

## **Estudo de caso: definindo o intraempreendedorismo de alunos da Faculdade de Ciências Administrativas (FACIA), do UNIPAM pela indicação de seus constructos fundamentais**

---

*Leide Daiane Caixeta*

Graduada em Administração e Pós-Graduada em Gestão-Empresarial com especialidade em Gestão Empreendedora de Negócios pelo Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM.  
e-mail: leidinhadc@gmail.com/ leidinhadc@hotmail.com

*Ronaldo Pereira Caixeta*

Professor do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM.  
e-mail: ronaldocaixeta@acipatos.org.br

**Resumo:** O presente trabalho teve como proposta traçar o perfil intraempreendedor de graduandos da Faculdade de Ciências Administrativas – FACIA; do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM, de forma a compreender os seus constructos fundamentais, verificando quais são os comportamentos mais e menos frequentes na vida profissional dos entrevistados. A ânsia das empresas por profissionais mais intraempreendedores faz com que esses questionamentos sejam levantados, permitindo, a partir dessa identificação, fazer um trabalho de indução de atitudes que caracterizem e tornem hábito os referidos comportamentos. Para tanto, o trabalho foi desenvolvido por meio de subsídios teóricos subtraídos de pesquisa bibliográfica e webliográfica, e pesquisa de campo de cunho quantitativa por meio de pesquisas aplicadas aos discentes de cursos, tais como Administração, Ciências Contábeis, Secretariado Executivo, Publicidade e Propaganda, Gestão de Agronégocio e Gestão Comercial.

**Palavras-chave:** Intraempreendedorismo. Empreendedorismo. Comportamentos.

**Abstract:** The present work aimed at proposing an entrepreneur profile of the students from Faculdade de Ciências Administrativas (FACIA), at Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM), so as to understand their fundamental patterns, by verifying what are the most frequent behaviors in the professional life of the interviewees. The longing of the enterprises for entrepreneur professionals turn these questions essential, permitting us, from this consideration, to make a work of induction of attitudes which characterize and turn these behaviors a habit. This way, the work was developed starting from a theoretical knowledge taken from a bibliographical research, and a quantitative field research, through questionnaires applied to students taking Administration, Accounting, Executive Secretariat, Social Communication, Agribusiness, and Commercial Management.

**Keywords:** Intrapreneurship, entrepreneurship; behavior

## 1. Introdução

De acordo com Franco,

a cada dia que passa, mais e mais pessoas se convencem de que o capital humano é um dos principais fatores do desenvolvimento, e que um dos principais elementos do capital humano é a capacidade das pessoas fazerem coisas novas, exercitando a sua imaginação criadora – o seu desejo, sonho e visão – e se mobilizando para adquirir os conhecimentos necessários, capazes de permitir a materialização do desejo, a realização do sonho e a viabilização da visão. Isso tem um nome: chama-se "empreendedorismo". Empreendedorismo está sempre ligado à inovação e depende da liberdade das pessoas para criar e da sua ousadia de inventar (FRANCO, 2007).

O tema empreendedorismo está em alta no Brasil e no mundo, tornou-se um fenômeno global, é alvo de pesquisas. Portanto, desenvolver, refletir e pesquisar essa temática se tornou imprescindível, visto que esta é uma ciência em processo de desenvolvimento. A sua disseminação é necessária por meio da conscientização das pessoas, possibilitando assim que as que não são empreendedoras natas desenvolvam características inerentes a uma pessoa empreendedora.

Ao se observar pessoas que tenham características empreendedoras, depara-se com pessoas que as têm, porém dentro de uma organização alheia. Esse é o chamado intraempreendedor. Hashimoto (2006, p. 22), define que “o intraempreendedor é qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização”.

Qual a organização que não gostaria de ter pessoas altamente empreendedoras, cujas ações e comportamentos conduzam a empresa a resultados surpreendentes, acima do que é visto normalmente? Pergunta-se: “Onde encontrar pessoas com esse perfil?”; “O que fazer para ser um intraempreendedor?”. Provavelmente, estas pessoas estão dentro das próprias organizações, ocultamente. As empresas podem ter em seu quadro de colaboradores várias pessoas de talento e com perfil intraempreendedor, bastando somente o desenvolvimento da organização e das próprias pessoas, para que elas atinjam o objetivo de serem intraempreendedores.

