar a percepção da oportunidade;
- c. Institucionalizar a mudança;
- d. Alimentar o desejo de ser inovador;
- e. Investir nas ideias das pessoas;
- f. Compartilhar riscos e recompensas com os funcionários;
- g. Reconhecer que o ato de falhar é crítico, mas importante.

Para transformar uma cultura burocrática em uma cultura intraempreendedora, é necessário adotar valores gerenciais que incentivem o empreendedorismo. Tais valores incluem iniciativa própria, comprometimento e suporte para novas ideias, comportamento pró-ativo e social e orientação para o cliente. Os gestores devem dar o exemplo demonstrando e promovendo enfaticamente o intraempreendedorismo de maneira comprometida. Deve-se oferecer tempo livre para os empregados, buscando integrar seus valores pessoais com os valores centrais da organização de modo que se compatibilizem construtivamente. (WUNDERER, 2001).

Alguns elementos da cultura corporativa tradicional devem ser modificados para incentivar o intraempreendedorismo, conforme ilustrado no Quadro 7.

Quadro 7 – Relações entre os Elementos da Cultura Tradicional e Intraempreendedora

Cultura Tradicional	Cultura Intraempreendedora
Normas e regulamentos	Incorporação da visão
Mudanças são ameaças	Mudanças são oportunidades
Aversão a erros	Disposição a aprender com os erros
Questionamento de novas ideias	Comprometimento e suporte às ideias
Inovação revolucionária	Melhoria contínua
Interesses próprios de curto prazo	Cooperação de longo prazo
Monitoramento e controle	Confiança mútua e liberdade
Orientação para a empresa	Orientação para o cliente

Fonte: Adaptado de Wunderer (2001)

A motivação intrínseca e o comportamento não devem sofrer influência de incentivos extrínsecos, como bônus e prêmios, mas basearem-se em simpatia mútua, conhecimento compartilhado, ideologias comuns, desempenho equânime, responsabilidade conjunta, cooperação e distribuição justa de resultados.

Para Wunderer (2001), existem outros instrumentos importantes que oferecem suporte à cultura intraempreendedora:

- Gerenciamento da empresa por objetivos;
- Seleção de recursos humanos em função desse objetivos;
- Definição das responsabilidades individuais;
- Liderança participativa e delegada;
- Treinamento e capacitação pessoal;
- Reconhecimento pessoal;
- Estabelecimento de canais de conversação com os colaboradores;
- Distribuir tarefas importantes (*empowerment*);
- Envolvimento de todos em projetos;
- *Job rotation*;
- Recompensa o desempenho;
- Realização de pesquisas com os clientes internos e externos;
- Distribuição dos resultados;
- Ampliação dos benefícios para os colaboradores.

De acordo com McGinnis e Verney (1987), a organização que pretende desenvolver uma cultura intraempreendedora deve:

- Difundir conhecimento e informação: todos devem conhecer a estratégia da organização e os seus objetivos;
- Conhecer seu ramo de atuação: os colaboradores devem conhecer tudo sobre o seu ramo de atividade (produtos, processos, matérias-primas, clientes, concorrentes, etc);
- Recompensar a inovação: para incentivar o comportamento inovativo é preciso recompensar de maneira adequada, determinando que tipo de recompensa conduz a um comportamento inovador mais efetivo e seu respectivo valor;
- Estabelecer regras claras: regras claras eliminam restrições desnecessárias à conduta dos colaboradores e inibem a inovação.

Contribuindo para essa discussão, pode-se mencionar que a cultura empreendedora é aquela que fomenta e apóia a contínua busca de oportunidades empreendedoras que podem ser exploradas com vantagens competitivas sustentáveis (MCGRATH & MACMILLAN, 2000; IRELAND et al., 2003).

Dentre as reflexões acima, foi possível identificar que a cultura intraempreendedora depende em parte da motivação. A motivação, por sua vez, baseia-se na satisfação das necessidades individuais e na criação de uma estrutura organizacional direcionada para o fomento do empreendedorismo e da inovação. Quanto maior a atividade intraempreendedora, maiores as necessidades individuais e organizacionais. Com base nas reflexões organizou-se a Figura 4.

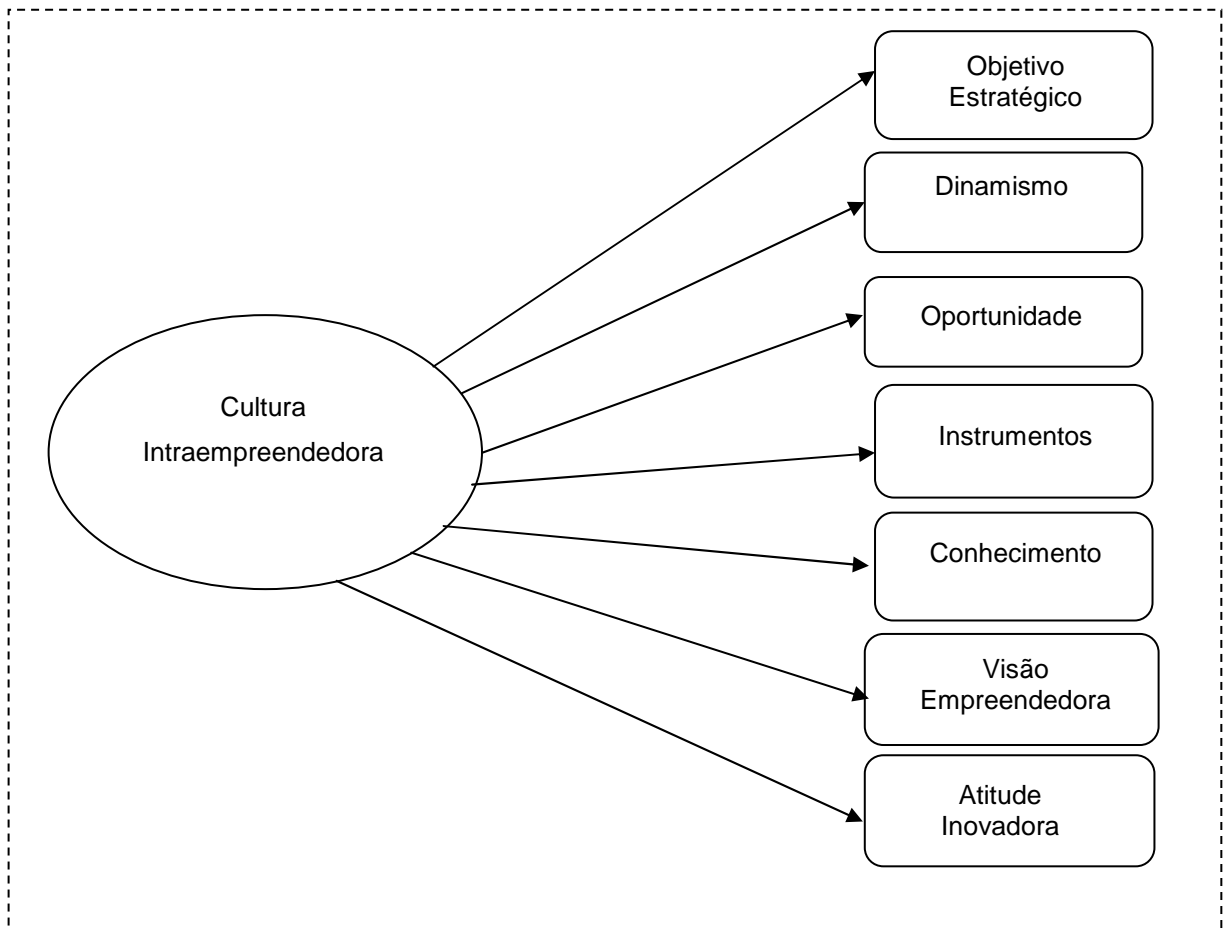


Figura 4 – A Relação da Cultura Intraempreendedora e suas Variáveis

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico

Através da Figura 4 é possível verificar uma síntese do que foi discutido acerca da cultura intraempreendedora e, a seguir, as reflexões caminham para o desenvolvimento da cultura intraempreendedora.

2.2.1 Desenvolvimento de Pesquisas que envolvem a Cultura Intraempreendedora

Hartman (2006) realizou uma pesquisa com o objetivo de validar uma metodologia capaz de avaliar o nível de cultura intraempreendedora das organizações no Estado do Paraná, bem como os pontos fortes e fracos em relação a esse nível, para que os gestores dessas empresas pudessem potencializá-los ou ajustá-los respectivamente.

A avaliação do nível de cultura intraempreendedora das organizações foi realizada através da aplicação de questionário aos funcionários de 05 (cinco) organizações na cidade de Ponta Grossa - PR, os quais continham grupos de indicadores que foram elaborados através de autores, como ilustra o Quadro 8 abaixo.

Quadro 8 – Relação Instrumento de Pesquisa x Referencial Teórico

GRUPO	INDICADORES	AUTORES
01	Comunicação	Pinchot; Pellman (2004) Chiavenato (2004) Nonaka; Takeuchi (1997)
02	Processo Decisório	Pinchot; Pellman (2004) Dornelas (2003)
03	Incentivos/Motivação	Pinchot; Pellman (2004) Dornelas (2003) Nonaka; Takeuchi (1997) De Masi (2000) Hamel; Prahalad (1995)
04	Recompensas	Pinchot; Pellman (2004) Dornelas (2003)
05	Autonomia	Pinchot; Pellman (2004) Dornelas (2003)
06	Liderança	Pinchot; Pellman (2004)
07	Equipes	Pinchot; Pellman (2004) Hartman; Reis; Kovaleski (2004) Hartman et al (2005)
08	Controle/Mensuração	Pinchot; Pellman (2004)

Fonte: Hartman (2006 p.43)

Os resultados da pesquisa de Hartman (2006) apontam que a metodologia utilizada contribuiu de forma adequada para a avaliação do nível de cultura intraempreendedora existente nas organizações. Mostrou também que para atitudes como processo decisório, autonomia e motivação em conjunto com as atividades a serem realizadas, como reavaliar a política de gestão, incentivar a cooperação entre os funcionários e os vários departamentos se efetivem em ações deve-se colocar em prática a política revisada e criar um plano de incentivo. Através dessas ações a vantagem competitiva aumenta na empresa e os gestores podem assim fomentar o

intraempreendedorismo nas empresas, buscando inovações tecnológicas contínuas e vantagens competitivas sustentáveis.

Os resultados apontam ainda que as empresas de Ponta Grossa pesquisadas até o momento não possuem uma cultura intraempreendedora adequada implantada em seus processos de gestão e disseminada entre seus funcionários. O conceito de intraempreendedorismo também não se encontra devidamente difundido entre os gestores das diversas organizações.

De acordo com Hartman (2006), o ciclo de criação de uma cultura intraempreendedora deve iniciar pela completa disseminação das estratégias organizacionais por toda a empresa, através de um programa de comunicação de valores da empresa. Depois disso, o processo decisório deve conter planejamentos de longo prazo e basear-se em atitudes e responsabilidade social, ambiental e ética.

Outra pesquisa que procurou avaliar se os fatores organizacionais influenciam os gerentes de médio porte a iniciarem atividades de empreendedorismo corporativo no seu ambiente de trabalho foi desenvolvida por Kuratko et al.(2002). Esses autores utilizaram-se da literatura sobre os fatores internos para desenvolver o Instrumento de Avaliação de Empreendedorismo Corporativo – CEAI – (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument – CEAI*). O instrumento possui cinco áreas distintas, que contempla os fatores organizacionais, sendo elas: apoio gerencial; estrutura organizacional; tomada de riscos; disponibilidade de tempo e disponibilidade de recursos e recompensas.

Os fatores organizacionais, tanto individuais ou combinados, são antecedentes importantes dos esforços de empreendedorismo, devido afetarem o ambiente interno o qual determina o interesse e o apoio das iniciativas empreendedorísticas de uma empresa, segundo Kuratko et al. (2002). Esse estudo proporciona relevante contribuição para a literatura a respeito do empreendedorismo corporativo, documentando a existência de um conjunto básico de fatores organizacionais estáveis que devem ser reconhecidos ao se promover atividades empreendedoras em uma empresa.

Esses autores concluíram que houve diferenças significativas em todos os cinco fatores, quando comparados entre os níveis superiores e inferiores de gerentes de médio porte. Porém, o fator recompensas demonstrou apenas leve significância. Outro aspecto interessante foi a concentração de gerentes de médio porte dentro do domínio do empreendedorismo corporativo abordado, devido a

diferença na percepção de fatores-chave existente entre os altos gerentes de médio porte e os gerentes de médio porte menores.

Kuratko et al. (2002) sugerem que o instrumento desenvolvido pode ser utilizado como uma ferramenta de diagnóstico para determinar áreas que necessitem de treinamento caso a empresa esteja considerando iniciar atividades de empreendedorismo corporativo.

Além desses estudos, outros procuram ora discutir o empreendedor e o intraempreendedor, ora a cultura. Mesmo assim, as pesquisas podem ser ampliadas com o intuito de consolidar essa base teórica, objetivo presente neste estudo, cujo foco se estenderá para a ampliação desse escopo, propiciando reflexões e estímulos para a geração de novos estudos.

Em síntese, os temas estudados no referencial teórico, bem como os autores pesquisados não esgotam essa discussão. Entretanto, foram capazes de contribuir para a elaboração da Figura 5 que procurou ilustrar as variáveis e suas inter-relações na presente pesquisa.

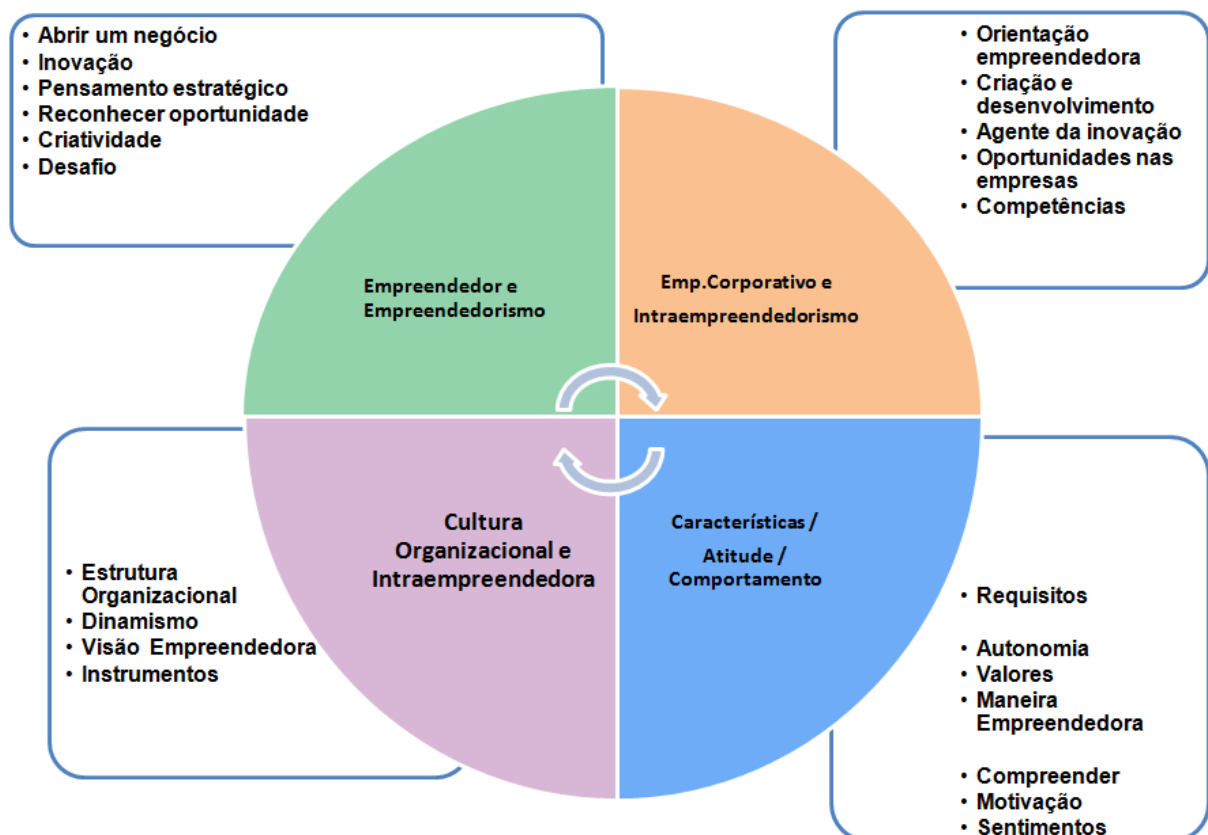


Figura 5 – Referencial Teórico

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é frequentemente usada como ferramenta para adquirir conhecimento. Nesse contexto, ela pode ter vários objetivos. Dentre eles, se destacam: resolver problemas específicos, gerar teorias ou avaliar teorias existentes (RICHARDSON, 2007).

Esta pesquisa se classifica como uma pesquisa quantitativa pós-positivista. Creswell (2007) pontua que este tipo de pesquisa reflete uma filosofia determinista, cujas causas, provavelmente, determinam os efeitos ou os resultados. Para tal, os problemas estudados cogitam a necessidade de examinar as causas que influenciam os resultados.

3.1 Problema de Pesquisa

Estudos científicos envolvendo pequenas empresas vêm ganhando espaço, sendo cada vez mais frequentes na pauta de pesquisadores (LONGENECKER et al. 1997).

