

Intraempreendedorismo: Uma Análise Das Percepções Do Gestor Sobre o Perfil De Seus Funcionários

Autoria: Bruno Maia Heringer Lana, Luiz Antônio Antunes Teixeira, Jersone Tasso Moreira Silva

RESUMO

Para atingir desempenho superior, as organizações precisam criar condições para o surgimento de iniciativas empreendedoras por parte dos seus funcionários. O consenso geral a respeito do intraempreendedor o apresenta como o tipo de trabalhador mais desejado em uma organização. Aquele que possui a iniciativa e motivação para, assumindo riscos calculados dentro do contexto de uma organização, busca o desenvolvimento de novos negócios e oportunidades, a fim de produzir resultados favoráveis, sempre recebendo o apoio e incentivo da organização. A realidade nas empresas brasileiras, contudo, parece não refletir isso, a partir do momento em que, em muitos casos, não oferecem um ambiente propício para a atuação do intraempreendedor. O presente estudo teve como objetivo analisar as preferências de gestores acerca do funcionário que apresenta características intraempreendedoras, bem como identificar estímulos e barreiras à inovação presentes nas organizações pesquisadas. Para tanto, foi utilizada uma abordagem qualitativa de pesquisa, em que 12 sujeitos foram entrevistados a partir de um roteiro de entrevista semiestruturado. Os entrevistados foram escolhidos por conveniência. Todos residem na região da grande Belo Horizonte, MG, embora, em alguns casos, administrem trabalhadores alocados em diversos estados do País. O áudio das entrevistas foi gravado com a autorização dos sujeitos da pesquisa e posteriormente transcrito para que os dados fossem submetidos a uma análise de conteúdo. A seguir, os dados foram submetidos a esta análise por meio do *software* Atlas Ti 6.0. As empresas que os entrevistados possuem ou das quais fazem parte variam em tamanho, sendo de micro a grande porte, segundo a classificação do SEBRAE que considera o número de empregados de uma organização. Os resultados da pesquisa, refletindo o pensamento dos gestores mostram que, a noção de que é preciso favorecer o desenvolvimento de iniciativas intraempreendedoras nas organizações ainda é incipiente nas empresas pesquisadas, seja pela aversão ao risco, por parte de seus executivos, seja pelo conservadorismo dos fundadores. Concluiu-se com este trabalho que as empresas pesquisadas não apresentam estruturas organizacionais que incentivam a prática do intraempreendedorismo, principalmente em função das preferências de seus gestores com relação ao perfil de seus funcionários. Espera-se que, a partir do que foi desenvolvido ao longo deste trabalho, muito mais possa ser construído no que diz respeito ao alinhamento da teoria à prática do intraempreendedorismo, buscando caminhos viáveis para a disseminação dessas iniciativas nas empresas brasileiras.

INTRODUÇÃO

O estudo do empreendedorismo vem tomando força nos últimos anos, em parte devido à necessidade de as pessoas e organizações se adaptarem a um ambiente competitivo e em constante mudança. Além disso, o empreendedorismo também ganhou relevância ao se apresentar como uma resposta ao desemprego, que é fruto de mudanças no cenário econômico das organizações, constantemente pressionadas a reduzir seus custos e aumentar sua competitividade. Observa-se hoje um desequilíbrio no mercado de trabalho, onde a oferta de mão de obra supera em muito a oferta de vagas disponíveis (GUEDES, 2009).

Kimberly (1981) observou que a inovação requer não apenas um estímulo externo, mas também uma receptividade interna à mudança. Ele notou que muitas tentativas de inovação falham devido a essa resistência. A inovação é percebida por integrantes da organização como sendo incompatível com os interesses e com a distribuição dos recursos existentes. Russell e Russell (1992) defendem que, para vencer a resistência à mudança, estratégias empreendedoras demandam um contexto em que os envolvidos valorizem a inovação e acreditem que esta é a forma aceita e esperada para se lidar com desafios do ambiente externo.

Embora o empreendedorismo venha sendo aclamado por diversos autores como o grande motor da economia, gerando empregos e renda para milhões de pessoas, é fácil concluir que nem todos podem ou devem empreender. Uma sociedade equilibrada é composta por pessoas e profissionais de diversas naturezas. Não só por empregados e empregadores, mas também por artistas, filósofos, desportistas, dentre outros.

A justificativa desse trabalho, contudo, parte do pressuposto que dentro do contexto das organizações, não vemos, *a priori*, motivos para não haver uma massificação da cultura

empreendedora em todos os seus níveis. Por definição, uma organização muito empreendedora tende a ser mais competitiva do que uma organização pouco empreendedora, tendo assim, mais chances de obter sucesso no atual ambiente turbulento em que está inserida.

Quando se fala sobre organizações empreendedoras, pretendemos nos referir ao empreendedorismo corporativo que, em linhas gerais, pode ser definido, segundo Antoncic e Hisrich (2001), como o empreendedorismo dentro das empresas já existentes. Trata-se de um processo de identificação de oportunidades e desenvolvimento destas para criar valor por meio da inovação.

Mais especificamente, nos referimos com maior frequência à figura do intraempreendedor, que é aquele empregado dotado de características empreendedoras e que atua no contexto de uma organização. É esse intraempreendedor, também, o objeto de estudo do presente trabalho.

Nessa pesquisa, será considerado o intraempreendedor a partir da perspectiva do empresário e/ou do gestor responsável por um considerável número de subordinados. Parte-se da premissa de que o intraempreendedor constitui um modelo de empregado/trabalhador desejável dentro das organizações, uma vez que adota uma postura semelhante àquela do dono do negócio. É um profissional inovador, alinhado aos objetivos da empresa e se preocupa constantemente em implementar melhorias nos processos, assim como com a busca de novas oportunidades de negócio. Além disso, é automotivado e necessita de menos supervisão.