A pesquisa elaborada permitiu definir o perfil intraempreendedor dos alunos da Faculdade de Ciências Administrativas (FACIA), do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM), de forma a compreender os constructos fundamentais inerentes a essa temática.

As questões quanto ao intraempreendedorismo dos alunos da Faculdade de Ciências Administrativas tinham como objetivo traçar o perfil intraempreendedor dos discentes de forma a compreender os seus constructos fundamentais; verificar quais são as características empreendedoras mais marcantes e as menos marcantes nos intraempreendedores; quais comportamentos apresentam maior aplicabilidade e de forma mais intensa no desenvolvimento das funções e tarefas inerentes ao profissional. Todos esses questionamentos são frequentes nas organizações, visto que a partir do momento

em que se desvenda cada uma delas, é possível melhor compreender o intraempreendedorismo e assim desenvolvê-lo.

A pesquisa proposta por este projeto foi desenvolvida no intuito de detectar o perfil, as características e os traços de graduandos intraempreendedores da Faculdade de Ciências Administrativas (FACIA), do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM). Por meio dessa pesquisa pretendeu-se pontuar se a formação acadêmica direcionada ao fomento do empreendedorismo que esta instituição oferece está sendo absorvida pelos seus discentes. Estes alunos foram alvos de um estudo que pretendeu proporcionar um diagnóstico de sua atuação junto à comunidade como pessoas intraempreendedoras.

A pesquisa se justifica pela necessidade de se elencar as características empreendedoras que são mais marcantes nas pessoas intraempreendedoras; quais dessas características são mais aplicadas no desempenhar das funções desses discentes; o que impulsiona o ser humano a buscar criatividade e inovação para solucionar os problemas e como o intraempreendedor enfrenta os desafios para atingir os resultados necessários, dentro da organização em que trabalha.

Todos esses questionamentos quanto às pessoas intraempreendedoras necessitam de respostas e, com o desenvolvimento dessa pesquisa com os alunos da FACIA, foi possível delinear o esboço de um caminho para se chegar a essas respostas e, consequentemente, compreender melhor o intraempreendedorismo e assim desenvolvê-lo.

Para atingir os objetivos propostos, foram desenvolvidas pesquisas bibliográfica e de campo. A execução do trabalho teve início com um levantamento de referencial bibliográfico/ webliográfico acerca da temática em discussão com o intuito de fundamentar teoricamente o estudo desenvolvido, enfatizando questões relativas ao intraempreendedorismo, empreendedorismo e liderança. A pesquisa de campo utilizada foi a de cunho quantitativa, na forma descritiva no método *Survey*. Dessa forma foi possível identificar os comportamentos, intenções, atitudes, motivações e o estilo de vida dos entrevistados. Para análise estatística dos dados coletados utilizou-se do programa S.P.S.S (*Estatistical Package for the Social Sciences*), e o Excel em que foram realizadas médias, frequências, desvio-padrão.

## 2. O Intraempreendedorismo e o Empreendedorismo

Britto e Wever (2003, p. 17) expõem que

a raiz da palavra empreendedorismo vem de 800 anos atrás com o verbo francês 'entreprendre' que significa 'fazer algo'. Uma das primeiras definições da palavra 'empreender' foi elaborada no início do século XIX pelo economista francês J. B. Say, como aquele que 'transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rentabilidade'.

Dornelas (2005, p. 29) confirma a origem da palavra *empreendedorismo* ao afirmar que "a palavra empreendedorismo (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer

aquele que assume risco e começa algo novo". Souza (2005, p. 6) também trata do assunto. De acordo com ele, "os termos empreender e empresa têm sua origem em torno do século XV, na França". A partir de uma análise histórica, pode-se observar que ao longo dos tempos o termo *empreendedorismo* assumiu diversas características, fazendo com que diversas fossem as definições criadas para a palavra. Hashimoto (2006, p. 1) afirma que "a única definição que faz sentido é a que você cria a partir da sua própria compreensão".

