

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE - UNICENTRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA
LINHA DE PESQUISA: INOVAÇÃO

ADRIANE LUCI FERREIRA ROVEA

INTRAEMPREENDEDORISMO E CULTURA DA INOVAÇÃO: UMA RELAÇÃO DE
INTERDEPENDÊNCIA

GUARAPUAVA
2022

ADRIANE LUCI FERREIRA ROVEA

INTRAEMPREENDEDORISMO E CULTURA DA INOVAÇÃO: UMA RELAÇÃO DE
INTERDEPENDÊNCIA

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) – Mestrado Profissional em Administração, área de concentração de inovação da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO.

Orientador: Prof. Dr. João Francisco Morozini

GUARAPUAVA
2022

Catálogo na Publicação
Rede de Bibliotecas da Unicentro

R874i Rovea, Adriane Luci Ferreira
Intraempreendedorismo e cultura da inovação : uma relação de interdependência / Adriane Luci Ferreira Rovea. -- Guarapuava, 2022. xi, 99 f. : il. ; 28 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de Concentração: Inovação, 2022.

Orientador: João Francisco Morozini

Banca examinadora: Zoraide da Fonseca Costa, Sérgio Cavagnoli Guth

Bibliografia

1. Intraempreendedorismo. 2. Liderança. 3. Cultura de inovação e organizacional. I. Título. II. Programa de Pós-Graduação em Administração.

CDD 658.4

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação de mestrado foi muito apoiada e impulsionada por muitas pessoas, professores, amigos e familiares que foram muito importantes para mim neste caminho, sem eles não teria sido possível e serei eternamente grata a todos, porque todos que concluíram um programa de mestrado conhecem os desafios ao longo do caminho.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, ele me ajudou a superar obstáculos, me deu forças para concluir esta dissertação de mestrado e me fez progredir muito.

À empresa objeto de estudo, pela oportunidade de realizar esta pesquisa, e pelo fornecimento das informações necessárias.

Agradeço ao meu esposo Abimael, por acreditar no meu potencial e pelo incentivo e compreensão durante o mestrado.

Agradeço aos meus filhos Filipe e Nathan por compreenderem a minha ausência durante os estudos e serem a minha “força” para ultrapassar todos os obstáculos.

Ao meu orientador, Professor Dr. João Francisco Morozini, pela paciência e partilha de conhecimento.

Aos docentes do Programa de Pós-Graduação em Gestão (PPGADM) da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO) pela motivação, correção e compartilhamento de conhecimento.

Aos avaliadores a Professora Dra. Zoraide da Fonseca Costa do PPGADM/UNICENTRO e Professor Dr. Sérgio Cavagnoli Guth – UCS.

Aos meus colegas e amigos que de alguma forma contribuíram, com palavras ou apoio, para incentivar a caminhada.

Portanto, no momento de conclusão do mestrado, o sentimento que fica é “Gratidão”.

RESUMO

ROVEA, Adriane Luci Ferreira. **Intraempreendedorismo e cultura da inovação: uma relação de interdependência**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava, 2022.

Observando o cenário atual, o saber do intraempreendedorismo vem ganhando destaque, mesclando a necessidade do colaborador e a da organização de se adaptarem a ambientes competitivos, influenciados constantemente pelas variáveis do ambiente interno e externo. Partindo da premissa de que o intraempreendedorismo é um grande acelerador de inovação, o desafio para organizações de qualquer natureza ou porte é criar meios e oportunidades para que os intraempreendedores busquem e concretizem essas visões, que devem estar alinhadas à estratégia da empresa. O objetivo desta pesquisa é analisar práticas e iniciativas organizacionais que estimulem o intraempreendedorismo em cargos de comando na área da indústria em uma unidade industrial do município de Guarapuava-PR. A delimitação do estudo será realizada na área de produção industrial que busca a melhoria contínua e a excelência operacional, pois é por meio das pessoas que a inovação se torna um hábito, levando em conta as competências comportamentais individuais presentes nos líderes, visto a apreciação destes cargos, no que se refere à manutenção das competências da empresa. Trata-se, portanto, de uma pesquisa qualitativa, classificada como estudo de caso exploratório-descritivo, em que se utilizou de entrevistas como fonte principal de coleta de dados, bem como observação sistemática e diário de campo. Também foram criadas 3 categorias de análise compostas por 12 unidades de significado. A categoria 1, refere-se à relação da empresa com a inovação e a importância da cultura organizacional como fonte de incentivos ao comportamento intraempreendedor; A categoria 2 refere-se ao comportamento intraempreendedor dos líderes de produção; A categoria 3 trata da composição de fatores organizacionais de estímulos ou barreira ao comportamento intraempreendedor. Para análise dos dados obtidos por meio de entrevista foi utilizada a análise de conteúdo. Já na análise do comportamento intraempreendedor foi utilizado também o software R/Studio, utilizando o pacote Likert. Os resultados foram que o intraempreendedorismo é uma estratégia utilizada para aumentar a eficiência das organizações com estruturas de gestão tradicionais e verificado a evolução da implantação da nova gestão na empresa, por isso é importante que a empresa objeto de estudo continue nesse processo, olhando para a cultura do intraempreendedorismo e incorporando os valores e princípios do intraempreendedorismo, demonstrando a seus colaboradores que a imagem organizacional assumida pelos gestores se torne prática.

Palavras-chave: intraempreendedorismo, liderança, cultura de inovação e organizacional

ABSTRACT

ROVEA, Adriane Luci Ferreira. Intrapreneurship and the culture of innovation: a relation of interdependence. 2022. Dissertation Masters in Business Management) – Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO, Guarapuava 2022.

Observing the current scenario, the knowledge of intrapreneurship has been gaining prominence, mixing the need of the employee and the organization to adapt to competitive environments, constantly influenced by the variables of the internal and external environment. Starting from the premise that intrapreneurship is a great innovation accelerator, the challenge for organizations of any nature or size is to create means and opportunities for intrapreneurs to seek and implement these visions, which must be aligned with the company's strategy. The objective of this research is to analyze organizational practices and initiatives that stimulate intrapreneurship in command positions in the industry area in an industrial unit in Guarapuava-PR. The delimitation of the study will be carried out in the area of industrial production that seeks continuous improvement and operational excellence, since it is through people that innovation becomes a habit, taking into account the leaders individual behavioral skills, taking into account their positions, with regard to the maintenance of the company's competences. It is, therefore, a qualitative research, classified as an exploratory-descriptive case study, in which interviews were used as the main source of data collection, as well as systematic observation and field diary. Three categories of analysis composed of twelve units of meaning were also created. Category 1, refers to the company's relationship with innovation and the importance of organizational culture as a source of incentives for intrapreneurial behavior; Category 2 refers to the intrapreneurial behavior of production leaders; Category 3 deals with the composition of organizational factors of stimulus or barrier to intrapreneurial behavior. Content analysis was used to analyze the data obtained through interviews. In the analysis of intrapreneurial behavior, the software-R/Studio was also used, using the Likert package. The results were that intrapreneurship is a strategy used to increase the efficiency of organizations with traditional management structures and verified the evolution of the implementation of the new management in the company, so it is important that the company object of study continues in this process, looking at the culture of intrapreneurship and incorporating the values and principles of intrapreneurship, demonstrating to its employees that the organizational image assumed by managers becomes practical.

Keywords: intrapreneurship, leadership, culture of innovation y organizational

LISTA DE QUADROS

| | | |
|-------------|--|----|
| Quadro 1 - | Elementos da Cultura Organizacional e a Relação com a Inovação..... | 17 |
| Quadro 2 - | Fatores encontrados em organizações inovadoras..... | 18 |
| Quadro 3 - | Características fundamentais de organizações inovadoras..... | 20 |
| Quadro 4 - | Modelo de Cultura de Inovação..... | 22 |
| Quadro 5 - | Características entre os elementos da cultura tradicional e intraempreendedora..... | 25 |
| Quadro 6 - | Características dos intraempreendedores..... | 30 |
| Quadro 7 - | Comportamentos Intraempreendedores..... | 33 |
| Quadro 8 - | Competências Empreendedoras..... | 34 |
| Quadro 9 - | Fatores Organizacionais que propiciam o Intraempreendedorismo..... | 37 |
| Quadro 10 - | Boas práticas para incentivar o intraempreendedorismo..... | 39 |
| Quadro 11 - | As principais barreiras as práticas ao intraempreendedorismo..... | 40 |
| Quadro 12 - | Area de atuação na indústria..... | 45 |
| Quadro 13 - | Categorias de análise relação da empresa com a inovação e a importância da cultura organizacional como fonte de incentivos ao comportamento intraempreendedor..... | 49 |
| Quadro 14 - | Categorias de análise comportamento intraempreendedor dos líderes de produção..... | 50 |
| Quadro 15 - | Categorias de análise composição de fatores organizacionais inibidores ao comportamento intraempreendedor..... | 51 |
| Quadro 16 - | Fatores inibidores ao comportamento intraempreendedor..... | 74 |
| Quadro 17 | Iniciativas Organizacionais para criar um ambiente favorável ao intraempreendedorismo..... | 80 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|------------|--|----|
| Figura 1 - | Modelo holístico de cultura da inovação..... | 21 |
| Figura 2 - | O processo do Intraempreendedorismo..... | 29 |
| Figura 3 - | Hierarquia do Empreendedorismo..... | 31 |
| Figura 4 - | Fluxograma da construção metodológica empregada..... | 43 |
| Figura 5 - | Nuvem de Palavras..... | 48 |
| Figura 6 - | Representação da Escala Likert..... | 61 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | | |
|-------------|--|----|
| Gráfico 1 - | Tempo de atuação no cargo dos entrevistados..... | 54 |
| Gráfico 2 - | Inovação..... | 63 |
| Gráfico 3 - | Assunção de risco..... | 66 |
| Gráfico 4 - | Proatividade..... | 68 |

SUMÁRIO

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1. | INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 1.1. | OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO..... | 13 |
| 1.1.1 | Objetivo Geral..... | 13 |
| 1.1.2 | Objetivos Específicos..... | 13 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA..... | 13 |
| 1.3 | ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO..... | 14 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO..... | 15 |
| 2.1 | CULTURA DA INOVAÇÃO..... | 15 |
| 2.1.1 | Cultura Organizacional Intraempreendedora..... | 22 |
| 2.2 | LIDERANÇA INOVADORA..... | 26 |
| 2.3 | INTRAEMPREENDEDORISMO..... | 28 |
| 2.3.1 | Comportamento Intraempreendedor..... | 32 |
| 2.3.2 | Fatores Organizacionais que propiciam o Intraempreendedorismo..... | 36 |
| 2.3.3 | Barreiras ao Intraempreendedorismo..... | 40 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 41 |
| 3.1 | CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA..... | 42 |
| 3.2 | CAMPO DA PESQUISA..... | 44 |
| 3.3 | ESTRUTURA DA PESQUISA..... | 46 |
| 3.4 | CATEGORIAS DE ANÁLISE..... | 49 |
| 4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 52 |
| 4.1 | RELAÇÃO DA EMPRESA COM A INOVAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FONTE DE INCENTIVOS AO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR..... | 52 |
| 4.1.1 | Estratégia | 54 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.1.2 | Estrutura..... | 55 |
| 4.1.3 | Liderança..... | 57 |
| 4.1.4 | Cultura Organizacional..... | 58 |
| 4.2 | COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR DOS LÍDERES DE PRODUÇÃO..... | 60 |
| 4.2.1 | Inovação..... | 61 |
| 4.2.2 | Assunção de risco..... | 65 |
| 4.2.3 | Proatividade..... | 57 |
| 4.3 | COMPOSIÇÃO DE FATORES ORGANIZACIONAIS DE ESTÍMULOS OU BARREIRA AO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR..... | 69 |
| 4.3.1 | Apoio Gerencial..... | 70 |
| 4.3.2 | Autonomia..... | 71 |
| 4.3.3 | Recompensas e Reconhecimento..... | 71 |
| 4.3.4 | Disponibilidade de Tempo..... | 72 |
| 4.3.5 | Limites Organizacionais..... | 73 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 75 |
| | REFERENCIAS..... | 81 |
| | APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM GESTORES..... | 89 |
| | APÊNDICE B – FORMULÁRIO COM LISTA DE COMPORTAMENTOS..... | 92 |
| | APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA – LÍDERES DE PRODUÇÃO..... | 95 |

1 INTRODUÇÃO

Observando o cenário atual, o saber do intraempreendedorismo vem ganhando destaque, mesclando a necessidade do colaborador e a da organização de se adaptarem a ambientes competitivos, influenciados constantemente pelas variáveis do ambiente interno e externo. Para Sender e Fleck, (2017), com o intuito responder a essas mudanças ambientais, as organizações precisam desenvolver estratégias adaptativas para que possam agir rapidamente, principalmente em ambientes complexos.

Ambientes complexos, no que lhe concerne, são evidenciados pelo aumento da competição entre mercados, avanço tecnológico, interação e comunicação, aliadas à acessibilidade à informação que marcam os processos produtivos e organizacionais baseados no conhecimento. Considerando esse cenário, instigasse organizações a buscarem novas práticas, bem como desenvolver os seus recursos humanos a novos eventos (BENVENUTO, 2014).

Em referência, a cultura da inovação pode ser compreendida como uma nova forma de trabalhar e enxergar os processamentos de um a organização. Conforme observado, uma cultura de inovação é um agrupamento de hábitos e valores que fomentam o criar e apoiam o gerar ideias nos setores da empresa, buscando mudar a forma de fazer negócios, valorizar os colaboradores e melhorar resultados (DONATO, 2020).

Contudo, para ela acontecer e ter sucesso, é necessário que essa cultura esteja apoiada no engajamento dos colaboradores e parceiros de negócios dentro do seu contexto e realidade. Desse modo, Machado e Vasconcellos (2007) explicam que as firmas são constituídas por indivíduos que possuem várias formas de agir, pensar e sentir. Essa cultura “é um sistema de significados aceito pelos membros de uma empresa em um determinado momento como base para a interpretação de situações cotidianas” (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007, p. 18).

Estudos realizados nessa área analisaram a relação entre cultura organizacional e inovação, evidenciando que alguns dos elementos que compõem a cultura podem estimular ou mesmo inibir processos inovadores (AHMED, 1998; NARANJO; JIMÉNEZ; SANZ, 2012; NARANJO; HERNANDEZ, 2015). Isso reforça que elementos culturais devem ser observados com o objetivo de motivar ou eliminar as barreiras que podem dificultar esse processo.

Nesse contexto, para ocorrer o processo de inovação, é necessário desenvolver uma cultura organizacional que facilite a implantação e estimule a inovação afetando todos os níveis da organização em busca do atingimento dos objetivos organizacionais. Assim, parte-se da

pressuposição de que uma cultura voltada para inovação estimula comportamentos como o trabalho em equipe, criatividade e confiança; enquanto remove as barreiras para ser inovador (DOBNI, 2008). Além disso, deve reforçar que o intraempreendedorismo pode acelerar inovações nas empresas, desde que os colaboradores com esse comportamento encontrem um ambiente que incentive a implementação de ideias.

A empresa objeto deste estudo é do ramo de beneficiamento de produtos de maior valor agregado (PMVA), que consistem no reprocessamento da madeira serrada, com enfoque na agregação de valor ao produto primário, ou seja, são produtos diferenciados e, como tanto, precisam de uma atenção especial. Ela transforma madeira em produtos para uso na construção civil mundial. Fundada em 1972, possui duas fábricas, ambas no Paraná, nas cidades de Quedas do Iguaçu e Guarapuava, sendo capital 100% brasileiro.

A unidade de Guarapuava foi inaugurada em 2015 e conta com um complexo industrial moderno, que utiliza equipamentos com *scanners* em várias etapas do processo produtivo. Dessa forma, agrega eficiência e precisão, possibilitando melhor aproveitamento da madeira. Também, customiza o produto conforme a necessidade de cada cliente e, com uma logística eficiente, garante a entrega final do produto para o consumidor. Reconhecida pelos critérios de qualidade, exporta para diversos países, principalmente para América do Norte e Europa (MILLPAR, 2022).

A delimitação do estudo será realizada na área de produção industrial que busca a melhoria contínua e a excelência operacional, pois é por meio das pessoas que a inovação se torna um hábito, levando em conta as competências comportamentais individuais presentes nos líderes, visto a apreciação destes cargos, no que se refere à manutenção das competências da empresa.

O intraempreendedorismo é um recurso estratégico essencial para sustentar um movimento de transformação organizacional orientado para uma cultura de inovação contínua. O termo Intraempreendedorismo foi cunhado em 1978 pelo empresário Gifford Pinchot, da abreviação Intra-Corporate Entrepreneurship (Empreendedorismo Intracorporativo) (PINCHOT, 1985).

Para o presente estudo, o intraempreendedorismo parte da premissa teórica na qual o termo intraempreendedorismo (em inglês *intrapreneur*) é designado para aquele profissional com veia empreendedora, mas que atua nos limites de uma organização e não necessariamente empreendendo em seu próprio negócio (PINCHOT, 1985). É, portanto, um profissional inovador, que busca novas oportunidades em implementar melhorias nos processos, bem como

está alinhado aos objetivos da empresa. Assim, este estudo busca explorar uma resposta para a seguinte pergunta orientadora: Iniciativas organizacionais podem criar um ambiente favorável ao Intraempreendedorismo, fortalecendo a cultura da organização?

1.1 OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO

1.1.1 OBJETIVO GERAL:

Analisar práticas e iniciativas organizacionais que estimulem o intraempreendedorismo nos cargos de comando na área da indústria na unidade do município de Guarapuava-PR.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Pesquisar o ambiente da organização e a sua relação com a inovação;
- b) Mapear o comportamento intraempreendedor nos cargos de comando na área da indústria, relacionando com os resultados obtidos na relação da organização com a inovação;
- c) Identificar a existência de fatores que possam inibir a prática do intraempreendedorismo nos cargos de comando na área da indústria;

1.2 JUSTIFICATIVA

O estudo em questão enquadra-se dentro da linha de pesquisa de Inovação e Tecnologia do Programa de Pós-Graduação de Administração da Unicentro (PPGADM), pois discute o intraempreendedorismo no fortalecimento da cultura organizacional, para empresas que almejam pela implantação de uma cultura de inovação.

A existência de indivíduos intraempreendedores nas empresas é considerada uma vantagem competitiva e assim se torna fundamental para que elas retenham talentos com essas características (PINCHOT, 1985). Nesse contexto, Pandey *et al.* (2020) orientam que as empresas devem ser estimuladas a formular políticas e ter atitudes com intuito de criar um ambiente propício para esses colaboradores.

Investigar pela ótica organizacional, o intraempreendedorismo dependerá muito de uma postura empreendedora por parte da empresa, refletido nas estratégias de negócios, bem como, na sua cultura. (DESS; LUMPKIN, 2005), dado que “o intraempreendedorismo precisa de uma organização que incentive a inovação e a criatividade” (HAASE *et al.* 2015, p. 910).

No que lhe concerne, tanto autores, quanto profissionais do mercado, vem valorizando cada vez mais o comportamento intraempreendedor (PINCHOT, 1985, ANTONCIC; HISRICH, 2003; HASHIMOTO, 2013; LIZOTE, 2013; LENZI *et al.*, 2015; DORNELAS, 2017). Porém, há uma linha que aponta haver barreiras organizacionais ao desenvolvimento do intraempreendedorismo (REUTHER *et al.*, 2018).

Na abordagem atual, de acordo com Gawke *et al.* (2017), o comportamento intraempreendedor assumido pelos funcionários pode alcançar o desenvolvimento pessoal no que diz respeito à potencialização de habilidades pessoais como eficiência, otimismo e resiliência. Nesse contexto, o intraempreendedorismo é vantajoso e contribui para o sucesso das organizações, contribuindo para o sucesso da melhoria contínua na indústria.

Acredita-se, portanto, na contribuição teórica desta investigação para o aprofundamento das discussões sobre cultura da inovação, cultura organizacional e intraempreendedorismo. Uma vez que Pinchot (1989), quando conceituou o intraempreendedorismo, já apoiava uma cultura organizacional descentralizada focada no indivíduo, promovendo a prática da responsabilidade substituindo burocracias e barreiras. Barreiras que Antonic e Hisrich (2001) e Hashimoto (2013) identificam principalmente em organizações que não adotam uma cultura de inovação sendo burocráticas e altamente hierarquizadas.

Assim, justifica-se o estudo, de modo prático, na busca por compreender quais as práticas e iniciativas organizacionais com potencial de estimular, facilitar ou dificultar a ocorrência do intraempreendedorismo nos cargos de comando da indústria em estudo, tema que tem sido objeto de investigação de pesquisadores nacionais como estrangeiros.

Portanto, é compreensível que o comportamento intraempreendedor esteja diretamente relacionado a cultura organizacional que incentiva esse comportamento e este estudo visa compreender e avaliar essa correlação. Espera-se que tais pesquisas levem as organizações a refletir sobre a importância do conceito de intraempreendedorismo para a redefinição de seus processos e mudanças organizacionais, que são fundamentais para que as empresas sobrevivam e prosperem em um ambiente competitivo e complexo.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este estudo está dividido de forma a conduzir o leitor pelos fundamentos necessários para a compreensão do trabalho. O capítulo 1 introduz o tema em seu contexto de pesquisa e é seguido pela apresentação do problema e dos objetivos da investigação, para então apresentar a justificativa do trabalho.

O capítulo 2 traz o referencial teórico, abordando os principais autores e conceitos de maneira a ordenar sequencialmente a abordagem da temática da cultura da inovação, liderança inovadora e intraempreendedorismo, das competências e práticas organizacionais, buscando respostas para a questão levantada na pesquisa.

O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos, destacando o modelo teórico, a classificação da pesquisa, o campo de pesquisa, os instrumentos de coleta e análise, a estratégia de pesquisa, as categorias de análise e, por fim, a síntese dos procedimentos metodológicos adotados.

O capítulo 4 faz a apresentação e análise dos resultados da pesquisa e discussão deles, tendo por base os objetivos específicos do trabalho e, por fim, procedem-se as considerações finais, as limitações da pesquisa, bem como as sugestões de novos estudos na área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo apresenta uma fundamentação teórica sobre os conceitos relacionados ao estudo de maneira a ordenar sequencialmente a abordagem da temática da cultura da inovação, liderança inovadora e o intraempreendedorismo, buscando suporte para a questão norteadora do estudo.

2.1 CULTURA DA INOVAÇÃO

A inovação tem sido impulsionada pelas teorias do economista austríaco Joseph Schumpeter, que traça o importante papel das firmas na busca por inovações disruptivas a modo de enfrentar a competitividade (TIGRE, 2014). Assim a inovação é legitimada como um gerador para alcançar desempenho organizacional (GURSOY; GUVEN, 2016).

Serra, Fiates e Alpersted (2007) apontam a importância de uma cultura de inovação para um ambiente disposto a inovar. Os autores apresentam que uma postura inovadora nem sempre é simples, pois resulta de um ambiente favorável, de “pessoas criativas sem medo de errar, de recursos para pesquisas e interagir muito de perto com o mercado e seus *players*, para entender as oportunidades disponíveis” (SERRA, FIATES; ALPERSTED, 2007, p. 182). Steele e Murray (2004) também percebem a cultura de inovação para manutenção da competitividade organizacional.

A cultura organizacional possui diversos fatores que podem aumentar ou inibir a tendência de inovar, sendo que as características culturais positivas fornecem à organização os ingredientes necessários para se inovar (AHMED, 1998). Para os autores Galetic, Cavlek e Nacinovic (2010) cada empresa tem uma cultura organizacional única que impulsiona o grau, a forma, bem como a velocidade de inovação.

Segundo Cunha (2005), para que uma organização busque a inovação, é necessário que a alta direção defina políticas e diretrizes para orientar a organização nesse sentido. O amadurecimento de uma cultura organizacional que estimule a inovação afeta todos os níveis da organização, ou seja, ao mesmo tempo em que a cultura organizacional pode estimular em direção à inovação, ela também pode impedir o desenvolvimento de procedimentos inovadores. Dobni (2008, p. 540) enfatiza que “em um contexto organizacional, a inovação muitas vezes se expressa por intermédio de ações ou atividades associadas a ações ou resultados tangíveis”.