Por outro lado, a figura do intraempreendedor tem se destacado nas pesquisas científicas a partir da década de 1980 (HASHIMOTO, 2009). Variáveis como atitude e comportamento empreendedor também são recentes nos estudos científicos na área de Ciências Sociais e Aplicadas, diferentemente dos estudos focados nas ciências humanas. Creswell (2007) coloca que nessa área os problemas surgem a partir de questões, dificuldades e práticas correntes. O interesse desta pesquisa versa sobre o contexto de pequenas empresas, cultura empreendedora e o intraempreendedorismo.

Nesse sentido, a questão básica norteadora desta pesquisa ficou assim definida:

Os fatores organizacionais de pequenas empresas estimulam as atitudes e os comportamentos empreendedores de gestores e funcionários para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora?

As duas vertentes que compõem tal questão têm grande relevância, sobretudo, para repensar o contexto de pequenas empresas. O que vem se observando na trajetória dessas empresas, de acordo com Longenecker et al. (1997), é que esses fatores, atitude e comportamentos empreendedores, não são considerados como prioritários, embora sejam importantes para fazer uma boa

gestão, como também o papel da cultura que merece ser destacada e compreendida melhor, conforme Motta e Caldas (2007).

3.2 Objetivos

Numa pesquisa científica, segundo Creswell (2007), o objetivo procura estabelecer os propósitos, a intenção e a ideia principal que baseada em uma necessidade, visa a seu refinamento e deve ser detalhada em questões mais específicas.

Deste modo, o objetivo geral visou a:

Analisar se os fatores organizacionais de Pequenas Empresas estimulam as atitudes e os comportamentos empreendedores de gestores e funcionários para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora.

Em decorrência desse objetivo geral, a presente pesquisa possui os seguintes objetivos específicos:

- 1- Levantar quais são os fatores organizacionais presentes em pequenas empresas;
- 2- Identificar atitudes e comportamentos empreendedores de gestores e funcionários;
- 3- Avaliar o desenvolvimento da cultura intraempreendedora.

Ao se considerar os objetivos da presente pesquisa enfatizam-se a presença de três variáveis, sendo duas independentes e uma dependente.

3.3 Variáveis: Independente e Dependente e Definições Operacionais

São consideradas variáveis independentes as atitudes e comportamentos empreendedores e também os fatores organizacionais. Creswell (2007) pontua que variáveis independentes são aquelas que causam, influenciam ou afetam resultados.

Já a variável dependente é aquela que depende das variáveis independentes. É o resultado da influência das variáveis independentes. Assim, variável dependente é a cultura empreendedora.

Para melhor compreensão e entendimento dos conceitos a serem utilizados como aporte teórico e norteadores da análise dos dados, seguem aquelas consideradas mais pertinentes, tendo em vista o escopo da presente pesquisa.

- cultura intraempreendedora, essa é caracterizada como uma empresa que fomenta e apóia as ideias dos funcionários, a disseminação de estratégias

organizacionais e a contínua busca de oportunidades por meio de atitudes e comportamentos dos funcionários reconhecidos por gestores e pela própria empresas como algo que estimula o intraempreendedorismo (HARTMAN,2006) e ainda, os fatores organizacionais que influenciam o comportamento de gestores a iniciarem atividades empreendedoras (KURATKO et al.,2002).

- atitude empreendedora foi analisada à luz de Pinchot e Pellman (2004); Hartman (2006) e Hamel e Prahalad (1995), que consideram que pessoas que apresentam atitude empreendedora são dotadas de autonomia para agir, liberdade para trabalhar e capacidade de assumir riscos. Por outro lado, pessoas que apresentam comportamento empreendedor, conforme esses mesmos autores, demonstram ser cooperadoras, com capacidade de formação de equipes, motivadas e comunicativas.

- fatores organizacionais foram analisados com base nos pressupostos de Kuratko et al. (2002) e de autores citados no Quadro 9, ao se fazer o levantamento da literatura. São eles: Suporte Administrativo (SA) - relacionando às melhorias e ao desenvolvimento propostos pelos funcionários; Recompensas (R) focando os tipos de recompensas oferecidas pela empresa; Descrição de Trabalho (DT) que consiste em decisões, erros e autonomia dos funcionários; Disponibilidade de Tempo (DISPTP) trata a respeito do tempo dos funcionários para realização de suas tarefas e desenvolvimento de ideias; Situações Organizacionais (SO) faz menção à realização das tarefas dos funcionários e Aspectos Internos da Empresa (AIE) que aborda situações diárias da empresa relacionadas a decisões, objetivos, substituição de cargos e programas de incentivo.

3.4 Instrumentos de dados

O instrumento eleito para o desenvolvimento da presente pesquisa baseou-se em dois questionários consolidados. Hartman (2006) desenvolveu um instrumento para realizar a avaliação da cultura intraempreendedora e Kuratko et al. (2002) desenvolveu um Instrumento para avaliar o empreendedorismo corporativo, intitulado como CEAI – (*Corporate Entrepreneurship Assessement Intrument*).

Hartman (2006) realizou a pesquisa com o objetivo de avaliar o nível de cultura intraempreendedora das organizações no Estado do Paraná - PR, bem como os pontos fortes e fracos em relação a este nível, para que os gestores dessas

empresas pudessem potencializá-los ou ajustá-los respectivamente. Para a avaliação utilizou-se de um grupo de indicadores, conforme Tabela 1 a seguir.

Tabela 1: Grupos de Indicadores (Hartman,2006)

1	Comunicação
2	Processo Decisório
3	Incentivos / Motivação
4	Recompensas
5	Autonomia
6	Liderança
7	Equipes
8	Controle / Mensuração

Fonte: Elaborado pela autora com base em Hartman (2006)

Já Kuratko et al. (2002) procurou avaliar se os fatores organizacionais influenciam os gerentes de médio porte a iniciarem atividades de empreendedorismo corporativo no seu ambiente de trabalho. Os fatores organizacionais avaliados estão demonstrados na Tabela 2.

Tabela 2: Fatores Organizacionais (Kurtakto et al.,2002)

1	Apoio Gerencial
2	Critérios de Trabalho
3	Fronteiras Organizacionais
4	Recompensas / Reforço
5	Disponibilidade de Tempo

Fonte: Elaborado pela autora com base em Kuratko et al. (2002)

Correlacionando os grupos de indicadores de Hartman (2006) e os fatores analisados por Kuratko et al. (2002), verificou-se que um completava o outro e que para alcançar o objetivo e atender ao problema de pesquisa do presente estudo seria interessante trabalhar com a junção dos questionários. Assim, realizou-se a integração dos instrumentos e, com isso, a inclusão de um fator no questionário de Kuratko et al. (2002) que faz menção as perguntas de Hartman (2006), sendo ela Aspectos Internos da Empresa. A organização dessa estrutura propiciou o instrumento da pesquisa que passou por um teste piloto para sua validação antes de ser submetido aos respondentes da pesquisa.

O Quadro 9 apresenta a caracterização de cada fator do questionário e agrupa os autores trabalhados no referencial teórico, seguido de denominações dadas por eles em relação ao conteúdo de cada item.

Quadro 9: Relação Instrumento de Pesquisa x Referencial Teórico x Denominação

FATORES		AUTORES	DENOMINAÇÃO
1	Suporte Administrativo	Hisrich e Peters (1986) / Sathe (1989) / Stevenson e Jarillo (1990) / Kuratko et al.(1993) / Pearce et al. (1997)	Está relacionado ao apoio que pode assumir muitas formas, o qual inclui o patrocínio de ideias, promoção de recursos ou expertise necessária para a atividade empreendedorística dentro da empresa
2	Recompensas	Kanter (1985) / Sathe (1985) / Milkovich (1998)	A empresa deve oferecer um sistema eficiente de recompensas que estimule a atividade empreendedorística com ênfase em responsabilidade individual e baseada em resultados
3	Descrição de Trabalho	MacMillian et al. (1986) / Kanter (1985) / Bird (1988)	Refere-se à tomada de riscos,a qual indica a disposição dos gerentes de médio porte de arriscar e mostrar tolerância com possíveis falhas
4	Disponibilidade de Tempo	Kanter (1985) / Sathe (1985) / Hisrich e Peters (1986) / Katz e Gartner (1988)	Colaboradores devem perceber a disponibilidade de recursos para atividades inovadoras. Isso encoraja comportamentos para experimentação e tomada de riscos.
5	Situações Organizacionais	Sathe (1985) / Hisrich e Peters (1986) / Bird (1988)	A estrutura fornece os mecanismos administrativos pelos quais as ideias são avaliadas, escolhidas e implementadas.
6	Aspectos Internos da Empresa	Pinchot; Pellman (2004) / Nonaka; Takeuchi (1997)	Comunicação: refere-se a tudo que é divulgado, comunicado e disseminado entre os funcionários da empresa.
		Pinchot; Pellman (2004)	Processo Decisório: voltado para o longo prazo, para que as pessoas percebem que os gestores têm visão de futuro.
		Pinchot; Pellman (2004) / Nonaka; Takeuchi (1997) / De Masi (2000) / Hamel; Prahalad (1995)	Incentivos/Motivação: um plano de incentivos ao compartilhamento de ideias entre os funcionários e a empresa.
		Pinchot; Pellman (2004)	Liderança: todos os funcionários devem ser treinados para serem líderes e para assumirem as funções de seus superiores imediatos, quando a necessidade surgir.
		Pinchot ; Pellman (2004) / Hartman / Reis; Kovaleski (2004) / Hartman et al (2005)	Equipes: senso de comunidade, cooperação total entre todos, formação de equipes multifuncionais para realizar vários projetos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Procurou-se também analisar as atitudes e comportamentos empreendedores dos funcionários e gestores e, assim, verificar o nível de empreendedorismo estabelecido nas empresas. Inicialmente o instrumento passou por um teste piloto com 10 funcionários de empresas de pequeno porte da cidade de Jundiaí – SP, para averiguar possíveis distorções ou problemas identificados no instrumento gerado. Após a avaliação do teste piloto e ajustes no instrumento da pesquisa, procedeu-se ao levantamento de dados junto à amostra estabelecida para a presente pesquisa.

O instrumento finalizado é composto por 6 seções e 57 assertivas, conforme modelo abaixo.

Tabela 3: Fatores x Assertivas do Instrumento de Pesquisa

Fatores	Classificação	Assertivas
1	Suporte Administrativo (SA)	19
2	Recompensas (R)	6
3	Descrição de Trabalho (DT)	10
4	Disponibilidade de Tempo (DISPTP)	6
5	Situações Organizacionais (SO)	7
6	Aspectos Internos da Empresa (AIE)	9
Total		57

Fonte: Organizado pela autora

E quanto às possibilidades de resposta e pontuação, consiste da seguinte forma:

Tabela 4: Resposta x Pontuação do Instrumento de Pesquisa

Resposta	Pontuação
Discordo Totalmente	1
Discordo	2
Não Sei	3
Concordo	4
Concordo Totalmente	5

Fonte: Organizado pela autora

No Apêndice A, encontra-se o instrumento de Hartman (2006); no Apêndice B, o instrumento de Kuratko et al. (2002) e no Apêndice C, o instrumento aplicado na presente pesquisa.

3.5 Coleta de Dados

Esta pesquisa foi desenvolvida em pequenas empresas de diversos ramos no estado de São Paulo. Essa opção é decorrente do fato da pesquisadora residir na região que abriga o Programa de Mestrado, cujas linhas de pesquisa se voltam para o empreendedorismo e a dinâmica de pequenas empresas. A pesquisa não pretende desvendar as ações dos atores sociais de forma universal, entretanto, servirá de base para refletir essa problemática no contexto de pequenas empresas.

Os questionários foram enviados para empresas do estado de São Paulo atingindo um raio de 249km, entre São Paulo – SP e São Carlos – SP.

O envio ocorreu conforme descrição da Tabela 5.

Tabela 5 – Número de Empresas e Estratégia de Distribuição

Número de Empresas	Estratégia de Distribuição
3	pesquisadora foi pessoalmente aplicar o questionário
9	questionário foi enviado por e-mail
9	pesquisadora entregou o questionário para o proprietário
10	a pesquisadora entregou o questionário para um funcionário conhecido e o mesmo aplicou o questionário com os funcionários

Fonte: Organizado pela autora

O retorno dos questionários preenchidos ocorreu conforme Tabela 6.

Tabela 6 – Número de Questionários e Retorno Obtido

Número de questionários	Condição
49	Recebidos por e-mail
144	Pesquisador retirou na empresa
30	Pesquisadora trouxe após a aplicação
117	Funcionário conhecido entregou a pesquisadora

Fonte: Organizado pela autora

Com relação ao preenchimento dos questionários, surgiram algumas dificuldades, tais como, restrições de alguns funcionários em preencher devido ao tamanho do questionário alguns funcionários não compreenderam perguntas e necessitaram de explicações.

Por outro lado as facilidades na aplicação dos questionários ocorreram em razão do apoio de alguns funcionários que auxiliaram seus colegas em dificuldades com as assertivas e o empenho deles. Alguns se mostraram interessados em conhecer os resultados da pesquisa.

3.6 Amostra

A escolha da amostra da presente pesquisa teve os seguintes critérios: ser de pequeno porte – mínimo de 9 funcionários, conforme a classificação do Sebrae, localizadas no entorno da cidade de Campo Limpo Paulista, num raio de 249 Km da capital do estado de São Paulo. Outro critério de grande relevância foi por acessibilidade, considerando que a pesquisadora tinha acesso a algumas dessas empresas e também pelo fato de conhecer alguns proprietários. Esse fator foi de grande relevância o que permitiu um retorno considerável de formulários. Para tal a amostra foi realizada utilizando-se o conceito de amostragem não probabilística por acessibilidade. Neste tipo de amostragem, o pesquisador é quem escolhe os elementos para compor a amostra, selecionando os de fácil acesso.

No total foram distribuídos 776 questionários para 31 pequenas empresas, retornando 340 deles, porém desse universo não foi possível aproveitar 10 deles devido a erros de preenchimento. Os principais problemas concentraram-se em assertivas não respondidas ou respondidas em duplicidade e 13 deles foram retirados da pesquisa devido à baixa quantidade de questionários respondidos por empresa.

Com relação às empresas pesquisadas e que não puderam participar do estudo, essas totalizaram em 8 e estão divididas da seguinte forma; 1 do ramo da indústria e 7 do ramo de comércio e serviço. O retorno de questionário preenchido dessas empresas foi 1, 3, 5 ou nenhum questionário respondido o que impossibilitou a análise.

Desse modo, participaram da pesquisa 23 empresas de diversos ramos, sendo: 3 do ramo da indústria e 20 do ramo de comércio e serviço, totalizando 317 questionários respondidos corretamente.

Segue abaixo o Quadro 10, especificando o perfil geral das empresas pesquisadas.

Quadro 10: Perfil Geral das Empresas Pesquisadas.

Empresa	Setor da Empresa	Ramo da Empresa	Localização
A	Comércio e Serviço	Saúde	Jundiaí
B	Comércio e Serviço	Advocacia	Jundiaí
C	Comércio e Serviço	Contabilidade	Jundiaí
D	Comércio e Serviço	Informática	Jundiaí
E	Comércio e Serviço	Consultoria e projetos de engenharia	São Carlos
F	Comércio e Serviço	Corretora de seguros	São Paulo
G	Comércio e Serviço	Beleza e estética	Jundiaí
H	Comércio e Serviço	Entregas rápidas	Cajamar
I	Comércio e Serviço	Farmácia Manipulação	Vinhedo
J	Comércio e Serviço	Implementos e Tratores	Jundiaí
K	Comércio e Serviço	Saúde	Jundiaí
L	Comércio e Serviço	Prestadora de serviço	Barueri
M	Comércio e Serviço	Contabilidade	Jundiaí
N	Comércio e Serviço	Restaurante	Jundiaí
O	Indústria	Fabricação de pigmentos para plástico	São Paulo
P	Comércio e Serviço	Contabilidade	Jundiaí
Q	Comércio e Serviço	Jóias e folheados	Vinhedo
R	Indústria	Metalúrgica	Várzea Paulista
S	Comércio e Serviço	Prestadora de serviço	Itupeva
T	Comércio e Serviço	Restaurante	Jundiaí
U	Comércio e Serviço	Contabilidade	Jundiaí
V	Comércio e Serviço	Prestadora de serviço	São Paulo
X	Indústria	Usinagem	Várzea Paulista

Fonte: Elaborado pela autora com base nas empresas pesquisadas

Para caracterizar as empresas pesquisadas, segue o perfil de cada uma, e as mesmas foram intituladas em letras alfabéticas, visando preservar a identidade delas.

Empresa A

Empresa familiar, ramo da saúde, situada em Jundiaí, está no mercado há 10 anos e conta com 12 colaboradores, sendo um dirigente. Teve início em razão da existência de um prédio que pertencia a proprietária, o que a incentivou a investir em seu sonho e convidar amigos da área da saúde para cada um ser responsável por um setor, com isso, cada qual trouxe alguns de seus equipamentos para realizar os atendimentos. E o sonho aconteceu e está crescendo a cada ano.

Empresa B

Empresa não familiar, ramo da advocacia, situada em Jundiaí, há 10 anos no mercado, conta com 10 colaboradores, sendo 3 deles dirigentes. A empresa foi criada através de um dos sócios quando o mesmo finalizou a faculdade e após alguns anos convidou um amigo para trabalhar e a empresa foi crescendo. Anos depois, o irmão do fundador finalizou a faculdade de direito e entrou como sócio também.