Diversos estudiosos discutem acerca do assunto e apresentam definições para essa ciência, fazendo com que não se chegue a uma definição universal. Ângelo (2003, p. 18) afirma que "empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma idéia através da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco". Brito e Wever (2003, p. 21) expõem que "o processo de empreender envolve todas as funções, atividades e ações associadas à percepção de oportunidades e à criação de organizações que buscam organizadamente estas oportunidades".

Chiavenato (2005, p. 3) define que "o empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma idéia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente". Em Dornelas (2005, p. 39), são apresentadas definições aos termos *empreendedorismo* e *empreendedor*. Para ele, empreendedorismo é o "envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades", já "o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais".

Apesar de encontrarmos tantas e tão variadas visões sobre a mesma temática, pode-se perceber, na base das várias definições expostas, que existem diversas características em comum nos pensamentos dos estudiosos abordados, tais como conhecimento de mercado; conhecimento do produto; o correr riscos; criatividade; iniciativa; inovação; liderança; necessidade de realização; proatividade e busca de oportunidades.

Hashimoto, (2006, p 121) postula que "as oportunidades estão sempre presentes e surgem, às vezes, quando e onde menos esperamos. Elas podem estar em um problema, em uma necessidade do mercado, nas tendências da moda, em um conflito inesperado [...]. As empresas precisam aumentar, combinar, multiplicar e gerar inovação a partir da identificação de oportunidades".

Observa-se que apesar de existirem diversas características citadas em qualquer definição de empreendedorismo, algumas são recorrentes. Dornelas (2005) afirma que existem pelo menos três aspectos referentes a todo empreendedor: a iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; a utilização dos recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive e a capacidade de assumir riscos calculados, mesmo com a possibilidade de fracassar. Dornelas (2005, p. IX) reafirma essa questão, ao dizer que "o espírito empreendedor envolve emoção, paixão, impulso, inovação, risco e intuição. Mas deve também reservar um amplo espaço para a racionalidade. O balanceamento entre aspectos racionais e emocionais do negócio é indispensável".

Chiavenato (2005) argumenta que, apesar de um empreendedor ter diversas ca-



racterísticas, observa-se predominantemente três características principais e básicas ao ímpeto empreendedor, sendo elas: necessidade de realização; autoconfiança e disposição para assumir riscos. Em razão dessas características predominantes no empreendedor, ele adota comportamentos e ações próprias, fazendo com que seus empreendimentos tenham sucesso. O CAPE descreve alguns desses comportamentos:

- Estabelecimento de objetivos a longo prazo e definição clara dos objetivos a curto prazo: a tendência do indivíduo empreendedor é definir os objetivos a longo prazo e traçar os de curto prazo, possibilitando assim reunir as condições necessárias para a realização dos seus projetos mais amplos.

- Formulação de estratégias racionais: fundamentadas em informações oriundas de pesquisas. Após estabelecimento dos objetivos de forma clara e definida, a tendência do empreendedor é realizar uma cuidadosa busca de informações que ele acredite ser necessária a fim de ter fundamentos para formular as estratégias, que sejam as com maior predisposição a ter êxito.

- A reformulação de estratégias pouco eficientes: por meio da busca contínua de informações e do *feedback*, o empreendedor avalia detalhadamente as consequências das próprias ações, permitindo constantemente a reformulação das estratégias, caso necessárias, possibilitando alcançar os resultados almejados. “Como precisam de *feedback* para a reformulação de estratégias, gostam de atividades em que recebem informações constantes e concretas sobre os próprios objetivos” (CAPE, 1995, p. 44).

- O empreendedor assume responsabilidade pessoal por suas ações: o empreendedor gosta de ser a última instância decisória das atividades, ou pelo menos um elemento de grande influência, junto às atividades em que se envolve, já que busca o controle sobre os fatores que determinam os resultados de uma ação. Em razão disso, em caso de fracasso, ele não se limita a culpar os fatores externos (outras pessoas, concorrência, governo). Ele simplesmente analisa a situação-problema, a fim de identificar as fraquezas e as ameaças, buscando formas de exercer controle para eliminá-las ou amenizá-las.