A literatura econômica e administrativa sugere que, para mercados operarem dentro de sua máxima eficiência, existe uma demanda significativa pela atividade empreendedora. O intraempreendedorismo indica um bom caminho para as grandes empresas em sua busca por maior agilidade e flexibilidade, ou seja, por maior competitividade.

Considerando a crescente relevância do intraempreendedorismo para as empresas, a questão que deverá ser respondida neste estudo é: Como o intraempreendedorismo é entendido pelo empreendedor, proprietário da empresa, ou pelo funcionário de alto nível hierárquico, responsável por certo número de subordinados e quão apreciado por estes é o trabalhador com características empreendedoras?

Em outras palavras, pretende-se verificar se o intraempreendedor é um perfil de funcionário que agrada a seus gestores.

METODOLOGIA

Esta pesquisa tem enfoque qualitativo e se refere principalmente às percepções do gestor com relação ao comportamento de subordinados, sendo a análise dos resultados interpretativa. Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com gestores, fossem eles empresários, donos de empresas que variam em tamanho de micro a grande porte ou gerentes/diretores de empresas de grande porte. Todas as entrevistas foram conduzidas pelo mesmo entrevistador. Elas foram gravadas, com consentimento dos entrevistados, e posteriormente transcritas para que todas as informações fossem utilizadas.

Nesta pesquisa, o trabalho de campo foi interrompido quando se avaliou que o material obtido era suficiente para construir uma análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado. Essa técnica de seleção do número amostral é denominada “amostra por saturação”.

Os entrevistados foram escolhidos por conveniência. Todos residem na região da grande Belo Horizonte, MG, embora, em alguns casos, administrem trabalhadores alocados em diversos estados do País.

Uma entrevista-piloto foi realizada como pré-teste em maio de 2010, com o objetivo de verificar a eficácia do roteiro de entrevista no que diz respeito a alcançar os objetivos desejados e corrigir possíveis erros de formulação.

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A idade dos entrevistados varia de 27 a 75 anos, sendo a média de 49 anos. Dentre os entrevistados se sobrepõe o gênero masculino, já que são 11 homens e uma mulher. Em relação à formação escolar, 100% concluíram a graduação. O curso de nível superior apresentou relação direta com a atividade desenvolvida no trabalho em 92% dos casos. Quanto ao ramo de atividade, cinco entrevistados atuam na área de indústria e comércio e sete trabalham no setor de serviços. O tempo de existência das empresas varia de quatro a cinquenta anos. Duas são microempresas, duas são empresas de pequeno porte e oito são empresas de grande porte, de acordo com a classificação do SEBRAE pelo número de empregados.

ANÁLISE DOS DADOS

Para garantir com mais precisão a objetividade da análise do conteúdo e no intuito de melhor explorar os dados, optou-se por fazê-la com o auxílio de um *software* de Análise Qualitativa de Dados, o Atlas ti.6. Por meio desse *software*, pôde-se transitar nos dados qualitativos em seus dois níveis: no textual, em que se criaram as categorias analíticas, varrendo-se os dados e codificando o texto, até chegar no nível conceitual onde se criaram as relações e as correlações existentes entre as categorias. Terminada a análise, obteve-se o *network*, que é a sistematização dos dados através de unidades textuais formadas por categorias, subcategorias, espectros de textos, suas relações e correlações.

Como as entrevistas que são objeto desta análise foram realizadas com dois tipos de gestores, grande parte das categorias e subcategorias criadas foi duplicada. Dessa forma, encontrar-se-á, nas unidades textuais, uma forma esquemática e sistematizada de se apresentarem as categorias e subcategorias analíticas, dois códigos referências: **D** e **E**. O código **D** é a representação das categorias que dizem respeito às percepções dos gestores entrevistados que são donos das empresas; o código **E** representa as categorias relativas às percepções dos gestores que ocupam cargos do alto escalão nas empresas.

A partir das falas desses dois tipos de gestores – donos das empresas e empregados de alto escalão – emergiu a primeira Unidade Textual da referida análise de conteúdo, intitulada **Percepção Empresarial**, sendo esta composta por duas categorias-base: **Intraempreendedorismo** e **Inovação**. As respectivas categorias-base estão subdivididas em **Intraempreendedorismo D** e **Intraempreendedorismo E**, pois a primeira condensa a percepção dos donos das empresas que fazem parte da análise, e a segunda condensa a percepção dos empregados de alto escalão também participantes desta análise. O mesmo ocorre com a categoria **Inovação**, que foi dividida em **Inovação D** e **Inovação E**, a fim de diferenciar a percepção desses dois atores.

Ao se focar a atenção na percepção empresarial acerca do intraempreendedorismo, identificou-se que ela é representada por três subcategorias analíticas: **Conhecimento**, **Construção** e **Evolução**, no que se refere às inferências captadas no conteúdo das falas dos donos das empresas. A categoria **Intraempreendedorismo D** aparece relacionada à categoria **Inovação D**, e a relação estabelecida entre ambas é de propriedade, pois os donos das empresas aferem os processos de inovação como frutos de ações intraempreendedoras. A categoria **Inovação D** foi sintetizada através de quatro subcategorias: **Mudanças Organizacionais**, **Implantação de Novas Tecnologias e Processos**, **Novos Equipamentos** e **Expansão no Mercado**.