Ahmed (1998), enfatiza a importância de analisar clima e cultura organizacional para que se possa inovar. O clima pode ser visto nas práticas e políticas organizacionais, enquanto os valores e crenças que representam a cultura não podem ser assim notados por serem mais profundos. Então, a cultura relaciona-se com as interpretações feitas pelos empregados sobre as experiências vividas na organização, conforme argumentam Tesluk, Faar e Klein (1997), segundo os quais, a cultura são os valores e crenças defendidos pela administração e comunicados aos funcionários por meio das normas, histórias, dos processos de socialização e inclusive das observações dos funcionários das respostas gerenciais da administração aos eventos críticos.

Acrescentam Martins e Martins (2002, p. 58) que organizações necessitam de uma “análise em profundidade dos valores, crenças e padrões de comportamentos que guiam o dia a dia do desempenho organizacional”, sempre que se depararem com uma mudança. Assim, conforme proposto por Machado (2004) e Machado e Vasconcellos (2007), pode-se obter como

referência os nove elementos da cultura, relacionando-a com à inovação na organização, descritos no Quadro 1.

Quadro 1 – Elementos da Cultura Organizacional e a Relação com a Inovação

| ELEMENTOS | DEFINIÇÕES | RELAÇÕES COM A INOVAÇÃO |
|-----------------------------|--|--|
| Valores | Direcionamento do que é importante para a organização, considerando o seu objetivo para atingir o sucesso esperado. | Sensação de quão relevante é a inovação para a organização. |
| Crenças e Pressupostos | O que é tido como verdade na organização, levando a internalização dessas crenças. | Crença de ser o mais inovador em seu setor ou de estar entre eles. |
| Ritos, Rituais e Cerimônias | Atividades planejadas pela organização, executadas através de interações sociais. Ao mesmo tempo que causam descontração, apresentam novas compreensões organizacionais, bem como novos valores e crenças. | Rituais que envolvem uma inovação ou processo de inovação. |
| Estórias e Mitos | As estórias divulgam os exemplos concretos de fatos passados. Têm aptidão persuasiva por elencarem experiências de outras pessoas. Já os mitos relacionam-se estórias fictícias consistentes com os valores organizacionais, com o objetivo de explicar origens e transformações das coisas. | Descrições verbais de fatos que contribuem ou que devem ser evitados para a inovação. |
| Tabus | Subprodutos de acontecimentos que provocaram a negativa do próprio acontecimento. É algo que não se fala e se procura ao máximo nem mencionar, mas que está ali, participando, mesmo que invisivelmente do cotidiano das pessoas. | Áreas de proibição, a fim de orientar a conduta, enfatizando o que não é permitido relativamente à inovação. |
| Heróis | São membros da organização que ao praticarem um ato que evidencia a coragem pessoal e o comportamento com a estratégia organizacional passam a ser vistos de maneira exemplar. Servem para mostrar ser possível conseguir o sucesso na promoção de novas ideias. | Personalidades identificadas com a inovação ou com o processo de inovação. |
| Normas | Referem-se ao comportamento esperado, formal ou não, repassado aos indivíduos na organização através de outros elementos culturais. | Diretrizes que direcionam a conduta das pessoas à inovação ou ao processo de inovação. |
| Comunicação | É através da comunicação que as normas e os valores são afirmados. | Conteúdos escritos ou não que direcionam o comportamento das pessoas em direção à inovação. |

| | | |
|----------------------|---|--|
| Artefatos e Símbolos | Instrumentos materiais utilizados para direcionar a cultura organizacional. A utilização de artefatos estabelece estratégias para que os membros se adaptem à cultura vigente e suas mudanças. Símbolos são objetos ou sinais visíveis utilizados para disseminar a comunicação da cultura. | Qualquer objeto, ambiente físico, estrutura hierárquica ou outros que sirvam de veículo de um significado da inovação. |
|----------------------|---|--|

Fonte: Machado (2004) e Machado e Vasconcellos (2007).

Em suma, o conceito de cultura de inovação é relativamente recente na literatura e está em amplo caminho de desenvolvimento. No que lhe concerne, Martins e Martins (2002) têm se dedicado ao estudo da cultura de inovação na busca pela identificação de elementos relevantes da cultura organizacional que estão ligados à inovação. Os autores convergem sua atenção nos aspectos da cultura organizacional que facilitam a criatividade e inovação e observam que no meio da mudança, organizações e líderes estão tentando criar uma estrutura institucional em que criatividade e inovação são aceitas como normas básicas culturais.

Para uma organização descrita como inovadora, Barbieri *et al.* (2003) apontaram que certos fatores devem ser tomados como pré-requisito, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Fatores encontrados em organizações inovadoras

| FATOR | DESCRIÇÃO | TIPO DE INFLUÊNCIA | FORMA DE AVALIAÇÃO |
|-------------------------------------|---|--|---|
| Eficiência Percebida com a Inovação | Grau com que as pessoas perceberam como a inovação atendeu às expectativas sobre o processo e sobre resultados. | Positivamente relacionado com o sucesso da inovação por meio da percepção dos participantes em relação aos resultados atingidos. | Satisfação com progresso alcançado; eficiência na resolução de problemas; progresso identificado com expectativas; taxa de eficiência; inovação atendendo a objetivos da organização. |
| Incerteza sobre a Inovação | Dificuldade e variabilidade das ideias inovadoras percebidas pelas pessoas envolvidas com o processo | Quanto maior a incerteza, menor o índice de eficiência da inovação, mantidos constantes os outros fatores | Conhecimento dos passos da inovação; escala de previsibilidade dos resultados; frequência dos problemas; grau de repetição dos problemas |
| Escassez de Recursos | Pressão por carga de trabalho e competição por recursos. | Níveis moderados de escassez de recursos estão positivamente | Peso da carga de trabalho; falta de tempo; competição por recursos |

| | | | |
|-----------------------------------|---|--|--|
| | | relacionados ao sucesso da inovação. | financeiros e materiais e por atenção da administração; competição interpessoal. |
| Padronização de Procedimentos | Processos são padronizados quando há muitas regras a seguir e estas são especificadas detalhadamente. | Quanto maior a padronização das regras e tarefas necessárias para o desenvolvimento da inovação, maior a eficiência percebida com a inovação. | Número de regras a serem seguidas para conceber e implantar a inovação; grau de detalhamento das regras e procedimentos. |
| Grau de Influência nas Decisões | Grau de controle percebido pelos membros do grupo sobre o desenvolvimento do processo de inovação | Está relacionado com o sucesso da inovação, pois as pessoas irão implementar com maior interesse e afinco as ideias construídas com sua participação e aprovação | Influência na definição dos objetivos da inovação, do trabalho a ser feito, do financiamento e uso de recursos financeiros e do recrutamento de pessoal. |
| Expectativas de Prêmios e Sanções | Grau em que o grupo percebe, antecipadamente, que o bom desempenho será reconhecido. | Positivamente relacionado com o sucesso da inovação, pois está diretamente relacionado com a satisfação no trabalho e a motivação. | Chance de reconhecimento do grupo e do individual; chances de reprimendas em grupo; chances de reprimendas individuais. |
| Liderança do Time de Inovação | Grau em que os líderes da inovação são percebidos pelos membros da equipe como promotores de um comportamento inovador. | Quanto maior o grau de liderança, mais os participantes do processo irão perceber a eficiência da inovação. | Encorajamento de iniciativas, delegação de responsabilidades, fornecimento de feedback, confiança nas pessoas, prioridade para o cumprimento de tarefas e manutenção de relacionamentos. |
| Liberdade para expressar | Dúvidas Grau em que os participantes da inovação percebem pressões para estar em conformidade com o grupo e as normas da organização. | Quanto mais aberto o ambiente para as pessoas expressarem opiniões, mais elas perceberão a eficiência da inovação. | Críticas encorajadas; dúvidas manifestadas; liberdade para contrariar o que foi decidido |
| Aprendizagem Encorajada | Grau em que os colaboradores percebem que o aprendizado e os riscos tomados são valorizados e os erros minimizados. | Indicadores de uma cultura organizacional que favorece a inovação. | Falhas e erros não geram interrupções na carreira; valorização do risco tomado; aprendizagem como prioridade na organização |

Fonte: Barbieri *et al.* (2003).

Dessa forma, em uma organização inovadora, a eficiência da inovação promovida é considerada a crença de que a alta gestão acredita no potencial de seus colaboradores, reduzindo

a incerteza quando novas ideias são apresentadas, fornecendo os recursos necessários para completar a inovação, processo e divulgação do programa de reconhecimento.

Já Steele e Murray (2004, p. 321) veem a cultura de inovação como forma de preservação da competitividade organizacional. Os autores descrevem que “a agilidade e habilidade de uma organização responder às mudanças do mercado recai no capital intelectual das pessoas”. Isso acarreta seleção, retenção e valorização das pessoas no trabalho, sendo este o ponto de partida para os processos de inovação. (STEELE; MURRAY, 2004).

Posteriormente Dobni (2008, p.540) propõe a cultura de inovação como geradora do desempenho organizacional “um ambiente multidimensional que inclui a intenção de inovar, a infraestrutura para apoiar a inovação, os comportamentos de nível operacional necessários para influenciar o mercado e a orientação de valor e o contexto em que a inovação é implementada”.

Para incorporar o processo de inovação em uma organização, além de permitir que os funcionários aumentem o poder de decisão, conceder maior liberdade de expressão, incentivar o aprendizado e assumir posições de liderança, é fundamental padronizar procedimentos favoráveis à inovação. Tidd e Bessant (2015) resumem esses fatores, afirmando que, para construir uma organização inovadora, é preciso mais do que uma estrutura ou processo, requer-se um conjunto integrado de componentes para criar um ambiente que estimule a inovação, como o quadro 3, apresenta.

Quadro 3 – Características fundamentais de organizações inovadoras

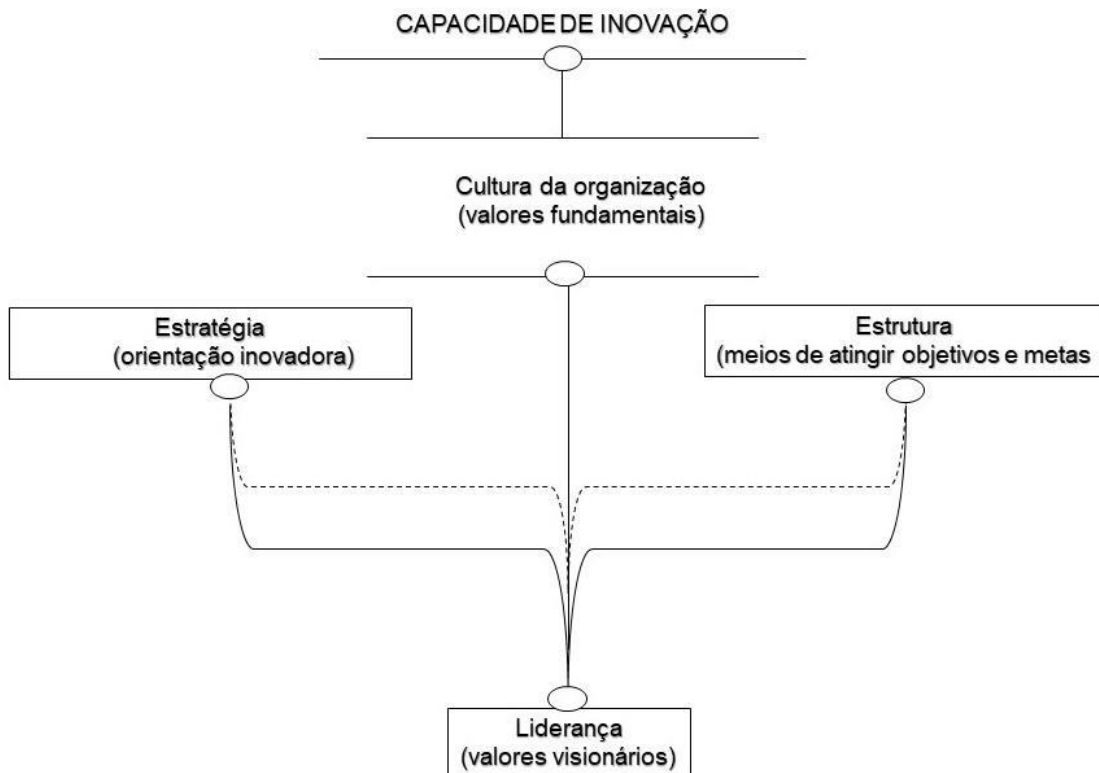
| COMPONENTE | CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS |
|---|--|
| Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar | Um senso de propósito claramente compartilhado e articulado. Estendendo a intenção estratégica, “compromisso de alto nível” |
| Estrutura adequada | Projetos organizacionais que permitem criatividade, aprendizado e interação. Nem sempre é um modelo de unidade de P&D estruturado; a questão central é encontrar o equilíbrio necessário entre opções “orgânicas e mecânicas” para contingências específicas |
| Indivíduos-chave | Promotores, defensores, gatekeepers e outras funções que inspiram ou promovem a inovação |
| Trabalho de equipe eficaz | Uso adequado de equipes (nível local, multifuncional e interorganizacionais) para resolver problemas. Requer investimento na seleção e treinamento da equipe |
| Inovação de alto envolvimento | Participar de atividades de melhoria contínua em toda a organização. |
| Clima criativo | Abordar ativamente a criatividade com o apoio de sistemas de incentivos relevantes |

| | |
|--------------|---|
| Foco externo | Networking extensivo, orientado para o cliente externo e interno. |
|--------------|---|

Fonte: Adaptado de Tidd e Bessant (2015, p. 102)

Assim, nesse construto teórico sobre cultura da inovação o modelo proposto por Ismail e Abdmajid (2007), a cultura organizacional é a espinha dorsal da inovação organizacional que define e contém os valores básicos da organização. Ela é moldada de acordo com os valores da estrutura e estratégia que foram inicialmente estabelecidos pelo líder organizacional sendo composto de cinco elementos, sendo variáveis independentes: liderança, estrutura, estratégia e cultura organizacional; e à variável dependente (resultado) a cultura de inovação. Tem-se caracterizado mais apropriado para este estudo como pode ser observado o modelo na Figura 1:

Figura 1: Modelo holístico de cultura da inovação



Fonte: Adaptado de Ismail, W.K.W, & Abdmajid, R (2007).

Modelos teóricos buscam explicar a cultura de inovação ou a relação de cultura organizacional e inovação, os elementos elencados, agem de forma integrada para obtenção do resultado que é uma cultura de inovação, conforme representado no quadro 4:

Quadro 4 – Modelo de Cultura de Inovação

| ELEMENTOS DE INTERSEÇÃO QUE COMPÕEM O MODELO | CONTRIBUIÇÃO NO MODELO |
|--|--|
| Liderança | Papel central dos líderes principais na defesa de mudanças organizacionais vitais para sustentar o potencial de inovação |
| Estrutura | Representa os métodos de atribuição de responsabilidades, o modo como a organização interage e o modo como os membros se comunicam. |
| Estratégia | Representa as oportunidades que podem pavimentar o caminho para criar e sustentar uma cultura de inovação |
| Cultura organizacional | Como fonte de recurso principal para nutrir a cultura, isto é, os valores compartilhados crenças e comportamentos. Funciona como mediadora sendo influenciada pelos líderes a fim de produzir uma cultura de inovação. |
| Cultura de inovação | É o resultado que determinará como as criatividades são encorajadas, como se corre riscos e a extensão de conhecimento compartilhado e ideias é a norma. |

Fonte: Adaptado de Bruno-Faria; Fonseca (2015)

Ismail e Abdmajid (2007, p. 45) afirmam que “compreender e criar uma cultura de inovação está entre os mais difíceis desafios enfrentados por pesquisadores e gestores. Os autores acreditam que ao integrar os fatores citados, é possível criar um modelo mais holístico de cultura de inovação, mais coerente com a realidade em comparação com os modelos fracionados. Portanto, as organizações de inovação estruturam seus processos de inovação de acordo com os fatores e características fundamentais para criação de um ambiente inspirador.

2.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL INTRAEMPREENDEDORA

A cultura organizacional intraempreendedora é aquela que subsidia o desenvolvimento da inovação dentro da empresa e em todos os níveis (SMITH *et al.*, 2016). Por sua vez, a cultura intraempreendedora, caracteriza-se por atitudes dos gestores que estimulam práticas

organizacionais inovadoras e o comprometimento dos profissionais em contribuir para o desenvolvimento da organização gerando inovações que impactam produtos, serviços, processos ou melhoria do ambiente interno (DRUCKER, 2005).

Robbins (2005) elenca inovação e assunção de riscos como características da cultura organizacional, que juntas constituem a essência da organização. Portanto, quando essas características estão presentes em uma organização, impulsiona uma cultura intraempreendedora. O autor também apontou que algumas empresas possuem culturas fortes ou fracas. Em uma empresa com cultura forte, todos os membros compartilham crenças e valores, portanto, quando existe uma cultura organizacional intraempreendedora em uma empresa com cultura forte, toda a empresa apresenta intraempreendedorismo, inovação e busca de melhoria.

A abordagem de Bau e Wagner (2015) considera a cultura organizacional como um fator relevante e importante na definição das atitudes dos colaboradores em relação ao intraempreendedorismo. Para os autores, as estruturas organizacionais podem incentivar e apoiar o intraempreendedorismo por meio da prática e dos recursos. Esse ambiente é considerado favorável, pois permite que as ideias passem por um processo de validação antes de serem implementadas.

O intraempreendedorismo é, nesse sentido, o ato de um empreendedor individual que encontra espaço em uma empresa para desenvolver ideias e trazer inovação. Os intraempreendedores atingem seus objetivos quando obtêm apoio e apoio da alta administração da organização (DEPREZ *et al.*, 2018). Os autores propõem a demanda das organizações adotarem uma atitude receptiva no que se refere ao tema da inovação e criatividade.

Esse ambiente corporativo, que permite a inovação, incentiva a participação, acolhe erros e visa o bem maior do empreendedorismo, é exatamente o tipo de organização que os intraempreendedores buscam. Portanto, o comportamento interno da empresa está diretamente relacionado ao comportamento organizacional, ou seja, a cultura organizacional. O ambiente em que a empresa estimula essa inovação, criatividade e ideias é importante para que o intraempreendedorismo possa fluir pela organização. (PINCHOT, 1985).

Os intraempreendedores encontram maneiras de alcançar mudanças nas partes interessadas dentro da empresa e tomar medidas para garantir que esse processo aconteça. Dessa forma, a cultura organizacional intraempreendedora permite essa atitude, onde funcionários intraempreendedores influenciem outros departamentos (SMITH *et al.*, 2016).

Segundo Dornelas (2017), para desenvolver uma cultura intraempreendedora, uma estratégia organizacional deve ser baseada em ideias empreendedoras e desenhada para motivar os profissionais a conduzirem ações inovadoras. Além disso, a organização deve conseguir superar as barreiras empreendedoras que existem em sua estrutura. Para Hisrich *et al.*, (2009), a combinação da lógica empresarial interna torna comum no ambiente interno elementos de criatividade, independência, aceitação de riscos e flexibilidade.

Outro fator que reflete o desenvolvimento de uma cultura baseada no intraempreendedorismo é a criação de um ambiente propício à inovação na organização (SCHEIN, 1999; PINCHOT 1989; HASHIMOTO, 2009; HASHIMOTO, 2013). No entanto, Hashimoto (2009) alerta que a existência de tal clima, embora necessário, não é suficiente para constituir uma cultura de inovação, sugerindo que um clima de inovação não equivale a uma cultura de inovação. A conceituação de cultura é mais amplo e representa o DNA de uma organização, sendo a base para o desenvolvimento de competências, pois é uma referência central para o comportamento profissional; cultura corresponde à identidade organizacional que a distingue das demais organizações, a transmissão entre as pessoas através da sua lógica se estabelece ao longo do tempo (DUTRA *et al.*, 2008; HASHIMOTO, 2009; RONCOLETTA e NASSIF, 2012). Clima, conforme definido por Hashimoto (2013), como um conjunto de percepções positivas e negativas do ambiente de trabalho, é um elemento flexível que pode mudar num curto período. Enquanto a cultura é sobre valores e princípios duradouros, o clima é sobre momentâneos.

As organizações que pretendem incorporar os valores e princípios do intraempreendedorismo precisam demonstrar isso aos seus colaboradores para que a imagem organizacional assumida pelos gestores se torne prática. Para Hashimoto (2009) e Lenzi *et al.*, (2013), a prática empreendedora contínua dos profissionais demonstra uma cultura intraempreendedora em uma organização. O fortalecimento dessa cultura, por sua vez, tende a motivar os colaboradores a manterem uma atitude empreendedora, o que aos poucos evidencia a diferença entre a organização e o modelo de gestão tradicional.

Por meio das características culturais do intraempreendedorismo, pode-se diferenciar dos concorrentes, estabelecendo um processo de renovação estratégica em que os profissionais ficam de olho na organização (HASHIMOTO, 2013). Por outro lado, como observam Roncoletta e Nassif (2012), a manutenção de um ambiente tradicional permite que os colaboradores obedeçam a ordens de forma consistente, executam ações planejadas e não arisquem ideias por medo de dar errado, comprometendo a criatividade e o exercício da

iniciativa. Para os autores, essa atitude leva algumas ao fracasso, diferentemente das empresas inovadoras, que são mais bem-sucedidas no mercado.

Dessa forma, os elementos que compõem a cultura interna podem ser os maiores estímulos para o desenvolvimento de ações inovadoras ou, inversamente, os maiores impedimentos para manter a organização no modelo tradicional (ZACHARAKIS, 2012). O quadro 5 apresenta as principais características que diferem a cultura intraempreendedora da tradicional

Quadro 5 – Características entre os elementos da cultura tradicional e intraempreendedora

| CARACTERÍSTICAS DA CULTURA TRADICIONAL | CARACTERÍSTICAS DA CULTURA INTRAEMPREENDEDEDORA |
|---|--|
| ▪ Normas e regulamentos | ▪ Desburocratização e 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 |
| ▪ Foco no resultado | ▪ Resultado decorrente da qualidade |
| ▪ Processo organizacional desarticulado | ▪ Integração dos processos organizacionais |

Fonte: Adaptado de Fumagalli *et al.* (2010).

Elementos associados à cultura tradicional expressam um modelo organizacional em que o aspecto burocrático domina e tem maior controle sobre as ações, como evidenciam os fatores associados à cultura de intraempreendedorismo, na qual são observados elementos dinâmicos, desenhados para enfrentar o desafio.

Barini Filho (2008, p. 43-44) analisou esses dois modelos de gestão, observando que:

[...] as barreiras ao intraempreendedorismo tem a mesma origem das técnicas tradicionais de gestão, a saber, os modelos e paradigmas empresariais burocráticos e a persistência dos funcionalistas. A prática da gestão hierárquica, tipicamente estruturas hierárquicas, dimensionadas pela especialização funcional, pode revelar-se um fator limitante no surgimento do empreendedorismo corporativo.

Moriano *et al.* (2009) procurou destacar os fatores que influenciam a cultura intraempreendedora. Os autores argumentam que o comportamento intraempreendedor, marcado pela inovação e pela assunção de riscos, é influenciado por cinco fatores: (a) apoio da gestão para o desenvolvimento de ideias que visem a melhoria da organização; (b) liberdade dos funcionários para realizar suas atividades; (c) incentivos a inovação construindo sistemas de recompensas; (d) tempo para executar as ideias; e (e) incerteza inerente as tarefas desempenhadas. Os resultados deste estudo também sugerem que o comportamento intraempreendedor é mediado pela identidade organizacional. Dessa forma, os profissionais que se identificam com a organização são mais propensos a assumir riscos e a inovar, resultando em benefícios para a organização.

Obviamente, nem todas as organizações de intraempreendedoras têm essa imagem o tempo todo. Assim, organizações tradicionais podem se tornar intraempreendedora, pela capacidade de captar as características inerentes ao conceito (PINCHOT, 1985).

Assim, o quadro 5 mostra que esse processo requer duas atitudes principais: (a) mudar a imagem da organização para criar um ambiente dinâmico com foco na criatividade e inovação; (b) desenvolver ações que expressem efetivamente uma cultura de inovação.

Portanto, as empresas que entendem que o comportamento intraempreendedor é benéfico e agregam valor ao seu negócio devem construir mecanismos que promovam sua persistência. A conclusão é que os intraempreendedores só podem assumir e crescer se for encontrada uma cultura organizacional capacitada.