- O empreendedor aprende com experiências de fracasso: os fracassos são utilizados como uma fonte de informação para reformulação de estratégias e aperfeiçoamento do desempenho. O CAPE (1995, p. 4-5) postula que “pessoas com intensa necessidade de realização tendem a estabelecer relações mais produtivas com experiências de fracasso, utilizando-as de *feedback* e informações para redefinição de objetivos e reformulação de estratégias”, e ainda que “a atitude das pessoas diante do fracasso é um fator importante na determinação de suas possibilidades de progresso e êxito futuro”.

- Orientação para a qualidade e eficiência: o empreendedor geralmente se destaca pelo nível de qualidade mais alto de seus trabalhos, resultado de seu padrão de excelência e energia para trabalhar, buscando constantemente maneiras de realizar as suas tarefas com maior rapidez, menor custo e maior qualidade.

- Elevado nível de compromisso com contratos de trabalho: o empreendedor chega a fazer sacrifícios pessoais e um enorme esforço para completar uma tare-

fa com a qual tem compromisso, e assume a responsabilidade por possíveis falhas no cumprimento dessas tarefas.

O tema empreendedorismo, no Brasil, tem sido muito discutido nos últimos anos, intensificando-se no final da década de 1990. A conscientização acerca da necessidade de empreender está bastante disseminada. Atualmente, são comuns palestras, cursos, artigos e até mesmo revistas enfocadas nessa temática. Dornelas (2005, p. 17) explica a razão do enfoque que se tem dado ao tema:

no caso brasileiro, a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são, sem dúvida, motivos para a popularidade do termo empreendedorismo, que tem recebido especial atenção por parte do governo e de entidades de classe. Isso porque nos últimos anos, após várias tentativas de estabilização da economia e da imposição advinda do fenômeno da globalização, muitas grandes empresas brasileiras tiveram de procurar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir os custos e manter-se no mercado.

Portanto, na atual conjuntura do mercado, a competitividade, gerada pela globalização, faz surgir a necessidade de profissionais cada vez mais líderes, dinâmicos, inovadores e empreendedores. Estas são habilidades imprescindíveis para a manutenção das organizações. Lobos (1978 p. 175) confirma isso, ao colocar que “as estatísticas dos últimos anos tornam isso muito evidente: ‘De cada 100 novas empresas iniciadas, aproximadamente 50, ou metade, desaparecem dentro do período de dois anos. Por volta de cinco anos, apenas um terço das 100 originais continuarão ativas’”. Tal afirmação também é exposta por Chiavenato (2005, p. XI) afirmando que “boa parte das empresas jovem não deram certo por causa da desinformação. A mortalidade prematura de nossas empresas é elevadíssima”.

Como se observa, a disseminação do empreendedorismo no Brasil realmente é de suma importância para toda a sociedade, sendo ele um fomentador do desenvolvimento econômico, social, cultural do país. De acordo com Hashimoto (2006, p. XIII), “pesquisas internacionais apontam o Brasil como um dos povos mais empreendedores do mundo”. Pesquisas que são realizadas anualmente para identificar o grau de empreendedorismo da população de diversos países comprovam o quanto os brasileiros são pessoas empreendedoras. Esse movimento do Empreendedorismo tem sido impulsionado por diversas entidades que visualizam a importância e a necessidade de fomentar o empreendedorismo.

De acordo com Dornelas (2005), acreditava-se, até alguns anos, que o empreendedorismo era uma característica inata, que as pessoas nasciam com um diferencial e eram predestinadas ao sucesso nos negócios. As pessoas que não apresentavam as características predominantes de um ser empreendedor eram desestimuladas a empreender. Pelo que foi disposto anteriormente, acerca da disseminação de uma educação empreendedora, pode-se dizer que isso é um mito. Atualmente, é comprovado que o

empreendedorismo é uma ciência que pode ser ensinada e entendida por qualquer pessoa, podendo o sucesso de um empreendedor ser decorrente do desenvolvimento de suas habilidades. É importante salientar que “os empreendedores inatos continuam existindo, e continuam sendo referências de sucesso, mas muitos outros podem ser capacitados para a criação de empresas duradouras” (DORNELAS, 2005, p. 40).