Empresa C

Empresa familiar, no ramo da contabilidade, situada em Jundiaí, está no mercado há 50 anos e conta com 45 colaboradores, sendo 2 dirigentes. Teve início através de um contador e algumas alterações ocorreram no decorrer dos anos, sendo elas: um dos proprietários iniciou seu trabalho nesta empresa como office-boy e com o passar dos anos foi mudando de função, se formou em contabilidade e adquiriu um percentual da empresa. Depois do falecimento do fundador o mesmo adquiriu da família o restante da empresa e atualmente divide a sociedade com seu irmão.

Empresa D

Empresa familiar, ramo da informática, situada em Jundiaí, está no mercado há 11 anos e conta com 10 colaboradores, sendo 1 dirigente. Iniciou quando o gerente solicitou ao proprietário da empresa, na época seu superior, para abrir uma empresa de informática para reduzir custos. As atividades relacionadas à informática seriam direcionadas para a empresa e então o proprietário investiu na ideia de seu gerente e montou a sua empresa. Iniciou somente com atendimento para essa empresa e depois foi conquistando o mercado e crescendo cada vez mais.

Empresa E

Empresa familiar, ramo de consultoria e projetos de engenharia, situada em São Carlos. Está no mercado há 25 anos e conta com 20 colaboradores sendo 3 dirigentes. A empresa teve início com o fundador, ex-professor universitário, suas filhas e uma sobrinha. Todos os profissionais são da área do meio ambiente, sendo cada um responsável por um departamento na empresa de acordo com sua especialidade. A empresa vem crescendo cada vez mais e no momento está

investindo mais na área administrativa, visto que todos os dirigentes são engenheiros.

Empresa F

Empresa não familiar, ramo de seguro, situada em São Paulo. Está no mercado há 20 anos e conta com 12 colaboradores, sendo 2 dirigentes. Tudo teve início quando um dos proprietários aposentou e resolveu criar a sua própria corretora para atender uma determinada área de São Paulo e alguns segmentos de seguro. Após alguns anos, com a entrada de um novo sócio, o perfil da empresa se alterou e começou a atender outros segmentos como maquinário, empresarial e transportes e a cada ano está se aprimorando e crescendo neste ramo.

Empresa G

Empresa não familiar do ramo da beleza e estética, situada em Jundiaí. Está no mercado há 18 anos e conta 10 colaboradores, sendo 1 dirigente. Teve início quando a proprietária começou a auxiliar uma cabeleira aos sábados, pois, tinha um emprego fixo durante a semana, gostou desse tipo de serviço, fez um curso para adquirir mais conhecimento, depois ficou desempregada por 1 ano. Então resolveu abrir um salão em sua própria casa, na garagem, com o tempo foi ampliando e utilizando as outras partes da casa para crescer o seu salão. Considerou que este espaço estava pequeno, então resolveu alugar um espaço, para deixar o seu salão mais aconchegante para suas clientes.

Empresa H

Empresa não familiar, ramo de entregas e coletas diversas situada em Cajamar. Está no mercado há 5 anos e conta com 13 colaboradores, sendo 2 dirigentes. A empresa teve início após a proprietária ter sido dispensada de seu trabalho. Trabalhava com motoboys, fazendo entregas e coletas, como já tinha experiência e conhecia o mercado, investiu no sonho de abrir a sua própria empresa e está crescendo a cada ano e se destacando no mercado.

Empresa I

Empresa familiar do ramo farmacêutico. Situada em Vinhedo, está no mercado há 8 anos e conta com 11 colaboradores, sendo 1 deles o dirigente. A atratividade pelo ramo foi o fator motivacional para iniciar a empresa. A partir disso efetuou uma pesquisa na cidade e identificou a necessidade de haver uma farmácia de manipulação. Hoje é uma das líderes na cidade com grande volume de clientes ativos.

Empresa J

Empresa familiar do ramo de implementos agrícolas, situada em Jundiaí. Está no mercado há 60 anos e conta com 25 colaboradores, sendo 2 deles dirigentes. A empresa teve início com o patriarca da família através da venda de implementos e serviço de corte e dobra de chapas. Depois de alguns anos iniciou a venda de peças para tratores e implementos e também passou a atuar como oficina. Após o falecimento do patriarca, os herdeiros assumiram e decidiram somente efetuar revenda de implementos e recentemente voltaram com a oficina e venda de peças e máquinas de pequeno porte.

Empresa K

Empresa não familiar, do ramo da saúde, situada em Jundiaí. Está no mercado há 5 anos e conta com 10 colaboradores, sendo 3 dirigentes. Tudo teve início quando o sócio apresentou problemas na coluna e foi procurar atendimento de Pilates, não encontrou vaga, pois, esse método era pouco divulgado. Por ser investidor procurou dois sócios fisioterapeutas com especialidade em Pilates e abriu a sua clínica, com o passar dos anos foi aprimorando seu atendimento com outras especialidades.

Empresa L

Empresa não familiar do ramo de transportes. Situada em Barueri, está no mercado há 3 anos e conta com 48 colaboradores, sendo 2 dirigentes. Nasceu através da experiência dos sócios fundadores, após atuação durante vários anos em empresa logística. Construída a partir de conhecimentos operacionais e comerciais acumulados e também pela necessidade de uma empresa comprometida com a qualidade e segurança que o mercado exige.

Empresa M

Empresa familiar do ramo de contabilidade. Situada em Jundiaí, está no mercado há 25 anos e conta com 17 colaboradores, sendo 3 dirigentes. Iniciou suas atividades após uma desavença que um dos sócios teve com seu tio que trabalhava como contador. Então decidiu junto com seu irmão abrir o próprio escritório de contabilidade e com o passar do tempo foram crescendo e preparando a empresa para uma sucessão, a qual ocorreu acerca de um ano.

Empresa N

Empresa não familiar, do ramo alimentício, situada em Jundiaí. Está no mercado há 1 ano e 8 meses. Possui 26 colaboradores, sendo 2 dirigentes. Iniciou quando o proprietário teve a ideia de fazer um espaço diversificado com pizza, carnes nobres e pratos a *la carte* e com qualidade, algo diferente do que a cidade possuía. Apostou na ideia e hoje é um restaurante bem conceituado.

Empresa O

Empresa não familiar do ramo de plásticos, situada em São Paulo. Está no mercado há 8 anos, conta com 24 colaboradores, sendo 2 dirigentes. Teve início com o desenvolvimento de cores para as mais diversas aplicações no segmento de resinas plásticas. O desempenho em seu processo de desenvolvimento e fabricação de produtos vem agradando a seus clientes, tem feito com que a empresa se torne cada vez mais conhecida.

Empresa P

Empresa familiar do ramo de contabilidade. Situada em Jundiaí, está no mercado há 20 anos. Conta com 12 colaboradores, sendo 3 dirigentes. Teve início com 3 sócios, um dos sócios foi responsável por desenvolver contatos e abrir a carteira de clientes. Com o decorrer dos anos o negócio cresceu, e foi contratado mais colaboradores e os sócios saíram. Hoje a empresa conta somente com um proprietário.

Empresa Q

Empresa familiar do ramo de jóias folheadas, situada em Vinhedo. Está no mercado há 6 anos e conta com 13 colaboradores, sendo 2 dirigentes. O marido da

proprietária trabalha na fábrica das jóias e então surgiu a ideia e a necessidade de abrir uma loja. A proprietária apostou na ideia e hoje conta com 3 lojas.

Empresa R

Empresa familiar do ramo metalúrgico, situada em Várzea Paulista. Está no mercado há 40 anos. Conta com 30 funcionários, sendo 3 dirigentes. Teve início com muita determinação em um pequeno galpão, aliada a competência e profissionalismo para efetuar reformas em máquinas, com o tempo foi conquistando espaço, crescendo e se destacando no mercado. Tem um diferencial que é o fato do fundador ainda trabalhar na empresa.

Empresa S

Empresa familiar do ramo de terraplenagem, situada em Itupeva. Está no mercado há 23 anos e conta com 43 colaboradores, sendo 3 dirigentes. Teve início quando o proprietário recebeu uma empresa de herança a qual tinha algumas máquinas e um de seus filhos começou a executar serviços de terraplanagem com a máquina. A procura foi crescendo, com isso e então começaram a adquirir máquinas usadas e com o passar dos anos foram se aprimorando, crescendo e efetuando financiamentos para adquirir máquinas e diversificar suas atividades dentro do ramo de terraplenagem, como por exemplo, pisos industriais.

Empresa T

Empresa familiar do ramo alimentício, situada em Jundiaí. Está no mercado há 11 anos e conta com 20 colaboradores, sendo 1 dirigente. Teve início com uma adega da família e os clientes sempre incentivaram a família para abrir um restaurante de massas e vinhos, a família apostou na sugestão dos clientes e abriu o restaurante. Hoje é um dos principais restaurantes de massa da cidade.

Empresa U

Empresa familiar do ramo de contabilidade, situada em Jundiaí. Está no mercado há 17 anos e conta com 35 colaboradores, sendo 6 dirigentes. Iniciou quando um dos proprietários terminou a faculdade e resolveu abrir o seu próprio negócio e convidou outro membro da família para trabalhar. Os dois começaram pequenos com poucos clientes e com o tempo foram diversificando o serviço e aumentando a clientela.

Empresa V

Empresa não familiar do ramo de segurança, situada em São Paulo. Está no mercado há 8 anos e conta com 49 colaboradores sendo 4 dirigentes. Tudo começou através da ideia de criar uma empresa que tivesse um atendimento diferenciado, com base em recursos humanos, finanças e serviços de segurança. Aos poucos foi se aprimorando, crescendo e se destacando na área de segurança em diversas áreas de atuação.

Empresa X

Empresa familiar do ramo de usinagem. Está no mercado há 30 anos, situada em Várzea Paulista. Conta com 48 colaboradores, sendo 3 dirigentes. Teve início quando o proprietário estava prestes a se aposentar e pensando no futuro e na família, adquiriu um torno e começou a trabalhar em casa. Porém, o serviço foi aumentando e seu filho resolveu fazer sociedade com ele e então abriram a empresa.

Em síntese, a Tabela 7 o perfil das empresas que participaram da pesquisa.

Tabela 7: Resumo Geral das Empresas Pesquisadas

Empresa	Setor da Empresa	Ramo da Empresa	Localização	Funcionários	Quest. Respondidos	Emp. Familiar	Emp. não Familiar	Dirigentes
A	Com. e Serviço	Saúde	Jundiaí	12	10	X		1
B	Com. e Serviço	Advocacia	Jundiaí	10	10		x	3
C	Com. e Serviço	Contabilidade	Jundiaí	45	10	X		2
D	Com. e Serviço	Informática	Jundiaí	10	10	X		1
E	Com. e Serviço	Consultoria e projetos de engenharia	São Carlos	20	12	X		3
F	Com. e Serviço	Corretora de seguros	São Paulo	12	10		x	2
G	Com. e Serviço	Beleza e estética	Jundiaí	10	10		x	1
H	Com. e Serviço	Entregas rápidas	Cajamar	13	11		x	2
I	Com. e Serviço	Farmácia Manipulação	Vinhedo	11	10	X		1
J	Com. e Serviço	Implementos e Tratores	Jundiaí	25	15	X		2
K	Com. e Serviço	Saúde	Jundiaí	10	10		x	3
L	Com. e Serviço	Prestadora de serviço	Barueri	48	10		x	2
M	Com. e Serviço	Contabilidade	Jundiaí	17	11	X		3
N	Com. e Serviço	Restaurante	Jundiaí	26	20		x	2
O	Indústria	Fabricação de pigmentos para plástico	São Paulo	24	17		x	2
P	Com. e Serviço	Contabilidade	Jundiaí	12	10	X		3
Q	Com. e Serviço	Jóias e folheados	Vinhedo	13	11	X		2
R	Indústria	Metalúrgica	Várzea Paulista	30	17	X		3
S	Com. e Serviço	Prestadora de serviço	Itupeva	43	21	X		3
T	Com. e Serviço	Restaurante	Jundiaí	20	10	X		1
U	Com. e Serviço	Contabilidade	Jundiaí	35	11	X		6
V	Com. e Serviço	Prestadora de serviço	São Paulo	49	45		x	4
X	Indústria	Usinagem	Várzea Paulista	48	16	X		3
Total				543	317	14	9	55

Fonte: Elaborado pela autora com base nas empresas pesquisadas

Após a especificação de cada pequena empresa o próximo tópico da pesquisa consiste no tratamento de dados.

3.7 Tratamento dos dados

Os dados foram tabulados utilizando-se o *software* do pacote estatístico para Ciências Sociais (SPSS) 8.0 for Windows. Organizou-se assim um banco de dados cujas variáveis foram formadas por município, unidade federativa, ramo da empresa, área/departamento de trabalho, cargo do chefe e número de funcionários por setor. Além disso, os 6 fatores contemplados no instrumento de pesquisa ficaram assim definidos: suporte administrativo, recompensas, descrição de trabalho, disponibilidade de tempo, situações organizacionais e aspectos internos da empresa.

Na organização do questionário, três assertivas foram propositadamente invertidas, visando não direcionar as respostas e procurar pela atenção dos respondentes. Mas, no momento do tratamento dos dados as mesmas voltaram ao estado original, subtraindo-as do valor 6 em função da escala possuir 5 pontos e assim torná-las positivas.

A seguir será apresentado como os dados foram analisados.

3.7.1 Técnicas Estatísticas

3.7.1.1 Análise Descritiva

Para a análise dos dados e, considerando o problema de pesquisa desse estudo, que visou analisar se os fatores organizacionais de pequenas empresas estimulam comportamentos empreendedores de gestores e funcionários para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora, optou-se por utilizar algumas técnicas que serão descritas abaixo.

Primeiramente, realizou-se uma análise descritiva dos dados, a qual de acordo com Barbetta (2005), busca introduzir técnicas que permitem organizar, resumir e apresentar os dados de tal forma que possam ser interpretados à luz dos objetivos do estudo.

Para esta pesquisa, utilizou-se a análise descritiva para organizar o material coletado a partir do levantamento de dados por meio do questionário. Esses dados foram então sintetizados para que fosse possível identificar tendências, padrões e relações entre as respostas obtidas, a fim de se ter uma visão global da opinião dos respondentes quanto às assertivas pesquisadas.

Para realizar a análise descritiva foram utilizadas tabelas de freqüência, gráficos, medidas de tendência central (média) e medidas de variabilidade (valor

mínimo, valor máximo, desvio padrão), possibilitando assim uma análise mais detalhada dos dados obtidos.

3.7.1.2 Alfa de Cronbach

O questionário utilizado reuniu as assertivas que possuíam afinidades entre si em fatores comuns. Neste caso as 57 assertivas do questionário foram classificadas dentro de 6 fatores distintos.

Dessa forma, houve a necessidade de verificar a consistência interna de cada fator, para avaliar se havia necessidade de excluir alguma assertiva que não estivesse interrelacionada com as demais. Para tal, o Alfa de Cronbach foi o instrumento utilizado.

O Alfa de Cronbach é um instrumento de medida utilizado para estimar a confiabilidade de um questionário. Através das correlações calculadas entre as respostas dadas pelos respondentes, o índice avalia como os itens de uma escala estão interrelacionados. Dessa forma, se os itens de um questionário medem aspectos de uma mesma característica, então estes devem estar altamente correlacionados, ou seja, quanto maior a correlação entre as respostas maior é a confiabilidade do questionário. O índice Alfa de Cronbach varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade, conforme Hair et al. (2005).

3.7.1.3 Coeficiente de Correlação de Spearman

Além da confiabilidade do questionário, foram calculados os coeficientes de correlação de Spearman para verificar se existe relação entre os fatores. Com isso, é possível perceber se existem fatores correlacionados e que expressam de maneira semelhante o mesmo constructo latente.

A análise de correlação é utilizada para verificar como as variáveis estão relacionadas. O coeficiente de correlação de Spearman é indicado para dados não-paramétricos (ordinais), ele varia entre -1 e 1, quanto mais próximo destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável.

3.7.1.4 Análise Fatorial

O objetivo da Análise Fatorial é explicar correlações entre variáveis observáveis, ou seja, a Análise Fatorial examina a relação entre um grande número de variáveis e tenta explicar estas correlações usando um número de variáveis menor, que denominamos fator.

A análise fatorial identifica o número de fatores ou dimensões básicas que melhor representam as correlações observadas entre o conjunto inicial de itens.

Considera a estrutura das inter-relações (correlações) entre um grande número de variáveis, definindo assim um conjunto de dimensões latentes comuns, chamadas de fatores. (HAIR et al. 2005)

A análise fatorial também pode ser utilizada para confirmação, situação esta em que fazemos a análise partindo de uma previsão quanto aos resultados, isto é, quando conhecemos o número de fatores e quais variáveis que estão relacionadas a cada fator.

Após o ajuste do modelo é importante verificar sua qualidade. Existem diversas quantidades que permitem julgar a adequação do modelo, entre elas: a porcentagem da variância explicada pelos fatores, que deve ser razoavelmente alta e as comunalidades, que podem ser usadas para verificar se as variáveis observáveis individuais são adequadamente explicadas pelos fatores.

O próximo item apresenta os resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, apresenta-se o perfil das empresas pesquisadas. Para tal, realizou-se uma análise descritiva dos dados. Em seguida foi realizada uma análise de consistência do questionário, por meio de Alfa de Cronbach. Considerando o objetivo da pesquisa, realizou-se uma análise descritiva dos dados de caráter exploratória e então realizou-se uma análise fatorial e a análise de correlação dos fatores para confirmar se as atitudes e comportamentos dos funcionários e os aspectos internos da empresa influenciam na cultura intraempreendedora.