2.2 LIDERANÇA INOVADORA

A liderança inovadora compreende entre os diferentes níveis da organização os seus distintos comportamentos e habilidades, bem como o norteamento estratégico na implantação do processo de inovação (ROSING, *et al.* 2011). O desempenho do líder é fator chave para o sucesso da inovação em uma organização, e as percepções dos seguidores sobre as características relacionadas ao perfil de inovação de seu líder podem servir como impulsionadores da inovação. Em uma organização, os líderes estão inseridos em uma cadeia hierárquica, sendo os líderes intermediários seguidores do líder primário e, como efeito cascata,

influencia a percepção dos funcionários sobre seus gestores e líderes-chave (MONTEIRO, 2008). Monteiro (2008) também cita a distinção do impacto do líder conforme o nível organizacional em que encontra: os líderes operacionais atuam pontualmente na motivação dos colaboradores através de seus comportamentos, ao passo que os líderes estratégicos atuam nos colaboradores mais próximos, que são líderes intermediários e operacionais.

A liderança inovadora é uma construção na organização, além do líder, possuir a competência para implementar mudanças, é necessário que os seus liderados a reconheçam para que se comprometam com o direcionamento desejado pelo líder (MONTEIRO, 2008). Esse líder ainda tem o papel de assumir grandes responsabilidades e tomar decisões importantes.

Nesse sentido, este autor propôs quatro dimensões do comportamento do líder em inovação, resultado de um estudo empírico das percepções dos subordinados numa empresa português de turismo. São as dimensões:

- a) Tomada de Decisão: o líder inovador apresenta firmeza e segurança nas tomadas de decisão, enfrentando os problemas sem adiar. É uma pessoa dinâmica, empreendedora que gosta do seu trabalho;
- b) Consideração: refere-se à interação do líder com o grupo. Líderes de inovação valorizam o trabalho de suas equipes e atribuem mérito a elas. É alguém que motiva o indivíduo e o grupo;
- c) *Status*: é uma dimensão relacional, onde se verifica a relação de igualdade que o líder estabelece com os seus liderados com relação a aspectos vinculados a hierarquia organizacional. O líder inovador estabelece relações de proximidade entre si e os liderados;
- d) Flexibilidade: refere-se ao grau de resistência à modificação de métodos e padrões de trabalho. O líder inovador apresenta abertura a mudanças.

No contexto da inovação, o líder tem a tarefa de criar e manter um ambiente propício, de forma a conduzir os colaboradores a apresentarem comportamentos desejados (TIDD, BESSANT; PAVITT, 2015). Assim, líderes inspiradores são capazes de gerar mudanças, em outras palavras, conseguem inspirar sua equipe para buscar alternativas abrindo caminho para novas formas de trabalho, criação de novos produtos e serviços e, principalmente, reunir esforços em busca de resultados. (MONTEIRO, 2008)

Nesse âmbito, o líder consegue ver potenciais e orientar o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe. A coordenação ocorre por meio da liderança e pode ser entendida

como o processo de influenciar os outros para alcançar os resultados desejados (DE JONG, DEN HARTOG, 2007). Além disso, o líder também deve ser adaptável, ágil e criativo, ver além dos resultados em curto prazo e fazer as coisas corretas através de metas estabelecidas, pois os líderes devem oferecer às pessoas a oportunidade de autorrealização, além de experimentar o poder para lidar com diferentes conflitos e aprendizados (MONTEIRO, 2008). Quando esse líder demonstra comportamentos ligados à inovação, as pessoas se sentem motivadas a buscarem soluções para os problemas conforme apresentam (CARMELI, GELBARD; GEFEN, 2010). Em suma, a liderança pode ser uma habilidade nata, mas, normalmente, ela pode ser desenvolvida.

2.3 INTRAEMPREENDEDORISMO

Historicamente o termo intraempreendedorismo é relativamente recente na literatura, mas vem ganhando robustez. Da mesma forma que o conceito de empreendedorismo produz um variado arcabouço de definições, também o conceito de intraempreendedorismo tem evoluído na literatura. A origem do termo "*intrapreneur*" é atribuída por diversos autores (CHRISTENSEN *et al.*, 2004; DORNELAS, 2017; KAUTZ, 1998). Já (PINCHOT, 1985) é considerado o pioneiro no conceito de intraempreendedorismo, quando em meados da década de 1970 iniciou os estudos sobre o tema e sua essência permanece.

Por outro lado, a literatura não é clara sobre o significado e o limite conceitual do construto. Para Pinchot (1989), o intraempreendedorismo é algo revolucionário com objetivo de acelerar as inovações em grandes organizações, através da otimização do uso dos seus talentos empreendedores. O autor tem um artigo "Intra-Corporate Entrepreneurship" publicado em 1983, tendo sido completamente desenvolvido dois anos depois, com a publicação de um livro que alcançou grande repercussão no mundo acadêmico (PINCHOT, 1985). Ainda para o autor, os intraempreendedores são visionários, têm necessidade de agir, são dedicados, estabelecem metas autodeterminadas e estabelecem altos padrões internos, superam erros e fracassos, administram riscos e possuem lealdade nos negócios.

Completam Pryor e Shays (1993) que o intraempreendedorismo é a criação de um ambiente em que a inovação pode florescer de forma a transformar pessoas comuns, que nunca viram um cliente, em empreendedores de sucesso que assumem responsabilidades e papéis na empresa. O intraempreendedorismo é visto como uma oportunidade, pessoas talentosas

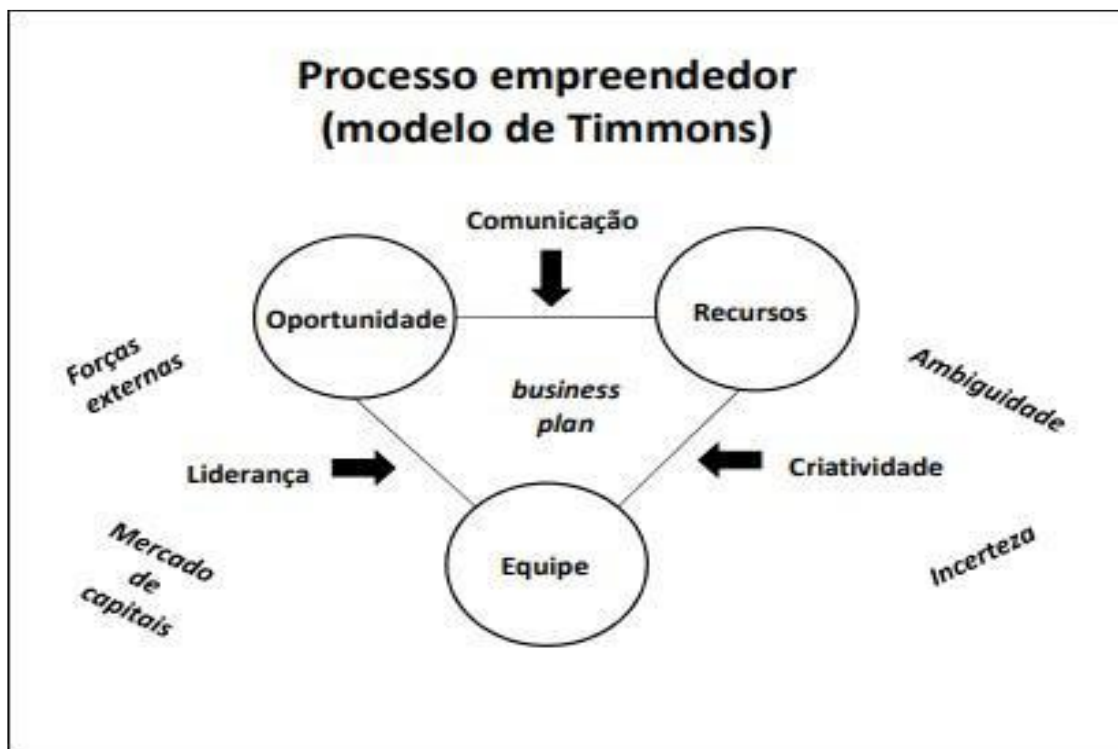
colocam em prática a vontade de inovar fora do cargo, transformar ideias em projetos, produtos, processos e novas estratégias que entreguem resultados mensuráveis para a empresa.

Nesse sentido, Antoncic e Hisrich (2001) entendem que o intraempreendedorismo é uma forma de justificar o desempenho da empresa no nível organizacional. No entanto, salientaram que esta revitalização deve não só ser nos objetivos organizacionais, mas incluindo objetivos e aspirações pessoais dos funcionários.

Uma pesquisa de Brunaker e Kurvinen (2006) destaca essa iniciativa. Para esses autores, os intraempreendedores não são apenas agentes de mudança que atendem as intenções dos outros, mas sim iniciam e lideram processos criativos e interpretam eventos que ocorrem em seu ambiente de trabalho, lidando com problemas e desafios de maneiras não convencionais, e identificando os recursos disponíveis para eles. Segundo Hashimoto (2013, p. 21): “Intraempreendedores são funcionários de uma empresa que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor”.

Conforme Dornelas (2017), então, o processo de intraempreendedorismo é composto por três elementos básicos. As oportunidades que precisam ser identificadas, avaliadas e exploradas, os recursos que a organização fornece para realizar tais oportunidades, e as pessoas, mais importante, que realmente implementarão o processo, os intraempreendedores, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 – O processo do Intraempreendedorismo



Fonte: Dornelas (2017)

Já o termo intraempreendedorismo, segundo Aceituno-Aceituno *et al.* (2018), é um processo que envolve o desenvolvimento das atividades empreendedoras de um indivíduo associadas a liderança e a uma organização. Nesse contexto, o intraempreendedorismo é um processo que ocorre dentro de uma empresa existente, não importa seu tamanho, e não só trará novos empreendimentos, mas também para outras atividades e direções inovadoras, como o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, processos de gestão estratégica e situação competitiva (ANTONCIC; HISRIC, 2001; ANTONCIC; HISRIC, 2003).

Os intraempreendedores possuem algumas características peculiares, segundo a visão de Hamilton (2008) e conforme apresentado no quadro 6:

Quadro 6 – Características dos intraempreendedores

| CARACTERÍSTICAS | AÇÃO |
|--|---|
| São confiantes | Sentem-se confortáveis com eles mesmos e com suas ideias e opiniões; |
| Possuem boas habilidades políticas e de negócios | Sabem como as coisas são feitas na organização e como exercer sua influência através de diversos níveis e funções. Além disso, têm uma visão macro do negócio. Sabem qual é a agenda de prioridades da organização; |

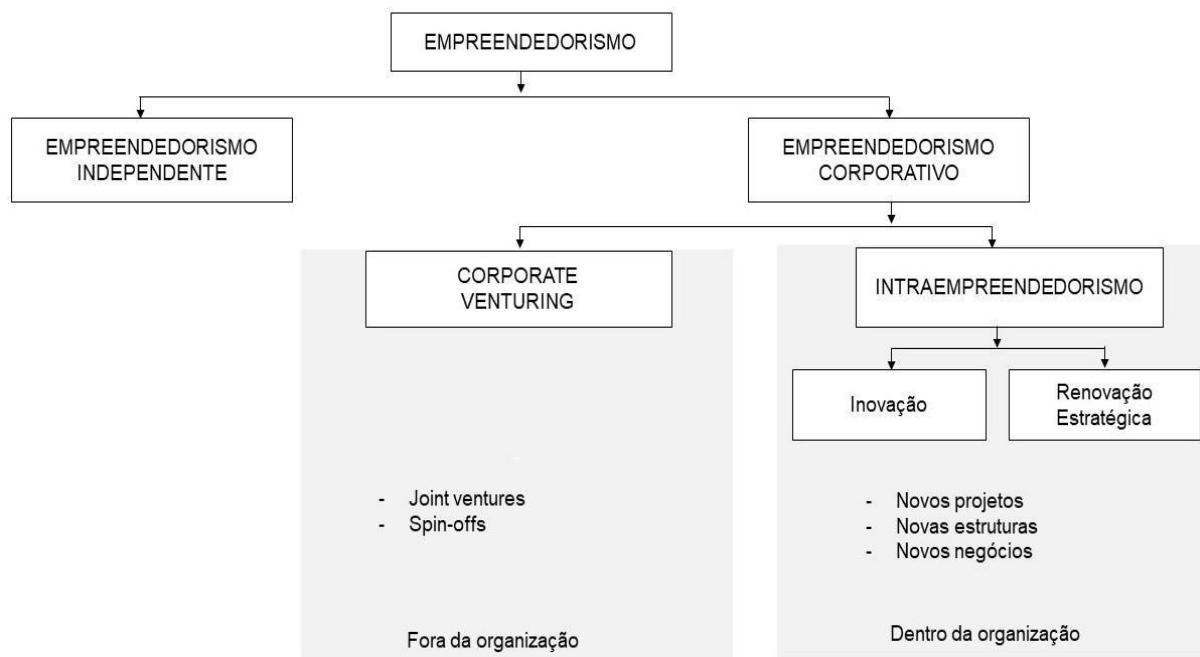
| | |
|----------------|--|
| São "networks" | Sabem quem devem conhecer, como encontrar e usar recursos e construir relações benéficas ativamente. Dão apoio a quem precisa e não estão pensando apenas neles mesmos. Pensam em colaboração e não em isolamento. |
| São inovadores | Enxergam oportunidades para melhorar, mudar ou introduzir ideias novas radicais e diferentes formas de pensar. Conseguem galvanizar apoio e realizar suas ideias. |

Fonte: Hamilton (2008)

Nesse contexto, surgiram termos como empreendedorismo independente e intraempreendedorismo, e, apesar das semelhanças, Dornelas (2017, p. 31) alerta que “o segundo não é simplesmente uma adaptação do primeiro, mas um método de um ou mais indivíduos associados a uma organização existente, criando uma organização ou instigam a renovação, ou inovação dentro de uma empresa existente”.

Alguns autores chegam a argumentar que deve ser feita uma distinção entre as expressões intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo argumentando que o primeiro tenha como horizonte a inovação nos produtos e processos dentro da organização, enquanto os empreendedores corporativos estão focados no mercado e buscam desenvolver novas estratégias e operações para a própria organização (EMMENDOERFER *et al.*, 2012). Isto pode ser observado na figura 3, com uma apresentação em camadas baseadas no empreendedorismo, escrita por Souza (2012) com base em pesquisas de outros autores (SHARMA; CHRISMAN, 1999; DORNELAS, 2003), que apresenta as diferenças do intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo.

Figura 3: Hierarquia do Empreendedorismo



Fonte: Adaptado de Souza (2012, pag. 31)

Segundo Souza (2012, pág. 31)

“O empreendedorismo corporativo na visão de Sharma e Chrisman (1999) é composto por três fenômenos que são inter-relacionados: *corporate venturing*, inovação e renovação estratégica. Dornelas (2003) e Christensen (2004) classificam o empreendedorismo corporativo como *corporate venturing* e *intraempreendedorismo*”. Dornelas (2003) agrupa a inovação e renovação estratégica como componentes do *intraempreendedorismo*, pois referem-se às atividades que resultam na criação de novas entidades organizacionais (projetos, estruturas, negócios) dentro do domínio da organização estabelecida. (SOUZA 2012, pág. 31)

Ou seja, o *intraempreendedorismo* é o processo pelo qual uma empresa busca diversificar por meio do desenvolvimento interno. Muitos autores consideram a criação de um ambiente *intraempreendedor* como fator-chave para estimular a inovação e, conseqüentemente, alcançar o sucesso empresarial.

As premissas frequentemente utilizadas para justificar o interesse pelo *intraempreendedorismo*, apresentadas por vários autores, giram em torno da necessidade de inovar, mudar e adaptar para melhorar a viabilidade das organizações frente aos desafios competitivos de um mundo empresarial pós-globalizado (SCHENATTO; LEZANA, 2001; PINCHOT; HASHIMOTO, 2013; LENZI, 2008; MEDEIROS *et al.*, 2009; MORIANO *et al.*, 2009; DORNELAS, 2017; LIZOTE, 2013; FERRAS, 2014).

Drucker (2005) alerta que os valores e filosofias empresariais são fundamentais para a formação do intraempreendedorismo, dependendo do ambiente propício em que se desenvolve, pois sem o adequado suporte da administração, por meio de políticas de delegação, tolerância ao erro, isolamento de efeitos restritivos e sistema de reconhecimento, o intraempreendedorismo não tem sustentação. Fillion (2004) reforça esse alerta, afirmando que não basta ter colaboradores com perfil empreendedor, mas que a organização deve ter práticas favoráveis ao intraempreendedorismo. Do contrário, poderá acarretar insegurança nos colaboradores sujeitos a empreender (DORNELAS, 2017).

Partindo da premissa de que o intraempreendedorismo é um grande acelerador de inovação, o desafio para organizações de qualquer natureza ou porte é criar meios e oportunidades para que os intraempreendedores busquem e concretizem essas visões, que devem estar alinhadas à estratégia da empresa. Pinchot (1999) diz que é melhor escolher pessoas comprometidas em realizar uma ideia do que escolher o melhor plano de ação.

A ordem deste trabalho baseia-se em um levantamento da literatura sobre o comportamento intraempreendedor em termos de compreensão dos conceitos discutidos.

2.3.1 Comportamento Intraempreendedor

O estudo do comportamento intraempreendedor tem sua estrutura em uma visão baseada na liderança do comportamento empreendedor, dada por (WEBER, 1947). Atualmente, pesquisas nessa área têm se concentrado em identificar variáveis que influenciam a orientação empreendedora de uma organização, aparentemente, o comportamento dos intraempreendedores (MORIANO *et al.*, 2009).

Em relação à identificação desses comportamentos, o modelo proposto por Moriano *et al.* (2009) também aponta para iniciativa, ideias inovadoras e a capacidade de identificar oportunidades estão subjacentes aos comportamentos intraempreendedores, mas aumenta a tendência de assumir riscos como um recurso cada vez mais importante e cobrado no ambiente corporativo. Nesse contexto, de forma compacta, o quadro 7 mostra atitudes e comportamentos que podem ser identificados em intraempreendedores na organização.

Quadro 7 – Comportamentos Intraempreendedores

COMPORTAMENTOS INTRAEMPREENDEDORES

| | |
|-----------------------------|----------------------------|
| ● Assumem riscos calculados | ● Comprometidos |
| ● Proativos | ● Lidam bem com incertezas |
| ● Independentes | ● Põem a mão na massa |
| ● Realizadores | ● Detectam oportunidades |
| ● Inovadores | ● Aproveitam oportunidades |
| ● Buscam a qualidade | ● Focados em resultados |
| ● Persuasivos | ● São bem relacionados |
| ● Persistentes | ● Planejadores |
| ● Tem liderança | ● Estratégicos |
| ● Flexibilidade | ● Autoconfiantes |
| ● Resiliência | ● Gerenciam suas emoções |
| ● Buscam conhecimento | ● Questionam as regras |
| ● Analisam as situações | ● Estabelecem suas metas |

Fonte: Adaptado de Lenzi (2008); Hashimoto (2013); Dornelas (2017)

Os autores reconhecem que os intraempreendedores não possuem todos os comportamentos, habilidades e atitudes relacionados, porém, podem ser desenvolvidos ou aprimorados ao longo do tempo ou à medida que se sentem necessários para atingir seus objetivos. Pinchot (1989, p.29) reconhece e afirma que “ser intraempreendedor, na verdade, é uma atitude. Essa condição não é realmente estabelecida na infância; pode ser desenvolvida em qualquer momento da vida, dado o desejo e a oportunidade”. O comportamento intraempreendedor é descrito como o comportamento dos colaboradores de inovar sem uma solicitação formal e de buscar oportunidades de negócios que possam gerar benefícios organizacionais (EDÚ VALSANIA *et al.*, 2016).

A existência de indivíduos intraempreendedores na organização é considerada como uma vantagem competitiva e assim torna-se fundamental para a empresa reter seus talentos com essas características (PINCHOT III, 1985). Assim, à medida que o intraempreendedorismo cresceu, tornou-se também uma forma de manter esses talentos na empresa, ao mesmo tempo em que lida efetivamente com a ameaça de um mercado competitivo. Enquanto a gestão de recursos humanos evolui para um papel menos operacional, as avaliações de desempenho baseadas em competências que afetam a capacidade de uma organização de competir tornam-se mais importantes.

Competências humanas representam, conforme Brandão, *et al.* (2011), as combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, evidenciadas no desempenho profissional no contexto da organização, capazes de agregar valor às pessoas e organizações. Podendo ser definida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa, necessários

para o exercício de determinada atividade, conforme se depreende da abordagem de (MEIRELES, 2007).

Em busca de modelos que identifiquem competências empreendedoras, Lenzi (2008) adaptou modelos existentes de Cooley (1991) e Spenser e Spencer (1993). Para derivar a seguinte lista de 10 características associadas ao comportamento empreendedor, as quais o autor classifica em três conjuntos, apresentado no quadro 8.

Quadro 8 - Competências Empreendedoras

| COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS | |
|--|--|
| CONJUNTO DE REALIZAÇÃO | |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Busca por oportunidades e iniciativas;▪ Capacidade para correr riscos calculados (a);▪ Exigência de qualidade e eficiência;▪ Persistência (b);▪ Comprometimento (c). | |
| CONJUNTO DE PLANEJAMENTO | |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Busca de informações (d);▪ Estabelecimento de metas;▪ Planejamento e monitoramento sistemáticos. | |
| CONJUNTO DE PODER | |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Persuasão e rede de relacionamentos (e);▪ Independência e autoconfiança. | |

Fonte: Adaptado de Lenzi (2008) e Ferras (2014).

Cada um dos três conjuntos de habilidades mostrados no quadro 8 por Lenzi *et al.* (2011), fazem-se as seguintes considerações:

- Conjunto de realização: demonstra habilidades para a prática diária cotidiana para traduzir o potencial empreendedor em ações orientadas para resultados;
- Conjunto de planejamento: envolve competências relacionadas à sistematização e planejamento das atividades empreendedoras, de acordo com os objetivos a serem alcançados;

- Conjunto de poder: inclui habilidades voltadas à persuasão, que ajudam a transformar ações em resultados positivos.

Dentre essas habilidades, o estudo de Lenzi (2008) buscou identificar aquelas com maior frequência entre os empreendedores corporativos, lembrando que a maior parte disso é o conjunto de realização, a saber: (a) a capacidade de assumir riscos calculados; (b) persistência; (c) compromisso. De acordo com o planejamento definido e a capacidade de poder (d) buscar informação e persuasão e (e) networking. Essas habilidades mais comuns apresentam a base para a classificação de habilidade e comportamento intraempreendedor. Assim, o quadro 8 mostra que as competências empreendedoras expressam características associadas aos intraempreendedores. Segundo Lenzi (2008, *et al.*, 2001) discutir os perfis desses profissionais tornou-se tendência nas pesquisas atuais de gestão.

Pandey *et al.* (2020) comentam que o intraempreendedorismo aplicado dentro de uma organização consiste em cinco componentes: autonomia, inovação, assunção de risco, proatividade e agressividade competitiva. Os autores argumentam que, em termos de autonomia, é a liberdade de tomar decisões. Inovação relacionada à capacidade de aplicar novas ideias e desenvolver novos produtos e serviços. Assumir riscos e ser proativo mostra destreza em antecipar necessidades e desafios futuros. Por fim, há a agressividade competitiva, que está relacionada a negócios desafiadores relacionados à sustentabilidade (PANDEY *et al.* 2020).

O comportamento intraempreendedor é, então, resultado do processo de aprendizagem do profissional ao longo de suas carreiras e podem ser motivados pelas organizações a aprimorar suas competências (GUERRERO & PEÑA-LEGAZKUE, 2013). Edú-Valsania *et al.* (2016) afirmaram que os resultados de seus estudos em empresas espanholas mostraram que esses comportamentos estão positivamente relacionados ao desempenho e eficácia organizacional, além disso, podem servir como fonte de recursos de desenvolvimento sustentável para desenvolver vantagem competitiva, o que ajuda as organizações a aprender e fornecer diferenciação e crescimento a longo prazo.

Dessa forma, as organizações precisam contar com pessoas comprometidas, capazes de perceber e perseguir oportunidades (LIZOTE, 2013). Para aprofundar essa discussão, a seção subsequente analisa fatores organizacionais que facilitam ou barram o desenvolvimento do intraempreendedorismo nas organizações.

2.3.2 Fatores Organizacionais Que Propiciam O Intraempreendedorismo

A cultura organizacional é aquela que financia o desenvolvimento da inovação dentro de uma empresa e em todos os níveis (SMITH *et al.*, 2016). Fatores organizacionais são características organizacionais que permitem que os indivíduos assumam responsabilidades dentro de uma organização.