Somente o processo de disseminação da cultura empreendedora pelo ensino não é suficiente. O empreendedor, por possuir a capacidade de transformar boas ideias em realizações por meio de impulsos do espírito empreendedor, é acarretado de uma necessidade ou uma oportunidade de empreender. A oportunidade se manifesta quando o empreendedor iniciou, investiu em um novo negócio para aproveitar uma oportunidade percebida no mercado. Ao mesmo tempo há empreendedores que empreendem por necessidade, ou seja, quando se trata de única opção de trabalho disponível para ele naquele momento. Hashimoto (2006, p. 8), argumenta que a

pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor (GEM), realizada pela Babson College e London Business School, envolvendo 37 países, em 2001, coloca o Brasil como um dos líderes no empreendedorismo por necessidade. Esse tipo de empreendedorismo se diferencia do empreendedorismo por oportunidade à medida que o funcionário que abandona conscientemente e proativamente seu emprego para iniciar o próprio empreendimento o faz porque identifica uma oportunidade e resolve arriscar tudo para não perdê-la. Já o empreendedorismo por necessidade é aquele profissional que foi desligado da empresa e não encontra espaço no mercado de trabalho para se recolocar. Por mera necessidade de sobrevivência, resolve se arriscar num pequeno e novo empreendimento, mas o faz porque precisa e não porque quer.

Percebe-se que o empreendedor tem sido alvo de diversos estudos. Assim como o empreendedor, o administrador também tem sido objeto de estudo há diversos anos. Em decorrência dos estudos realizados com os empreendedores e com os administradores, muitos são os questionamentos quanto ao papel do administrador e do empreendedor. Teorias divergentes são defendidas por estudiosos, fazendo com que não se chegue a um consenso. Dornelas (2005, p. 32) considera que “o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador”.

Quando se analisam as funções de um administrador, observa-se que diversas dessas funções são comuns entre o administrador e o empreendedor, ou seja, o empreendedor é um administrador, apenas com alguns diferenciais em relação aos administradores. Isso pode ser explicado ao se considerar que os empreendedores são mais visionários, sabem aproveitar ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos e dedicados, são otimistas e apaixonados pelo que fazem, são líderes e formadores de equipes e bem relacionados, criando valor para a sociedade.

Ao levantar as características mais marcantes de um empreendedor, é possível identificar que algumas destas são inerentes a pessoas que desenvolvem seu trabalho de maneira extremamente eficiente e eficaz, porém dentro de uma organização alheia. Esse é o chamado intraempreendedor. Dornelas (2005, p. 21) explica que “o termo in-

traempreendedor [...] representa aquele que dentro da organização assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento, em qualquer lugar da empresa”. O referido autor complementa isso, ao postular que

o intraempreendedor é qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização. O intraempreendedor existe e sempre existirá em qualquer organização, independentemente da cultura organizacional favorecer ou não o surgimento deles (DORNELAS, 2005, p. 21).

Para Hashimoto (2006, p. 21), o termo

intraempreendedor é uma livre tradução do termo original, em inglês, *intrapreneur*, cunhado por Gifford Pinchot III, em 1978, e representa aquele que dentro da organização assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento, em qualquer lugar da empresa. Intraempreendedorismo, nessa mesma linha, é definido por Pinchot como o uso, pela empresa, do talento criativo de seus funcionários para desenvolver produtos e serviços inovadores para a empresa.

Todas as empresas certamente gostariam de ter em seu quadro de funcionários pessoas altamente empreendedoras, pessoa essas que com o desenvolvimento de suas funções e atividades desencadeassem resultados surpreendentes e muito acima dos padrões habituais. Porém, o intraempreendedorismo requer quebra de paradigmas dentro das organizações, promovendo mudanças na cultura organizacional, delimitando um formato organizacional e um estilo de gestão adequados. Para Hashimoto (2006, p. XVII), “o espírito de intraempreendedor somente pode florescer em uma empresa com características de intraempreendedorismo”.

Hisrich e Peters (2004, p. 63) enumeram as características globais de um bom ambiente intraempreendedor:

- A organização opera nas fronteiras da tecnologia;
- Novas ideias são encorajadas;
- A tentativa e o erro são estimulados;
- Os fracassos são permitidos;
- Não há parâmetros para a oportunidade;
- Os recursos estão disponíveis e são acessíveis;
- Abordagem de equipe multidisciplinar;
- Longo horizonte de tempo;
- Programa voluntário;
- Sistema de compensações apropriado;
- Patrocinadores e defensores disponíveis;
- Apoio de alta administração.