4.1 Perfil das Empresas

Participaram da pesquisa 23 empresas e conforme a Figura 6, a maioria das empresas pesquisadas, ou seja, 60,9% são empresas de origem não familiares, além disso, os dados revelam que 56,5% têm entre 10 e 20 funcionários, apenas 21,7% das empresas tem mais do que 41 funcionários, conforme Figura 7. O número de dirigentes por empresa varia de 1 a 6, sendo 2,4 o número médio. O gráfico 2 apresenta o número de funcionários que responderam o questionário em cada empresa, pode-se notar que na maior parte das empresas a maioria dos funcionários contribuíram com a pesquisa.

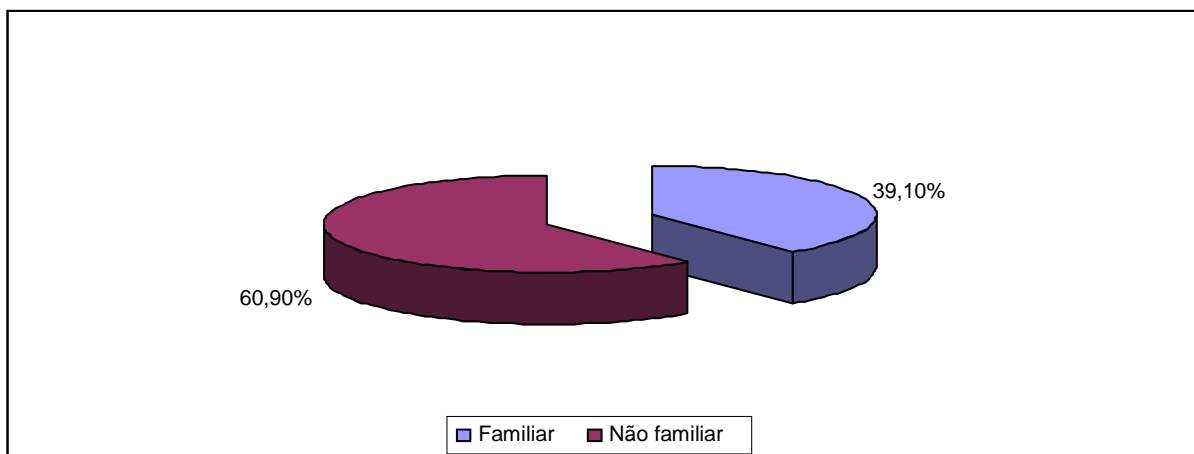


Figura 6: Perfil das Empresas

Fonte: Dados da pesquisa

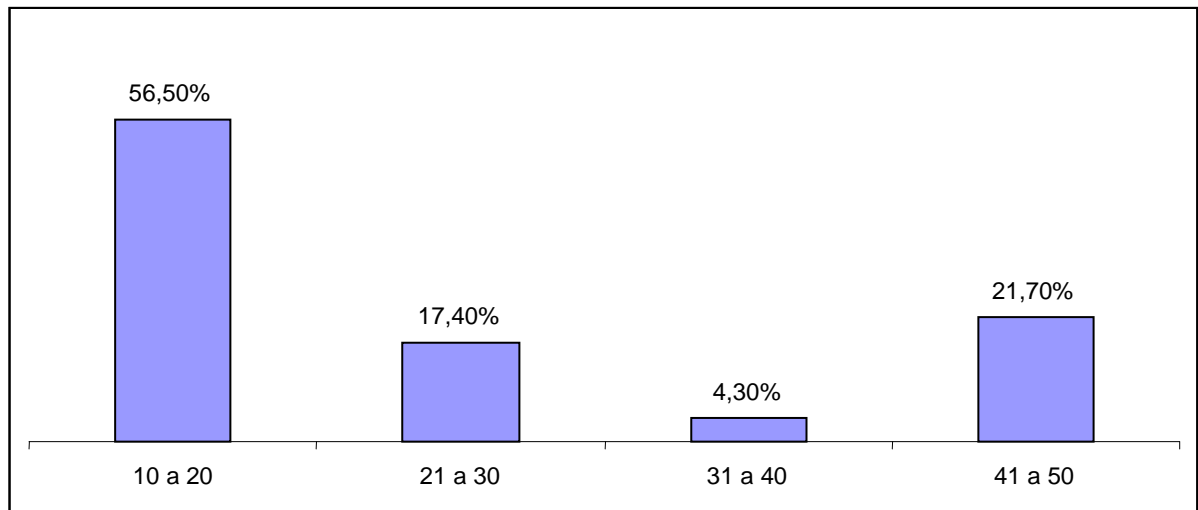


Figura 7: Número de Funcionários
Fonte: Dados da pesquisa

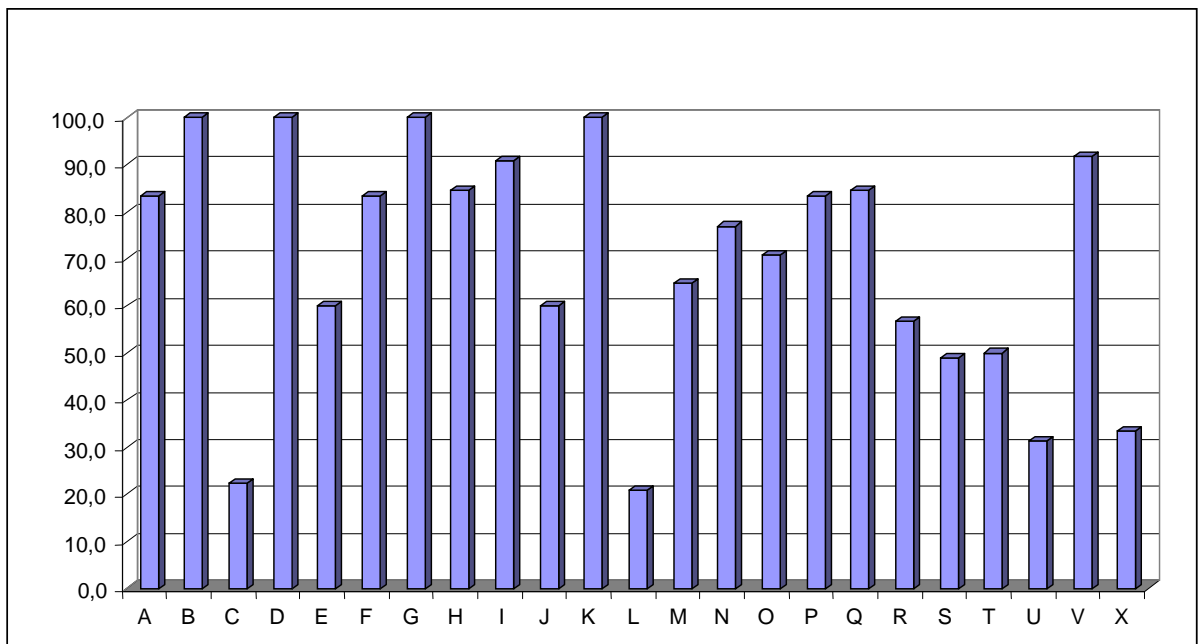


Figura 8: Porcentagem de Funcionários Pesquisados por Empresa
Fonte: Dados da pesquisa

No próximo tópico da pesquisa segue a análise de consistência do questionário, a fim de verificar a fidedignidade das assertivas.

4.2 Análise de Consistência do Questionário

Conforme mencionado nos procedimentos metodológicos, o Alfa de Cronbach é o instrumento usado para avaliar a consistência do questionário. A Tabela 8 apresenta o índice calculado considerando as 57 assertivas do questionário e para as assertivas que compõem cada fator.

Tabela 8: Coeficiente Alfa de Cronbach

Fatores	Número de Assertivas	Alfa de Cronbach
Fator 1: Suporte Administrativo	19	0,87
Fator 2: Recompensas	6	0,80
Fator 3: Descrição de Trabalho	10	0,80
Fator 4: Disponibilidade de Tempo	6	0,60
Fator 5: Situações Organizacionais	7	0,64
Fator 6: Aspectos Internos da Empresa	9	0,84
Questionário Geral	57	0,90

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a tabela acima, considerando as 57 assertivas o valor estimado de Alfa de Cronbach foi de 0,90, o que significa uma consistência muito boa entre as assertivas, ou seja, o questionário apresenta alta fidedignidade minimizando possíveis erros.

Os índices obtidos em cada fator também apresentaram-se superiores a 0,70, considerados de boa confiabilidade, com exceção do fator 4 e fator 5 que apesar de inferiores, ainda assim apresentaram índices satisfatórios, em torno de 0,60. Foi possível concluir que as assertivas que compõem o instrumento de pesquisa são pertinentes para medir a percepção dos funcionários quanto a atitude e o comportamento na formação da cultura intraempreendedora. Para tal, a pesquisa se destaca por meio da confiabilidade de seus resultados.

4.3 ANÁLISE DESCRITIVA

Uma análise descritiva foi realizada para avaliar a percepção dos funcionários quanto à importância da atitude e comportamento na formação de uma cultura intraempreendedora.

Para tanto, medidas estatísticas descritivas foram calculadas, primeiramente, para todas as assertivas que compõem o questionário e para cada fator de assertivas pré definidas, conforme ilustra Tabela 9.

Tabela 9: Medidas Descritivas

Fatores	Média	Média Esperada	Mínimo	Máximo
Fator 1: Suporte Administrativo	57,9	57	19	95
Fator 2: Recompensas	20,6	18	6	30
Fator 3: Descrição de Trabalho	30,4	30	10	50
Fator 4: Disponibilidade de Tempo	17,9	18	6	30
Fator 5: Situações Organizacionais	23,8	21	7	35
Fator 6: Aspectos Internos da Empresa	33,8	27	9	45
Todas das assertivas	180,5	171	57	285

Fonte: Dados da pesquisa

Os valores mínimos e máximos tanto para o questionário completo como para cada fator, foram obtidos através da somatória das respostas discordo totalmente (1) e concordo totalmente (5).

Dessa forma pode-se avaliar a pontuação mínima possível para o caso de todos os respondentes discordarem totalmente de todas as assertivas do fator e em contrapartida foi possível avaliar a pontuação máxima, quando todos os respondentes concordam totalmente com todas as assertivas do questionário ou do fator.

A seguir será apresentada a análise de cada um dos fatores.

FATOR 1 – Suporte Administrativo (SA)

De acordo com a Tabela 9 verifica-se que a pontuação mínima possível para este fator é igual a 19 enquanto que a pontuação máxima é 95, o que totalizaria uma média esperada de 57. Porém, em média cada entrevistado totalizou 57,9 na escala Likert, assim pode-se dizer que existem evidências de que o suporte administrativo é visto como importante para a cultura intraempreendedora, e pode-se confirmar essa tendência ao analisar o Figura 9 pois aproximadamente 41% das pessoas responderam que concordam/concordam totalmente com as assertivas deste fator.

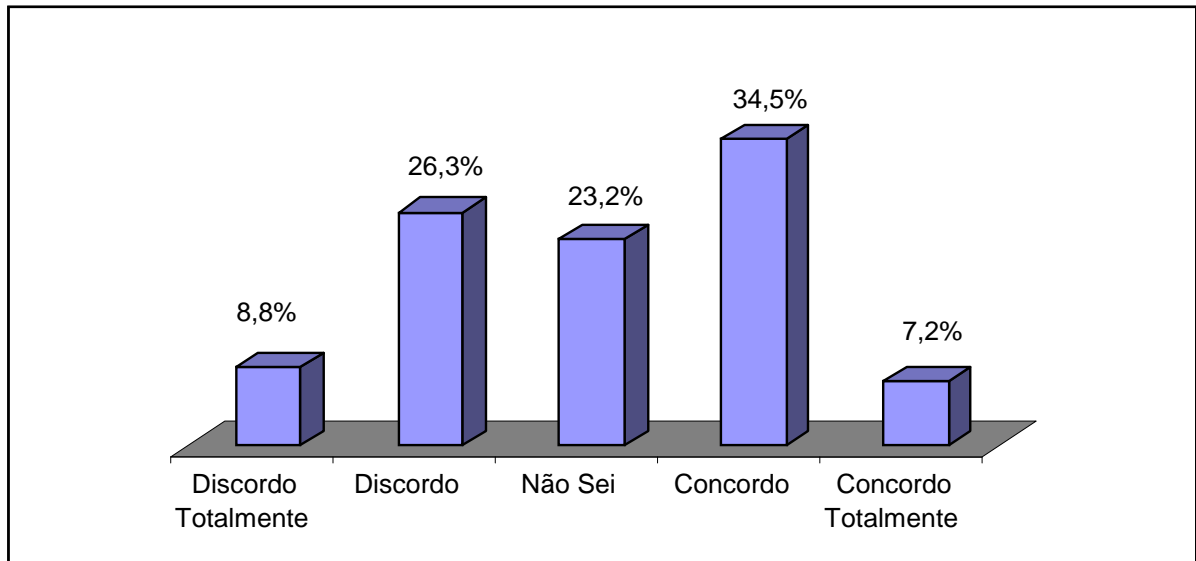


Figura 9: Fator 1 – Suporte Administrativo (SA)

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 10: Porcentagem de Respostas para as Assertivas do Fator 1

Assertivas	Discordo Totalmente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo Totalmente
SA1	6,6%	20,2%	8,8%	48,3%	16,1%
SA2	5,7%	19,2%	13,6%	49,8%	24,9%
SA3	7,6%	21,1%	9,1%	46,4%	15,8%
SA4	7,6%	18,6%	16,7%	44,8%	12,3%
SA5	13,6%	31,9%	24,9%	22,1%	7,6%
SA6	7,6%	20,5%	19,2%	46,7%	6%
SA7	15,5%	30%	23,3%	28,7%	2,5%
SA8	8,2%	25,9%	26,2%	36,9%	2,8%
SA9	4,7%	18,6%	30,3%	41%	5,4%
SA10	10,4%	24,3%	33,1%	27,4%	4,7%
SA11	14,8%	33,1%	28,7%	18%	5,4%
SA12	8,5%	29%	35,6%	21,8%	5,0%
SA13	9,8%	32,2%	26,2%	26,2%	5,7%
SA14	9,5%	26,2%	30%	28,4%	6,0%
SA15	8,8%	28,4%	28,4%	30,6%	3,8%
SA16	9,8%	34,4%	26,5%	26,8%	2,5%
SA17	11,4%	36,3%	17%	29,7%	5,7%
SA18	6,6%	23,3%	23,3%	38,8%	7,9%
SA19	6,9%	25,2%	17,7%	40,7%	9,5%

Fonte: Dados da pesquisa

FATOR 2 – Recompensas (R)

Para este fator a pontuação mínima possível era 6 e a máxima 30, gerando uma média igual a 18, porém a média resultante foi de 20,6 superando a média esperada neste fator. Neste fator fica muito evidente analisando o Figura 10 que a Recompensa, de modo geral, é considerado pelos respondentes um fator importante na cultura intraempreendedora, pois 60% dos entrevistados concordaram ou concordaram totalmente com as assertivas que formavam este fator.

Porém de acordo com os resultados apresentados na Tabela 11, 33,8% dos funcionários discordam/discordam totalmente da assertiva R21 – “As recompensas que recebo dependem de meu desempenho no trabalho” e 39,4% também discordam/discordam totalmente da assertiva R23 – “Meu gestor me dá um reconhecimento especial se tenho bom desempenho”.

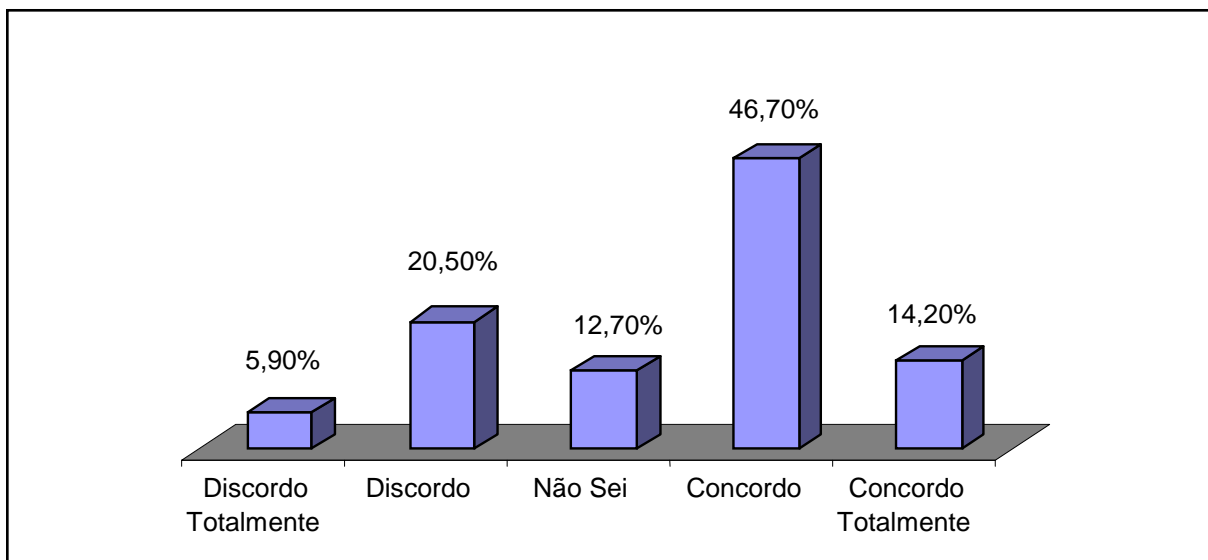


Figura 10: Fator 2 – Recompensas (R)

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 11: Porcentagem de Respostas para as Assertivas do Fator 2

Assertivas	Discordo Totalmente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo Totalmente
R20	6,3%	18,9%	7,9%	53%	13,9%
R21	10,1%	23,7%	8,8%	43,5%	13,9%
R22	2,5%	18,6%	7,3%	55,2%	16,4%
R23	8,2%	31,2%	18,3%	35%	7,3%
R24	5,4%	16,7%	24,9%	40,1%	12,9%
R25	2,8%	13,6%	8,8%	53,6%	21,1%

Fonte: Dados da pesquisa

FATOR 3 – Descrição de Trabalho (DT)

Analisando a Tabela 9 verifica-se uma pontuação mínima de 10 e máxima de 50, e, portanto a média esperada 30. Neste fator a média obtida foi bem próxima da esperada, ou seja, 30,6.