Voltando à Percepção Empresarial, quanto aos empregados de alto escalão das empresas, percebe-se que eles possuem um olhar mais uniforme acerca do intraempreendedorismo e este foi condensado em uma subcategoria: **Investimento**. No que tange à categoria **Inovação E**, ela aparece relacionada com a categoria **Intraempreendedorismo E**, e sua relação com esta é de propriedade, devido ao fato de os empregados de alto escalão das empresas terem aferido, assim como os donos, que os processos de inovação são frutos de ações intraempreendedoras. Além disso, a categoria **Inovação E** foi desdobrada em três subcategorias: **Adaptações ao Mercado**, **Reestruturação de Processos** e **Expansão no Mercado**, sendo esta última uma subcategoria em comum com a categoria **Inovação D**.

Todas estas relações e correlações de categorias e subcategorias formam a estrutura da percepção empresarial sobre o intraempreendedorismo e os processos de inovação.

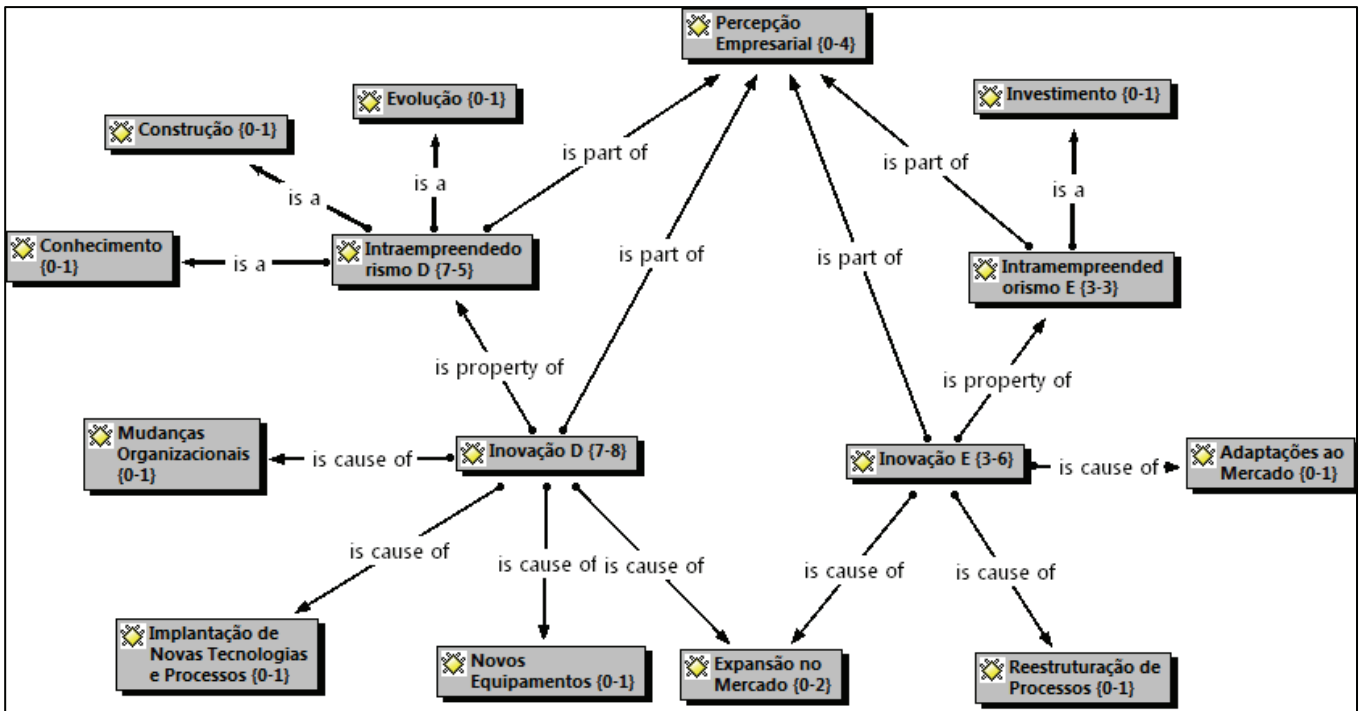


FIGURA 1 - Percepção Empresarial

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Para que as categorias *Intraempreendedorismo D* e *Intraempreendedorismo E*, que se encontram em posição central nessa estrutura, possam ser mais bem entendidas, trazem-se à análise os espectros de texto que as formam, ou que são representados por meio delas. O primeiro conjunto de espectros de textos trazidos para a análise são aqueles relacionados à categoria *Intraempreendedorismo D*.