Essas são características importantes para o desenvolvimento do intraempreendedorismo. Em organizações que têm ações para desenvolver seu ambiente intraempreendedor, não é difícil a identificação de pessoas intraempreendedoras. Esse processo é possível simplesmente por meio de observações junto às realizações organizacionais dessa pessoa junto à empresa. Essa identificação fica mais branda quando as realizações do indivíduo têm alto valor agregado e são totalmente novas dentro da empresa. Uma pessoa intraempreendedora, quando inicia um projeto, o desenvolve como se o negócio fosse dela. Em razão disso, usa toda sua criatividade, poder de realização, rede de relacionamento e liderança transformando projetos internos da empresa que trabalha em empreendimentos de sucesso. Dornelas (2005, p. 23) argumenta que “perder um funcionário com características intraempreendedoras custa mais caro do que perder um especialista em tecnologia ou em marketing”.

É importante salientar que o colaborador intraempreendedor não pode ser visto simplesmente como um gerente criativo. Dornelas (2005, p. 23-24), explica o porquê disso, ao defender que o

gerente almeja a eficácia operacional, buscando o melhor desempenho para os índices pelos quais ele é avaliado, ao passo que o intraempreendedor vai além do melhor desempenho, pois seu grau de receptividade ao risco lhe dá espaço para cultivar negócios que trarão retorno em médio ou longo prazo, acomodando no meio do caminho alguns fracassos ou percalços totalmente assimiláveis no projeto. [...] um gerente também busca a ascensão na sua carreira, simbolizada pelos cargos, benefícios e pela amplitude do poder. O intraempreendedor [...] almeja, em primeiro lugar, o sentimento de realização e orgulho, ou a satisfação de encarar e vencer desafios ou, até mesmo, uma visibilidade em torno de projetos vencedores e relevantes para a organização, porém não se deixa levar pelos efêmeros símbolos externos.

Pelo exposto anteriormente, pode-se observar que o perfil do intraempreendedor está mais próximo de um empreendedor tradicional do que de gerente.

#### QUADRO 1 – Diferenças entre empreendedores, intraempreendedores e gerentes.

Critério	EMPREENDEDOR	INTRAEMPREENDEDOR	GERENTE TRADICIONAL
MOTIVAÇÃO	Em alto grau, compensa algumas deficiências. Independência motiva. Dinheiro é consequência do trabalho. Poder não motiva muito.	Em alto grau, compensa algumas deficiências. Sentimento de realização motiva. Dinheiro é uma consequência do trabalho. Poder motiva um pouco.	É medido por suas deficiências. Dinheiro e poder motivam.