Analisando a Figura 11 pode-se notar que 33,9% das pessoas discordam que a descrição de trabalho é um fator importante para a cultura intraempreendedora, enquanto que 36,8% concordam.

Analisando as respostas das assertivas que compõem este fator, percebe-se que os funcionários discordam das assertivas que mencionam a sua autonomia em decidir seu trabalho e na tomada de decisões (DT26 e DT31) e discordam que de os erros cometidos resultam em severas críticas e punições (DT27).

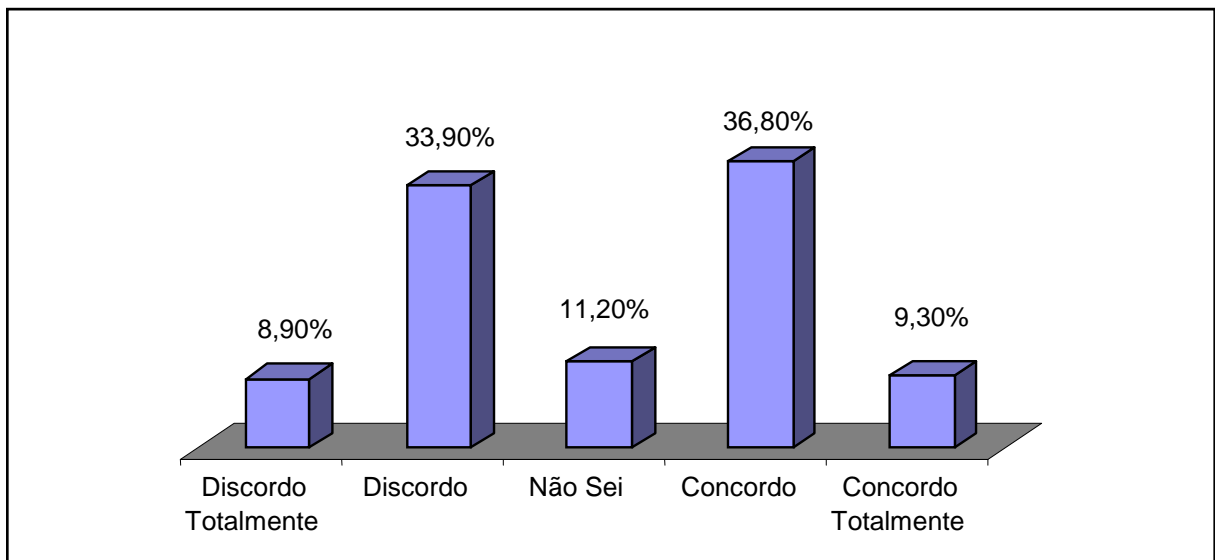


Figura 11: Fator 3 – Descrição de Trabalho (DT)

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 12: Porcentagem de Respostas para as Assertivas do Fator 3

Assertivas	Discordo Totalmente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo Totalmente
DT26	25,6%	51,1%	7,3%	10,4%	5,7%
DT27	12,6%	40,1%	10,7%	29%	7,6%
DT28	4,7%	23,7%	13,6%	47,3%	10,7%
DT29	3,5%	27,8%	19,6%	40,7%	8,5%
DT30	4,1%	15,5%	11,0%	54,3%	15,1%
DT31	9,5%	41,0%	10,7%	29,7%	9,1%
DT32	5,0%	31,2%	8,8%	42,9%	12,0%
DT33	5,0%	36,9%	8,5%	40,4%	9,1%
DT34	7,3%	35,0%	12,0%	36,3%	9,5%
DT35	11,4%	36,6%	9,5%	36,9%	5,7%

Fonte: Dados da pesquisa

FATOR 4 – Disponibilidade de Tempo (DISPTP)

A pontuação mínima e máxima para este fator, foi de 6 e 30 respectivamente, portanto a média esperada de 18. A média alcançada está próxima da esperada, ou seja, 17,9.

De acordo com o Figura 12, pode-se notar uma porcentagem de pessoas que discordam, bem próxima da porcentagem de pessoas que concordam, de modo geral, com o fator disponibilidade, 36,0% e 36,4% respectivamente.

Analisando a Tabela 13, percebe-se que as assertivas DISTP36 e DISTP40 que estão relacionadas ao tempo e carga de trabalho são as que contribuem para a porcentagem de discordância.

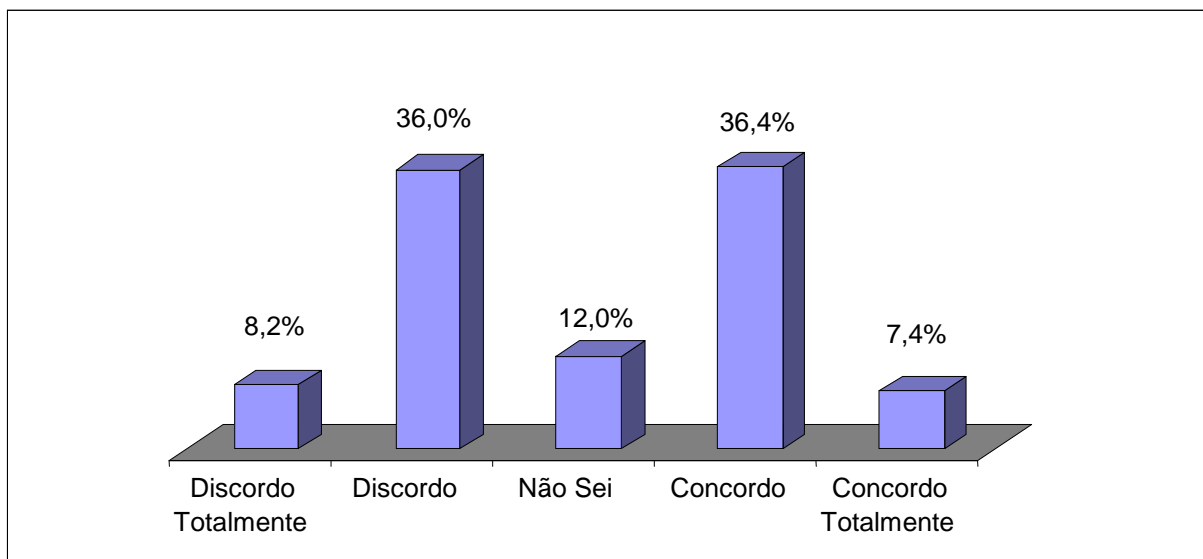


Figura 12: Fator 4 – Disponibilidade de Tempo (DISPTP)

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 13: Porcentagem de Respostas para as Assertivas do Fator 4

Assertivas	Discordo Totalmente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo Totalmente
DISTP36	11,0%	45,1%	12,3%	23,7%	7,9%
DISTP37	9,1%	36,9%	4,1%	39,4%	10,4%
DISTP38	5,4%	25,2%	9,5%	48,6%	11,4%
DISTP39	6,6%	34,7%	17,7%	36,0%	5,0%
DISTP40	9,8%	44,5%	11,4%	29,3%	5,0%
DISTP41	7,3%	29,3%	17,0%	41,6%	4,7%

Fonte: Dados da pesquisa

FATOR 5 - Situações Organizacionais (SO)

Para este grupo a pontuação mínima e máxima, conforme Tabela 9 foi de 7 e 35, respectivamente. A média alcançada foi 23,8 acima da média esperada 21. Analisando a Figura 13 pode-se notar uma grande porcentagem de pessoas que concordam/concordam totalmente com as assertivas do Fator, próximo a 60%.

De acordo com a Tabela 14, a assertiva SO43 foi a que apresentou maior discordância nesse Fator, ou seja, as pessoas discordam que existem regras e procedimentos escritos para a realização das principais tarefas.

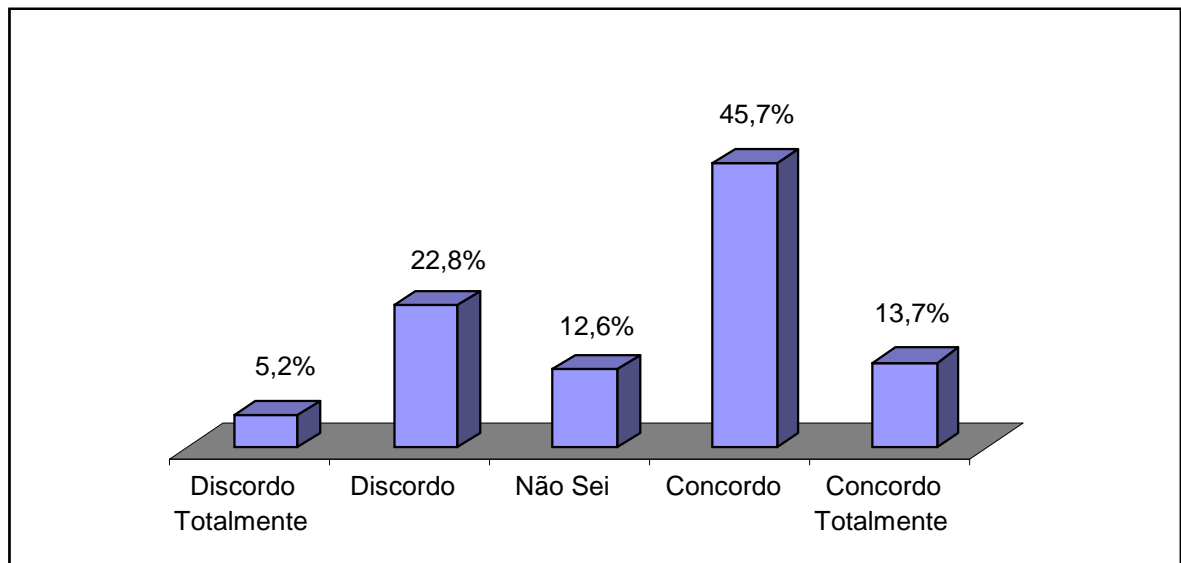


Figura 13: Fator 5 – Situações Organizacionais (SO)

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 14: Porcentagem de Respostas para as Assertivas do Fator 5

Assertivas	Discordo Totalmente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo Totalmente
SO42	4,4%	19,2%	12,6%	53,0%	10,7%
SO43	6,0%	35,6%	13,9%	37,2%	7,3%
SO44	2,2%	15,5%	10,4%	51,7%	20,2%
SO45	6,0%	24,9%	8,5%	48,6%	12,0%
SO46	13,2%	33,8%	13,6%	30,9%	8,5%
SO47	2,5%	18,3%	20,5%	44,8%	13,9%
SO48	2,2%	12,6%	8,8%	53,3%	23,0%

Fonte: Dados da pesquisa

FATOR 6 – Aspectos Internos da Empresa (AIE)

De acordo com a Tabela 9, a pontuação mínima e máxima para este fator era de 9 e 45, com média esperada de 27, porém a média obtida foi de 33,8 bem acima da esperada. A Figura 14 mostra que em torno de 55,5% concordam/concordam totalmente com as assertivas deste fator.

Analisando a Tabela 15, nota-se que as assertivas AIE50, que mostra a importância dada aos clientes pelos funcionários e a assertiva AIE55, que menciona a colaboração entre as pessoas mesmo de áreas diferentes, são as que mais contribuem para esta porcentagem de concordância.

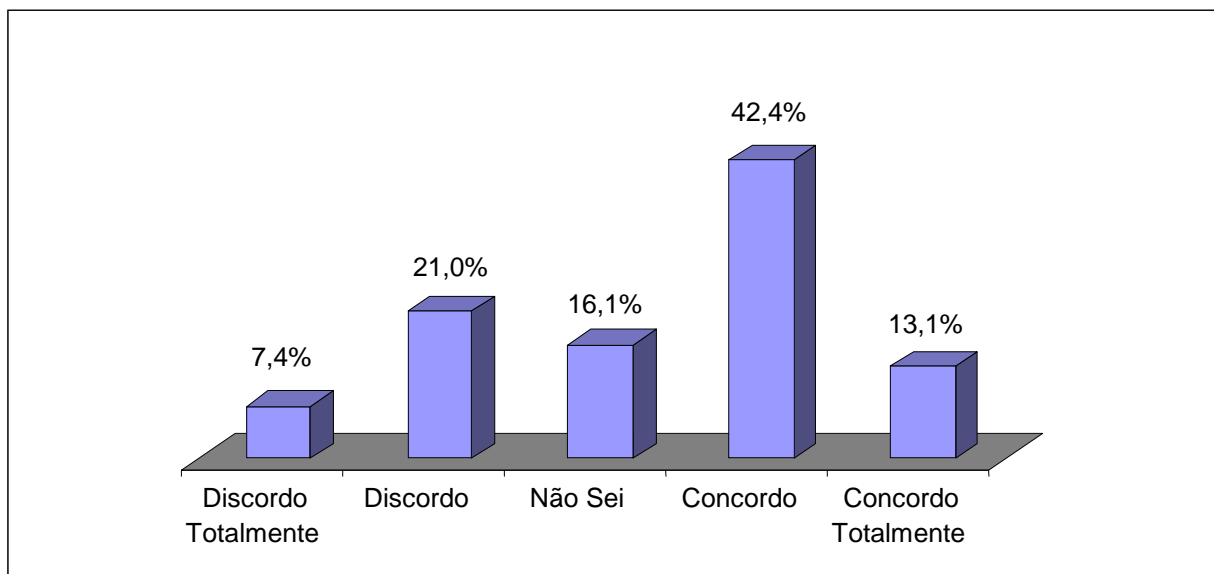


Figura 14: Fator 6 – Aspectos Internos da Empresa (AIE)

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 15: Porcentagem de Respostas para as Assertivas do Fator 6

Assertivas	Discordo Totalmente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo Totalmente
AIE49	9,5%	23,0%	9,1%	45,1%	13,2%
AIE50	1,9%	12,3%	12,3%	52,4%	21,1%
AIE51	6,9%	27,8%	18,0%	38,5%	8,8%
AIE52	15,8%	22,4%	17,0%	34,7%	10,1%
AIE53	3,2%	13,2%	24,0%	49,5%	10,1%
AIE54	10,7%	25,6%	16,7%	40,4%	6,6%
AIE55	5,0%	17,7%	6,9%	50,2%	20,2%
AIE56	5,0%	21,1%	15,5%	40,4%	18,0%
AIE57	8,2%	26,2%	25,2%	30,3%	10,1%

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, pode-se notar que em todos os fatores existe uma porcentagem considerável de pessoas que concordam/concordam totalmente com as assertivas, demonstrando assim que existem evidências de que esses fatores organizacionais estimulam comportamentos empreendedores de gestores e funcionários para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora.

4.4 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO

A análise de correlação foi utilizada para verificar se existe relação entre os fatores, ou seja, podem existir fatores cujas assertivas que os compõem estão avaliando características semelhantes ou dimensões semelhantes. Conforme visto, ou seja, a análise de correlação foi utilizada para verificar como as variáveis estão relacionadas. A Tabela 16 apresenta os coeficientes de correlação de Spearman entre os fatores.

Tabela 16: Coeficiente de Correlação de Spearman

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6
Fator 1 - correlação	1,00	0,48	0,25	0,24	0,44	0,60
p-valor		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fator 2 – correlação		1,00	0,14	0,12	0,40	0,48
p-valor			0,011	0,034	0,00	0,00
Fator 3 – correlação			1,00	0,13	0,20	0,22
p-valor				0,00	0,020	0,00
Fator 4 – correlação				1,00	0,25	0,22
p-valor					0,00	0,00
Fator 5 – correlação					1,00	0,48
p-valor						0,00
Fator 6 - correlação						1,00

Fonte: Dados da pesquisa

Os valores-p obtidos na tabela referem-se ao nível de significância do teste. Em geral, se esse valor for menor que 0,05, considera-se que a correlação entre as variáveis trabalhadas é significativa.

Portanto de acordo com a Tabela 16 pode-se notar que os fatores apresentam entre si um grau de correlação significativo, ou seja, os fatores estão alinhados entre si. Observa-se uma correlação significativa (0,60) entre os fatores 1 e 6, ou seja, a maneira como os funcionários avaliam o Suporte Administrativo da

Empresa depende da maneira como são avaliados os Aspectos Internos da Empresa e vice-versa.

Do mesmo modo, entre os fatores 2 e 6, Recompensas e Aspectos Internos da Empresa, a relação também é significativa porém moderada (0,48), e portanto os funcionários relacionam as Recompensas para avaliar os Aspectos Internos da Empresa e o contrário é verdadeiro.