Em termos de cultura corporativa interna, caracteriza-se por uma empresa que nutre e apoia as ideias dos colaboradores, dissemina as estratégias organizacionais e busca constantemente oportunidades por meio de atitudes e comportamentos dos colaboradores reconhecidos pelos gestores. A própria empresa é algo que estimula o intraempreendedorismo e fatores organizacionais que influenciam os gestores a iniciarem atividades empreendedoras (HARTMAN,2006; KURATKO *et al.*,2014).

Indivíduos intraempreendedores atingem seus objetivos quando recebem apoio e apoio da alta direção da organização (DEPREZ *et al.*, 2018). O intraempreendedor precisa de um ambiente acolhedor e de apoio para que não tenha medo das consequências do fracasso (ALTINAY, 2005; PINCHOT, 1985; SMITH *et al.*, 2016).

A classificação proposta por Hornsby *et al.* (2014) aponta para aspectos organizacionais que promovem o comportamento intraempreendedor, por meio de cinco características fundamentais – Apoio da alta gestão; autonomia no trabalho, recompensa e reconhecimento; disponibilidade de tempo; limite organizacional – como estão descritas a seguir:

- a) Apoio da alta gestão: de acordo com os gerentes do mais alto nível organizacional apoiar, promover e facilitar o comportamento intraempreendedor incluindo promover ideias inovadoras e fornecer recursos que as pessoas necessitem em ações empreendedoras;
- b) Autonomia para trabalhar: como a organização tolera o fracasso, ela permite tomada de decisão evitando supervisão excessiva e descentralização de poder e responsabilidade para dirigentes e trabalhadores de cargos de nível inferior;
- c) Recompensa e Reconhecimento: porque as organizações usam o sistema de recompensa e reconhecimento dos colaboradores com base na atividade intraempreendedora, tomada de riscos, inovação e sucesso.
- d) Disponibilidade de tempo: porque a organização garante tempo adicional, individualmente ou em grupo para que busquem inovação. Apoiar esses esforços para atingir metas organizacionais a curto e longo prazo.
- e) Limite organizacional: conforme a organização concede flexibilidade nas fronteiras organizacionais, fortalecendo as atividades empreendedoras, na medida em que aumentam o fluxo de informações entre o ambiente externo e interno, entre departamentos organizacionais (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014, p. 39)

Dessa forma, pode-se dizer que para que o intraempreendedorismo ocorra em uma organização, é necessário proporcionar condições favoráveis ao seu desenvolvimento, permitindo que os colaboradores despertem suas características individuais. Configurando

durante a expansão das áreas de capacidade organizacional, onde o perfil dos intraempreendedores se assemelha ao dos agentes de mudança para melhorar os produtos da organização e os processos internos em que atuam (STONER; FREEMAN, 1999; SCHENATTO; LEZANA, 2001).

Um estudo recente de Santana E Zotes (2021) sobre os fatores organizacionais mais favoráveis ao intraempreendedorismo na literatura confirma o referencial teórico do estudo de que o intraempreendedorismo é a soma de atividades que incluem inovação, atividade empreendedora e renovação estratégica, conforme demonstrado no quadro 9

Quadro 9 - Fatores Organizacionais que propiciam o Intraempreendedorismo

| FATORES ORGANIZACIONAIS | DESCRIÇÃO | REFERÊNCIA |
|-------------------------------------|---|--|
| Inovação | Como um processo inovador dentro de uma grande organização, o intraempreendedorismo deve ser incentivado pela organização. | Baruah; Ward (2014); Boas; Santos (2014); Gursoy; Guven, (2016); Haase <i>et al.</i> (2015); Smith <i>et al.</i> (2016); Chan <i>et al.</i> (2017); Chen; Nadkarni (2017); Lapolli; Gomes (2017); Prexl (2019); Moghaddas <i>et al.</i> (2020) |
| Renovação estratégia | Ele é projetado para melhorar o desempenho ou a sobrevivência, adaptando-se às estratégias existentes. | Chen; Nadkarni (2017); Lapolli; Gomes (2017); Neessen <i>Et al.</i> , (2019); Prexl, (2019); Moghaddas <i>et al.</i> (2020) |
| Autonomia | A autonomia é a liberdade de tomar decisões. A ação empreendedora requer um certo nível de risco, portanto quando uma organização acredita que pode tolerar o fracasso, há liberdade de decisão e concessões de supervisão excessiva, permitindo descentralizar a autoridade e a responsabilidade para gerentes e funcionários em nível inferior. | Kuratko <i>et al.</i> (2014); Smith <i>et al.</i> (2016); Ceptureanu <i>et al.</i> (2017); Pandey <i>et al.</i> (2020) |
| Aprendizagem Organizacional | Alcançar uma mudança organizacional maior requer pequenas mudanças. Portanto, a falha deve ser permitida, que é inerente ao processo de inovação. | Edú Valsania <i>et al.</i> (2016); Heinze; Weber (2016); Smith <i>et al.</i> (2016); Neessen <i>et al.</i> (2019) |
| Comprometimento gerencial (Suporte) | O suporte gerencial deve ser fornecido aos intraempreendedores, especialmente ao explorar oportunidades, para que o tempo necessário possa ser gasto para convencer a alta administração a financiar a inovação. | Kuratko <i>et al.</i> (2014); Smith <i>et al.</i> (2016); Puech; Durand (2017) |

| | | |
|------------------------------|--|---|
| | | |
| Geração de ideias | Um ambiente organizacional voltado para o intraempreendedorismo é adequado para que seus colaboradores realizem programas empreendedores, pois esse comportamento organizacional favorece a descoberta de novas oportunidades e a concepção de novas ideias. | Boas; Santos (2014); Boyles (2016); George <i>et al.</i> (2019); Prexl (2019) |
| Ambiente | Deve ser criado um ambiente propício para que os funcionários reconheçam comportamentos diferenciados, uma atmosfera que inspire propostas inovadoras. | Boas; Santos (2014); Smith <i>et al.</i> (2016) |
| Apoio da alta administração | Apoio da alta administração para promover e facilitar o comportamento empreendedor, incluindo o fortalecimento de ideias inovadoras e fornecimento dos recursos necessários para permitir que os funcionários se comportem de maneira empreendedora. | Kuratko <i>et al.</i> (2014); Smith <i>et al.</i> (2016) |
| Comportamento Organizacional | O intraempreendedorismo é o processo pelo qual o comportamento organizacional evolui, incluindo inovação de produtos ou serviços, propensão a riscos, iniciativa e auto renovação dentro de uma organização existente. | Boas; Santos (2014); Moghaddas <i>et al.</i> (2020) |
| Disponibilidade de tempo | Refere-se à percepção da flexibilidade da jornada de trabalho, dando aos indivíduos e grupos tempo adicional para buscar inovações que atinjam os objetivos de curto e longo prazo da organização. | Kuratko <i>et al.</i> (2014); Puech; Durand (2017) |

Fonte: Adaptado de SANTANA e ZOTES (2021)

No processo Intraempreendedor na organização, Dornelas (2017) esclarece que os fatores mais importantes são as oportunidades identificadas e capturadas, os recursos organizacionais disponíveis e o fator fundamental: a pessoa que coloca tudo em prática, o intraempreendedor. Ressalta que a cultura é o contexto em que surgem a inovação e o intraempreendedorismo. O empreendedor, fundador de uma empresa, precisa de projetos que permitam aos que o cercam complementar suas habilidades e se apaixonar pela organização. (PERIN; CRISTOFOLINI, 2016)

Segundo estudo realizado por Eesley e Longenecker (2006) sobre práticas de intraempreendedorismo em organizações, há várias ações que podem ser adotadas como estratégias conforme mostra o quadro 10.

Quadro 10 – Boas práticas para incentivar o intraempreendedorismo

| AS DEZ MEDIDAS PARA INCENTIVAR O INTRAEMPREENDEDORISMO | |
|--|-------------------|
| Medidas de incentivo apontadas pelos entrevistados | Frequência |
| A cultura de delegação de poder, de assunção de risco e de ação da força de trabalho. | 52% |
| Celebração e premiação para sugestões, ideias, progressos e resultados alcançados. | 41% |
| Canais de comunicação internos livres e eficientes. | 40% |
| Suporte gerencial e engajamento de todos os níveis hierárquicos. | 36% |
| Contínuo engajamento e incentivo a assunção de risco e novas ideias. | 35% |
| Clara definição das necessidades, visão e direção organizacional. | 33% |
| Desenvolvimento de cultura de cooperação e de trabalho em equipe. | 30% |
| Disponibilidade de recursos para suportar novas ideias. | 25% |
| Treinamento interdisciplinar e designação de missões especiais (fora das atividades cotidianas). | 19% |

Fonte: Adaptado de Eesley e Longenecker (2006)

Portanto, o comportamento interno da empresa está diretamente relacionado ao comportamento organizacional, ou seja, a cultura organizacional. Sabendo-se desse panorama, a criação de uma cultura organizacional de intraempreendedorismo cria um ambiente de trabalho em que os funcionários possam ter confiança e expectativa de suas iniciativas inovadoras serão encorajadas e recompensadas.

2.3.3 Barreiras ao Intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo, por outro lado, tem barreiras. Segundo Antonic e Hisrich (2001) e Hashimoto (2013), elas são reconhecidas principalmente em organizações burocráticas altamente hierárquicas que não adotam uma cultura da inovação.

Certamente, é um grande desafio para as empresas manterem o espírito empreendedor de seus funcionários à medida que elas crescem, estabilizam-se e alcançam certo grau de sucesso. Isso acontece porque algumas condições que propiciam o intraempreendedorismo são neutralizadas no processo de expansão/crescimento em que a organização aumenta o número de funcionários, introduz novas camadas de gerenciamento, estruturas, políticas e novos procedimentos operacionais, muitos dos quais considerados pelos funcionários como práticas burocráticas. De uma forma geral, as barreiras ao intraempreendedorismo podem ser categorizadas e sumarizadas em quatro principais: resistência à mudança, a natureza intrínseca das grandes organizações, a falta de capacidade empreendedora e os métodos de compensação desajustados (HILL, 2003).

Eesley e Longenecker (2006), realizaram um estudo com a colaboração de 179 gerentes de mais de 20 empresas dos EUA e que explorou a experiência dos participantes com o intraempreendedorismo. Essa pesquisa levantou que as maiores barreiras ao intraempreendedorismo não são os recursos, mas sim constrangimentos culturais como exposto no quadro 11. Dessa forma, o intraempreendedorismo “desaparece” ou nunca ganhará impulso suficiente para se tornar uma vantagem competitiva.

Quadro 11 – As principais barreiras às práticas ao intraempreendedorismo

| AS DEZ BARREIRAS AO INTRAEMPREENDEDORISMO | |
|--|-------------------|
| Barreiras apresentadas pelos entrevistados | Frequência |
| Possibilidade de punição pelo insucesso devido ao risco assumido. | 57% |
| Falta de canal para exposição/execução de novas ideias ou sugestões. | 44% |
| Falta de medidas organizacionais para estimular, promover e encorajar o intraempreendedorismo. | 38% |
| Falta de políticas para coibir disputas internas e falta de cooperação. | 35% |
| Falta de comunicação interna e existência de falhas organizacionais | 31% |
| Pessoas sem visão crítica em busca de novas oportunidades. | 28% |
| Falta de clareza de missão, prioridade e objetivos organizacionais. | 26% |

| | |
|--|-----|
| Falta de suporte a nível da gestão às novas iniciativas. | 23% |
| Falta de recompensa às ações empreendedoras. | 21% |

Fonte: Adaptado de Eesley e Longenecker (2006)

Em suma, verifica-se que as principais barreiras não são os recursos, mas sim os aspectos culturais das organizações. Advertindo que ações organizacionais podem inviabilizar o desenvolvimento do intraempreendedorismo, como aponta (DORNELAS, 2017), é perceptível que a inexistência de práticas sistemáticas para encorajar e incentivar ações inovadoras são um entrave ao espírito empreendedor do funcionário na empresa, especialmente quando se trata de organizações de grande dimensão e de estrutura muito hierarquizada.

Confirmando a pesquisa iniciada por Pinchot III (1985), a integração em toda a organização é fundamental para entender e executar o empreendedorismo de forma eficaz. Dessa forma, uma cultura organizacional que resiste à mudança pode se tornar uma barreira potencial ao intraempreendedorismo. Além do apoio gerencial, a supervisão excessiva pode inibir a inovação dos funcionários (KURATKO *et al.*, 2014).

As empresas que podem implementar uma cultura da inovação devem confiar em suas equipes para manter um trabalho de alta qualidade e desenvolver métodos para selecionar e treinar as pessoas certas. Vale destacar que as barreiras ao intraempreendedorismo não são intransponíveis e podem significar aprendizado, crescimento, desenvolvimento e mudanças no ambiente e na cultura organizacional. (HISRICH *et al.*, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante do tema abordado e com base nas teorias que fundamentam esta pesquisa – a saber: cultura da inovação, liderança inovadora e intraempreendedorismo – surgiram *insights* para a compreensão do problema de pesquisa.

A pesquisa consiste em procedimentos que visam buscar novos conhecimentos e esclarecer fenômenos empíricos. Tal descrição é necessária porque, segundo Gil (2009), para ser considerado científico, o conhecimento precisa exteriorizar técnicas, descrever métodos utilizados e tornar possível sua verificação. Para muitos, a parte metodológica de um estudo é a etapa mais específica de um estudo, pois inclui as estratégias investigativas que orientam o

estudo, meios de coleta e sua análise, bem como a interpretação dos dados encontrados (CRESWELL, 2010).

Assim, este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos voltados para atender aos objetivos descritos no primeiro capítulo e envolve as formas de coleta, análise e interpretação dos dados propostos para o estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Pela natureza da questão de pesquisa e dos objetivos propostos, este estudo classifica-se como uma pesquisa exploratória, descritiva e aplicada. No que se refere a classificação exploratória, sua justificativa está no fato de que busca a construção de conceitos, fornece uma visão geral dos fatos e visa aproximar o pesquisador do problema, tornando-o mais explícito. Apresenta características da pesquisa descritiva, pois descreve as características existentes de um determinado contexto ou fenômeno, além de estabelecer relações entre as variáveis (GIL, 2009). Segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 78), a pesquisa aplicada visa “(...) contribuir para fins práticos, visando abordar mais ou menos diretamente a realidade.

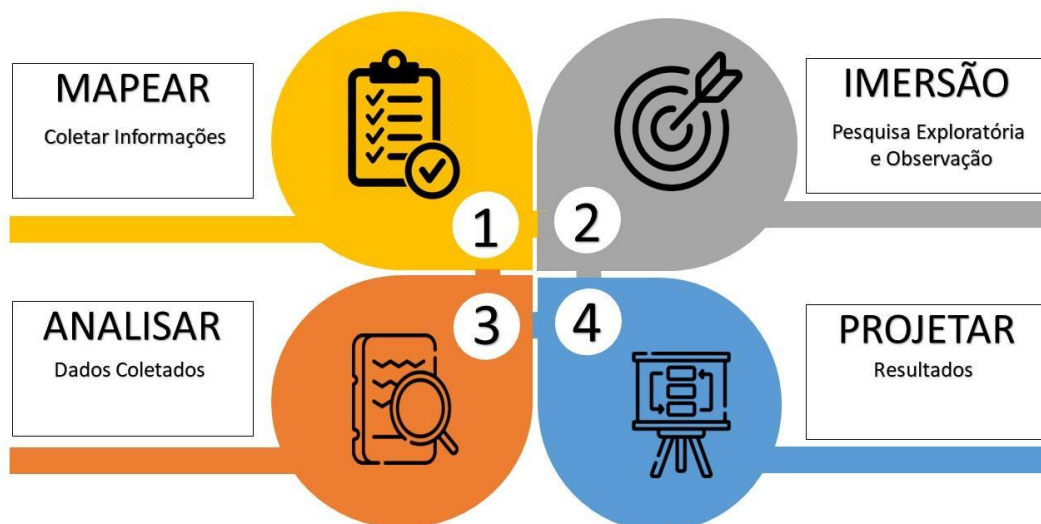
A pesquisa realizada utiliza uma abordagem qualitativa e visa obter *insights* sobre uma situação específica. Para Creswell (2010), esse tipo de abordagem tem foco na interpretação, pois ajuda a descrever detalhadamente situações e interações entre pessoas e processos. Merriam (1998) propõe quatro temas que caracterizam a pesquisa qualitativa com foco no processo, compreensão e busca de significado; o engajamento do pesquisador é a principal ferramenta para coleta e análise de dados; o processo parece indutivo; e o produto descritivo.

Como estratégia de pesquisa, foi escolhido o estudo de caso único, que é uma “investigação na qual um pesquisador explora em profundidade um projeto, evento, atividade, processo ou um ou mais indivíduos” (CRESWELL, 2010, pág. 38). Yin (2015) propôs uma definição técnica do método estudo de caso, partindo de dois aspectos principais dessa estratégia de pesquisa: 1) o escopo do estudo e 2) os aspectos metodológicos. Com relação ao escopo, um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga fenômenos contemporâneos em um contexto da vida real, especialmente onde os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos. Acredita-se que uma abordagem de estudo de caso seja adequada ao fazer perguntas de pesquisa como o “como” e o “por que”, onde o pesquisador tem pouco controle sobre a inserção do contexto social por sua natureza. Do ponto de vista metodológico, a compreensão de um fenômeno e seu contexto nem sempre é discernível,

portanto, um conjunto de outras técnicas como coleta de dados, entrevistas, documentos e observações (participante e/ou não participantes) são utilizados como elementos do ambiente, seja individual ou coletivo em detalhes (YIN, 2015)

Como técnica de coleta de dados, a entrevista semiestruturada é utilizada como ferramenta para obtenção de informações diretas, pois consiste em perguntas abertas, elaboradas com base na teoria estudada com roteiros pré-definidos, mas não rígidos permite perguntas complementares durante o processo de entrevista (FLICK, 2008). Para a análise dos dados, utilizou-se de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2016, p. 27), é “um conjunto de técnicas de análise da comunicação para descrever o conteúdo da informação por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos”. Para tanto, é necessário estabelecer categorias de análise decorrentes dos dados coletados, com o intuito de objetivação ao longo do processamento dos dados (BARDIN, 2016). A figura 4 representa a forma a partir da qual a pesquisa foi planejada e executada.

Figura 4 - Fluxograma da construção metodológica empregada



Fonte: Elaborado pela autora

Portanto, para melhor compreensão dos resultados obtidos, as etapas realizadas durante o estudo são detalhadas a seguir.

3.2 CAMPO DA PESQUISA

Um trabalho de investigação tem sempre um determinado objetivo para o qual existe um resultado esperado a alcançar, assim a primeira etapa foi destinada a mapear o ambiente da organização e a sua relação com a inovação, bem como verificar possíveis resistências à implantação de uma cultura de inovação. Sendo necessário, momentos de interação e entendimento profundo sob o ponto de vista de todos os envolvidos.

O mapeamento é uma técnica utilizada para entender de forma clara e simples como uma unidade de negócio está operando a partir da observação das pessoas e ambientes para estabelecer empatia revelando os verdadeiros desafios da empresa. Nesse contexto, surgem *insights* e informações que podem contribuir para uma solução mais inovadora. Depois desse mapeamento, aprofundar no contexto em que estão inseridos, ambiente e comportamentos. Por meio de pesquisas, escuta ativa e de *feedbacks* constantes para levantar as informações necessárias.

Neste caso, a população desta dissertação é composta por dois momentos, sendo o primeiro coincidente com os gestores do tema Inovação. Assim, quatro gestores considerados estratégicos para o estudo foram selecionados e preparados para oferecer as informações necessárias. Com o consentimento dos participantes, optou-se por manter o sigilo dos nomes dos entrevistados. Usando esse esquema, as citações dos autores dos depoimentos extraídos das entrevistas são indicadas como R1 (Respondente nº 1), R2 (Respondente nº 2), e assim por diante, até R4 (Respondente nº 4). Para se ter uma ideia da área e nível de atividade do entrevistado, o quadro 12 lista suas áreas de atuação na indústria.

Quadro 12 – Área de atuação na indústria

| ENTREVISTADO | CARGO | TEMPO DE EMPRESA |
|--------------|--|------------------|
| R1 | Diretor Industrial | 2 anos e meio |
| R2 | Gerente de Gestão de Pessoas | 1 ano e meio |
| R3 | Supervisor de Engenharia de Produto e Processo | 1 ano |
| R4 | Supervisora de Melhoria Contínua | 1 ano |

Fonte: Dados da pesquisa

No segundo momento, aproveitando um dia de treinamento proporcionado pela empresa aos líderes de produção, a pesquisadora aplicou um formulário sobre comportamentos de intraempreendedores para colher suas opiniões sobre até que ponto cada um dos comportamentos listados pode ou não caracterizar seu próprio desempenho, no dia a dia na empresa. (Apêndices B)

Além desse levantamento, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas como ferramenta para obtenção de informações diretas, com líderes de produção sobre o tema Intraempreendedorismo e Inovação em locais e horários determinados pela empresa. Como critério de participação no estudo, foram utilizados os profissionais que atuam no nível de liderança de produção, desde que estejam atuando no nível indicado há pelo menos 1 ano. Esses padrões mínimos são adotados para garantir a participação de indivíduos com maior probabilidade de realizar atividades intraempreendedoras em suas funções de alguma forma. Assim, dos 30 líderes de produção da empresa, após o filtro de seleção totalizaram 16 aptos para serem entrevistados.

Foram utilizados dois roteiros de entrevistas, um específico para a primeira fase com os gestores e outro para os líderes de produção, dispostos nos apêndices A e C. Os dados coletados durante as entrevistas serão transcritos e analisados por meio da análise de conteúdo. Segundo Flick (2008), a análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos de análise de produtos de mídia ou dados de entrevistas. Sua característica essencial é analisar os dados a partir de categorias de análise estabelecidas por meio de modelos teóricos.

3.3 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Para apresentar a pesquisadora ao campo de pesquisa, foram realizadas visitas técnicas na empresa e reuniões com gestores chaves, tendo como foco observar e compreender a dinâmica do campo de pesquisa. Ainda é importante destacar que, devido à pandemia do COVID-19 que o mundo está enfrentando e a mudanças na gestão da indústria, houve atraso na entrada em campo, bem como na pesquisa. Com relação ao COVID-19, durante os meses de alta de casos na cidade de Guarapuava, que ocorreu entre janeiro e março do ano de 2022, apenas colaboradores foram autorizados a entrar na empresa e após a normalização dessa fase. No mês de fevereiro do mesmo ano houve a divulgação em imprensa que a empresa em estudo estava realizando mudança na gestão, ou seja, aquisição de nova empresa e divisão interna que segundo o CEO da indústria (2022): “a nova empresa surgiu da expertise da indústria anterior

incorporando a parte industrial com objetivo de acelerar processos de inovação e crescimento”. Da introdução ao campo de estudo, o foco da pesquisadora se concentrou em fazer conexões, construir relacionamentos com os participantes e depois convidá-los a participar da pesquisa e iniciar a coleta de dados.

Com relação à coleta de dados, no início de cada entrevista, procurou-se construir um bom *rappor*t com os profissionais respondentes, explicando os objetivos da pesquisa, o método de condução das entrevistas, contribuição esperada do participante e sua importância garantindo a confidencialidade as informações recebidas, o tempo estimado da entrevista e por fim notificar e solicitar permissão para gravar entrevista para garantir registros das informações passadas.

As entrevistas foram conduzidas em um ambiente favorável, e os entrevistados geralmente demonstraram interesse e disponibilidade quando informados sobre os temas e objetivos da pesquisa. A partir da estratégia de gravação e transcrição das entrevistas que ocorreram durante os meses de abril e maio de 2022 com o consentimento dos respondentes, diferentes perspectivas sobre a questão de pesquisa puderam ser captadas a partir das entrevistas. As perguntas abertas foram conduzidas de acordo com cada roteiro semiestruturado, permitindo que os participantes se colocassem diante dos assuntos abordados, somente interrompendo para esclarecer eventuais dúvidas nas respostas. Também, foram feitas perguntas complementares, se alguma das respostas apontasse para aspectos que necessitassem de maior aprofundamento.

Para melhor compreensão das relações identificadas e observadas, a pesquisa qualitativa compôs-se, além das entrevistas, da utilização de observações diretas, diário de campo no qual foi registrado durante as visitas a indústria e nos dias da realização das entrevistas, fatos ocorridos, disposição e apresentação de assuntos tais como: cartazes, comunicação interna, comportamento dos entrevistados, site da indústria e mídias externas (YIN, 2015).