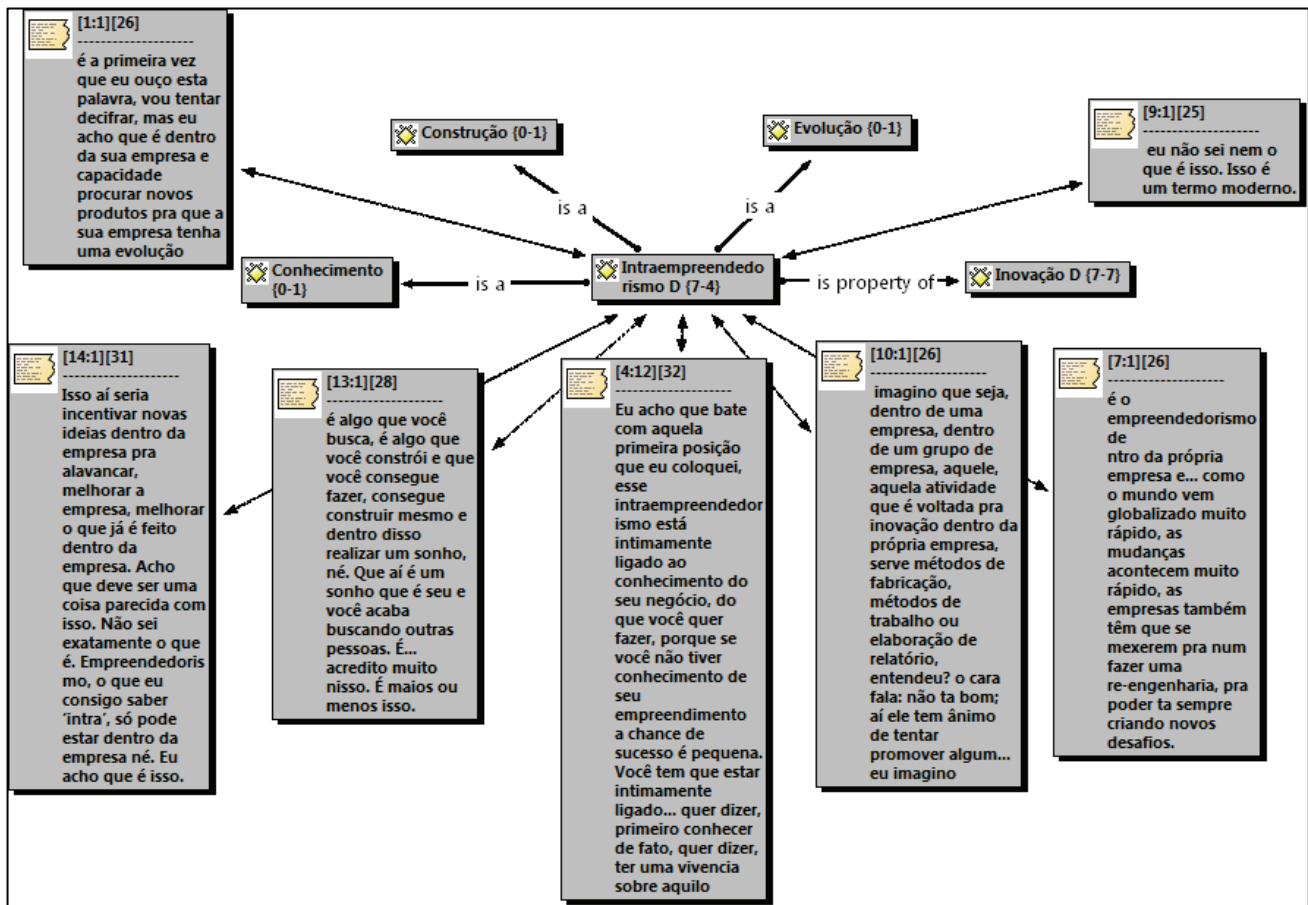


FIGURA 2 - Intraempreendedorismo D

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Nota-se de imediato nos espectros que a maioria dos donos das empresas demonstra imprecisão ao discursar sobre intraempreendedorismo. Esse apontamento é sentido no início das falas com verbos ligados a expressões que dão sentido de dúvida, como: “... *eu acho que...*”; “... *isso aí seria...*”; “... *imagino que seja...*”. Além dessas averbações, há espectros que expressam diretamente o desconhecimento do termo: “... *é a primeira vez que ouço esta palavra...*” e “... *eu não sei nem o que é isso...*”. É interessante ressaltar que, mesmo com imprecisão, o conceito é elaborado e toma o sentido de conhecimento, construção, evolução e inovação dentro e para a empresa, o que carrega considerável semelhança com o conceito técnico de intraempreendedorismo.

Ressalta-se que as três subcategorias *Conhecimento*, *Construção* e *Evolução* aparecem na estrutura da percepção empresarial fundamentando a razão de ser do intraempreendedorismo dentro da empresa. Essas três subcategorias aparecem como um somatório de processos que se dão por etapas, em que a primeira é a busca de novos conhecimentos, informações e técnicas; a segunda é a transformação desse conhecimento em ações concretas, logo construção; e a terceira é a evolução, entendendo evolução como o deslocamento de um ponto inferior para outro superior, ou ainda como a superação de técnicas e processos dentro de uma empresa a qual irá trazer benefícios e lucros.

Detendo-se nos espectros de texto referentes à categoria **Intraempreendedorismo E**, vê-se prontamente que o conteúdo das falas dos empregados de alto escalão das empresas sobre o conceito de intraempreendedorismo é mais elaborado do que o dos donos. Não há, em nenhuma das falas, terminologia ou verbos que demonstrem insegurança ou imprecisão para discorrer sobre o assunto. Ao contrário também do conteúdo dos espectros relativos à categoria **Intraempreendedorismo D**, o conteúdo dos espectros relativos à categoria **Intraempreendedorismo E** está ligado aos funcionários, trabalhadores, gestores das empresas e não a processos de mudança. A percepção que é desenhada através destes espectros é que a rede de pessoas que compõem o corpo de uma empresa busca, em alguma medida, meios cada vez mais eficazes para o seu crescimento.

Verifica-se ainda nos espectros de texto que a estrutura da percepção empresarial por parte dos empregados de alto escalão das empresas acerca do intraempreendedorismo é carregada de uma lógica comum, segundo a qual o intraempreendedorismo é entendido como um meio de investimento para a empresa, sendo que, em uma das falas, esse sentido é expressado com tanta força, que foi atribuída às ações intraempreendedoras a noção de risco. Ao mesmo tempo em que se estimula o intraempreendedorismo, assume-se o risco de uma ação intraempreendedora não ter o efeito positivo esperado, como em todo investimento. Justamente pelo conteúdo dos espectros terem essa conotação é que eles foram sintetizados pela subcategoria **Investimento**.