Ocorrendo também entre o fator 5 e 6, e assim as situações organizacionais também influenciam a avaliação quanto aos Aspectos Internos da Empresa.

Em contrapartida, observa-se uma correlação fraca (0,12) entre os fatores 2 e 4, é a avaliação que os funcionários fazem a respeito das Recompensas independente da Disponibilidade de Tempo.

Portanto os resultados confirmam que os fatores utilizados se complementam e podem ser uma ferramenta útil para diagnosticar o ambiente de uma empresa quanto aos seus fatores organizacionais.

4.5 Análise Fatorial

Após a análise descritiva dos dados, iniciou-se a análise fatorial. A análise fatorial utilizada neste trabalho foi de caráter confirmatório, ou seja, o objetivo era confirmar se as assertivas representavam seus respectivos fatores. Para isso, a nomeação do agrupamento das assertivas do instrumento de pesquisa ocorreu seguindo a lógica das perguntas de cada fator. Portanto, o fator 1- Suporte Administrativo contempla perguntas relacionadas a métodos de trabalho, regras e procedimentos e ideias inovadoras; o fator 02 – Recompensas (R) se refere às diversas formas de se recompensar os funcionários; o fator 03 – Descrição de Trabalho (DT) consiste na tomada de decisões no trabalho, assumir erros e ter autonomia; o fator 04 - Disponibilidade de Tempo (DISPTP) faz menção ao tempo livre do funcionário; o fator 05 – Situações Organizacionais (SO) trata a respeito da realização das tarefas e avaliação do desempenho dos funcionários e o fator 06 – Aspectos Internos da Empresa (AIE) aborda sobre situações internas da empresa.

Utilizou-se, como método de extração, o método de componentes principais e o de rotação varimax que consiste em maximizar a soma de variâncias de cargas exigidas da matriz fatorial (HAIR et al. 2005).

A Tabela 17 apresenta as cargas fatoriais e as comunalidades do Fator Suporte Administrativo.

Tabela 17: Fator 1- Suporte Administrativo (SA)

Assertivas	Cargas fatoriais	Comunalidade
SA2. Minha empresa é rápida na utilização de melhoria nos métodos de trabalho que foram desenvolvidas pelos colaboradores.	.688	0.474
SA3. O desenvolvimento de ideias para melhorias de trabalho é estimulado na minha empresa.	.681	0.464
SA1. Minha empresa é rápida na utilização de melhoria nos métodos de trabalho.	.665	0.442
SA5. Geralmente o desenvolvimento de ideias inovadoras é seguido por uma promoção do funcionário.	.663	0.439
SA6. Os funcionários que desenvolvem ideias inovadoras por iniciativa própria, geralmente recebem apoio do gestor nas suas atividades.	.651	0.424
SA8.Os gestores encorajam a flexibilização de regras e procedimentos rígidos para manter ideias inovadoras e promissoras sob monitoramento.	.642	0.412
SA17. Um funcionário que tem uma boa ideia geralmente recebe tempo livre para desenvolvê-la.	.638	0.407
SA4. O gestor de minha empresa conhece minhas ideias e é receptivo às sugestões.	.627	0.393
SA11. Os funcionários com projetos inovadores bem-sucedidos recebem recompensas adicionais por suas ideias e esforços além do sistema padrão de compensação.	.618	0.382
SA9. Boa parte dos gestores é conhecida por sua experiência com o processo de inovação.	.605	0.366
SA16 .A empresa apóia diversos projetos pequenos e experimentais, estando consciente de que alguns deles com certeza não obterão sucesso.	.539	0.291
SA10. Geralmente há verba disponível para tirar do papel, novas ideias para os projetos.	.509	0.260
SA13. Geralmente, as pessoas são encorajadas a correr riscos calculados com suas ideias.	.504	0.254
SA19.Os funcionários são encorajados a falar com pessoas de outros departamentos sobre ideias para novos projetos.	.501	0.251
SA7. Os funcionários que fazem os projetos recebem permissão para tomar decisões sem necessidade de elaborar justificativas e procedimentos de aprovação.	.473	0.223
SA15. O termo "risk taker" (disposto a correr riscos) é considerado um atributo positivo em minha área de trabalho.	.464	0.216
SA12.Um funcionário que tem uma boa ideia geralmente recebe tempo livre para desenvolvê-la.	.458	0.209
SA18. Há um grande desejo entre os funcionários da empresa de criar novas ideias independentemente de barreiras da área.	.374	0.140
SA14. Os funcionários que correm riscos são geralmente reconhecidos por sua disposição a encarar novos projetos, sejam eles bem-sucedidos ou não.	.350	0.122
Variância extraída		32.5%

Fonte: Dados da pesquisa

O primeiro fator analisado e intitulado Suporte Administrativo (SA) foi composto por 19 assertivas. As assertivas se referem ao método de trabalho, ideias inovadoras, encorajamento dos funcionários e apoio para novos projetos, procura

contemplar o que os respondentes pensam a respeito desse aspecto. Esse fator tem um alfa de Cronbach de 0.87.

As assertivas desse fator procuram explicar o método de trabalho adotado pela empresa, o desenvolvimento de ideias inovadoras e o apoio dos gestores aos funcionários. Observa-se que a assertiva que se refere à rapidez na utilização de melhoria nos métodos de trabalho desenvolvido pelos colaboradores obteve a maior carga fatorial (.688). Esses aspectos são discutidos por Zahra (1996) que descreve duas dimensões: foco na inovação e na criação de negócios e a renovação estratégica, portanto, a primeira está relacionada ao compromisso da empresa em construir novos processos ou melhorias e a segunda referente à revitalização das operações buscando ser mais competitiva. Segundo Hashimoto (2006), é necessário saber identificar um pensamento empreendedor de um funcionário e canalizá-lo para os objetivos empresariais, isso pode ser uma grande oportunidade de aplicação do intraempreendedorismo.

Outras assertivas também tiveram carga fatorial alta SA3(.681) que se relaciona ao desenvolvimento de ideias para melhorias do trabalho, à rapidez na utilização da ideia (.665) e se o funcionário recebe promoção pela desenvolvimento da ideia (.663). Pinchot e Pellman (2004) mencionam que o intraempreendedorismo é considerado um agente responsável pelas inovações, que mudam a situação competitiva das empresas, e apontam a capacidade empreendedora como um conjunto de competências a serem desenvolvidas.

Com carga fatorial baixa (.350), a SA14, ao que tudo indica, demonstra que os funcionários que correm riscos são geralmente reconhecidos por sua disposição a encarar novos projetos. Mesmo sendo um ponto importante nas empresas de pequeno porte não apresentou grande relevância no contexto das organizações pesquisadas, à luz dos respondentes.

De maneira geral, esse fator apresenta consonância com alguns dos autores presentes na revisão da literatura da presente pesquisa. Por exemplo, Stevenson e Jarillo (1990) definem o intraempreendedorismo em empresas existentes a partir de um processo no qual os indivíduos dentro das organizações perseguem oportunidades independentemente dos recursos que controlam. Sobre o desenvolvimento de ideias inovadoras e projetos, Pryor e Shays (1993) mencionam que a criação de um ambiente no qual a inovação possa florescer e transformar pessoas comuns em empreendedores de sucesso que assumem responsabilidades

e papéis dentro da empresa. Assim fica claro, por meio dos resultados desse fator, que para o desenvolvimento da cultura intraempreendedora das pequenas empresas faz-se necessário que as empresas ouçam seus funcionários quando os mesmos apresentam uma ideia inovadora, uma melhora no método de trabalho e o desenvolvimento de um novo projeto. Pois, tudo que fazem tem um único objetivo, melhorar as tarefas do dia a dia e a obtenção de algum ganho com a melhoria desenvolvida para a empresa.

O próximo Fator, intitulado Recompensa (R), traz na Tabela 18 as cargas fatoriais e as comunalidades.

Tabela 18: Fator 2 - Recompensa (R)

Assertivas	Cargas fatoriais	Comunalidade
R24. Meu gestor levaria recomendações para seu chefe se meu trabalho superar as expectativas.	.797	0.635
R20. Meu gestor colabora com meu trabalho removendo obstáculos e bloqueios.	.793	0.629
R21. As recompensas que recebo dependem de meu desempenho no trabalho.	.788	0.621
R23. Meu gestor me dá um reconhecimento especial se tenho bom desempenho.	.737	0.543
R22. Meu gestor aumenta minhas responsabilidades se estou desempenhando bem meu trabalho.	.685	0.469
R25. Há muitos desafios em meu trabalho.	.414	0.171
Variância extraída		51.1%

Fonte: Dados da pesquisa

O segundo fator analisado foi intitulado como Recompensa (R). Foi composto por 6 assertivas, que se relacionam com a recompensa e procuram contemplar o que os respondentes pensam a respeito desse aspecto. Esse fator tem um alfa de Cronbach de 0.80.

As assertivas desse fator procuram explicar as recomendações, as colaborações, a responsabilidade, os desafios bem como o desempenho. Observe-se que as recomendações feitas pelo gestor sobre a superação das expectativas em relação ao trabalho obteve a maior carga fatorial (.797). Esses aspectos são discutidos por Hirish e Peters (2004) que consideram que uma das metas da cultura intraempreendedora está embasada no desenvolvimento de perspectivas, objetivos e planos de ação, ser recompensado pelas ações empreendidas, sugerir, tentar e experimentar, criar e desenvolver em qualquer área e assumir responsabilidade e propriedade.

Outras assertivas também tiveram carga fatorial alta R20 (.793) que relaciona a capacidade colaborativa do gestor frente aos obstáculos vivenciados pelos

colaboradores; recompensas versus desempenho (.788) e bom desempenho (.737). Wunderer (2001) explica que recompensa e desempenho são instrumentos importantes que oferecem suporte a cultura intraempreendedora das empresas.

Com um carga fatorial baixa (.414), a R25, ao que tudo indica, demonstra que os desafios não são aspectos de grande relevância no contexto das organizações pesquisadas, à luz dos respondentes.

De maneira geral, esse fator apresenta conformidade com alguns dos autores presentes na revisão da literatura da presente pesquisa. Por exemplo, Wunderer (2001), coloca que recompensar o desempenho oferece suporte a cultura intraempreendedora; McGinnis e Verney (1987) mencionam que se a empresa pretende desenvolver uma cultura intraempreendedora deve-se recompensar a inovação e Hirish e Peters (2004) pontuam que uma das metas estabelecidas por empresas que atuam sob a abordagem de uma cultura intraempreendedora estão embasadas nas recompensas pelas ações empreendidas. Assim, fica claro, que para o desenvolvimento da cultura intraempreendedora das pequenas empresas, faz-se necessário reconhecer o desempenho do funcionário e recompensá-lo pelo que foi realizado e sempre dar o retorno ao funcionário para que ele tenha conhecimento da evolução do seu desempenho.

A Tabela 19 traz os resultados do Fator Descrição de Trabalho (DT) e apresenta as cargas fatoriais e as comunalidades.

Tabela 19: Fator 3 - Descrição de Trabalho (DT)

Assertivas	Cargas fatoriais	Comunalidade
DT31. Sou livre para decidir o que faço no meu trabalho.	.768	0.589
DT32. É de minha responsabilidade decidir como meu trabalho é feito.	.705	0.498
DT33. Quase sempre posso decidir o que fazer no meu trabalho.	.690	0.476
DT34. Tenho muita autonomia e posso ficar à vontade para fazer meu próprio trabalho.	.630	0.396
DT29. A empresa dá liberdade para fazer julgamento próprio.	.588	0.346
DT35. Raramente tenho que seguir os mesmos métodos ou passos de trabalho para fazer as principais tarefas do dia a dia.	.570	0.324
DT30. A empresa oferece oportunidade para utilizar minhas capacidades.	.561	0.314
DT26. Eu me sinto meu próprio chefe e não tenho que checar minhas decisões com ninguém.	.554	0.307
DT28. A empresa oferece oportunidade de ser criativo e desenvolver meus próprios métodos de trabalho.	.516	0.266
Variância extraída		39.1%

Fonte: Dados da pesquisa

O terceiro fator analisado e intitulado Descrição do Trabalho (DT), foi composto por 9 assertivas que se relacionam com a autonomia, tomadas de decisão do funcionário referente às suas tarefas a serem exercidas e procuram contemplar o que os respondentes pensam a respeito desse aspecto. Esse fator tem um alfa de Cronbach de 0.80.

As assertivas desse fator procuram explicar decisões, responsabilidade, autonomia, métodos e oportunidades de trabalho. Observa-se que liberdade para decidir o que fazer no trabalho obteve a maior carga fatorial (.768). Esse aspecto é discutido por Stevenson e Jarillo (1990) que defendem que o funcionário possua habilidade para agir sozinho e tenha gestão empreendedora.

Outra assertiva que também obteve carga fatorial alta DT32 se refere à responsabilidade de decidir como o trabalho é feito (.705). McClelland (1961) menciona alguns requisitos que são incorporados a personalidade e as ações do empreendedor como independência, autonomia, autocontrole e comprometimento.

Com uma carga fatorial baixa (.516), a DT28, ao que tudo indica, demonstra que oportunidade de ser criativo, de desenvolver os próprios métodos de trabalho na empresa não são aspectos de grande relevância no contexto das organizações pesquisadas, à luz dos respondentes.

A questão DT27 (-.49) que aponta que os erros cometidos pelos funcionários resultam em severas críticas e punições foi desconsiderada devido a sua carga fatorial estar muito baixa.

De maneira geral, esse fator apresenta concordância com alguns dos autores presentes na revisão da literatura da presente pesquisa. Por exemplo, Stevenson e Jarillo (1990), a respeito de habilidade para agir sozinho, McClelland (1961) através de seus requisitos que destaca a independência, autonomia e comprometimento e McGinnis e Verney (1987) estabelecem alguns pontos necessários para que a cultura intraempreendedora aconteça na empresa dentre eles se encontra o item estabelecer regras claras. Esse fator demonstra que, para o desenvolvimento da cultura intraempreendedora das pequenas empresas, faz-se necessário estabelecer requisitos e regras que devam ser seguidos pelos funcionários. Assim, é possível incentivar os funcionários para que os mesmos aprendam a tomar decisões, ter autonomia, obedecer aos métodos de trabalho e aproveitar as oportunidades para serem criativos dentro da empresa.

A Tabela 20 apresenta as cargas fatoriais e as comunalidades do fator Disponibilidade de Tempo (DISPTP).

Tabela 20: Fator 4 - Disponibilidade de Tempo (DISPTP)

Assertivas	Cargas fatoriais	Comunalidade
DISPTP37. Acredito sempre ter tempo suficiente para fazer tudo o que é necessário.	.726	0.527
DISPTP40_reverso. Sinto-me trabalhando com tempo restrito o tempo todo.	.684	0.468
DISPTP38. Tenho o tempo exato para realizar bem minha carga de trabalho.	.563	0.317
DISPTP36_reverso. Nos últimos três meses, minha carga de trabalho me impediu de investir tempo no desenvolvimento de novas ideias.	.554	0.307
DISPTP41. Meus colegas de trabalho e eu sempre encontramos tempo para resolver problemas em longo prazo.	.512	0.262
DISPTP39_reverso. Meu trabalho é estruturado de maneira que sobra pouco tempo para pensar a respeito dos principais problemas organizacionais.	.392	0.154
Variância extraída		33.9%

Fonte: Dados da pesquisa

O quarto fator analisado e intitulado Disponibilidade de Tempo (DISPTP) foi composto por 6 assertivas, que estão relacionadas ao tempo que o funcionário possui para a realização de suas tarefas e procuram contemplar o que os respondentes pensam a respeito desse aspecto. Esse fator tem um alfa de Cronbach de 0.60.

As assertivas deste fator procuram explicar sobre o tempo ser suficiente ou não para a realização das tarefas necessárias para resolver problemas, para desenvolver ideias e se o trabalho está estruturado de maneira adequada. Observa-se que o tempo destinado para a realização de suas tarefas foi considerado suficiente, apresentando a maior carga fatorial (.726). Entretanto, as assertivas DISPTP40(.684) se referem a possuir tempo restrito para trabalhar e DISPTP38(.563) menciona ter tempo exato para realizar a carga de trabalho, ambas apresentaram carga fatorial alta. Tais aspectos são discutidos por Pinchot e Pellman (2004) que destacam 19 fatores de sucesso da inovação e dentre estes se encontram o tempo discriminado, a transparência e a verdade.

Com um carga fatorial baixa (.392), a DISPTP39, ao que tudo indica quando se executa um trabalho estruturado sobra pouco tempo para pensar em problemas organizacionais e isso não é um aspecto de grande relevância no contexto das organizações pesquisadas, à luz dos respondentes.

De maneira geral, esse fator não apresenta consenso com alguns dos autores presentes na revisão da literatura da presente pesquisa. Por exemplo, o fator tomada de decisão pelos funcionários é um dos 19 fatores de sucesso mencionados por Pinchot e Pellman (2004). Assim, fica claro, que para o desenvolvimento da cultura intraempreendedora das pequenas empresas faz-se necessário existir o controle do tempo das tarefas a serem realizadas pelos funcionários. Sendo possível, deixar um tempo livre para que estes utilizem sua criatividade para desenvolver idéias, melhorias no método de trabalhar e também auxiliar em problemas existentes, beneficiando seu colega de trabalho e também a empresa. Pois, quando se trabalha com o tempo restrito, muitas vezes o resultado final do trabalho não é satisfatório.