Após transcrever os dados por meio de métodos de análise de conteúdo, busca-se analisar entrevistas relacionadas ao modo como as pessoas vivenciam sua relação com as coisas cotidianas (BARDIN, 2016), o que inclui compreender o ambiente ou situação em estudo em um determinado momento, com partes destinadas a compreender o que está além das palavras. Portanto, após sucessivas leituras do material transcrito, procurou destacar os pontos mais representativos da fala dos entrevistados, ou seja, o ponto de vista que melhor refletisse sua opinião, o que auxiliou nas categorias de análise.

Em seguida, foram criadas duas planilhas em Excel, uma para os gestores entrevistados e outra para os líderes de produção entrevistados. Foi criado um campo contendo o resumo de cada respondente para cada pergunta aberta. Posteriormente, pontos importantes foram destacados no relatório e realizado agrupamento das unidades temáticas, possibilitando categorias de análise para realização da análise de conteúdo com base em Bardin (2016).

Após essa transcrição, foi criada uma nuvem de palavras com expressões que foram mais frequentes nas entrevistas. Na elaboração da nuvem, o número de palavras foi limitado a 40, e palavras com menos de 5 caracteres foram excluídas, além de palavras como conjunções, advérbios, pronomes e preposições. É importante notar que as palavras que estão no centro da nuvem e em tamanho maior são as palavras que aparecem com mais frequência nas falas.

Figura 5 – Nuvem de Palavras



Fonte: Dados da pesquisa

Com base no roteiro incluído no anexo B, o feedback coletado dos correspondentes foi analisado para identificar os comportamentos que melhor caracterizam o comportamento intraempreendedor, utilizando-se da escala Likert, que é uma escala utilizada para medir atitudes. Nomeada em homenagem ao seu criador, Rensis Likert (1903-1981), a escala likert também é conhecida como escala de avaliação total, pois a pontuação da escala é uma simples soma das respostas aos itens (BERNSTEIN, 2005). No presente trabalho utiliza-se a escala de cinco pontos em consonância. Malhotra (2001) destaca que a escala de Likert é uma escala somatória contendo cinco categorias de respostas que variam de “discordo totalmente a concordo totalmente” e os participantes precisam indicar a afirmativa de melhor escolha.

Para a análise de dados, foi utilizado o software para análise qualitativa de dados – R/Studio, utilizando o pacote Likert. YIN (2015) destacou que softwares facilitam a compilação, desmontagem e reorganização dos dados. Vale ressaltar que, diferentemente dos estudos quantitativos, neste caso o software pode atuar como auxílio e organizador da análise, uma vez que “computadores sozinhos não podem obter saídas utilizáveis” (YIN, 2015, p 175). O R/ Studio foi escolhido devido a afinidade da pesquisadora com o software.

Para estudar o comportamento intraempreendedor, foi realizada uma análise tendo como base o modelo de Moriano *et al.* (2009), para inovação e assunção de risco. Para a dimensão proatividade se utilizou um instrumento desenvolvido por Escobar (2012). Assim, para a análise dos dados, são utilizadas as categorias de análise que serão descritas a seguir.

3.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Bardin (2016) aponta que a categorização inclui a definição de uma classe que reúne conteúdos atribuídos a um título comum, permitindo o agrupamento de elementos com caracteres comuns. Conforme sugere a autora, iniciou-se com as fases de organização, operacionalização e sistematização dos dados da ideia inicial, passando pela preparação pré-analítica do material para desenvolver um delineamento preciso para o plano de análise.

Neste estudo, são propostas categorias a partir do referencial teórico como dimensão analítica para compreensão do fenômeno estudado, a saber: A categoria 1 (C1) refere-se à relação da empresa com a inovação e a importância da cultura organizacional como fonte de incentivos ao comportamento intraempreendedor; A categoria 2 (C2) refere-se ao comportamento intraempreendedor dos líderes de produção; A categoria 3 (C3) trata da

composição de fatores organizacionais de estímulos ou barreira ao comportamento intraempreendedor. Dessa forma, os resultados da análise de conteúdo apresentam a leitura nos pressupostos teóricos do pesquisador na perspectiva da questão de pesquisa. O agrupamento das doze Unidades de Significado nestas três categorias é apresentado no quadro 13, quadro 14 e quadro 15 a seguir.

Quadro 13 - Categorias de análise relação da empresa com a inovação e a importância da cultura organizacional como fonte de incentivos ao comportamento intraempreendedor

| Categoria | Unidades de Significado | Questões | Questionamento |
|--|--------------------------------|---|--|
| C 1: Relação da empresa com a inovação e a importância da cultura organizacional como fonte de incentivos ao comportamento intraempreendedor | US1: Estratégias | A + B + C | A visão e missão de sua empresa estão focadas no futuro e reflete o desejo de inovação? A visão e missão da organização estão claramente descritas e é de conhecimento de todos os funcionários da organização? A visão e a missão estão orientadas para o mercado? |
| | US3: Estrutura | D + E + F + G + H | Na organização existe um rodízio de funções e divisões de trabalho? Os funcionários têm a liberdade de fazer o seu trabalho e determinar procedimentos de acordo com as diretrizes da organização? As decisões são tomadas com a participação de todos os níveis, desde os mais baixos da escala organizacional? Como é este processo? Na organização, o trabalho em equipe é estimulado? Há integração entre as equipes de trabalho? |
| | US2: Liderança | I + J + K + L + M + N + U + V + W | O que é feito para tratar conflito entre os funcionários? Como os conflitos são administrados? Como é a comunicação na organização? Existem formas de recompensar os funcionários? Os funcionários são recompensados financeiramente e não financeiramente quando são criativos e proporcionam novas formas de realizar o trabalho? A geração de novas ideias é valorizada? De que forma? Existem recursos de Tecnologia da Informação apoiando os processos? Pessoas criativas são importantes na sua empresa? Como é estimulado o uso da criatividade? |
| | US4: Cultura Organizacional | O + P + Q + R + S + T + X + Y + Z | O erro, desde que não prejudique a empresa, é punido? De que forma? É incentivado o compartilhamento de ideias buscando fazer algo novo? Como? Como vocês apoiam a aprendizagem dentro da empresa? O aprendizado e o desenvolvimento do funcionário são recompensados? De que forma? |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | <p>Existe a partilha de conhecimentos dentro da empresa? De que forma?</p> <p>Como vocês lidam com o risco? Até que ponto ele é aceitável?</p> <p>Existe facilidade para a troca de ideias entre os funcionários de diferentes departamentos?</p> <p>A informação atualizada é facilmente disponível para todos os funcionários da organização? De que forma?</p> <p>O feedback entre gestores e funcionários é estimulado</p> |
|--|--|--|--|

Adaptado de Ismail, W.K.W, & Abdmajid, R (2007).

Quadro 14 - Categorias de análise comportamento intraempreendedor dos líderes de produção

| Categorias | Unidades de Significado | Questionamento |
|--|---------------------------|---|
| C 2: Comportamento intraempreendedor dos líderes de produção | US5: Inovação | <ol style="list-style-type: none"> 1) Gero novas ideias úteis. 2) Desenvolvo novos processos, serviços ou produtos 3) Realizo minhas tarefas de forma inovadora. 4) Encontro novas formas de fazer as coisas. 5) Ao tomar decisões estratégicas, respondo rapidamente aos sinais |
| | US6: Assunção de risco | <ol style="list-style-type: none"> 6) Faço novas coisas mesmo que exista a possibilidade de não funcionar. 7) Envolver-me em atividades que tenham alguma chance de não acabar bem. 8) Assumo riscos calculados apesar da possibilidade de fracassar 9) Ao tomar decisões estratégicas foco nos investimentos que tenham alto retorno, mesmo que apresentem riscos mais elevados 10) Costumo adotar uma postura agressiva para explorar oportunidades potenciais quando sou confrontado com situações de decisões envolvendo incerteza 11) Adoto posturas arrojadas visando atingir os objetivos da instituição |
| | US7: Proatividade | <ol style="list-style-type: none"> 12) Adapto o serviço prestado às necessidades dos clientes e respondo eficazmente às mudanças das mesmas. 13) Tenho forte tendência para estar à frente de outros concorrentes na introdução de novas ideias e serviços. 14) Tomo iniciativas introduzindo novas técnicas 15) Atuo proativamente para tomar iniciativa quando há dúvida nas normas administrativas 16) Exploro ideias em diversas situações buscando o crescimento financeiro da instituição, o bem-estar dos colegas e a preservação do ambiente organizacional |

Fonte: Adaptado de Moriano *et al.* (2009) e Escobar (2012).

Quadro 15 - Categorias de análise composição de fatores organizacionais inibidores ao comportamento intraempreendedor.

| Categoria | Unidades de Significado | Questões | Questionamento |
|--|--------------------------------------|--|--|
| C 3: Composição de fatores organizacionais de estímulos ou barreiras ao comportamento intraempreendedor. | US8: Apoio gerencial | 17 + 18 + 19 + 20 + 25 + 28 + 29 | A empresa promove iniciativas de inovação entre os funcionários? A inovação tem um valor fundamental na empresa? A visão e missão da organização estão claramente descritas e é de conhecimento de todos os funcionários da organização? Os seus superiores transmitem efetivamente a mensagem da inovação? Você é encorajado a mudar ações e decisões na minha empresa. Você geralmente tem ideias que são aproveitadas na empresa? Você sente confiança nos seus superiores? |
| | US9: Autonomia | 22 + 23 + 24 + 33 + 35 | Os funcionários da sua área agem como um time? Os funcionários podem se expressar e participar? Os funcionários têm liberdade e estão autorizados a expressar ideias? Você está envolvido no planejamento estratégico da sua empresa? Você está preparado para fazer as coisas de forma diferente? |
| | US10: Reconhecimento e recompensa | 30 + 31 | A empresa motiva através de recompensas não financeiras? Você se sente recompensado pelas atividades que desempenha? |
| | US11: Disponibilidade de tempo | 21 + 26 + 27 + 34 | Você é responsável por criar o futuro da empresa? Você está conectado com as mudanças e assim inova na empresa? Você sabe como posso contribuir para a inovação na minha empresa? Você se considera uma pessoa criativa e inovadora dentro da empresa? Você tem oportunidade de desenvolver seu potencial criativo? |
| | US12: Limites Organizacionais | 36 + 37 +38 + 39 | Na empresa a comunicação é aberta e honesta? Na empresa, todos estão envolvidos com os treinamentos? O ambiente é de colaboração entre os departamentos? Você é encorajado a aplicar o conhecimento que recebe? |

Adaptado KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014

Uma vez esclarecidos os procedimentos de coleta e análise de dados, os resultados obtidos são discutidos a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados à discussão e a análise de resultados obtidos na pesquisa. Os resultados serão apresentados de acordo com as categorias de análise a partir dos constructos da pesquisa em consonância com os objetivos do estudo em três seções que compõem os próximos subcapítulos. As unidades de registro serão destacadas em subtópicos para facilitar a visualização e compreensão.

4.1 RELAÇÃO DA EMPRESA COM A INOVAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FONTE DE INCENTIVOS AO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR

Esta etapa foi estruturada a partir da categoria de análise apresentada no quadro 13, seção 3.1, embasada no Modelo holístico de cultura da inovação, a partir de Ismail & Abdmajid (2007), segundo os quais a cultura organizacional é a espinha dorsal da inovação organizacional que define e contém os valores básicos da organização. Ela é moldada de acordo com os valores da estrutura e estratégia que foram inicialmente estabelecidos pelo líder organizacional. Com o objetivo de pesquisar o ambiente da organização e a sua relação com a inovação. Esse entendimento deu-se através das entrevistas realizadas com os 4 gestores já apresentados no trabalho, bem como dados do diário de campo, site e observação não participante. Nesses trechos, os vieses linguísticos que eventualmente ocorreram nos depoimentos foram preservados para manter as respostas contextualizadas

A empresa objeto deste estudo passou no ano corrente por uma reestruturação de gestão e investimentos financeiro conforme o CEO Norton Fabris (2022) “a nova empresa atuará exclusivamente como indústria com foco nas etapas de beneficiamento de madeira e exportação do produto e a antiga empresa concentrará no Agronegócios”.

Ressalta-se que ela é uma indústria de transformação de madeira em produtos de alta qualidade para uso na construção civil mundial. Uma empresa 100% brasileira que processa 350 mil m³ de madeira anualmente para produzir molduras, guarnições, painéis, componentes de portas, de escadas, de janelas e de móveis, entre outros produtos.

Segundo dados coletados na pesquisa, a empresa exporta para nove países na América do Norte, Europa e Austrália o que resulta em novas demandas de produtos no quesito inovação

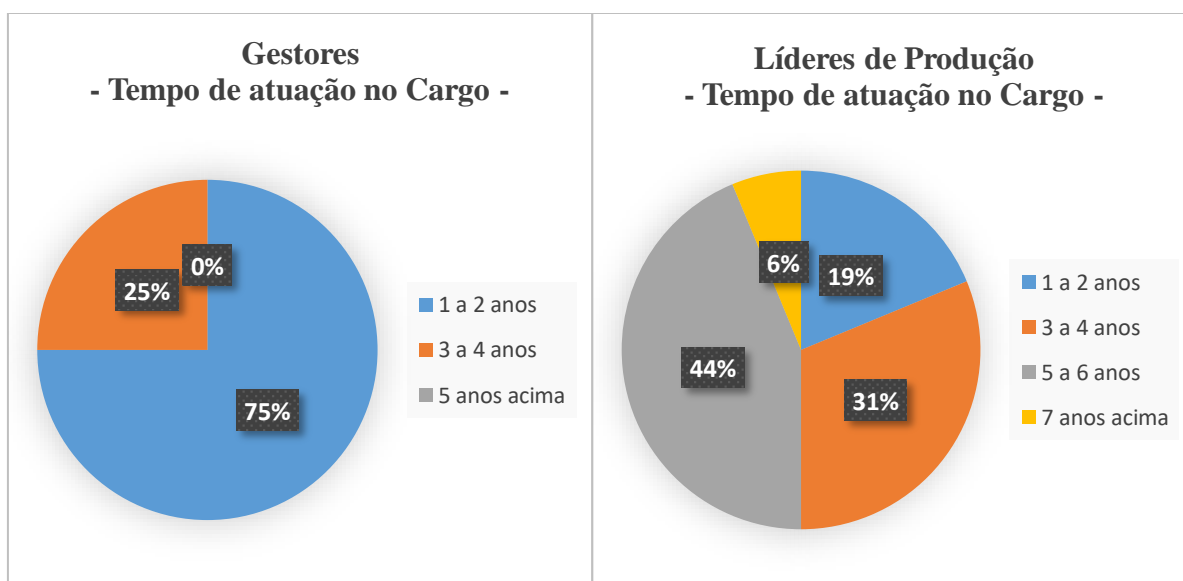
já parte deles. Os Estados Unidos é o destino de 93% da produção de molduras, painéis, guarnições e componentes de portas, escadas, janelas e móveis, entre outros produtos fabricados para uso na construção civil. Mais de 250 contêineres de produtos saem mensalmente das duas unidades da empresa localizadas em Guarapuava e Quedas do Iguaçu.

Após a declaração no dia 22 de fevereiro sobre a nova expertise, observou-se a implantação da nova identidade visual da empresa bem como atualização de site, e-mails, uniformes entre outros. Desde então a empresa vem investindo em expansão industrial interna, novas áreas de trabalho e inaugurou refeitório transformando em ambiente de descanso e descontração para os colaboradores incluindo mesas de jogos.

Nesse contexto surge a informação de que a demanda por novos produtos vem dos próprios clientes conforme necessidade mercadológica, não exigindo da empresa um setor específico para tal. Nesse sentido, reportando à empresa a inovação em processos organizacionais, desenvolvimento dos líderes de produção como promotores de mudança e novas tecnologias a matéria prima.

A presente pesquisa também traçou o tempo de atuação no cargo dos entrevistados para validação do critério de participação no estudo, utilizando dados coletados dos profissionais que atuam no nível de gestão, sendo 4 entrevistados e dos líderes de produção sendo 16 entrevistados, representados no gráfico 1.

Gráfico 1 – Tempo de atuação no cargo dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa

É percebido que nos cargos de gestores o tempo de atuação é menor devido a uma estratégia organizacional. Em conversa informal anotada em diário de campo esses profissionais, foram recrutados de outros estados para ocuparem os cargos atuais. Quanto aos líderes de produção, o recrutamento deu-se na contratação de profissionais da cidade de Guarapuava.

4.1.1 Estratégia

Dentro de um modelo de cultura da inovação, o elemento estratégia proposto por Ismail e Abdmajid (2007) representa as oportunidades que podem pavimentar o caminho para criar e sustentar uma cultura de inovação. Assim, deve-se traçar um conjunto de estratégias que facilite o compartilhamento de valores e pressupostos a ela associados.

A determinação da estratégia geralmente é uma tarefa que pertence à alta gestão. Em outras palavras, a alta gestão prescreve um conjunto de metas estratégicas. No modelo proposto a estratégia é uma tarefa induzida pelos líderes, já que os líderes podem vislumbrar um futuro brilhante e identificar oportunidades e apoiar a criação da cultura da inovação

No que tange a abordagem, buscou verificar se a visão e a missão da empresa estão focadas no futuro refletindo o desejo de inovação. Logo, denota-se apresentação de divergência nas percepções dos respondentes, apesar de todos concordarem que ambas estão orientadas para o mercado. Observa-se em um fragmento da entrevista que o respondente R2 relata [...] “focadas no atendimento das necessidades de nossos clientes, o que tornaria a nós mesmos a escolha número 1 deles”.

Nesse contexto, aprofundou-se em saber se a visão e missão da empresa está claramente descrita e é do conhecimento de todos os colaboradores da organização, visando o comprometimento com a estratégia da empresa. Os gestores apresentam divergência na percepção novamente conforme os discursos apontam:

“[...] Sim, foram comunicadas a todos de forma institucional e sempre reforçada quando pertinentes em comunicações institucionais e cursos” (R2)

“[...] Elas estão claramente descritas, porém não estão bem divulgadas a todos os colaboradores”. (R3)

“[...] Não são disponíveis em murais e site. A visão e missão existem e foi divulgada a alteração delas com a mudança da gestão das empresas, porém não é qualquer pessoa que tem acesso”. (R4)

Essa condição leva a considerar a disseminação do planejamento estratégico que foi elaborado para o período de 2022 a 2025 para sua eficiência, pois qualquer estratégia para melhorar a eficiência não deve ser desenvolvida e implementada isoladamente, mas deve ser considerada no contexto certo, levando em conta fatores não tangíveis, como a cultura das organizações (DORABJEE *et al.*, 1998), pois o conhecimento dos valores, missão e visão da organização auxilia o processo criativo, coordenando esforços para encontrar ideias alternativas para produtos, processos ou serviços, se todos os colaboradores entenderem a razão pela qual sua organização existe (SCHERER; CAROMAGNO, 2009).

4.1.2 Estrutura

A estrutura está alinhada para fornecer os elementos estruturais da organização. Esses elementos incluem comunicações, flexibilidade, trabalho em equipe e tomada de decisão que podem promover a inovação, enquanto a especialização, formalização, padronização e centralização podem inibi-la.

Para compreender essa dinâmica, buscou-se verificar se na empresa há rodízios de funções, bem como divisões de trabalho na área da indústria. Os entrevistados concordam que sim, conforme relata o R2 “[...] na área produtiva procura-se fazer o rodízio por questões ergonômicas, para aumento da flexibilidade na cobertura de absentista por exemplo e para desenvolvimento profissional dos operários”. E completa “[...] mas não temos um processo sistematizado para gerenciamento do tema”.

Sobre o planejamento estratégico de 2022 a 2025, o trabalho em equipe vem sendo estimulado apesar das restrições ainda existentes devido resquícios da cultura organizacional anterior. (DIÁRIO DE CAMPO, 04 abril. 2022). Isso fica evidenciado no relato do R1 “[...] colocamos foco no tema, mas ainda há muitas restrições entre os gestores das demais áreas, processo de mudança nesse momento”. Convalida na percepção do R2 “[...] exercitá-lo no dia a dia como um modo de se organizar para o trabalho está sendo nosso desafio diário, a direção tem apoiado bastante a premissa do trabalho em time”. “Sendo uma atitude a ser melhorada e desenvolvida na cultura organizacional”.

A nova gestão está em desenvolvimento, portanto cabe a responsabilidade aos líderes organizacionais inspirar outros a liderar, bem como estruturar a organização de acordo com as práticas inovadoras desejadas. Nesse contexto, a autonomia para realizar atividades e determinar procedimentos de acordo com as diretrizes da empresa vem ao encontro do que se espera de colaboradores intraempreendedores. Mas, apesar da nova expertise da empresa na

mudança de gestão, esse processo ainda está bem hierarquizado. Conforme relatam os gestores entrevistados sobre autonomia de trabalho:

“[...] Sim, isso é o que se espera, porém quanto mais operacional for o trabalho, mais preso à procedimentos o empregado estará. (R2)

“[...] Definido por hierarquia” (R1)

“[...] Hoje existe uma equipe de apoio, porém o colaborador pode sugerir melhorias” (R3)

“[...] Possuem setores de apoio que determinam procedimentos, os colaboradores podem sugerir melhorias”. (R4)

Essas observações refletem quanto a participação de todos os níveis nas tomadas de decisões de empresa, sendo evidenciado na fala do R1 que “[...] não há um processo formalizado para tal, as decisões normalmente veem como diretrizes da gestão maior e difundida nos demais”. Apesar do R2 relatar que “[...] neste ano, por exemplo, estamos com o forte investimento em projetos de times interfuncionais para empoderar pessoas para atuarem na solução de problemas complexos”. Essa informação não é perceptível na visão dos outros gestores que relatam [...] as decisões são tomadas no sentido “Top-Down” (R3 e R4).

Para apoiar o potencial inovador, os elementos estruturais devem estar alinhados à cultura organizacional. Isso, por sua vez, produzirá um tipo de norma cultural que pode influenciar a interação do indivíduo com o comportamento de inovação necessário.

4.1.3 Liderança

A cultura é uma força estável, conservadora e resistente que provavelmente mudará apenas através da intervenção de gestão (HATCH, 2004). O papel de liderança no modelo em estudo, foi construído com a premissa de que a cultura é estável até que os líderes ajam para mudá-la (SCHEIN, 1999). Portanto, a importância da liderança é central na criação de uma cultura de apoio à inovação e sem a qual é improvável que criem uma cultura de inovação.

Para a empresa, pessoas criativas são importantes e valorizadas através de recompensas financeiras e não financeiras, conforme comenta o R2: “[...] que existe um sistema bônus por atingimento de objetivos para gestores e agora em 2022 foi estendido a outras categorias como analistas, especialistas e outros”.

Com relação aos recursos de tecnologia de informação que apoiam os processos na empresa, R2 relata que “[...] tem o “ERP Totvs” suportando vários processos da empresa e

soluções como o “*Fusion*” para melhorar o fluxo e *workflow* da empresa e ferramentas tais como “*Business Intelligence*” apoiando decisões”.

Como foi observado, uma cultura de inovação é um conjunto de hábitos e valores que nutrem a criatividade e apoiam a geração de ideias que visam mudar a forma de fazer negócios, valorizando as pessoas e melhorando os resultados (DONATO, 2020). Dessa forma, no planejamento estratégico de 2022 a 2025 está definida uma iniciativa de reconhecimento das pessoas que está sendo acompanhada a partir de maio 2022 no *Scorecard*”. Confirmam os R3 e R4 quando comentam que existe o “PPR e Meritocracia através do aumento salarial a cada 6 meses”.

Outros estímulos a colaboradores criativos que geram novas ideias são recompensados através de programas como Kaizen e Idealize conforme relatado pelo R4 [...] “os funcionários que trazem ideias ganham garrafinhas, vale alimentação entre outros”. Apesar das premiações e recompensas não há uma política para o estímulo da criatividade dentro da empresa conforme os entrevistados. Diante disso, “o intraempreendedorismo precisa de uma organização que estimule a inovação e a criatividade” (HAASE *et al.* 2015, p. 910). A introdução de novas ideias é um sinal de flexibilidade e adaptabilidade, não abandonando a essência do negócio, mas sim impulsionando a mudança mantendo identidade e a filosofia da empresa. Nesse contexto, para realizar o processo de inovação, é necessário desenvolver uma cultura organizacional que facilite a implementação e estimule a inovação, influenciando todos os níveis da organização para atingir os objetivos organizacionais

4.1.4 Cultura Organizacional

No modelo proposto, a cultura organizacional forma outra parte integrante das dimensões funcionais. É a espinha dorsal da inovação organizacional que define e contém os valores básicos da organização. Nessa perspectiva investigou-se sobre como se dá o compartilhamento de ideias dentro da indústria.