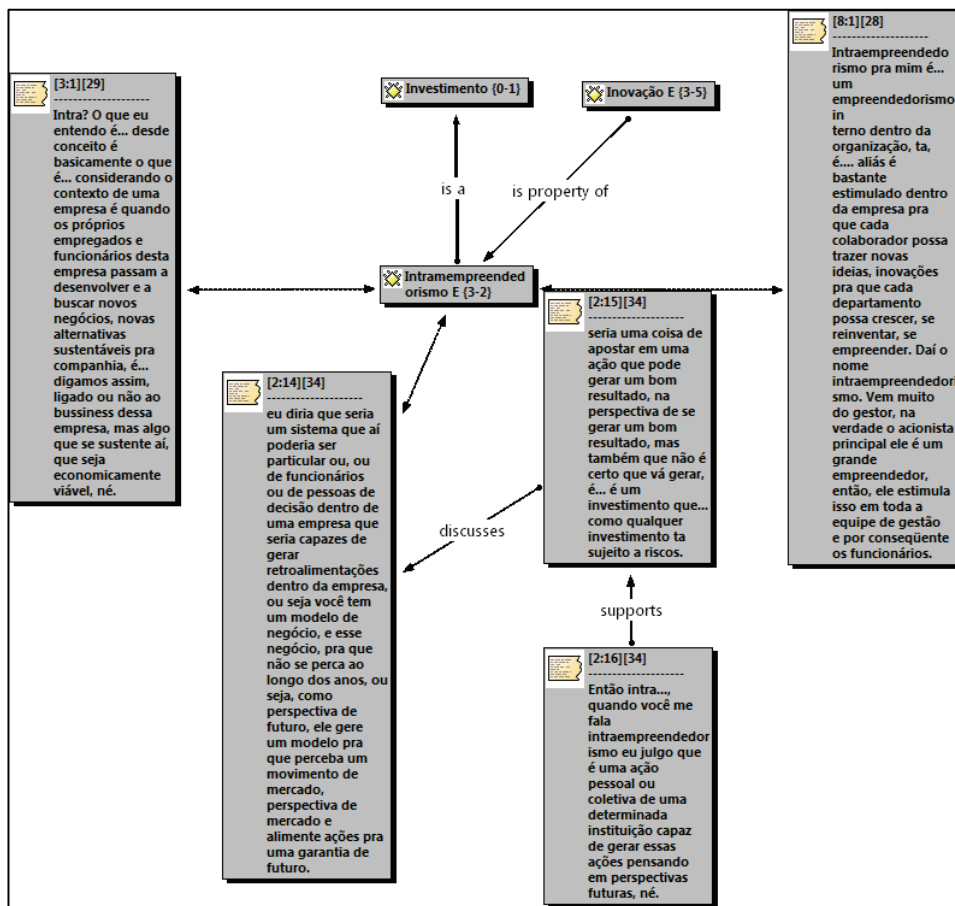


FIGURA 3 - Intraempreendedorismo E

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

A segunda Unidade Textual que compõe esta análise denomina-se ***Desdobramentos do Processo de Inovação***. ***Inovação*** é a categoria-chave desta unidade e as subcategorias ***Barreiras para Inovação*** e ***Estímulos para Inovação*** reúnem um conjunto de outras subcategorias que expressam a visão empresarial a partir da óptica dos donos das empresas e dos empregados que ocupam cargo de alto escalão sobre as implicações decorrentes dos processos de inovação dentro dessas organizações.

Verificou-se, por meio da percepção dos donos das empresas, que não há um sistema de estímulos à inovação estruturado dentro dessas organizações. Existem empresas que não possuem nenhum tipo de estímulo e entendem que esse fator precisa ser inerente aos funcionários; por outro lado, aquelas que possuem, concentram esses estímulos em ações classificadas como paternalistas. Esse paternalismo, no discurso empresarial, é expresso pela meritocracia e por gratificações aos funcionários. Quando ideias e ações inovadoras surgem por parte dos funcionários nas empresas, eles recebem gratificações, premiações e promoções.

No que tange às barreiras existentes no processo de inovação, os donos das empresas elencaram diversas questões que limitam ou travam novas iniciativas dentro das organizações. As subcategorias mais expressivas que emergiram no discurso empresarial foram ***Capital Limitado***, ***Perspectivas Empreendedoras Viciadas*** e ***Entraves Burocráticos Externos***. Essas subcategorias indicam que o processo de inovação é tolhido principalmente pela pouca quantidade de recursos existentes nas empresas para esse fim; porque muitas vezes as perspectivas inovadoras existentes são dotadas de princípios que podem colocar as empresas em risco; e porque o ambiente externo empresarial, seja ele de qual setor for, tem suas regras e estas, muitas vezes, entravam os processos de inovação e mudança.

Analisando as principais categorias relacionadas aos desdobramentos dos processos de inovação referentes à percepção dos empregados que ocupam cargos de alto escalão nas empresas, percebe-se que a situação não difere da percepção dos gestores empresariais que ocupam o papel e a função de dono dessas organizações. Observou-se, por meio deles, que há nessas empresas ausência de estímulos e que, quando esses estímulos aparecem, são calcados na meritocracia dos funcionários. Em relação às barreiras existentes para a inovação, três subcategorias sintetizam esse processo: ***Capital Limitado***; ***Ausência de Estímulo*** e ***Entraves Burocráticos***. Destaca-se a subcategoria ***Ausência de Estímulo***, pois ela indica que os processos de inovação deixam de ocorrer por falta de uma estrutura articulada dentro da empresa que impulse o intraempreendedorismo de seus funcionários.

As categorias ***Intraempreendedorismo*** e ***Inovação*** aparecem intimamente ligadas. Essa ligação aparece desde a conceitualização do termo intraempreendedorismo por parte dos gestores empresariais até a investigação de como se dão os processos de inovação que ocorrem nas empresas das quais eles fazem parte.

Passa-se agora para a parte fundamental desta análise, a qual trata do perfil que os gestores empresariais julgam importante para os seus funcionários, aqueles do setor operacional e aqueles que ocupam cargos de liderança, sendo que este conteúdo foi condensado em duas Unidades Textuais: ***Perfil do Empregado do Setor Operacional*** e ***Perfil do Empregado de Cargo de Liderança***.