A Tabela 21 apresenta as cargas fatoriais e as comunalidades do fator Situações Organizacionais (SO).

Tabela 21: Fator 5 - Situações Organizacionais (SO)

Assertivas	Cargas fatoriais	Comunalidade
SO47. A descrição de meu trabalho especifica claramente os padrões de avaliação do meu desempenho.	.740	0.547
SO48. Estou claramente ciente do nível de desempenho esperado de mim em termos de quantidade, qualidade, tempo e resultado.	.733	0.537
SO44. Não tenho dúvidas quanto ao que é esperado de mim em meu trabalho.	.707	0.499
SO45. Há poucas incertezas ou dúvidas no meu trabalho.	.610	0.372
SO46. Durante o ano passado, meu gestor imediato conversou, com freqüência, comigo sobre meu desempenho.	.584	0.341
SO43. Há muitas regras e procedimentos escritos para a realização das principais tarefas.	.217	0.047
SO42. Nos últimos três meses, segui à risca os processos e práticas operacionais padrão para realizar minhas principais tarefas.	.210	0.044
Variância extraída		34.1%

Fonte: Dados da pesquisa

O quinto fator analisado e intitulado Situações Organizacionais (SO) foi composto por 7 assertivas, que se relacionam com descrição e com o desempenho do trabalho por parte dos funcionários e procuram contemplar o que os respondentes pensam a respeito desse aspecto. Esse fator tem um alfa de Cronbach de 0.64.

As assertivas desse fator procuram explicar a descrição do trabalho, o desempenho esperado do funcionário, as dúvidas e as incertezas, as regras e os procedimentos. Observa-se que a descrição do trabalho frente aos padrões de

avaliação do desempenho obteve a maior carga fatorial (.740). Esses aspectos são discutidos por McClelland (1961) que considera alguns requisitos como a iniciativa, a busca de oportunidade, o planejamento e monitoração sistemáticos, detalhamento de planos e os controles.

Outras assertivas também tiveram carga fatorial alta SO48 (.733) que relaciona o nível de desempenho esperado do funcionário e não possui dúvidas quanto ao que é esperado do funcionário (.707). McClelland (1961) menciona a perseverança, o comprometimento e a fixação de metas objetivas.

Com uma carga fatorial baixa (.210), a SO42, ao que tudo indica, demonstra que seguir a risca os processos e práticas operacionais padrão para realizar as tarefas não são aspectos de grande relevância no contexto das organizações pesquisadas, à luz dos respondentes.

De maneira geral, esse fator apresenta consonância com Wunderer (2001), que menciona existirem instrumentos importantes que oferecem suporte a cultura intraempreendedora como reconhecimento pessoal, distribuição dos resultados, definição das responsabilidades individuais e treinamento e capacitação pessoal. Esses resultados demonstram que para o desenvolvimento da cultura intraempreendedora das pequenas empresas, o conhecimento do trabalho a ser desenvolvido pelos funcionários, bem como, a expectativa de resultados esperados deles, deve ser claro para todos que ali desempenham suas funções.

Ressalta-se ainda, ser imprescindível que isso esteja claro para todos os funcionários e que as dúvidas sejam sanadas através do esclarecimento das regras e procedimentos da empresa. Esses fatores são fundamentais, porque, sempre que possível, essas pessoas são avaliadas e cobradas pelos seus resultados.

A Tabela 22 apresenta as cargas fatoriais e as comunalidades do fator Aspectos Internos da Empresa (AIE).

Tabela 22: Fator 6 - Aspectos Internos da Empresa (AIE)

Assertivas	Cargas fatoriais	Comunalidade
AIE52. A empresa se preocupa em saber se os funcionários estão satisfeitos ou não com os programas de incentivos e compartilhamento de novas ideias.	,744	0,553
AIE51. A empresa divulga e dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores.	,742	0,551
AIE49. A visão e os objetivos da empresa são informados e ensinados a todos os funcionários.	,731	0,535
AIE54. Os funcionários são treinados para substituírem seus superiores imediatos quando é necessário.	,700	0,490
AIE53. A empresa age de acordo com suas políticas e diretrizes divulgadas	,675	0,455
AIE57. Formam-se equipes multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projetos.	,650	0,423
AIE56. O nível de cooperação entre os diversos setores da empresa é elevado.	,595	0,353
AIE50. O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado.	,581	0,338
AIE55. As pessoas se ajudam e colaboram umas das outras, independente de ser sua área.	,571	0,326
Variância extraída		44,7%

Fonte: Dados da pesquisa

O sexto fator analisado e intitulado Aspectos Internos da Empresa (AIE) foi composto por 9 assertivas, que se relacionam à satisfação do funcionário, a decisão, a visão e ao objetivo da empresa que é compartilhado com os funcionários e também a cooperação e colaboração dos funcionários e procuram contemplar o que os respondentes pensam a respeito desse aspecto. Esse fator tem um alfa de Cronbach de 0.84.

As assertivas desse fator procuram explicar se as informações importantes da empresa são repassadas aos funcionários, se a empresa se preocupa com a satisfação do funcionário, se estes são treinados para substituir o supervisor. Observa-se que a preocupação da empresa em saber se os funcionários estão satisfeitos com os programas de incentivos e compartilhamento das novas ideias obteve a maior carga fatorial (.744). Esses aspectos são discutidos por McGinnis e Verney (1987) que consideram que difundir o conhecimento e informação a todos faz desenvolver uma cultura intraempreendedora na empresa, pois todos devem conhecer a estratégia da organização e seus objetivos.

Outras assertivas também tiveram carga fatorial alta AIE51 (.742) que relaciona a respeito da divulgação e disseminação das decisões aos funcionários; visão e objetivo da empresa são repassados e ensinados ao funcionários (.731) e há treinamento para os funcionários para substituírem seus superiores (.700). Wunderer

(2001) explica que existem instrumentos importantes que oferecem suporte à cultura intraempreendedora, sendo eles: gerenciamento da empresa por objetivos, treinamento e capacitação pessoal, realização de pesquisas com os clientes internos e externos.

Com uma carga fatorial baixa (.571), a AIE55, ao que tudo indica, demonstra que a ajuda mútua entre as pessoas independente da área não são aspectos de grande relevância no contexto das organizações pesquisadas, à luz dos respondentes.

De maneira geral, esse fator apresenta consenso com alguns dos autores presentes na revisão da literatura da presente pesquisa. Por exemplo, Wunderer (2001) menciona que é importante estabelecer canais de conversação com os colaboradores, existir *job rotation* e envolver todos em projetos, faz com que a cultura intraempreendedora possa florescer na empresa. Assim, fica claro, que para o desenvolvimento da cultura intraempreendedora das pequenas empresas faz-se necessário que os objetivos, a visão, a política e a diretriz da empresa sejam repassados aos funcionários para que esses possam trabalhar de acordo com as assertivas do fator Aspectos Internos da Empresa e também é de suma importância que a empresa procure identificar se os funcionários estão satisfeitos ou não, além de verificar a cooperação e colaboração entre eles está ocorrendo.

O resultado dos fatores analisados traz reflexões significativas a respeito de cada condição interna das empresas, pois, possuem itens que merecem destaque para que a cultura intraempreendedora possa ocorrer dentro da mesma. Diante disso as pequenas empresas podem crescer e se desenvolver com a colaboração e cooperação de seus funcionários.

Após a análise dos fatores e reflexões interligadas com a literatura estudada, procurou-se sistematizar os fatores de maneira a consolidar os resultados. Assim, a Figura 15 demonstra a integração dos fatores com a cultura intraempreendedora.

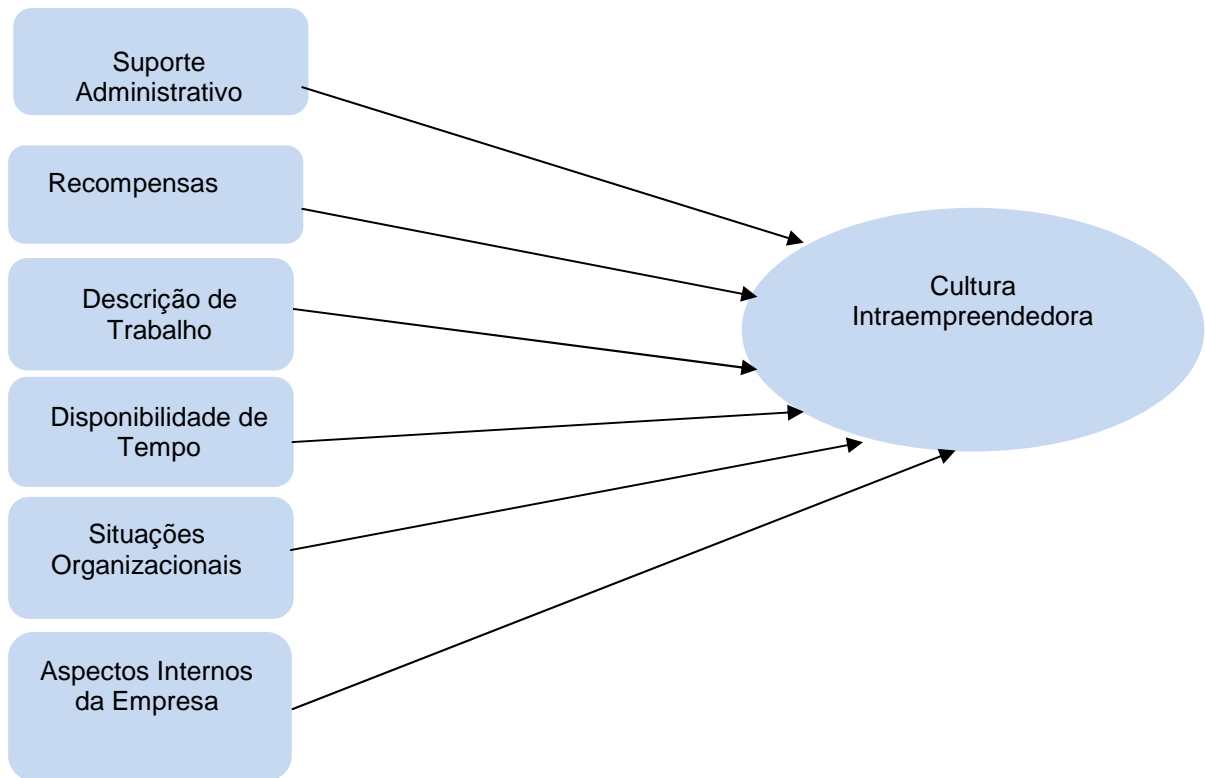


Figura 15: A Relação dos Fatores e a Cultura Intraempreendedora
Fonte: Elaborada pela autora

Através da Figura 15 e da análise do grupo de fatores analisados nas empresas de pequeno porte foi possível confirmar que a cultura intraempreendedora depende do grau de importância que é dado a cada um dos fatores mencionados. Pois todos eles contribuem para a formação da cultura empreendedora das empresa.

Por meio da Figura 16 é possível ilustrar a correlação dos fatores.

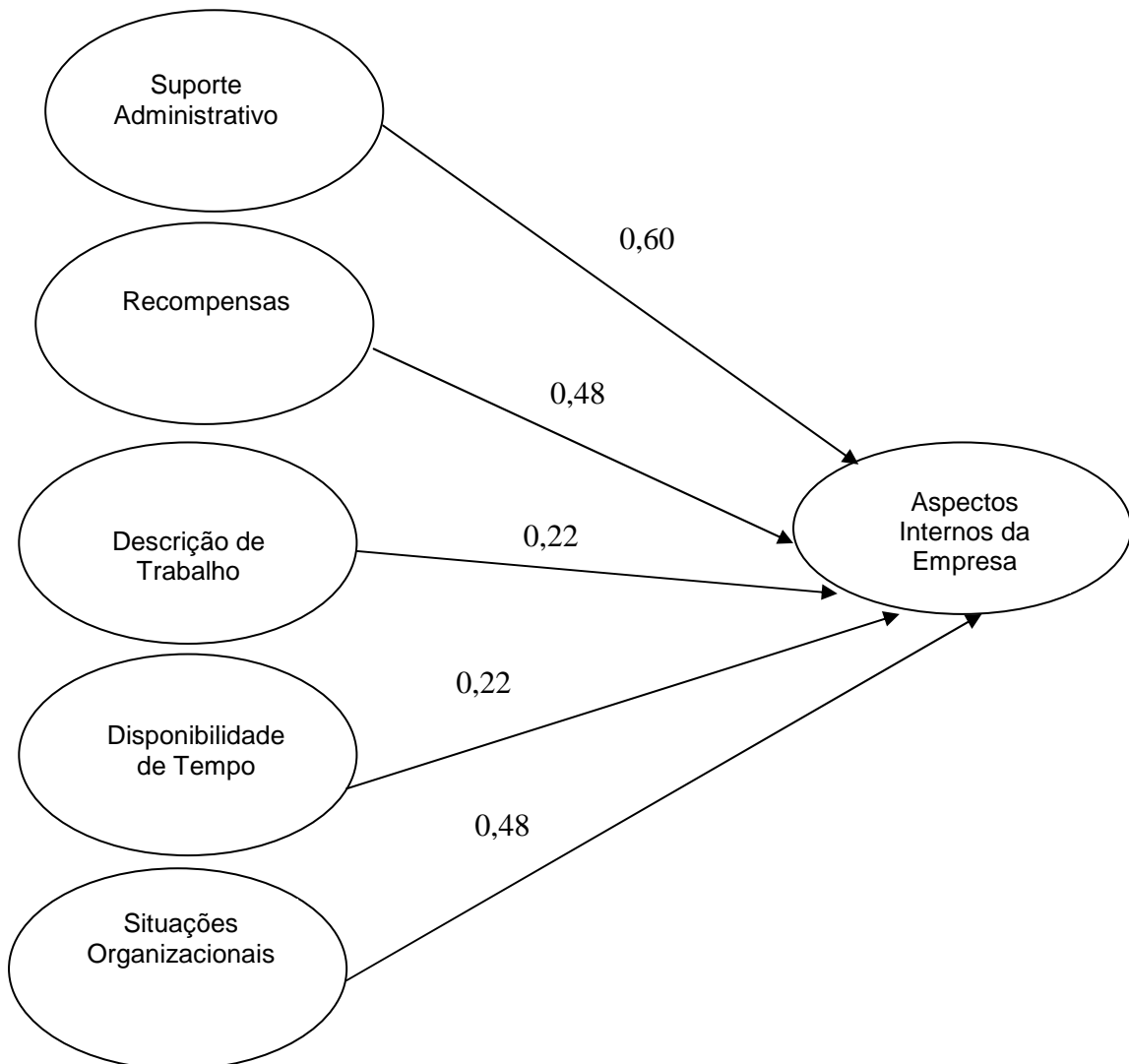


Figura 16: Correlação entre os Fatores
Fonte: Elaborada pela autora

Efetuada a correlação dos 5 fatores (SA; RE; DISPTP; SO e DT) frente à dimensão Aspectos Internos da Empresa (AIE), foi possível identificar que o Suporte Administrativo (SA) mostrou-se o mais correlacionado dentre as dimensões da pesquisa. Traz um índice de correlação de 0,60, demonstrando que existe uma relação aceitável dentro dos parâmetros estatísticos entre essas duas dimensões. Analisados esses aspectos, à luz da literatura, foi possível observar a relação entre as dimensões analisadas, ou seja, todas as dimensões contribuem e apresentam a sua importância, para que a empresa desenvolva uma cultura intraempreendedora. Os Aspectos Internos da Empresa, conforme Wunderer (2001), defende que estabelecer canais de conversação com os colaboradores, existir *job rotation* e envolver todos em projetos são fatores importantes dentro de uma empresa. Por

outro lado, o Suporte Administrativo, de acordo com Stevenson e Jarillo (1990), definem o intraempreendedorismo a partir de um processo no qual os indivíduos dentro das organizações perseguem oportunidades independentemente dos recursos que controlam.

Outras dimensões que apresentaram correlação moderada foram Recompensas (R) e Situação Organizacional (SO), com índice de correlação igual a 0,48. Para Recompensa (R), McGinnis e Verney (1987) mencionam que se deve recompensar a inovação e Hirish e Peters (2004) defendem que as ações empreendidas devem ser recompensadas. E quanto a Situação Organizacional (SO), Wunderer (2001) menciona o reconhecimento pessoal, a distribuição dos resultados e a definição das responsabilidades individuais como itens de destaque na empresa. De acordo com análise de correlação, pode-se dizer que para o funcionário avaliar a situação organizacional da empresa ele considera o fator recompensa relevante. Como o fortalecimento da cultura ocorre por meio das pessoas e do reconhecimento de suas atuações transformando-se em resultados positivos para a empresa, pode-se pensar que a recompensa é um fator importante para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora.

Com correlação menor, ou seja, 0,22 apresentam as dimensões Disponibilidade de Tempo (DISPTP) e Descrição de Trabalho (DT). Neste caso são as duas dimensões que apresentam fraca relação com o fator Aspectos Internos da Empresa (AIE). Mesmo tendo uma correlação baixa observa um certo consenso na literatura quando, por exemplo, Pinchot e Pellman (2004) destacam que o tempo discriminado, a transparência e a verdade em suas atividades são essenciais para o desenvolvimento das atividades. Por outro lado, os Aspectos Internos da Empresa, são valorizados por McGinnis e Verney (1987) para difundir o conhecimento e fornecer informação a todos visando o conhecimento das estratégias da organização e também de seus objetivos.