Os relatos apontam que são incentivados sempre que possível na busca das melhores práticas, conforme relata o R2 “[...] sim, por exemplo incentivando o benchmarking entre as plantas de fabricação (Quedas do Iguaçu e Guarapuava)”. Ao destacar a presença da influência dos mais velhos, R3 comenta que “[...] existe através de treinamento na própria operação com o colaborador que já exerce a função”. Completa relatando que “[...] entre os setores de apoio há troca de ideias, mas na operação há mais dificuldade”. Já o R4 relata que “é difícil”.

Através de observação não participante verificou-se que a empresa tem programa de treinamento para desenvolvimento dos líderes da produção que ocorrem a cada 15 dias. No campo de Estudo, foi possível à pesquisadora presenciar um dia desta capacitação para mapeamento e aplicação de pesquisa, averiguando que a empresa apoia a aprendizagem dentro da empresa através de treinamentos. O R2 relata que “[...] temos um plano de treinamento, temos um programa de desenvolvimento de multiplicadores internos e estamos implantando a gestão do mapa de competências operacionais. Ele verifica essa ação como uma recompensa no desenvolvimento profissional dos colaboradores que evoluem verticalmente assumindo novos cargos.”

Esse aspecto pode estimular o comportamento intraempreendedor, investir em treinamento de desenvolvimento pessoal e profissional, atualizar habilidades e adquirir novos conhecimentos. Esses aspectos são mencionados na literatura a partir de fontes como Alencar (1995), Bonache (2000) e Barbieri, Álvarez e Cajazeira (2009), segundo os quais, além de estimular a busca por novas ideias, a formação também pode facilitar a disseminação de novas ideias, crenças na organização, valores e filosofia.

Sendo assim, além de existir a prática de troca de ideias, com relação ao erro na empresa segundo todos os entrevistados não existe prática de punição por parte da empresa. O R2 relata que “[...] não existem orientações institucionais neste sentido, muito antes pelo contrário, estamos difundindo através do modelo liderança da nova gestão, uma cultura que busca fazer diferente para obter resultados diferentes”.

Quanto ao risco e sua aceitabilidade na indústria, como Valladares, Vasconcellos e Serio (2014, p. 604) enfatizam a necessidade de “assumir o risco para apoiar a mudança, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, e competir vigorosamente” para gerar vantagem competitiva. Relata R1 que “[...] devem ser trabalhados pela alçada de cada nível”. Completa o R2, “[...] deve-se estar atento para não prejudicar a imagem da empresa, objetivos financeiros, atendimento dos requisitos do cliente, saúde física e mental dos colaboradores”.

A administração de conflitos ocorre por meio de orientação e conversas que segundo R4 “[...] são chamados todas as partes envolvidas para resolver” e completa “quem pode mais chora menos, a última palavra sempre é do cargo maior”. A administração de conflito segundo R2 acontece “[...] com foco na necessidade da empresa e não das áreas ou indivíduos, estimula-se a conversa franca e não violenta entre eles.

A comunicação é um aspecto de muitas pesquisas sobre ser um facilitador da inovação. Por exemplo, Johannessen e Olsen (2011) argumentam que é crucial transformar o processo de

comunicação em habilidade de comunicação. Para isso, deve envolver a criação de valor e estar orientado para o desenvolvimento, transferência e integração do conhecimento.

A comunicação pode ser escrita ou oral, e espera-se que não haja barreiras para a disseminação da informação e transferir o conhecimento. A Comunicação na indústria na concepção dos entrevistados ainda tem muito a melhorar, como relata o R1 “[...] ainda temos muitos gaps, falta uma sistemática para ser mais clara.” Completa R3 que “[...] existe um método de comunicação, porém por diversas vezes não é efetivo em todos os níveis”.

Segundo Das (2003), quando a comunicação está associada a uma cultura de compartilhamento, os funcionários tendem a ser mais unidos em suas ações, o que pode interferir em seu desempenho. Assim a comunicação apresenta-se como uma barreira a ser vencida.

Essa problemática traz reflexo no compartilhamento de informação, com relação a atualização e disponibilidade dela para todos os colaboradores da empresa. Relata o R1 “[...] não há clareza”. E completam os outros entrevistados:

“[...] falta de planejamento e as informações são divulgadas em cima da hora, quem está prontamente com computador até tem ciência ao que está acontecendo, já a operação não (R4)”.

“[...] acho que podemos melhorar no que tange o melhor informar o nível operacional, no nível tático e estratégico existem vários comitês e reuniões específicas para os temas de gestão (R2).

Confirma R3 que “[...] há falta de planejamento nas comunicações internas, são divulgadas em cima da hora, elas são feitas em murais da empresa e em reuniões de passagem de turno”.

Nesse contexto foi explorado se existe ou é estimulado o *feedback* entre gestores e colaboradores havendo contradição por parte dos entrevistados com relação ao abordado. O relato do R2 [...] Sim, temos no *Scorecad* de 2020 uma iniciativa chamada de “conversas estruturadas” que busca viabilizar a conversa entre gestores e colaboradores. Já os respondentes R3 e R4 discordam dizendo que “não há tal política na empresa”. O R1 completa que “[...] é estimulado, mas não é prática da organização”. Assim, para operar com sucesso dentro de qualquer ambiente de negócios, é essencial compreender os valores que impulsionam e apoiam a cultura desse ambiente.

Sintetizando todas as considerações apresentadas até aqui, como mencionado anteriormente, a inovação é um processo complexo, pois é condicionada por uma variedade de fatores e elementos. Identificar esses elementos como determinante da inovação, no entanto, é uma tarefa importante que os gestores precisam trabalhar.

Assim que a cultura organizacional esteja estabelecida, ela manterá os valores fundamentais defendidos como princípios que ajudam a organização a manter sua direção para a criação de uma cultura de inovação, ou seja, cultura da inovação no modelo apresentado é o resultado da interação dos elementos elencados. Requer afastar-se de uma análise individualista para uma que se baseia em uma visão abrangente.

4.2 COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR DOS LÍDERES DE PRODUÇÃO

Esta etapa foi estruturada a partir da categoria de análise apresentadas no quadro 14, seção 3.1, com o objetivo de mapear o comportamento intraempreendedor nos cargos de comando na área da indústria, relacionando com os resultados obtidos na relação da organização com a inovação.

Realizou-se análise exploratória tendo como base o questionário de Moriano *et al.* (2009), para inovação e assunção de risco e incluindo as questões referentes à proatividade. Com variáveis na ferramenta de escala likert como resposta, que expressa o nível de concordância do participante numa escala com 5 pontos, onde o entrevistado encontra sua reação com relação a afirmação, ou seja, escala likert é considerada nível qualitativo ordinal onde os números não tem representatividade para uso de desvio padrão. Assim consegue-se validar e criar constructos. Essa ferramenta apresenta ponto de neutralidade, dando-se a opção ao respondente de não se colocar em posição polêmica, quando indeciso ou não queira se expor, conforme representa a figura 5.

Figura 5 – Representação da Escala Likert



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

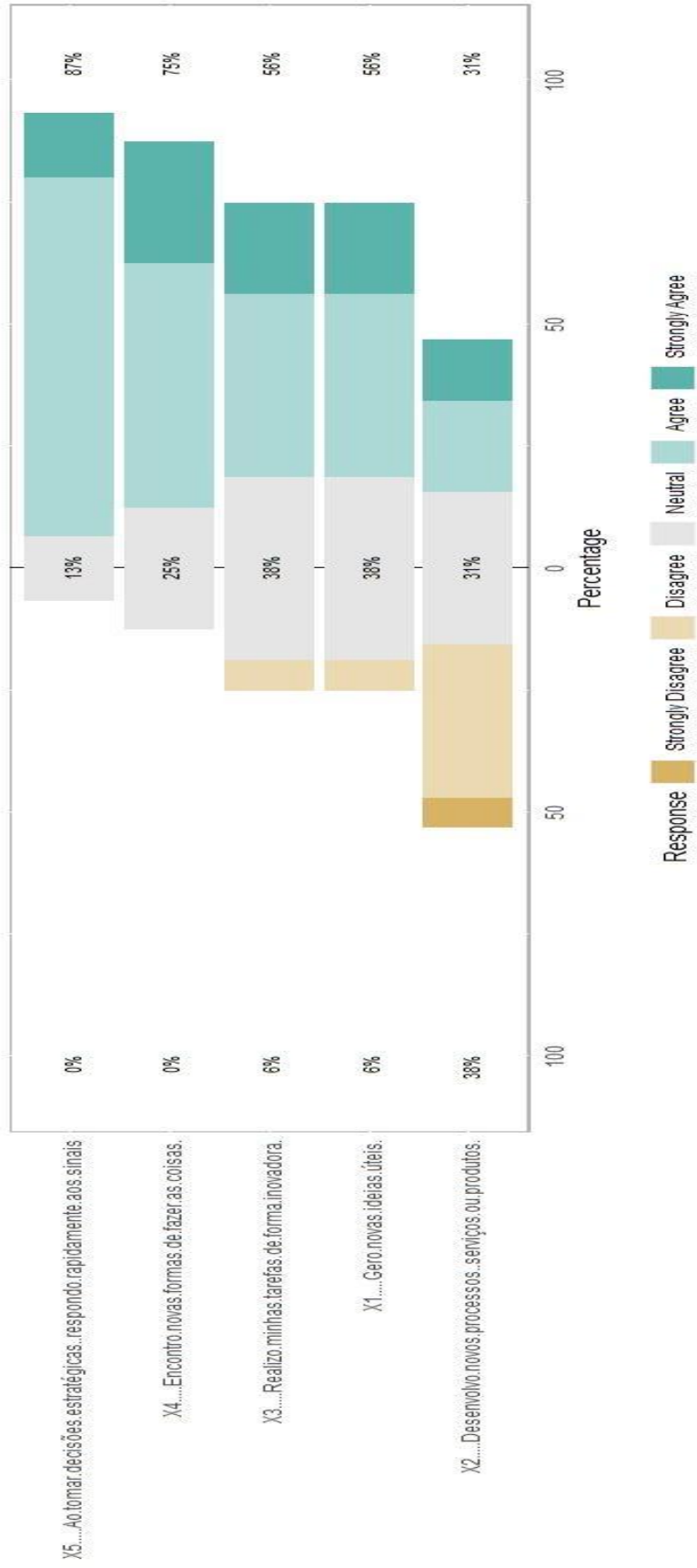
A atividade foi contextualizada antes da sua aplicabilidade para entendimento mútuo dos participantes quando da busca de informação.

4.2.1 Inovação

A inovação é caracterizada por esforços para descobrir novas oportunidades, incluindo criatividade e experimentação no desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e negócios. Considerando um fator chave na obtenção de vantagem competitiva (O'REILLY; TUSHMAN, 2008). Para tanto, Alves *et al.* (2010) apontaram a importância dos recursos e capacidades organizacionais para a inovação. Como os líderes de produção são potenciais intraempreendedores, é razoável supor que eles apresentem comportamentos inovadores.

Nesse ponto, sendo possível verificar no eixo y as variáveis analisadas, o gráfico 2 apresenta o nível de concordância e discordância dos líderes de produção numa escala com 5 pontos sobre características ligadas ao comportamento inovador que pode ou não caracterizar seu próprio desempenho, no dia a dia empresa.

Gráfico 2 – Inovação



Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se nas respostas que a maioria dos líderes de produção concordam ou concordam plenamente que buscam inovar no seu dia a dia, encontrando novas formas de desenvolver suas atividades e responderem rapidamente com decisões estratégicas. Essas características estão de acordo com o que foi exposto no referencial sobre o comportamento intraempreendedor, que é descrito como o comportamento dos funcionários que inovam e buscam oportunidades de negócios que possam gerar benefícios organizacionais sem solicitação formal (EDÚ VALSANIA *et al.*, 2016). Isso convalida as variáveis de que realizam suas tarefas de forma inovadora, gerando ideias úteis para a empresa.

A propensão a inovar representa a vontade de inovar, introduzindo novidades por meio da criatividade e experimentação focada no desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos (MORIANO *et al.*, 2009). Nesse quesito, a variável sobre desenvolver novos produtos, serviços ou produtos revelou imparcialidade entre os líderes. Isso convalida o apresentado pelo gestor da empresa, que a necessidade de novos produtos demanda dos próprios clientes.

Convergindo com os relatos apresentados pelos gestores na categoria anterior quando abordados sobre os quesitos de “Estrutura e Liderança”, que apesar da nova expertise da empresa na mudança de gestão, os processos ainda estão hierarquizados. Quanto à autonomia, surgiram os relatos: “[...] Sim, isso é o que se espera, porém quanto mais operacional for o trabalho, mais preso à procedimentos o empregado estará. (R2); “[...] Possuem setores de apoio que determinam procedimentos, os colaboradores podem sugerir melhorias”. (R4) Quanto à participação em tomadas de decisão “[...] não há um processo formalizado para tal, as decisões normalmente veem como diretrizes da gestão maior e difundida nos demais” (R1). Quanto a recompensas e premiações, apesar de ocorrerem não há uma política para o estímulo da criatividade dentro da empresa conforme os entrevistados.

Para apoiar o potencial inovador, os elementos estruturais devem estar alinhados à cultura organizacional. Isso, por sua vez, produzirá um tipo de norma cultural que pode influenciar a interação do indivíduo com o comportamento de inovação necessário.

4.2.2 Assunção de risco

Em relação à tomada de riscos, segundo Lumpkin e Dess (2005), os funcionários em geral, especialmente aqueles em cargos de liderança, devem estar preparados para assumir riscos e aceitar a possibilidade de fracasso. As empresas com orientação empreendedora são frequentemente caracterizadas pelo comportamento de tomada de risco (MARTENS; FREITAS, 2006).

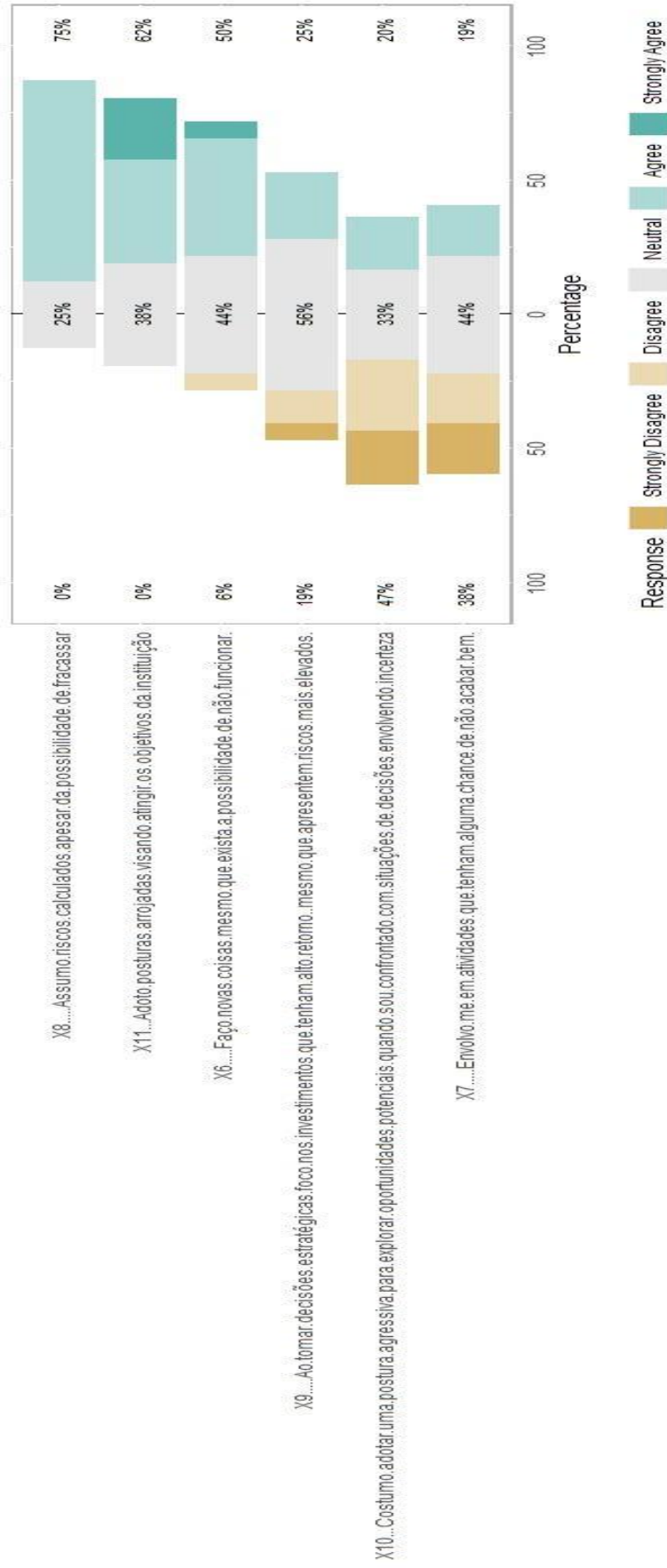
No cargo de líder de produção, existem diversas atividades que exigem risco, como configurar e orientar sua equipe para desenvolver as qualidades necessárias para atingir as metas organizacionais, buscar melhor desempenho e resultados, bem como gerar novas ideias. A partir da análise, verifica-se no eixo y as variáveis estudadas no gráfico 3 que apresenta o nível de concordância e discordância dos líderes de produção numa escala com 5 pontos sobre características ligadas a assunção de risco

O Software R-Studio organiza os resultados das variáveis da maior concordância para a menor concordância, sendo possível observar que 75% líderes positivamente concordam e concordam totalmente que assumem riscos calculados apesar da possibilidade de fracassar. Descrito por Moriano *et al.* (2009) como um comportamento destinado a executar a gestão com ousadia para atingir os objetivos organizacionais. Nesse contexto, apesar da neutralidade de 38% dos entrevistados, 62 % dos líderes positivamente concordam e concordam totalmente que adotam postura arrojada visando atingir os objetivos da empresa.

Os dados mostram que no somatório de concordam e concordam totalmente, 50% dos líderes fazem novas coisas mesmo que exista a possibilidade de não funcionar. Em consonância com Pandey *et al.* (2020), que comentam que assumir riscos mostra a destreza na antecipação de necessidades e desafios futuros.

Na variável quanto “tomar decisões estratégicas com foco nos investimentos que tenham alto retorno”, percebe-se uma neutralidade de 56% dos líderes. Como abordado anteriormente, a ferramenta apresenta ponto de neutralidade, dando-se a opção ao respondente de não se colocar em posição polêmica, quando indeciso ou não queira se expor. Mas também convalida com os relatos apresentados pelos gestores na categoria anterior quando abordados sobre os quesitos de “Cultura Organizacional”. Quanto ao risco e sua aceitabilidade na indústria “[...] devem ser trabalhados pela alçada de cada nível” (R1). “[...] deve-se estar atento para não prejudicar a imagem da empresa, objetivos financeiros, atendimento dos requisitos do cliente, saúde física e mental dos colaboradores” (R2).

Gráfico 3 – Assunção de risco



Fonte: Dados da pesquisa

Refletindo no somatório de discorda totalmente, discorda e neutralidade de 80% por parte dos líderes no posicionamento quanto às variáveis se eles “costumam adotar uma postura agressiva para explorar oportunidades potenciais quando são confrontados com situações de decisão envolvendo incertezas” e principalmente se “assumem riscos calculados apesar da possibilidade de fracassar”.

Dessa forma, ressalta-se que o comportamento intraempreendedor ou seu próprio desenvolvimento pode ser reforçado ou limitado pelo comportamento e atitudes da organização. Como afirma Drucker (2005), uma cultura propícia à formação do intraempreendedorismo, impulsiona seus colaboradores a buscar constantemente o novo, a encontrar a melhor forma de desenvolver algo, a melhoria diária e esse comportamento leva a dedicação e comprometimento pessoal.

4.2.3 Proatividade

A proatividade, por sua vez, expressa uma visão de “olhar para o futuro”, acompanhada de atividades inovadoras. Ela permite prever mudanças, observando o ambiente e as necessidades do negócio. A proatividade considera ação e visão. Indivíduos proativos estão dispostos a agir (DESS & LUMPKIN, 2005).

Sobre as características ligadas aos líderes de produção no quesito proatividade, verifica-se as variáveis estudadas no gráfico 4.

A proatividade é o que impulsiona a oportunidade, visto que 88% dos líderes de produção no somatório de concordam e concordam totalmente que eles “adaptam o serviço prestado às necessidades dos clientes e respondem eficazmente as mudanças”.

Refletindo em 75% dos entrevistados declarando que “exploram ideias em diversas situações buscando o crescimento financeiro da empresa, o bem-estar dos colegas e a preservação do ambiente organizacional”. Pinchot (1999) diz que é melhor escolher pessoas comprometidas em realizar uma ideia do que escolher o melhor plano de ação.

Os dados apresentam no quesito proatividade que os líderes de produção positivamente no somatório de neutralidade, concordam e concordam totalmente que suas atitudes com relação a empresa refletem iniciativas para introduzir novas técnicas, tendência a estar à frente da concorrência.

Gráfico 4 – Proatividade



Fonte: Dados da pesquisa

Mas quando questionados em “atuar proativamente para tomar iniciativa quando há dúvidas nas normas administrativas”, percebe-se o desequilíbrio novamente nas respostas apresentando o somatório de discordo totalmente, discordo e neutralidade de 50% contra 50% do somatório de concordo e concordo totalmente.

Refletindo novamente com os relatos apresentados pelos gestores na categoria anterior quando abordados sobre o quesito “Estrutura”. Quanto à autonomia para realizar atividades e determinar procedimentos de acordo com as diretrizes da empresa, “[...] Sim, isso é o que se espera, porém quanto mais operacional for o trabalho, mais preso à procedimentos o empregado estará. (R2), “[...] Definido por hierarquia” (R1)

Drucker (2005) alerta que os valores e filosofias empresariais são fundamentais para a formação do intraempreendedorismo, dependendo do ambiente propício em que se desenvolve, pois sem o adequado suporte da administração, por meio de políticas de delegação, tolerância ao erro, isolamento de efeitos restritivos e sistema de reconhecimento, o intraempreendedorismo não tem sustentação.

Sintetizando todas as considerações apresentadas até aqui, verifica-se que as atitudes estudadas como inovação, assunção de risco e proatividade se fazem presentes no comportamento dos líderes de produção. Contudo, indivíduos intraempreendedores atingem seus objetivos quando recebem apoio da alta direção da organização (DEPREZ *et al.*, 2018). O intraempreendedor precisa de um ambiente acolhedor e de apoio para que não tenha medo das consequências do fracasso (ALTINAY, 2005; PINCHOT, 1985; SMITH *et al.*, 2016).

4.3 COMPOSIÇÃO DE FATORES ORGANIZACIONAIS DE ESTÍMULOS OU BARREIRA AO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR.

Esta etapa foi estruturada a partir da categoria de análise apresentadas no quadro 15, seção 3.1, com o objetivo de identificar a existência de fatores que possam inibir a prática do intraempreendedorismo nos cargos de comando na área da indústria. Embasada no modelo de Kuratko, Hornsby e Covin (2014) em seu estudo, dividem os nos fatores facilitadores e inibidores do intraempreendedorismo em cinco macro fatores sendo eles: suporte da alta gestão para o intraempreendedorismo, autonomia no trabalho, recompensas e reconhecimento, disponibilidade de tempo, e limites organizacionais. Esse entendimento deu-se através das entrevistas realizadas com os 16 líderes de produção já apresentados no trabalho, bem como dados do diário de campo, site e observação não participante.

4.3.1 Apoio Gerencial

O primeiro fator analisado no estudo foi o apoio da Alta Gestão ao intraempreendedorismo. Embora todos os fatores sejam importantes, este pode ser o fator mais crítico na motivação do comportamento intraempreendedor em uma organização. Mesmo que o indivíduo tenha todas as características de um intraempreendedor, esse comportamento só pode ser praticado com um suporte mínimo da organização (HORNSBY *et al.*, 1993; KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990).

Segundo Dornelas (2017), para desenvolver uma cultura intraempreendedora, uma estratégia organizacional deve ser baseada em ideias empreendedoras e desenhada para motivar os profissionais a conduzirem ações inovadoras. Além disso, a organização deve conseguir superar as barreiras empreendedoras que existem em sua estrutura. Nesse contexto, a visão e missão da empresa estão claramente descritas e são do conhecimento de todos os colaboradores da empresa conforme a maioria dos relatos nas entrevistas.