Uriarte (2000) ressalta que, atualmente, devem-se buscar pessoas criativas e com ideias inovadoras, porque são elas os agentes de mudança para o futuro. Observa-se hoje que as empresas mais bem sucedidas são aquelas inovadoras, que conseguem se manter à frente de

suas concorrentes por meio de sua liderança em mudanças. Porém a primeira Unidade Textual que se refere ao *Perfil do Empregado do Setor Operacional* não apresenta de forma nítida que os gestores empresariais almejam que esses empregados tenham características e comportamentos intraempreendedores. O que ocorre é a indicação, por parte deles, de características mais tradicionais e hierárquicas.

Há também um intercruzamento nas categorias que formam essa unidade. Tanto os donos quanto os empregados de alto escalão das empresas atribuem características semelhantes que julgam desejáveis para os profissionais que desempenham funções no setor operacional nas organizações a que pertencem. As categorias que condensam o perfil esperado por esses gestores revelam que eles desejam um profissional que coloque todos os valores e objetivos das empresas acima de seus interesses pessoais. Além disso, eles desejam que esses funcionários sejam subordinados às regras e padrões das empresas e que a autonomia deles transite apenas no direcionamento de dar vazão às decisões técnicas relacionadas às funções que desempenham.

Detendo-se na Unidade Textual que diz respeito ao *Perfil do Empregado de Cargo de Liderança*, vê-se que ela é formada por categorias que sinalizam um tipo de líder acima de tudo *carismático* e *disseminador dos princípios internos da empresa* em que trabalha. Essas duas categorias são comuns na percepção dos donos e dos empregados de cargo de alto escalão nas empresas. Desejar que um profissional que ocupa um cargo de liderança seja, sobretudo, *carismático* e *disseminador dos princípios da empresa* indica que essas organizações esperam um líder que saiba mandar sem ser autoritário. Um líder que saiba se relacionar com as pessoas que estão sob sua responsabilidade e que as instigue de maneira inteligente a seguir os princípios da empresa a fim de alcançar seu máximo desempenho.

Apareceu ainda nessa Unidade Textual uma categoria isolada para cada gestor. Para os donos das empresas, seus empregados líderes precisam ter *conhecimento*, pois é ele que irá respaldar suas decisões dentro da organização. Já os gestores que ocupam cargo de alto escalão nas empresas sinalizaram em sua fala características que puderam ser codificadas como intraempreendedoras, mas essas características aparecem mais diretamente relacionadas às ações inovadoras que eles esperam desses líderes.

Portanto não se verificou na percepção dos gestores empresariais que eles desejam que seus empregados de cargo de liderança tenham um perfil intraempreendedor. Esse fato pode ser entendido como um grande paradoxo estabelecido entre o conhecimento técnico – científico – acadêmico na área das Ciências Administrativas e Econômicas e a realidade empírica empresarial. Encontram-se no pensamento de grandes autores dessas ciências indicações de que, com a globalização e a entrada da humanidade na Era da Informação e, hoje, na Era do Conhecimento, a competição e a concorrência entre as empresas elevaram-se a níveis jamais imaginados, que tendem a continuar crescendo cada vez mais rapidamente. Diante disso, as empresas precisam melhorar a sua competitividade como condição de sobrevivência. E o ser humano passa a se constituir no mais importante recurso de uma organização. O objetivo é ter pessoas que maximizem o uso do capital e que saibam gerar, desenvolver e aplicar conhecimentos, métodos e tecnologias, notadamente os relacionados ao ser humano, isto é, aqueles que tratam de como tornar as pessoas motivadas para atingir os objetivos organizacionais (MATTAR, 1998).

Esse fato pode ser reforçado pelo conteúdo das falas dos gestores empresariais quando discursaram sobre o tipo de treinamento que julgavam importante para os funcionários de suas empresas. As subcategorias que aparecem relacionadas à categoria **treinamento** são pouco expressivas quanto ao que diz respeito a um tipo de treinamento de gestores empresariais que creditam a importância do seu negócio a funcionários intraempreendedores. As subcategorias que exprimem a percepção dos donos das empresas sobre o treinamento que seus funcionários devem receber são: *Técnico, Liderança, Cursos Externos e Compulsório*. Não há, nos espectros de textos que formam essas subcategorias, um conteúdo que permita inferir que os donos das empresas dão importância a treinamentos que cultivem as habilidades de profissionais intraempreendedores. As primeiras subcategorias revelam que os treinamentos que ocorrem dentro das organizações pesquisadas não superam o nível de deixar o funcionário apto apenas para a função que ele exerce. A última categoria, *Compulsório*, provém da manifestação de um gestor que declara oferecer treinamentos porque é obrigado por lei. Vale ressaltar ainda que houve falas desarticuladas que não exprimem de fato que tipo de treinamento os funcionários das empresas recebem.

A perspectiva dos outros tipos de gestores que compõem esta análise, empregados que ocupam cargo de alto escalão das empresas, também não está diretamente relacionada a treinamentos próprios de gestores que prezam características intraempreendedoras em seus funcionários. As subcategorias que aparecem vinculadas à categoria *Treinamento* são: *Técnico, Específicos das Competências, Gestão e Liderança*. As duas primeiras categorias possuem a mesma lógica de treinamento identificada nos espectros dos donos das empresas, a de garantir a aptidão do funcionário para sua atividade exclusiva. A terceira categoria, *Gestão e Liderança*, sinaliza um pouco mais para questões que são importantes para um profissional intraempreendedor, como o reconhecimento de que ele é uma liderança situacional.