Quanto à Descrição de Trabalho (DT), Stevenson e Jarillo (1990) mencionam que a habilidade e a expertise do funcionário para agir sozinho é parte inerente a função de cada um, complementando essa ideia, McClelland (1961), destaca que a independência, a autonomia e o comprometimento do funcionário é que gera a diferença entre eles e para a organização. Esse agrupamento de informações relacionado aos Aspectos Internos da Empresa (AIE) é explicado por Wunderer (2001) como essenciais no gerenciamento da empresa visando o atendimento dos

objetivos. Para tal, o autor pontua a importância do treinamento e da capacitação do pessoal, bem como, atividades de pesquisas com os clientes internos e externos propiciando visibilidade das ações e, conseqüentemente, suporte para a geração de um ambiente de trabalho saudável, favorável a cultura intraempreendedora.

Não obstante cada fator demonstrar sua relevância intrínseca, os resultados, de maneira geral, confirmam a existência de correlação dos cinco fatores estudados na presente pesquisa - SA; RE; DISPTP; SO e DT, com a dimensão Aspectos Internos da Empresa. Além da correlação, fica evidente, à luz da literatura a complementaridade entre esses fatores para evidências de uma empresa que destaca-se por sua cultura intraempreendedora.

Em síntese, os resultados da pesquisa confirmam, para o grupo pesquisado, a existência de evidências de que as atitudes e comportamentos dos funcionários influenciam na formação de uma cultura intraempreendedora. Essas confirmações são evidenciadas pela percepção e por algumas ações que os funcionários demonstraram ter no contexto de suas empresas e, que, de certa forma, influenciam seus comportamento bem como suas atitudes para agir no contexto do trabalho. E são essas ações as propiciadoras de desencadeamento e da disseminação da cultura intraempreendedora na empresa.

O próximo item apresenta as conclusões da pesquisa.

5 CONCLUSÕES

A cultura intraempreendedora, o intraempreendedorismo, a atitude e o comportamento empreendedor vêm ganhando espaços tanto na academia quanto no contexto empresarial. Algumas discussões são de ordem práticas, outras estratégicas e ainda, encontra-se alguns embates intelectuais. Acrescenta-se às essas discussões, o crescimento e a relevância das empresas de pequeno porte numa economia emergente, como é o caso do Brasil.

Dados do GEM de 2010 revelam uma ligeira transformação nas atividades econômicas que os empreendedores estão trabalhando, onde o comércio continua forte, seguido pelo setor de serviços, ganhando espaço sobremaneira sobre o industrial. Esse foi contexto, de pequenas empresas, escolhido para a realização da presente pesquisa que procurou investigar quais são os fatores organizacionais internos que estimulam comportamentos empreendedores de gestores e funcionários para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora.

A região selecionada para essa investigação foi o entorno da cidade de Campo Limpo Paulista, num raio de 249 km da capital do estado de São Paulo.

Os motivos preponderantes para a escolha do tema foi decorrente da escassez de pesquisa no âmbito de pequena empresa, da dificuldade de identificar os fatores que levam ao desenvolvimento da cultura intraempreendedora, à luz dos funcionários e ainda, da importância de entender quais fatores estimulam o comportamento empreendedor para o desenvolvimento da cultura intraempreendedora.

A revisão da literatura evidenciou uma lacuna no tocante a pesquisas que procuram relacionar essas variáveis no contexto de pequenas empresas. Por exemplo, Pinchot e Pellman (2004), Fillion (2000), Schein (2009), Stevenson e Jarillo (1990), Hashimoto (2009) concordam que esses assuntos têm muito a contribuir para o bom desenvolvimento das empresas e, em especial, para com seus funcionários. Por outro lado, algumas pesquisas mostraram que há consenso quanto à importância de estimular o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora como forma de incentivar o crescimento e a sobrevivência de empresas de pequeno porte, principalmente quando o assunto é a inovação. Por exemplo, Hashimoto (2006) menciona que a cultura intraempreendedora deve ser embasada na promoção de atitudes inovadoras que valorizem o processo de criação e Pinchot e

Pellman (2004) corroboram com a ideia de que, para tal, a empresa deve propiciar um clima favorável a inovação. Outro aspecto que ganha expressão são os fatores internos das empresas, como propiciadores motivacionais, capazes de contribuir com a geração e disseminação da cultura intraempreendedora em empresas de pequeno porte.

Fatores como, por exemplo, o suporte administrativo, responsável pelas melhorias nos métodos de trabalho desenvolvidos pelos funcionários capazes de propiciar a implementação de atividades inovadoras. Outros como diferentes formas de recompensar funcionários, que se mostram como aspectos motivadores, sobretudo, quando associados ao reconhecimento como consequência da realização das tarefas.

A variável cultura intraempreendedora é decorrente do intraempreendedorismo, que por sua vez, necessita da figura do intraempreendedor como sendo aquele que impulsiona ações empreendedoras e inovadoras no contexto da empresa. E, de forma complementar, a atitude e o comportamento empreendedor se revertem para a constituição da cultura intraempreendedora.

A pesquisa propiciou, por meio de seus resultados, melhor compreensão desses aspectos, ao demonstrar que funcionários são capazes de desenvolver de forma proativa a atitude empreendedora e se apresentam mais aberto frente aos desafios quando inserido num ambiente aberto ao empreendedorismo.

Não obstante a presença de funcionários com perfil e características autônomas, aliadas ao comprometimento e autenticidade desses para com a empresa, fica claro a necessidade de se conquistar um ambiente organizacional de cooperação, trabalho em equipe, incentivos e abertura para a realização das atividades de forma inovadora e desafiadora no decorrer do dia a dia. Outro aspecto relevante e, talvez característico de ambientes de empresas de pequeno porte, é o fator disponibilidade de tempo escasso que, embora discordante de parte da literatura, se mostrou para a amostra pesquisada, ponto de destaque dentro contexto operacional das empresas, denotando acúmulo de tarefas para os funcionários. Quando o tempo é restrito, a tarefa normalmente é executada e o resultado nem sempre é satisfatório. Dessa forma, esse paradoxo recai sob o funcionário isentando, por vez, a empresa das particularidades acerca desse desequilíbrio.

Os dados da presente pesquisa revelam ainda que para que a cultura intraempreendedora seja disseminada na empresa os fatores organizacionais internos necessitam de alinhamento com as expectativas de resultados desempenhados pelos funcionários, por parte de seus gestores. Drucker (1987), afirma que o sucesso ou mesmo a sobrevivência de uma empresa depende do comportamento e das características pessoais de seus funcionários e do alinhamento com as políticas e práticas empresariais. Kuratko et al. (2002) complementa essa discussão quando afirma que todos os fatores organizacionais são antecedentes importantes dos esforços do empreendedorismo, que, de certa forma, afetam o ambiente interno e determinam o interesse e o apoio das iniciativas empreendedorísticas.

Essas iniciativas, como também atitudes e comportamentos empreendedores, à luz de Pinchot e Pellman (2004), Hartman (2006) e Hamel e Prahalad (1995) são ações que levam as pessoas manifestarem autonomia para agir, liberdade para trabalhar e capacidade de assumir riscos e, assim, conforme McClelland (1972) chegam à conquista de realização pessoal.

Os resultados da pesquisa foram também, propiciadores de reflexões que contribuíram para o entendimento da importância da cultura intraempreendedora, quando se olha para os programas de melhorias que premiam as ideias inovadoras ou mesmo os planos de metas, que procuram trazer benefícios tanto para a empresa como para o funcionário. No momento em que esses fatores organizacionais são colocados em prática, as ações resultantes de suas tarefas fazem com que a cultura intraempreendedora comece a fluir e de tanto persistir, conforme Schein (2009) acaba por consolidar-se no cotidiano da empresa e passa a ser seguida por todos. Oposto a isso, vislumbram-se cenários de desarmonia, enfraquecendo a cultura que, conforme Schein (2009) gera comportamentos de resistência dificultando a inovação, o caminho da aprendizagem e, por consequência o desenvolvimento de características essenciais à uma cultura intraempreendedora.

Essas e outras evidências são encontradas em Wunderer (2001) e também em Baron e Shane (2007) quando esses autores mencionam a importância de elementos para a geração e suporte à cultura intraempreendedora. Dentre esses elementos, apontam, por exemplo, a necessidade da definição das responsabilidades individuais, o estímulo à liderança participativa e delegada, a existência de programas de recompensas de desempenho, o reconhecimento

pessoal e profissional dos funcionários, as atividades programadas de treinamento e capacitação pessoal, além da distribuição equilibrada de tarefas importantes entre as equipes de trabalho.

Esses autores, e ainda, McGinnis e Verney (1987) pontuam que ações contrárias, ao que foi exposto até aqui, podem propiciar impactos desafiadores dificultando atitudes e comportamentos empreendedores por parte dos funcionários e, dessa forma, comprometendo a empresa a uma não propagação da cultura empreendedora. Por outro lado, a empresa que pretende desenvolver uma cultura intraempreendedora precisa de ações que estimulem esse desenvolvimento e, para tal, a necessidade de estimular e recompensar a inovação, difundir o conhecimento, abrir informações importantes, conhecer e dominar seu ramo de atuação e fortalecer sua identidade enquanto empresa cuja cultura é a empreendedora.

De maneira geral, foi possível verificar que cada fator organizacional analisado possui uma contribuição intrínseca relevante para a disseminação da cultura intraempreendedora na empresa de pequeno porte. Por exemplo, reconhecer o desempenho, proporcionar incentivos e ouvir os funcionários são atitudes que abrem perspectivas para que os funcionários se relacionem melhor com seus gestores e, por consequência, aumentem sua produtividade obtendo ganhos para si e para a empresa.

Dessa forma, conclui-se que a empresa precisa ficar atenta ao ambiente de trabalho, analisar as atitudes e comportamentos dos funcionários, como fatores impulsionadores de competitividade. Ficou claro ainda que esforços demandados por parte de empreendedores à frente de seus negócios visando mudar uma cultura tradicional para uma cultura intraempreendedora é um desafio e não é tarefa fácil ao se considerar a disponibilidade das pessoas, as orientações estratégicas e os recursos necessários para a consolidação desse ambiente.

5.1. Limitações e Sugestões de Novas Pesquisas

Essa pesquisa não tem um fim em si mesma, mas seus resultados geraram contribuições relevantes, sobretudo, para as empresas de pequeno porte.

A pesquisa apresentou algumas limitações, sendo elas: dificuldade de conseguir empresas dispostas a participarem da pesquisa e a falta de apoio das empresas consultadas. Várias empresas visitadas mostraram-se interessadas na pesquisa, mas não auxiliaram a pesquisadora quanto à distribuição do questionário. Isso acarretou um baixo retorno do instrumento, se comparado com a quantidade de questionários enviados para as empresas da região delimitada para a realização da presente pesquisa.

Como sugestão para futuras pesquisas, acredita-se que o aprofundamento na análise dos fatores organizacionais que tiveram um alfa de Cronbach menor poderia revelar outros ganhos para a consolidação do conhecimento. Pesquisar amostras mais estratificadas quer seja por segmentos ou por outro critério poderá propiciar novos conhecimentos setorializados. Além disso, abre-se a perspectiva de separar grupos de funcionários e de gestores para que se analisem diferentes visões acerca da cultura intraempreendedora.

Outro parâmetro que poderia contribuir para ampliação do conhecimento da área e avaliação da cultura intraempreendedora seria por meio de um estudo do perfil psicológico dos funcionários visando alinhar características pessoais e objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AJZEN, I., Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior. **Journal of Applied Social Psychology**, 32, p. 1-20, 2002.

BARBETTA, P. A.. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed., Florianópolis: UFSC, 2005

BARON, R.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão de processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives, **Strategic Management Journal**, v.18, n.3, p.207-229, EUA,1997.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2007.

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Managemen**, 1991.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T & COVIN, J. G. Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. **Strategic Management Journal**, v.18, n.9, p.677-695, EUA, 1997.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

FALCONE, T.; OSBORNE S. Entrepreneurship : a diverse concept in a diverse world. Anais: IberoAcademy. **Academy of Management**. Faculdade de Economia - Universidade Nova de Lisboa. Lisbon, Portugal - December, 8-11,2005.

FILION, L. J.; DOLABELA, F. **Boa idéia! E agora?: plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

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

FLEURY, M. T. L. **O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma discussão metodológica.** In. FLEURY, M.T.L; FISCHER, R.M. Cultura e poder nas organizações.2.ed.São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional Evolução e Crítica.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GERBER, M. E. **O Mito do Empreendedor Revisado.** São Paulo: Saraiva, 1989.

Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Global.** Paraná: Ibqp, 2010.

GRAY, E. K., & WATSON, D. **Emotion, mood, and temperament: Similarities, differences, and a synthesis.** In: R. Payne, & C. Cooper (Eds.), Emotions at Work. New York:Wiley, 2001.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados.** 5.ed.Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Trad. Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARTMAN, A. Dissertação: **Avaliação da cultura intraempreendedora: desenvolvimento e teste de uma metodologia.** Ponta Grossa, Maio: 2006.

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

HASHIMOTO, M. A Relevância do Intraempreendedorismo nas PMEs: a influência dos conflitos de agência e práticas institucionalizadas. **Anais do V EGEPE**, 2008.

HASHIMOTO, M. **Organizações intraempreendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior.** Junho/2009. 363f. Tese de Doutorado em Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

HISRICH, R. D. & Peters, M. P. Establishing a new business venture unit within a firm. **Journal of Business Venturing**, 1(3):307-322, 1986.

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

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival.** London: Harper Collins, 1994.

HORNADAY, J. A. Research about living entrepreneurs. In: KENT, C. A., SEXTON, D.L.; VESPER, K.H (eds). **Encyclopedia of entrepreneurship. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall**, p.20-34, 1982.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; SIRMON, D. G. A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. **Journal of Management**, vol. 29, Issue 6, p. 963-989, 2003.

KHANDWALLA, P. N. Generators of pioneering-innovative management: Some indian evidence. **Organization Studies**, EUA, v.8 n.1, p.39-59, 1987.

KURATKO, D.F; HORNSBY, S.J; ZAHRA, S.A; Middle manager's perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing**, EUA, v.17, p.253-273: 2002.

LONGNECKER, J.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Pearson, 1997.

McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Ed. Expressão e Cultura, 1972.

McCLELLAND, D. C. The achieving society. New York: **The Free Press**, 1961

Mc GINNIS, M. A.; VERNEY, T. P. Innovation management and intrapreneurship. **Advanced Management Journal**, v. 52, n. 3, p. 19, 1987.

MCGRATH, R. M.; MACMILLAN, I. C. The entrepreneurial mindset. **Boston Harvard Business School Press**, 2000

MEREDITH, G.; NELSON, R. E.; NECK P. A. The practice of entrepreneurship. Geneva, **International Labour Office**, 1982.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms, **Management Science**, EUA, v.29, n.7, p.770-791, 1983.

MORRIS, M.; WILLIAMS, R.; ALLEN, J.; ÁVILA, R. **Correlates of success in family business transitions**. Director, v.51, n.8, March, 1998.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.

NICHOLAS, T. **Secrets of entrepreneurial leadership**, USA: Enterprise Dearborn, 1993.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harba, 1989.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil . **RAP**. Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006

PRYOR, A. K.; SHAYS, E. M. Growing the business with intrapreneurs. **Business Quarterly, London**, 1993.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo, Atlas, 2007.

RODRIGUES, A. **Psicologia Social**. 2 ed., Petrópolis: Vozes, 1972

SATHE, V. Fostering entrepreneurship in large, diversified firm, **Organizational Dynamics**, EUA, v.18 n.1, p.20-32, 1989.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009

SCHOLLHAMMER, H. N. Internal corporate entrepreneurship. In: KENT, C.; SEXTON, D. & VESPER, K. (Eds.), **Encyclopedia of entrepreneurship**, p.209-223, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982.

SCHUMPETER, J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. **New York Harper Perennial**, EUA, 1976.

SEBRAE – disponível em www.sebraesp.gov.br, acesso em abril/2010.

SHAPERO, A. **Entrepreneurship and Economic Development**. Wisconsin: Project ISEED, LTD., The Center for Venture Management summer, p. 187, 1975.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior: study of decision-making processes in administrative organization**. New York: Macmillan, 2002.

SOUZA, E. C. L.; FRACASSO, E. Empreendedorismo: conceitos, abordagens, construção de escalas de mensuração. 2006. No prelo.

SOUZA, E. C. L.; FRACASSO, E.; LOPEZ JR., G. S., Empreendedorismo e atitude empreendedora: conceitos e construção de escalas. **Anais do V EGEPE**, 2008.

SROUR, R. H. **Poder, Cultura e ética nas organizações. O desafio das formas de gestão**. 4.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STEVENSON, H.; JARILLO, J. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v.11, no.4, p 17-27, 1990.

TIMMONS, J. A. Characteristics and role of entrepreneurship. **American Journal of Small Business**, v.3,n.1,p.5-17,1978.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

WEISS, H. M., CROPANZANO, R. Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. **Research in Organizational Behavior**, 18, 1-74, 1996.

WUNDERER, R. Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. **Leadership & Organization Development Journal**, v.22,n. 5/6, p. 193,2001.

ZAHRA, S. A. Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The moderating Impact of Industry Technological Opportunities. **Academy of Management Journal**, EUA, v.39, n.6, p.1713-1735, 1996.

APÊNDICES