A percepção de Apoio da Gestão, conforme relatos das entrevistas, fica evidente que este fator está em desenvolvimento na empresa sendo refletido pela gestão hierarquizada apresentada anteriormente nas entrevistas com gestores, proporcionando uma gestão burocratizada, ou seja, a maioria dos líderes de produção responderam terem um sentimento de incerteza quanto ao real suporte oferecido pela alta gestão, não sentindo confiança nos seus supervisores se caracterizando como uma grande barreira ao desenvolvimento do comportamento intraempreendedor. Para Kuratko, Hornsby e Covin (2014), o apoio da alta gestão de uma organização está diretamente relacionado aos resultados positivos da inovação.

No que se refere a inovação, apesar de a empresa estar em um processo de mudança de gestão, ela ainda não é percebida como um valor fundamental na empresa. Nas entrevistas, os líderes de produção relataram que ela não é transmitida pelos seus supervisores. Resultando barreira ao comportamento intraempreendedor, pois a literatura mostrou que organizações que pretendem incorporar os valores e princípios do intraempreendedorismo precisam demonstrar isso aos seus colaboradores para que a imagem organizacional assumida pelos gestores se torne prática.

Isso resulta em novas barreiras ao comportamento intraempreendedor, quando eles declaram em sua maioria que não há políticas de incentivo para inovação dentro da empresa, bem como, não havendo encorajamento a mudar ações e decisões na empresa. O agravante se dá quando não veem suas ideias sendo aproveitadas no dia a dia.

Ahmed (2016) sugere que os líderes devem apoiar atividades que sustentem o intraempreendedorismo e, assim, mantenham a competitividade estratégica da organização. O autor também sugere que os líderes precisam adotar abordagens para melhorar e apoiar o ambiente de inovação para atender as necessidades da atividade intraempreendedora.

4.3.2 Autonomia

Uma pessoa ou equipe precisa ter um senso de liberdade de decisão para ganhar confiança na geração de ideias que levem a inovação (IRELAND; COVIN; KURATKO, 2009). Embora os líderes de produção se sintam prontos para fazer as coisas de forma diferente, quanto a autonomia no trabalho é um fator que dá origem a análises.

Na prospecção que os líderes ficaram divididos em seus relatos nas entrevistas quanto à autonomia no trabalho, a maioria acredita ter, mas alguns não têm certeza sobre a autonomia concedida no trabalho, levando a uma percepção de que a organização está no meio do que significa conceder autonomia aos seus colaboradores e a necessidade de desenvolver suas estratégias de comunicação para que todos entendam a mensagem que a organização deseja transmitir.

Organizações que toleram o fracasso, proporcionam liberdade de decisão e delegam responsabilidade a colaboradores de nível hierárquico mais baixo, tendem a identificar melhor as oportunidades intraempreendedoras e incentivam seus colaboradores a experimentar (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014).

Nesse contexto, os líderes de produção em seus relatos concordam que possuem autonomia para se expressar sugerindo melhorias e novas estratégias corroborando com colegas, embora admitissem não estarem envolvidos na formulação do planejamento estratégico da empresa.

4.3.3 Recompensas e Reconhecimento

Uma das principais estratégias de estímulo às quais as pessoas respondem é a recompensas ou reconhecimento e a disponibilidade de recursos (DORNELAS, 2015; KURATKO, HORNSBY e COVIN, 2014).

É importante notar que, em termos de recompensas, não significa especificamente nada relacionado ao valor financeiro, mas qualquer experiência que demonstre aos

colaboradores que suas ações são reconhecidas e recompensadas (CHIAVENATO, 2014; DORNELAS, 2015; DUTRA, 2016; KURATKO, 2016; VERGARA, 2010).

Embora a empresa tenha alguns programas de recompensas e brindes mencionados anteriormente pelos gestores entrevistados, não há um programa formal. Os resultados para esse fator mostraram a insatisfação dos entrevistados, indicando que eles não se sentem recompensados pelas atividades que desempenham, ou seja, reconhecidos pelo seu trabalho.

Isso faz sentido porque eles ainda estão em processo de mudança de gestão e reconhecimento de ações intraempreendedoras, de modo que cada colaborador possui um sentimento distinto ao pensar sobre o tema, pois cabe a cada líder conduzir o reconhecimento de novas ideias.

De acordo com Kuratko, Hornsby e Covin (2014), quando os colaboradores acreditam que a organização utiliza um sistema de recompensa baseado em atividades intraempreendedoras, que incentiva a tomada de riscos e a inovação, eles tendem a se comportar de maneira mais intraempreendedora.

Assim, se tais ações fossem institucionalizadas, este resultado seria significativamente melhorado, aumentando o engajamento dos colaboradores e promovendo um comportamento intraempreendedor.

4.3.4 Disponibilidade de Tempo

A disponibilidade de tempo pode ser um dos fatores mais difíceis para as organizações alcançarem, pois os gestores lutam para manter a produção devido a intensa competição no mercado, reduzindo o tempo para intraempreendedorismo (MORRIS; KURATKO; COVIN, 2011).

Kuratko, Hornsby e Covin (2014) recomendam que as organizações promovam cronogramas de atividades para apoiar os esforços para atingir as metas organizacionais de curto e longo prazo, garantindo tempo para que os colaboradores, individual ou coletivamente, pensem em alternativas, criem e busquem inovações para incentivar o desenvolvimento do comportamento intraempreendedor.

Conforme observado nas questões sobre o tema, apresentou-se o relato “não tenho certeza”, sugerindo que a empresa precisa evoluir para dar aos colaboradores tempo para explorar o intraempreendedorismo, o que pode acabar inibindo o comportamento intraempreendedor de seus colaboradores (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014).

Nas entrevistas semiestruturadas, os líderes demonstraram uma orientação inerente à cultura organizacional de que a prioridade de todos é atender primeiro uma demanda estabelecida, para depois considerar o intraempreendedorismo, o que justifica tal resultado. Nos relatos identifica-se que eles não têm oportunidade de desenvolver seu potencial criativo na empresa.

É preciso reservar um tempo da carga de trabalho do colaborador para o intraempreendedorismo, a criatividade, a inovação. Sem tempo suficiente, uma organização fica limitada por seus processos atuais, o que pode refletir problemas enfrentados por seus concorrentes no mercado (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014).

4.3.5 Limites Organizacionais

No que diz respeito a “Limites organizacionais”, refere-se às barreiras impostas pela organização, seja em termos de liberdade para realizar atividades de trabalho, compartilhamento de conhecimento entre departamentos, ou até mesmo em termos de desempenho individual de cada colaborador (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014).

Kuratko, Hornsby e Covin (2014) enfatizam que organizações com limites organizacionais flexíveis, promovem mais atividade intraempreendedora porque aumentam o compartilhamento de conhecimento entre ambientes externos e internos e entre departamentos ou divisões organizacionais.

Ressalta-se que o surgimento de resultados de inovação é mais previsível quando a inovação é vista como um processo estruturado e intencional (e não um cenário caótico), confirmando isso com estudos em contextos organizacionais que reconhecem que, quando a incerteza é mantida, os resultados são mais facilmente alcançados em um nível gerenciável, que pode ser alcançado por meio de limites organizacionais que induzem, orientam e incentivam o comportamento intraempreendedor coordenado em toda a organização (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014).

Ao analisar as respostas às questões levantadas nesse elemento, observou-se uma barreira significativa ao comportamento intraempreendedor, ou seja, a razão para acreditar nesse resultado foi a ausência de procedimentos, práticas e regras operacionais muito definidas que a nova gestão deverá quebrar para que a nova cultura organizacional flua, pois até o presente momento os líderes de produção entrevistados não enxergam um ambiente colaborativo entre os departamentos, bem como, não enxergam na empresa uma comunicação aberta e honesta.

Isso também pode ser demonstrado por uma sensação de falta de feedback, ou seja, retorno por parte do líder para seu liderado. Sem este retorno, o colaborador tende a realizar ações contínuas para evitar o desvio dos padrões tradicionais de trabalho (DUTRA, 2016; GIL, 2019; VERGARA, 2010). Entende-se que potencializar a colaboração intraempreendedora requer projetar espaços físicos, canais de comunicação e oportunidades dentro da organização para gerar novas ideias e desenvolver a criatividade.

Dessa forma, com base em Kuratko, Hornsby e Covin (2014), pode-se dizer que, mesmo que um colaborador possua todas as características necessárias para ser considerado um intraempreendedor, se não houver condições básicas na organização, seu comportamento acabará se tornando repressivo, impedindo-o de mostrar todo o seu potencial. Sintetizando todas as considerações apresentadas até aqui, as seguintes conclusões podem ser tiradas sobre a relação dos fatores inibidores do comportamento intraempreendedor em sujeitos de pesquisa corporativa.

Quadro 16 – Fatores inibidores ao comportamento intraempreendedor

| BARREIRAS APRESENTADAS PELOS ENTREVISTADOS |
|---|
| 1) Falta de autonomia |
| 2) Falta de canal para exposição/execução de novas ideias ou sugestões. |
| 3) Falta de colaboração entre os departamentos |
| 4) Falta de comunicação interna eficaz e existência de falhas organizacionais |
| 5) Falta de confiança nos supervisores |
| 6) Falta de iniciativas para promover a inovação |
| 7) Falta de medidas organizacionais para estimular, promover e encorajar o intraempreendedorismo. |
| 8) Falta de programa de recompensa e reconhecimento às ações intraempreendedoras. |
| 9) Falta de suporte a nível da gestão às novas iniciativas / Hierarquização |

Fonte: Dados da pesquisa

O capítulo seguinte faz o fechamento do trabalho, apresentando uma síntese da pesquisa e incluindo algumas iniciativas organizacionais que estimulem o intraempreendedorismo nos cargos de comando na área da indústria na unidade do município de Guarapuava-PR.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intraempreendedorismo é uma estratégia utilizada para aumentar a eficiência das organizações com estruturas de gestão tradicionais. Essa estratégia pode proporcionar às organizações novas perspectivas sem implementar grandes mudanças (MOGHADDAS *et al.*, 2020). Em termos gerais, o intraempreendedorismo é o processo pelo qual o comportamento organizacional evolui, incluindo inovação de produtos ou serviços, tomada de riscos, iniciativa e autorrenovação dentro de uma organização existente.

Portanto, neste estudo se propôs analisar práticas e iniciativas organizacionais que estimulem o intraempreendedorismo nos cargos de comando na área da indústria na unidade do município de Guarapuava-PR. Para tanto, além do trabalho de campo, artigos e livros publicados sobre o tema foram pesquisados, analisados e utilizados para a construção de um referencial teórico, pois ainda há lacunas na discussão para integrar o assunto. Ao longo do trabalho foram citados autores que destacam a importância do intraempreendedorismo no fortalecimento da cultura organizacional, fato que nos permite adotar pressupostos e assumir que a presença de intraempreendedores em uma empresa é considerada uma vantagem competitiva.

Diante disso, também é discutida a importância da liderança inovadora, pois os valores e filosofias empresariais são a base sobre a qual o intraempreendedorismo é formado, por meio de políticas de empoderamento, tolerância a falhas, sistemas de reconhecimento, sem os quais o intraempreendedorismo não seria sustentado. Procurou-se desenvolver um referencial teórico para sustentar essa questão e demonstrar semelhanças entre os temas, com o objetivo de subsidiar discussões envolvendo intraempreendedorismo e cultura organizacional.

Foi selecionado um estudo qualitativo exploratório, partindo da construção de um referencial teórico e aplicando os achados obtidos em fontes bibliográficas a um roteiro que orientou entrevistas com gestores e líderes de produção experientes sobre o tema da pesquisa.

Em relação ao objetivo geral da pesquisa, para respondê-lo, alguns passos são propostos por meio de objetivos específicos. O primeiro objetivo específico foi pesquisar o ambiente da organização e sua relação com a inovação. Para isso foram realizadas visitas na empresa, anotações em diário de campo, e por fim realizado entrevista semiestruturada com quatro gestores contratados de outros estados já para atenderem a nova expertise da empresa e considerados estratégicos para o estudo, conforme descrito no item 4.1 embasado no Modelo holístico de cultura da inovação, a partir de Ismail, W.K.W, & Abdmajid, R (2007) que a cultura organizacional é a espinha dorsal da inovação organizacional que define e contém os valores básicos da organização.

Assim evidenciou-se que a empresa objeto deste estudo passou no ano corrente por uma reestruturação de gestão e investimentos financeiros. Na nova expertise ocorreu implantação da nova identidade visual da empresa bem como atualização de site, e-mails, uniformes entre outros. Desde então, a empresa vem investindo em expansão industrial interna, novas áreas de trabalho.

A inovação é um dos “guarda-chuvas” da empresa, apesar da demanda por novos produtos surgirem dos próprios clientes, reporta-se a empresa a inovação em processos organizacionais, desenvolvimento dos líderes de produção como promotores de mudança. Nesse novo cenário, a empresa desenvolveu planejamento estratégico 2022 a 2025, com olhar para inovação e agora tem com uma missão de disseminá-lo em toda sua estrutura organizacional para sua eficiência.

Dentro de um modelo de cultura da inovação, o elemento estratégia proposto por Ismail e Abdmajid (2007) “representa as oportunidades que podem pavimentar o caminho para criar e sustentar uma cultura de inovação”. Ficou evidenciado, que a nova gestão está em desenvolvimento, portanto cabe a responsabilidade aos líderes organizacionais inspirar outros a liderar, bem como estruturar a organização de acordo com as práticas inovadoras desejadas, devido esse processo ainda estar bem hierarquizado. No que tange a dimensão funcional de estratégia, ficou evidenciado tanto pelos gestores de inovação e líderes de produção que visão, missão e valores não são do conhecimento de toda a empresa.

Portanto, na dimensão funcional de estrutura, quanto ao trabalho em equipe ele é estimulado apesar das restrições ainda existentes devido resquícios da cultura organizacional anterior. Refletindo na divergência de percepções dos gestores entrevistados quanto a autonomia, rodízio de funções, participação nas tomadas de decisões como fatores bem hierarquizados. Para não ocorrer o engessamento dos processos e apoiar o potencial inovador,

os elementos estruturais devem estar alinhados à cultura organizacional. Isso, por sua vez, produzirá um tipo de norma cultural que pode influenciar a interação do indivíduo com o comportamento de inovação necessário.

A dimensão funcional de liderança, refletiu que pessoas criativas são importantes e valorizadas através de recompensas financeiras e não financeiras e que o reconhecimento dessas pessoas ocorre por meio do programa “Scorecard”, bem como colaboradores criativos que geram novas ideias são recompensados através dos programas Kaizen e Idealize apesar de não há uma política para o estímulo da criatividade dentro da empresa. O Sistema de recompensa define quem é recompensado e por quê.

Desse modo, a cultura organizacional como parte integrante das dimensões funcionais, apresentou que são incentivados sempre que possível a busca das melhores práticas, foi desenvolvido programa de treinamento para os líderes de produção e multiplicadores de conhecimento interno. Os gestores se mostraram tolerantes a erros como parte dos processos de criação e os utilizam como oportunidade de aprendizado, bem como assumem riscos calculados com a intenção de inovar. No quesito comunicação, apresenta *gaps*, apesar de existir método de comunicação, não se presta efetivo em todos os níveis, trazendo reflexo no compartilhamento de informações.

A inovação é um processo complexo, pois é condicionada por uma variedade de fatores e elementos. Identificar esses elementos como determinante da inovação, no entanto, é uma tarefa importante que os gestores precisam trabalhar. A inovação está permeando a estrutura, contudo de forma a se enquadrar na nova gestão, assim que a cultura organizacional esteja estabelecida, ela manterá os valores fundamentais defendidos como princípios que ajudam a organização a manter sua direção para a criação de uma cultura de inovação, ou seja, cultura da inovação no modelo apresentado é o resultado da interação dos elementos elencados. Requer afastar-se de uma análise individualista para uma que se baseia em uma visão abrangente.

O segundo objetivo específico propôs mapear o comportamento intraempreendedor nos cargos de comando na área da indústria, relacionando com os resultados obtidos na relação da organização com a inovação, conforme descrito no item 4.2. Realizou-se análise exploratória tendo como base o questionário de Moriano *et al.* (2009), para inovação e assunção de risco e incluindo as questões referentes à proatividade de Escobar (2012).

Dentre os principais resultados obtidos na pesquisa de campo, depreendeu-se que há domínio do conceito de intraempreendedorismo, os líderes de produção, bem como, a percepção de comportamentos intraempreendedores em seus ambientes. No quesito inovação,

ao realizar atividades buscam inovar no seu dia a dia respondendo rapidamente com decisões estratégicas.

Adentrando no quesito assunção ao risco, na qual, segundo Lumpkin e Dess (2005), os funcionários em geral, especialmente aqueles em cargos de liderança, devem estar preparados para assumir riscos e aceitar a possibilidade de fracasso. Os líderes de produção reconhecem que fazem novas coisas mesmo que exista a possibilidade de não funcionar e costumam adotar uma postura agressiva para explorar oportunidades potenciais quando são confrontados com situações de decisão envolvendo incertezas. Por outro lado, não foi identificada uma gama consistente de diretrizes e políticas formalizadas e direcionadas ao favorecimento da ocorrência de comportamentos intraempreendedores.

No quesito proatividade, considera-se a ação e visão. Indivíduos proativos estão dispostos a agir (DESS & LUMPKIN, 2005). Ficou evidente que os líderes adaptam o serviço prestado às necessidades dos clientes e respondem eficazmente às mudanças, bem como, exploram ideias em diversas situações buscando o crescimento financeiro da empresa, bem-estar dos colegas e preservação do ambiente organizacional. Constatou-se que, apesar desse perfil proativo apresentado pelos líderes, em suas percepções o ambiente organizacional não reflete autonomia para desenvolver suas atividades.

As atitudes estudadas como inovação, assunção de risco e proatividade se fazem presentes no comportamento dos líderes de produção. Contudo, indivíduos intraempreendedores atingem seus objetivos quando recebem apoio e apoio da alta direção da organização (DEPREZ *et al.*, 2018).

O terceiro objetivo específico pretendeu identificar a existência de fatores que possam inibir a prática do intraempreendedorismo nos cargos de comando na área da indústria, conforme descrito no item 4.3. Desse modo, tal missão depende de uma combinação entre o *mindset* empreendedor, um ambiente favorável que estimule as pessoas a trazerem suas ideias para mesa, uma cultura que permita a experimentação (tolerância a erros) e que as iniciativas estejam alinhadas à estratégia principal da organização. Os mesmos fatores que possibilitam o florescimento do intraempreendedorismo são apontados como barreiras.

Embasada no modelo de Kuratko, Hornsby e Covin (2014) em seu estudo, dividem os nos fatores facilitadores e inibidores do intraempreendedorismo em cinco macro fatores sendo eles: suporte da alta gestão para o intraempreendedorismo, autonomia no trabalho, recompensas e reconhecimento, disponibilidade de tempo, e limites organizacionais. Esse entendimento se

deu a partir das entrevistas com os líderes de produção, dados do diário de campo, site e observação não participante.

O desenvolvimento desse perfil básico de intraempreendedorismo é incentivado para que os líderes tenham uma equipe dedicada e disposta a contribuir para a inovação contínua da organização. A contribuição desta dissertação está em responder à pergunta norteadora quais iniciativas organizacionais podem criar um ambiente favorável ao Intraempreendedorismo, fortalecendo a cultura da organização. Para atingir essa condição, algumas iniciativas podem ser consideradas para superar os obstáculos apresentados no estudo conforme apresentadas no quadro 17:

Quadro 17 – Iniciativas Organizacionais para criar um ambiente favorável ao intraempreendedorismo.

| Iniciativas Organizacionais | |
|-----------------------------|--|
| a) | A comunicação de uma estratégia de missão e visão em toda empresa tem o potencial de estimular o comportamento intraempreendedor. A comunicação dessas diretrizes aos indivíduos que compõem a organização e sua consciência da necessidade de alinhar suas atuações com elas podem constituir-se em facilitadores do comportamento intraempreendedor; |
| b) | Apresentar o planejamento estratégico aos líderes de produção; |
| c) | Canais de comunicação internos livres e eficientes, sem vínculos com processos de comunicação excessivamente formais que possam representar uma barreira; |
| d) | Celebrar e premiar propostas, ideias, avanços e resultados alcançados; |
| e) | Criar um canal para apresentação/implementação de novas ideias ou propostas; |
| f) | Desenvolver cultura de delegação de poder que fortaleça o vínculo entre gestores e líderes de produção em termos de autonomia e assunção ao risco; |
| g) | Desenvolver uma cultura de cooperação entre departamentos e de trabalho em equipe; |
| h) | Identificar e atribuir papéis de liderança àqueles com perfil empreendedor pode ser um estímulo, enquanto a presença de líderes excessivamente autoritários e centralizadores pode atuar como um entrave ao comportamento intraempreendedor. |
| i) | Programa de recompensa e reconhecimento às ações intraempreendedoras e disseminar a toda a empresa; |
| j) | Suporte gerencial para novas iniciativas, ou seja, fase de exploração de novas oportunidades; |

Fonte: Desenvolvida pela autora

No trabalho de campo, pode-se verificar a evolução da nova gestão, por isso é importante que a empresa objeto de estudo continue nesse processo de implantação da nova gestão, olhando para a cultura do intraempreendedorismo e incorporando os valores e princípios do intraempreendedorismo demonstrando a seus colaboradores que a imagem organizacional assumida pelos gestores se torne prática.

As limitações deste estudo residem no curto espaço de tempo de realização desta pesquisa e atrasos impedindo a entrada do pesquisador em campo, por consequências da pandemia do Covid-19 e mudanças na gestão da indústria, dessa forma, e em detrimento do tipo de pesquisa, tratando-se de um estudo de caso, quando estudada novamente poderá apresentar características e estruturas diferentes das encontradas neste estudo.

Como parte desta dissertação, a pesquisadora faz várias contribuições significativas para pesquisas futuras. Essas contribuições vêm na forma de propostas escritas para projetos de pesquisas adicionais. Essas propostas são desafiadoras para pesquisadores refletem a contribuição do pesquisador para novos rumos de campo. As proposições para futuros estudos podem ser sugeridas considerando os diversos aspectos abordados ao longo desta dissertação.

Dentre eles, a realização de uma abordagem quantitativa poderia ser adotada com o intuito de buscar conclusões generalistas a respeito do que foi discutido no presente trabalho. Além disso, pode-se incorporar o clima organizacional e mensurar sua contribuição. Esse processo permite a descoberta de novas informações que melhoram o desempenho. Realização de pesquisas semelhantes com outros cargos inferiores aos cargos de gestão.

REFERÊNCIAS

Ahmed, P. K. Culture And Climate For Innovation. **European Journal Of Innovation Management**, V.1, P. 30-43,1998.

ACEITUNO-ACEITUNO, P. et al. Entrepreneurship, intrapreneurship and scientific mobility: The Spanish case. **PLoS ONE**, v. 13, nº 9, 1 set. 2018.

ALVES, C. A.; PIZZINATTO, N. K.; GONÇALVES, M. N. A importância estratégica dos relacionamentos de negócios em redes de empresas: uma visão baseada no RBV– Resource Based View. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 166-189, 2010.

ALENCAR, E. M. L. S. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.6, p. 6-11, 1995.

ALTINAY, L. The intrapreneur role of the development directors in an international hotel group. **The Service Industries Journal**, 25(3). 2005

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of Business Venturing**, v. 16, nº 5, p. 495–527, 2001.

ANTONCIC, H.; HISRICH, R. D. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**; v. 10, n. 1, ABI/INFORM Global, 2003.

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, C. T.; & CAJAZEIRA, J. E. R **Gestão de ideias para inovação contínua**. Porto Alegre: Bookman. 2009

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016

BARINI FILHO, Ulrico. **Transmissão da competência empreendedora**: um estudo de casos múltiplos. Tese (Doutor em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-03092008-212811/pt-br.php>>. Acesso em: 26 out. 2021.

BARROS, A. J. P; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. ampliada. São Paulo: Makron Books, 2000.

BAU, F., & WAGNER, K. Measuring corporate entrepreneurship culture. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, 25(2), 231-244. 2015

BERNSTEIN, I. H. **Likert Scale Analysis**. **Encyclopedia of Social Measurement**, v.2, p.497–504, 2005

BRANDÃO, E. A.; VASCONCELOS, G. M. R.; MUNIZ, R.M. Empreendedorismo e Racionalidade. In: **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v.12, n.2, p. 47-66. 2011

BONACHE, J. The Internacional Transfer of na Idea Suggestion System: against radical relativism in internacional human resource management. **International Studies of Management and Organization**, v. 29, n. 4, p. 24-44, 2000.