O fato que chama a atenção é que quase todas as organizações de todos os tamanhos vêm, há muitos anos, investindo em treinamento de funcionários e desenvolvimento de carreira. Todavia algo vem mudando no formato desses treinamentos: a ênfase dada às várias habilidades que precisam ser desenvolvidas. Muitas companhias utilizam programas de treinamento a fim de trabalhar habilidades como: pensamento crítico, pensamento criativo, solução de problemas, tomada de decisões e, ultimamente, até inteligência emocional. Porém muitas empresas ainda são avessas a este tipo de investimento em seus funcionários e acabam adotando medidas muito engessadas para capacitá-los, as quais se limitam apenas à atividade específica que desempenham. É o que fica claro na percepção dos gestores que compõem esta análise.

Outra questão importante que ilustra o que está sendo dito é que, na última década, muitos executivos foram complacentes demais com gastos em TI. Um presidente de empresa que autoriza despesas da ordem de dezenas de milhões de dólares com softwares de TI muitas vezes não se mostra tão convencido da importância de gastar algumas dezenas de milhares de dólares com o desenvolvimento de capacidade intelectual (ALBRECHT, 2004).

Chega-se então à pergunta de partida que norteou esta pesquisa: Como o intraempreendedorismo é entendido pelo empreendedor, proprietário da empresa, ou pelo funcionário de alto nível hierárquico, responsável por certo número de subordinados e quão apreciado por estes é o trabalhador com características empreendedoras? A fim de responder a esta pergunta, utilizar-se-á a última Unidade Textual que compõe esta análise de conteúdo, a qual foi denominada como *Manifestações do Intraempreendedorismo*. Esta Unidade Textual

é engendrada por duas categorias centrais, *Manifestações Positivas do Intraempreendedorismo* e *Manifestações Negativas do Intraempreendedorismo*.

A categoria *Manifestações Positivas do Intraempreendedorismo D*, que trata da percepção dos gestores empresariais donos das empresas, está relacionada com subcategorias que apontam para o desenvolvimento interno e externo da empresa a partir de ações intraempreendedoras. Para esses gestores, o melhor desenvolvimento que as ações intraempreendedoras podem proporcionar às empresas são: *Inovação, Fortalecimento dos Princípios da Empresa* e *Liderança no Mercado*. Chama-se atenção para a segunda subcategoria aqui elencada, *Fortalecimento dos Princípios da Empresa*, pois ela indica a preocupação dos donos das empresas em se manter a meta de trabalho traçada por eles, ou seja, pode-se inovar, pode-se empreender, mas a partir de uma lógica interna que fundamenta o campo de ação dessas organizações.

A categoria *Manifestações Positivas do Intraempreendedorismo E*, relativa à percepção dos gestores empresariais que ocupam cargo de alto escalão nas empresas, foi sintetizada em uma única subcategoria, *Resultado Positivo de Boas Ideias*. Essa subcategoria caminha no mesmo sentido de desenvolvimento interno e externo que as ações intraempreendedoras podem causar, apontados na percepção dos donos das empresas.

Atendo-se a outra categoria central desta Unidade Textual, *Manifestações Negativas do Intraempreendedorismo*, verifica-se a emergência de subcategorias diretamente imbricadas às características e comportamentos negativos que um funcionário intraempreendedor pode acarretar a uma empresa. Os donos das empresas elaboraram um discurso que pôde ser sintetizado pelas subcategorias: *Qualificação, falta de Capital Humano, Insipiência das Novas Ideias, Concorrência Predatória, Autonomia* e *Assumir Riscos*. As subcategorias referentes aos empregados de alto escalão são: *Falta de Planejamento, Desmotivação, Desvios de Competências* e *Assumir Riscos*.

Percebe-se que a única manifestação negativa do intraempreendedorismo que os gestores empresariais desvinculam de seus funcionários é a *Concorrência Predatória*. Essa categoria expressa a preocupação empresarial no momento de colocar em prática ações intraempreendedoras, pois eles ficam receosos de investir, tendo em vista a gama de novidades que surgem a cada dia no mercado.

Tratando das subcategorias que estão vinculadas aos funcionários intraempreendedores, nota-se primeiramente que os gestores empresariais temem as características desse tipo de funcionário. A autonomia não é uma característica desejada, pois, no entendimento desses gestores, não há possibilidade de uma ação intraempreendedora ser colocada em prática sem passar pelo crivo da razão e do conhecimento da diretoria dessas organizações. Eles julgam que isso é necessário, pois, muitas vezes, elas são insipientes ou mal formuladas. Caso as novas ideias não sejam avaliadas por eles como passíveis de promover o crescimento da empresa, eles as vetam antes de serem colocadas em prática.

Essa medida gera outra manifestação negativa do intraempreendedorismo, a desmotivação dos intraempreendedores, por suas novas ideias e projetos não terem sido colocados em prática. Esse controle por parte dos gestores sobre os processos e procedimentos estruturais de suas empresas é reforçado ainda pela subcategoria *Qualificação*. Essa subcategoria apareceu com um sentido ambíguo, pois a qualificação foi colocada como uma característica positiva dos funcionários intraempreendedores, mas, por outro lado, ela também toma uma conotação

negativa, pois um funcionário altamente qualificado é difícil de ser moldado no perfil interno que a empresa deseja que ele tenha.

Nota-se que esse conjunto de subcategorias que expressam a percepção dos gestores empresariais sobre as manifestações negativas do intraempreendedorismo obedece a um conjunto de consequências interligadas e que se inter-relacionam. A partir desse conjunto de subcategorias e inter-relações, existe algo que é central: o intraempreendedorismo, para esses gestores, implica *Assumir Riscos*.