CON- TEXTO	<p>É independente de uma corporação.</p> <p>Desenvolve uma cultura corporativa.</p> <p>Maior flexibilidade para mudanças culturais.</p> <p>Não possui regras e procedimentos.</p> <p>Pode conceber seu negócio sem qualquer influência externa.</p> <p>Precisa montar a infraestrutura necessária.</p>	<p>Opera dentro de uma corporação.</p> <p>Já atua dentro de uma cultura corporativa.</p> <p>Menor flexibilidade para mudanças culturais.</p> <p>Opera dentro de regras e procedimentos pré-estabelecidos.</p> <p>Os negócios gerados devem estar alinhados com a missão e objetivos da organização.</p> <p>Já conta com a infraestrutura existente ou, ao menos, com parte dela.</p>	<p>Opera dentro de uma corporação.</p> <p>Já atua dentro de uma cultura corporativa.</p> <p>Menor flexibilidade para mudanças culturais.</p> <p>Age de acordo com as regras do sistema.</p> <p>Nem sempre conhece o negócio da empresa. Só conta com a infraestrutura existente.</p>
SONHO	<p>Acredita que pode realizar seus sonhos. Vende seus sonhos no ambiente externo.</p> <p>Tem mais flexibilidade para vender suas ideias.</p> <p>Segue uma visão própria particular.</p>	<p>Acredita que pode realizar seus sonhos.</p> <p>Vende seus sonhos no ambiente interno e externo.</p> <p>Precisa vender sua ideia ao primeiro chefe.</p> <p>Alinha sonhos pessoais com a visão corporativa.</p>	<p>Seus sonhos pessoais estão desconectados das atribuições corporativas.</p>
RISCO	<p>Não é um jogador.</p> <p>Foca a atenção nas oportunidades.</p> <p>Assume o risco financeiro.</p> <p>Fracasso significa falência.</p> <p>Sabe mensurar riscos.</p>	<p>Não é um jogador.</p> <p>Foca a atenção nas oportunidades.</p> <p>Corporações assumem o risco financeiro.</p> <p>Fracasso não é fatal.</p> <p>Extrapolou funções e tarefas do cargo.</p>	<p>Evita riscos.</p> <p>Gerencia recursos existentes.</p> <p>Não existe risco.</p> <p>Fracasso é fatal.</p> <p>Mantém-se dentro dos limites do cargo e da função.</p>
INOVA- ÇÃO	<p>Impulsiona a inovação.</p> <p>Transforma ideias e protótipos em realidade lucrativa.</p> <p>Realoca ou maximiza a aplicação de recursos para criar valor.</p>	<p>Impulsiona a inovação.</p> <p>Transforma ideias e protótipos em realidade lucrativa.</p> <p>Realoca ou tenta maximizar a aplicação de recursos para criar valor.</p>	<p>Não estimula a inovação.</p> <p>Gerencia atividades mais focadas em planejamento do que em inovação.</p>
ATEN- ÇÃO E AÇÃO	<p>Põe “a mão na massa”.</p> <p>Sabe usar a intuição.</p> <p>Não necessariamente conhece o negócio.</p> <p>É orientado para o futuro.</p>	<p>Põe “a mão na massa”.</p> <p>Saber usar a intuição.</p> <p>Conhece o negócio.</p> <p>É orientado para o futuro.</p>	<p>Não “põe a mão na massa”.</p> <p>É racional e metódico.</p> <p>Não tolera incerteza e ambiguidade.</p> <p>É orientado para o passado.</p>
LIDE- RANÇA	<p>É líder.</p> <p>Atrai fornecedores, clientes, talentos e investidores.</p> <p>Comunica a visão de forma clara e realista.</p>	<p>É líder.</p> <p>Atrai fornecedores, clientes, talentos e intracapital para seu intraempreendimento.</p> <p>Comunica sua visão de for-</p>	<p>É chefe.</p> <p>Só se relaciona com quem precisa.</p> <p>Diz às pessoas o que fazer.</p> <p>É conduzido por seus supe-</p>

ESTUDO DE CASO: DEFININDO O INTRAEMPREENDEDORISMO

	Exerce gerenciamento compartilhado.	ma clara e realista. É autogerenciado.	riores.
FRACASSO	Teme, mas ele não o paralisa. Erros e fracassos fazem parte do aprendizado. Acumula conhecimentos e experiências diversificadas.	Teme, mas ele não o paralisa. Erros e fracassos fazem parte do aprendizado. Acumula conhecimentos e experiências diversificadas. Oculta projetos fracassados devidos a sua exposição pública.	Teme e fica paralisado. Erros e fracassos podem marcar seu dossiê. Só se interessa pelo que tem relevância. Receia que as falhas sejam descobertas.
RELACIONAMENTOS	Faz transações e acordos com capitalistas de risco. Agrada a si mesmo, aos clientes e possíveis investidores. Insere-se em redes empreendedoras. É um negociador.	Faz transações dentro da organização. Agrada a si mesmo, aos clientes, aos patrocinadores. Insere-se em redes intraempreendedoras. É um negociador interno.	Faz transações para cumprir metas impostas. Agrada à chefia. Não amplia redes. Não é negociador.
ATRATIVOS	É o próprio patrão. Foge das indecisões. Enfrenta menos burocracia. Maior chance de liberdade e riqueza. Não existem limites ao seu crescimento. Pode tomar decisões sozinho.	Recebe informações exclusivas. Tem planos e previsões de mercado, poder de <i>marketing</i> , base tecnológica e espaço físico disponível. Lida com pessoas diferentes.	Recebe informações exclusivas. Poder está relacionado à posição hierárquica. Possui infraestrutura financeira e tecnológica. Goza de benefícios por se adequar ao sistema.