BRUNAKER, S.; KURVINEN, J. Intrapreneurship, Local Initiatives In Organizational Change Processes. **Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, V. 27, N. 2, P. 118, 2006.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. F. Medida Da Cultura De Inovação: Uma Abordagem Sistêmica E Estratégica Com Foco Na Efetividade Da Inovação. **Revista De Administração E Inovação**, V. 12, N. 3, P. 56-81, 2015.

CARMELI A., GELBARD R., & GEFEN, D. The Importance Of Innovation Leadership In Cultivating Strategic Fit And Enhancing Firm Performance. **The Leadership Quarterly**, (21), 339-349, 2010

CHRISTENSEN, K. S. A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives. **International Journal of Management Enterprise Development**, 1 (4), p. 301-315, 2004

COOLEY, L. Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance. **Final Report**. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1991.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CUNHA, N. C. V. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras**. 2005, 165f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2005.

DAS, G. S. . Preparedness for innovation: an Indian perspective. **Global Business Review**, 4(1), 27-39, 2003

DE JONG & DEN HARTOG, D.N. Show Leaders Influence Employees' Innovative Behavior. **European Journal Of Innovation Management**, (10), 41-64, 2007

DEPREZ, J., LEROY, H., & EUWEMA, M. Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: lessons from the Wehkamp case. **Business Horizons**, 61(1), 135-145. 2018

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **Academy of Management Executive**, 19 (1), p. 147-155, 2005.

DOBNI, C. B. Measuring Innovation Culture In Organizations: The Development Of A Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis. **European Journal Of Innovation Management**, 11(4), 539-559. 2008

DONATO, LILIAN - Publicado Em 27/10/2020 <https://Blog.Aevo.Com.Br/Cultura-De-Inovacao: Cultura De Inovação Um, Otimizar Recursos E Melhorar Resultados>. Acesso 12/04/2021

DORABJEE, S., C.E. Lumlee and S. Cartwright, "Culture, Innovation and successful development of new medicines - an exploratory study of the pharmaceutical industry," **Leadership. Organ. Dev. J.**, 19, 199-210 1998.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 3ª ed. São Paulo: Empreende, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 7ª ed. São Paulo: Empreende, 2018.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DUTRA, Joel Souza. FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. (Org.). **Competências: conceitos, métodos, experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

EDÚ VALSANIA, S. *et al.* Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 12, nº 1, pp. 131–152, 7 março. 2016.

EMMENDOERFER, M. L. A Estratégia E O Planejamento Como Pilares Da Cultura Empreendedora: Um Trabalho Teórico Na Perspectiva Brasileira. *Revista Qualit@As (Uepb)*, V. 7, N. 1, P. 9, 2012.

Easley, D. T. & LONGENECKER C. O. , Gateways To Intrapreneurship, **Industrial Management**, January/February, Pp.18-23, 2006

ESCOBAR, M. A. R. **Relação das capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com desempenho em agências de viagens moderada pelo ambiente organizacional percebido**. Tese (Doutorado), 2012 Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo. Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, 2012.

FERRAS, R.P.R. **Empreendedorismo Corporativo Em Organizações Públicas: Um Estudo De Caso Na Universidade (Unicentro)**. 2014. 178 F. Dissertação De Mestrado Profissional Em Gestão De Políticas Públicas – Universidade Do Vale Do Itajaí – Univali, Itajaí.

FILION, L. J, Entendendo Os Intra-Empreendedores Como Visionistas, **Revista De Negócio**, Furb, V.9, N.2, Abril/Junho, 2004 (Edição Especial Empreendedorismo).

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008

FUMAGALLI, Luiz André W.; DEL CORSO, Jansen M.; SILVA, Wesley V.; COSTA, Isabel Cristina da. Intraempreendedorismo: um estudo das relações entre cultura organizacional e a capacidade de empreender nas empresas. **VII Congresso Virtual de Administração**, 2010 Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1117.pdf>. Acesso em: 15 set. 2021.

GAWKE, J. C. et al. Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. **Journal of Vocational Behavior**, v. 100, pp. 88–100, 1 jun. 2017.

GUERRERO, M., & PEÑA-LEGAZKUE, I. . The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 9(3), 397–416. 2013

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GURSOY, A.; GUVEN, B. Effect of Innovative Culture on Intrapreneurship. **International Journal of business and social science**, v. 7, n° 1, p. 152–162, 2016.

HAASE, H. et al. Organizational learning, and intrapreneurship: evidence of interrelated concepts. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 36, n° 8, 2015.

HAMILTON, Beverly. Intrapreneurship: Leveraging organizational talent, **Training Journal**, local, p. 49-53, nov. 2008.

HARTMANN, A. The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. **Construction Innovation**, v. 6, n. 3, p. 159-72, 2006.

HASHIMOTO, Marcos. **Lições de empreendedorismo**. Barueri: Manole, 2009.

Hashimoto, M. **Espírito Empreendedor Nas Organizações**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2013

HATCH, M., Dynamics in organizational culture. In: POOLE, M., VAN DE VEN, A. (orgs.), **New directions in the study of organizational change and innovation processes**. New York, Oxford University Press, 2004

Hills, G. E.; Shrader, R. C. **Successful Entrepreneurs Insights Into Opportunity Recognition**. Working Paper - Babson College, 2003

HISRICH, R. D. *et al.* **Empreendedorismo**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; ZAHRA, S. A. Middle Manager'S Perception Of The Internal Environment For Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale. **Journal Of Business Venturing**, V. 17, P. 253-273, 2002.

ISMAIL, W. K. W., & ABDMAJID, R. (2007). Framework Of The Culture Of Innovation: A Revisit. **Journal Kemanusiaan**, 9, 38-49.

JOHANNESSEN, J.-A., & OLSEN, B. . Projects as communicating systems: creating a culture of innovation and performance. **International Journal of Information Management**, 31(1), 30-37. 2011

KAUTZ, J. Intrapreneurship. **Small Business Notes**, 1998. Disponível em: <<http://www.smallbusinessnotes.com>>. Acesso em: 18 out. 2021.

KURATKO, D. F. *et al.* Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. **Business Horizons**, v. 57, nº 1, pp. 37-47, 2014.

LENZI, F. C. Os **Empreendedores Corporativos Nas Empresas De Grande Porte: Um Estudo Da Associação Entre Tipos Psicológicos E Competências Empreendedoras**. Tese (Doutorado Em Administração) Faculdade De Economia, Administração E Contabilidade Da Universidade De São Paulo Fea/Usp, 2008

LENZI, F. C.; SANTOS, S. A.; CASADO, T.; KUNIYOSHI, M. S. Empreendedores Corporativos: Um Estudo sobre a Associação entre Tipos Psicológicos e Competências Empreendedoras em Empresas de Grande Porte de Santa Catarina - Brasil. **Revista de Administração da Unimep**, v. 13, p. 117-141, 2015.

LIZOTE, S. A. Relação entre competências empreendedora, comprometimento organizacional, comportamento intraempreendedor e desempenho em universidades. Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Itajai, Biguaçu, 2013.

Machado, D. D. P. N. **Inovação E Cultura Organizacional: Um Estudo Dos Elementos Culturais Que Fazem Parte De Um Ambiente Inovador**. (Tese De Doutorado Em Administração) – Escola De Administração De Empresas De São Paulo Da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2004.

MACHADO, D. D. P. N.; VASCONCELLOS, M. A. Organizações Inovadoras: Existe Uma Cultura Específica Que Faz Parte Deste Ambiente? **Revista De Gestão Usp**. V. 2, N. 1, P. 26-51, 2007.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. A Influência do Ensino de Empreendedorismo nas Intenções de Direcionamento Profissional dos Estudantes de Curso Superior: uma Avaliação a partir da Percepção dos Alunos. **Simpósio De Gestão Da Inovação Tecnológica – Anpad**, 24, 2006, Gramado. Anais... Rio de Janeiro: 2006.

MARTINS, E.; MARTINS, N. An Organisational Culture Model To Promote Creativity And Innovation. **Journal Of Industrial Psychology**, V. 28, N. 4, P. 58-65, 2002.

MEDEIROS, C.R.O., MIRANDA, R., NOGUEIRA JR, A.S. Corporate Entrepreneurship: a presença das dimensões da cultura nacional na cultura comercial do Grupo Algar. In: **Revista de Ciências da Administração**, V.11, n. 24, p. 195-220, maio/ago, 2009.

MEIRELES, T. E S. Gestão por competências e as mudanças nas práticas da gestão de pessoas: um estudo de caso em duas empresas mineiras. Dissertação (Mestrado em Administração) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2007.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2th ed., San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

Millpar – Disponível Em: <https://www.millpar.com.br/> Acesso em: 12/04/2022

MONTEIRO, I. A. P. **Comportamentos do líder inovador no sector do turismo. 2008. 376 p. Tese de doutorado em Psicologia das Organizações na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade do Algarve.** Faro/Portugal. 2008

MORIANO, J. A.; TOPA, G.; VALEOR, E.; LÉVY, J. P. Identificación Organizacional Y Conducta “Intraemprendedora”. In: **Anales De Psicología**, V. 25, N. 2, P. 277-287, 2009.

NACINOVIC, I, GALETIC, L., & CAVLEK, N. Corporate Culture And Innovation: Implications For Reward Systems. **International Journal Of Human An Social Sciences**, V 3.5, P. 376-381. 2010

NARANJO-VALENCIA, J. C., JIMÉNEZ, D. J., & SANZ-VALLE, R. . Es La Cultura Organizativa Un Determinante De La Innovación De La Empresa? **Cuadernos De Economía Y Dirección De La Empresa**, 15(2), 63-72, 2012, Doi: 10.1016/J.Cede.2011.07.004

NARANJO, J. C.; HERNADEZ, G. C. Construyendo Una Cultura De Innovación. Una Propuesta De Transformación Cultural. **Estudios Gerenciales**, V. 31, P. 223–236, 2015.

O'REILLY, C.A. AND TUSHMAN, M. Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. **Research in Organizational Behavior**, 28, 185-206. 2008

PANDEY, J. *et al.* Intrapreneurship to engage employees: role of psychological capital. **Management Decision**, 9 Jul. 2020.

PERIN, Bruno; CRISTOFOLINI, João. **Os 15 maiores erros de novos empreendedores.** 1ed. Minas Gerais: Editora Garcia, 2016.

PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring: Why You Don't Have To Leave The Corporation To Become An Entrepreneur.** 2 Ed. New York: Harper & Row, 1985

PINCHOT, G. III. . **Intrapreneuring.** New York, NY: Harper & Row, 1985

PINCHOT III, G. **Intraprenuring** Porque Você Não Precisa Deixar A Empresa Para Ser Um Empreendedor. São Paulo: Ed. Harba Ltda, 1989.

PINCHOT, Gifford; PELLMAN, Ron. **Intrapreneuring in Action: a handbook for business innovation.** San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1999.

PRYOR, A. K.; SHAYS, E. M. Growing The Business With Intrapreneurs. **Business Quarterly**, V. 57, N. 3, P. 42, 1993.

REUTHER, K. *et al.* Intrapreneurship employees' attitude and the appropriate working environment. In: R. Jardim-Goncalves, J. P. *et al.* **International Conference on Engineering, Technology, and Innovation ICE/ITMC 2017.** Proceedings, v. 2018- January, p. 271–283, 2018.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**, 11ª ed., São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005

RONCOLETTA, Karen Cristina Victorino dos Santos. NASSIF, Vânia Maria J. Comportamento Empreendedor: Alicerce para uma construção de Cultura Intraempreendedora nas Pequenas Empresas. In: **VII Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, EGEPE**. Florianópolis, 2012. Disponível em: <http://teste.gschutz.com/EGEPE/files/t16720100361_1.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2021.

ROSING, K, FRESE, M, & BAUSCH A **Explaining The Heterogeneity Of The Leadership-Innovation Relationship**:Ambidextrous Leadership. Elsevier. 2011

SANTANA, Rafael Raymundo de. ZOTES, Luis Perez. Intraempreendedorismo: fatores organizacionais, individuais e barreiras. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 06, Ed. 07, Vol. 02, pp. 114-131. Julho de 2021.

SCHERER, Felipe Ost e CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999

SHARMA, P. E CHRISMAN, JAMES J. "Toward A Reconciliation Of The Definitional Issues In The Field Of Corporate Entrepreneurship", **Entrepreneurship: Theory And Practice**, Spring. 1999

SENDER, GISELA; FLECK, DENISE L. Folga Organizacional E Gestão De Stakeholders: Um Estudo Em Bancos Brasileiros. **Anais Do Xxviii Enanpad**, Curitiba, Set. 2004.

SPENCER JR, L. M. e Spencer, S. M. **Competence at Work**: Models for Superior Performance. Nova York: John Wiley, 1993

SERRA, F. A. R., FIATES, G. G., & ALPERSTEDT, G. D. Inovação Na Pequena Empresa: Um Estudo De Caso Na Tropical Brasil. **Journal Of Technology Management & Innovation**, 2(2), 170-183. 2007

SCHENATTO, F. G.; LEZANA, A. G. R. **O intraempreendedor como agente de mudança nas instituições públicas federais de educação superior**. COBENGE, 2001.

SHUMPETER, Joseph A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1983

SMITH, L., RESS, P., & MURRAY, N. Turning entrepreneurs into intrapreneurs: Thomas Cook, a case-study, **Tourism Management**, 56. 2016

STEELE, J., & MURRAY, M. Creating, Supporting And Sustaining A Culture Of Innovation. Engineering, **Construction And Architectural Management**, 11(5), 316-322. 2004

SOUZA, C. P. S. **Processo De Intraempreendedorismo E Mudança Organizacional: O Caso Da Criação E Implantação De Um Programa De Pós-Graduação Em Uma**

Instituição De Ensino Superior Pública Em Curitiba – Pr. Dissertação (Mestrado Em Administração), Universidade Federal Do Paraná. Curitiba, 2012.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Tradução: Alves Calado. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S. A., 1999.

TESLUK, P.E.; FAAR, J.L.; KLEIN, S.R. Influences Of Organizational Culture And Climate On Individual Creativity. **The Journal Of Creative Behavior**, V. 31, N. 1, P. 21-41,1997.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão Da Inovação**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

VALLADARES, P. S. D. A., VASCONCELLOS, M. A., & DI SERIO, L. C. Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, 18(5), 598-626. 2014

WEBER, M. **The Theory of Social and Economic Organizations**. Henderson, A. M.; Parsons, T. (trans.) New York: Oxford University Press. 1947.

YIN, R.K. **Estudo de caso**. Planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

ZACHARAKIS, Andrew. **A cultura intraempreendedora**. Editorial. Portal HSM. 11/05/12. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/inovacao/cultura-intraempreendedora>>. Acesso em: 15 out. 2021.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM GESTORES

Prezado(a) Sr(a),

Sou mestranda do curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO.

Sua contribuição é de extrema importância para o desenvolvimento da pesquisa, que tem como objetivo analisar qual a relação da empresa com a inovação. Ademais, reitero o compromisso de não identificar no trabalho o respondente desta entrevista, a fim de preservar seus dados específicos.

Agradeço a colaboração, pois sua participação é fundamental para o desenvolvimento deste estudo. Coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,
Mestranda

Adriane Luci Ferreira Rovea
adrianerovea@hotmail.com
[42] 998390749

Data: ____/____/____

DADOS DO PARTICIPANTE

| | |
|----------------------------------|--|
| Nome: | |
| Idade: | |
| Formação (Nível de Escolaridade) | |
| Cargo na empresa: | |
| Tempo de atuação no cargo: | |

QUESTÕES

| Categorias | Fatores que compõe a dimensão | Questões |
|--------------------------------------|--|--|
| ESTRATÉGIA (Valores fundamentais) | <ul style="list-style-type: none">● Visão, Missão● Determinação | a) A visão e missão de sua empresa estão focadas no futuro e reflete o desejo de inovação? b) A visão e missão da organização estão claramente descritas e é de conhecimento de todos os funcionários da organização? |

| | | |
|---|---|--|
| | | c) A visão e a missão estão orientadas para o mercado? |
| ESTRUTURA (Meios para atingir objetivos) | <ul style="list-style-type: none"> ● Ampla, ● Autonomia, ● Emponderamento, ● Tomada de decisões, ● Equipes de cooperação e interação do grupo | <p>d) Na organização existe um rodízio de funções e divisões de trabalho?</p> <p>e) Os funcionários têm a liberdade de fazer o seu trabalho e determinar procedimentos de acordo com as diretrizes da organização?</p> <p>f) As decisões são tomadas com a participação de todos os níveis, desde os mais baixos da escala organizacional? Como é este processo?</p> <p>g) Na organização o trabalho em equipe é estimulado?</p> <p>h) Há integração entre as equipes de trabalho?</p> |
| LIDERANCA (valores visionários) | <ul style="list-style-type: none"> ● Recompensas, ● Reconhecimento, ● Disponibilidade de recursos, ● Tecnologia e Informação, ● Pessoas Criativas | <p>i) Existem formas de recompensar os funcionários?</p> <p>j) Os funcionários são recompensados financeiramente e não financeiramente quando são criativos e proporcionam novas formas de realizar o trabalho?</p> <p>k) A geração de novas ideias é valorizada? De que forma?</p> <p>l) Existem recursos de Tecnologia da Informação apoiando os processos?</p> <p>m) Pessoas criativas são importantes na sua empresa?</p> <p>n) Como é estimulado o uso da criatividade?</p> |
| CULTURA ORGANIZACIONAL (Orientação inovadora) | <ul style="list-style-type: none"> ● Manipulação do erro, ● Geração de ideias, ● Aprendizagem contínua, ● Propensão ao Risco, ● Competitividade, ● Apoio a mudança, ● Manipulação do Conflito ● Comunicação | <p>o) O erro, desde que não prejudique a empresa, é punido? De que forma?</p> <p>p) É incentivado o compartilhamento de ideias buscando fazer algo novo? Como?</p> <p>q) Como vocês apoiam a aprendizagem dentro da empresa?</p> <p>r) O aprendizado e o desenvolvimento do funcionário são recompensados? De que forma?</p> <p>s) Existe a partilha de conhecimentos dentro da empresa? De que forma?</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>t) Como vocês lidam com o risco? Até que ponto ele é aceitável?</p> <p>u) O que é feito para tratar conflito entre os funcionários?</p> <p>v) Como os conflitos são administrados?</p> <p>w) Como é a comunicação na organização?</p> <p>x) Existe facilidade para a troca de ideias entre os funcionários de diferentes departamentos?</p> <p>y) A informação atualizada é facilmente disponível para todos os funcionários da organização? De que forma?</p> <p>z) O feedback entre gestores e funcionários é estimulado</p> |
|--|--|---|

Fonte: Adaptado pela pesquisadora com base em autores do referencial teórico Ismail, W.K.W, & Abdmajid, R (2007).

APÊNDICE B – FORMULÁRIO COM LISTA DE COMPORTAMENTOS

Sou mestranda do curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO.

A pesquisa será efetivada pelo preenchimento de questionário auto aplicado, através do qual Vossa Senhoria avaliará informações relacionadas ao comportamento intraempreendedor no desempenho das suas atividades na área industrial.

Agradeço a colaboração, pois sua participação é fundamental para o desenvolvimento deste estudo. Coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,
Mestranda

Adriane Luci Ferreira Rovea
adrianerovea@hotmail.com
[42] 998390749

Data: ____/____/____

DADOS DE CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

| | |
|----------------------------------|--|
| Nome: | |
| Gênero: | |
| Idade: | |
| Formação (Nível de Escolaridade) | |
| Cargo na empresa: | |
| Tempo de atuação no cargo: | |

QUESTÕES

Este questionário se constitui de 16 afirmações breves. Leia cuidadosamente cada afirmação e atribua uma classificação numérica que melhor identifique a sua forma de atuação

Marque um 'X' na coluna correspondente ao número de 1 a 5 em cada uma das 16 (dezesesseis) afirmações considerando:

Escala: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = indiferente; 4 = concordo e 5 = concorda totalmente

Primeira Parte: Comportamento intraempreendedor

| PONTUAÇÃO – INOVAÇÃO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Gero novas ideias úteis. | | | | | |
| 2. Desenvolvo novos processos, serviços ou produtos. | | | | | |
| 3. Realizo minhas tarefas de forma inovadora. | | | | | |
| 4. Encontro novas formas de fazer as coisas. | | | | | |
| 5. Ao tomar decisões estratégicas, respondo rapidamente aos sinais | | | | | |
| PONTUAÇÃO – ASSUNÇÃO DE RISCO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Faço novas coisas mesmo que exista a possibilidade de não funcionar. | | | | | |
| 7. Envolver-me em atividades que tenham alguma chance de não acabar bem. | | | | | |
| 8. Assumo riscos calculados apesar da possibilidade de fracassar | | | | | |
| 9. Ao tomar decisões estratégicas foco nos investimentos que tenham alto retorno, mesmo que apresentem riscos mais elevados. | | | | | |
| 10. Costumo adotar uma postura agressiva para explorar oportunidades potenciais quando sou confrontado com situações de decisões envolvendo incerteza | | | | | |
| 11. Adoto posturas arrojadas visando atingir os objetivos da instituição | | | | | |
| PONTUAÇÃO – PROATIVIDADE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Adapto o serviço prestado às necessidades dos clientes e respondo eficazmente as mudanças delas. | | | | | |
| 13. Tenho forte tendência para estar à frente de outros concorrentes na introdução de novas ideias e serviços. | | | | | |
| 14. Tomo iniciativas introduzindo novas técnicas | | | | | |
| 15. Atuo proativamente para tomar iniciativa quando há dúvida nas normas administrativas | | | | | |

16. Exploro ideias em diversas situações buscando o crescimento financeiro da instituição, o bem-estar dos colegas e a preservação do ambiente organizacional.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

Fonte: Adaptado de Moriano *et al.* (2009) e Escobar (2012).

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA – LÍDERES DE PRODUÇÃO

Sou mestranda do curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO.

Sua contribuição é de extrema importância para o desenvolvimento da pesquisa, que tem como objetivo analisar qual a relação da empresa com a inovação, bem como fatores organizacionais de estímulo ou barreira ao Comportamento intraempreendedor. Ademais, reitero o compromisso de não identificar no trabalho o respondente desta entrevista, a fim de preservar seus dados específicos.

Agradeço a colaboração, pois sua participação é fundamental para o desenvolvimento deste estudo. Coloque-me à disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,
Mestranda

Adriane Luci Ferreira Rovea
adrianerovea@hotmail.com
[42] 998390749

Data: ____/____/____

DADOS DE CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

| | |
|----------------------------------|--|
| Nome: | |
| Gênero: | |
| Idade: | |
| Formação (Nível de Escolaridade) | |
| Cargo na empresa: | |
| Tempo de atuação no cargo: | |

QUESTÕES

Segunda Parte: Cultura Organizacional Intraempreendedora

| Questões |
|--|
| 17 A inovação tem um valor fundamental na empresa? |
| 18 Os seus superiores transmitem efetivamente a mensagem da inovação? |
| 19 A empresa promove iniciativas de inovar entre os funcionários? |
| 20 A visão e missão da organização estão claramente descritas e é de conhecimento de todos os funcionários da organização? |
| 21 Você sabe como posso contribuir para a inovação na minha empresa? |
| 22 Os funcionários podem se expressar e participar? |
| 23 Os funcionários da sua área agem como um time? |

- 24 Você está envolvido no planejamento estratégico da sua empresa?
- 25 Você geralmente tem ideias que são aproveitadas na empresa?
- 26 Você está conectado com as mudanças e assim inova na empresa?
- 27 Você é responsável por criar o futuro da empresa?
- 28 Você sente confiança nos seus superiores?
- 29 Você se sente recompensado pelas atividades que desempenha?
- 30 A empresa motiva através de recompensas não financeiras?
- 31 Você se considera uma pessoa criativa e inovadora dentro da empresa?
- 32 Os funcionários têm liberdade e estão autorizados a expressar ideias?
- 33 Você tem oportunidade de desenvolver seu potencial criativo?
- 34 Você está preparado para fazer as coisas de forma diferente?
- 35 Na empresa a comunicação é aberta e honesta?
- 36 O ambiente é de colaboração entre os departamentos?
- 37 Na empresa, todos estão envolvidos com os treinamentos?
- 38 Você é encorajado a aplicar o conhecimento que recebe?

Fonte: Adaptado pela pesquisadora com base em autores do referencial teórico Ismail, W.K.W, & Abdmajid, R (2007).