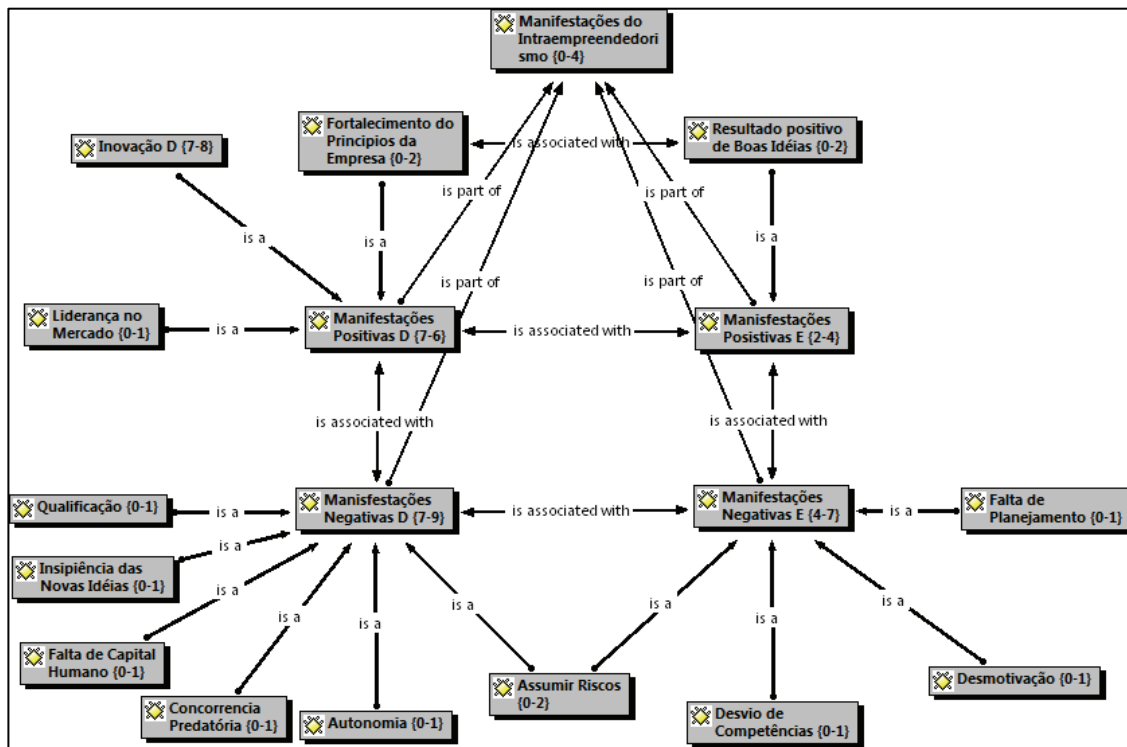


FIGURA 4 - Manifestações do intraempreendedorismo

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

A partir dessas considerações, pode-se concluir que o intraempreendedorismo está altamente vinculado à noção de risco, pois ele implica um formato diferente de gestão empresarial, menos engessado e burocrático. E, na percepção dos gestores empresariais desta análise, o alto grau de risco do empreendedorismo concentra-se na deposição da busca do crescimento de seus negócios nas mãos de seu corpo de funcionários, o que, segundo eles, consiste em um deslocamento da estrutura organizacional da empresa, pelo fato de os funcionários deixarem de ser processo de crescimento e se tornarem agentes dele. Aí está, para esses gestores, o alto grau de risco.

CONCLUSÃO

Sem se propor a esgotar o assunto, com este trabalho acredita-se que um passo importante foi dado no sentido de alertar a respeito da ausência de estruturas organizacionais que incentivam a prática do intraempreendedorismo nas empresas brasileiras. Mais importante ainda é a conclusão de que isso se deve principalmente às preferências dos gestores a respeito do perfil de trabalhador desejado por eles. Acredita-se que, com o que foi construído ao longo deste

trabalho, deixa-se, a partir deste ponto, muito mais a ser desenvolvido na integração da teoria à prática em torno do tema.

Os resultados deste trabalho trazem à luz a importância de reduzir o hiato existente entre o discurso acadêmico a cerca do intraempreendedor e a realidade das organizações brasileiras. Promover uma cultura de inovação dentro das organizações tem sido o discurso de especialistas desde que o tema adquiriu massa crítica nas últimas décadas. Sendo ainda recente para os acadêmicos, o caminho para a prática, portanto, ainda é desconhecido pela maioria das empresas.

Espera-se que, mesmo que poucos trabalhos acadêmicos atinjam o meio corporativo no Brasil, este estudo possa auxiliar as organizações a buscarem caminhos para trazer para a prática o discurso a respeito do intraempreendedorismo e da inovação, seja por tentativa e erro, seja a partir do desenvolvimento e aplicação de modelos científicos eficazes.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. Um modelo de inteligência organizacional. **HSM Management**, local, v. 44, p. inicial-final, maio-jun., 2004.
- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship: construct refinement and cross cultural validation **Journal of Business Venturing**, EUA v. 16, p. 495-527, mês 2001.
- GUEDES, Simone Alves. **A carreira do empreendedor**. 2009. 158f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- KIMBERLY, J. Managerial innovation. In: NYSTROM, P.; STARBUCK, W. (Ed.), **Handbook of organizational design**. Oxford: Oxford University Press, 1981. v.1, p. 53-97.
- MATTAR, Fauze Najib. **Perfil do líder para o anos 2000**. III SEMEAD, São Paulo, 1998. Disponível em: <http://www.fauze.com.br/artigo22.htm>. Acesso em: 23 de jul. de 2010.
- RUSSELL, C. J.; RUSSELL, R. D. An examination of the effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. **Journal of management**, EUA, v. 18, n. 4, p. 639-656, mês 1992.
- URIARTE, Luiz Ricardo. **Identificação do perfil intraempreendedor**. 2000. 139f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.