Fonte: HASHIMOTO (2006, pp. 24-26).

Pelas diferenças apresentadas entre o gerente tradicional o empreendedor e o intraempreendedor, observa-se que a motivação do intraempreendedor é, para Hashimoto (2006, p. 26) “o que move (...) além do fato de que a liberdade de fazer o que se quer, o prazer de conduzir seus próprios projetos e a dedicação com que empenha todo o seu ser nesses projetos refletem elementos ainda mais contundentes do segredo do sucesso das redes intraempreendedoras nas organizações”. As pessoas intraempreendedoras, de acordo com Hashimoto (2006), podem ser detectadas dentro das organizações por meio da observância de ações e atitudes tais como:

- A responsabilidade de fazerem muitas coisas, mas não recebem os méritos, nem se destacam pelo trabalho desenvolvido, para não atrair a atenção;
- Utilizam-se de sua influência para conseguir o que desejam, porém não se expõem, preferindo fazê-lo em conversas privadas. Têm fácil tráfego entre aqueles que detém o poder.
- Procuram trabalhar sozinhos em seus projetos particulares sempre que possível, agindo de forma discreta ou até anônima;

- São orientados a projetos e não a tarefas, procuram evitar trabalho de caráter rotineiro e repetitivo;
- São críticos quanto ao modelo de gestão tradicional, não deixam de falar suas opiniões, mas não insistem em seus pontos de vista;
- São profundos conhecedores da área em que atuam, fazendo com que isso gere respeito pela experiência e conhecimento que possui;
- Geralmente são autênticos; se utilizam do poder de persuasão para convencer os outros de seus pontos de vista e opiniões;
- São entusiastas de suas próprias ideias, quando acreditam em sua ideia, o intraempreendedor força até o limite do seu comportamento com a empresa a obtenção de apoio e recursos;
- Estão presentes em todas as áreas da empresa, necessitam somente ser descobertos;
- São grandes realizadores, focam suas ações em objetivos mensuráveis, coisas que podem realmente ser realizadas;
- Não se limitam aos limites de seu cargo e função, realizando coisas que outros departamentos deveriam fazer;
- Buscam sempre informações dos acontecimentos mundanos de seu interesse;
- São habilidosos para mudar de direção à medida que as circunstâncias se reverterem;
- São determinados na perseguição de seus objetivos, não se deixando abater facilmente pela burocracia imposta;
- Têm a habilidade de vislumbrar o futuro e associá-lo à atualidade;
- São pessoas extremamente autoconfiantes, ou seja “confiam no próprio ta-co”;
- Visualizam seu trabalho sob diversos ângulos, buscando sempre oportunidades, chances de melhorar as coisas.

Diversas são as formas dos colaboradores estarem demonstrando o seu espírito intraempreendedor, sendo que as empresas possuem mais funcionários empreendedores do que elas imaginam, tendo um número enorme de talentos com perfil altamente empreendedor. É necessário somente florescer, mas é importante salientar que estes não conseguem florescer em ambiente inóspito e desfavorável, sendo este um desafio para as organizações: “preparar o terreno para o cultivo”.

### ***3. Apresentação dos resultados***

A pesquisa em questão foi desenvolvida a fim de traçar o perfil intraempreendedor de graduandos da Faculdade de Ciências Administrativas (FACIA), do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM), de forma a compreender os constructos. Ela



foi aplicada a cinquenta (50) discentes de diversos cursos, tais como Administração, Ciências Contábeis, Publicidade e Propaganda, Secretariado Executivo, Sistemas de Informação, Gestão de Agronegócios e Gestão Comercial. Todos os entrevistados são graduandos que estão atuando no mercado de trabalho em empresas de Patos de Minas e região, em cargos operacionais, administrativos e gerenciais.

A pesquisa foi realizada por intermédio de um teste composto por cinquenta itens, divididos em duas afirmações cada, sendo dois itens para cada uma das características intraempreendedoras avaliadas. O fato de existirem dois itens para cada característica tem como objetivo dificultar a possibilidade de chute ou de acerto mentiroso, ou seja, evitar que a pessoa que está respondendo o teste escolha a opção que acha ser a correta, e não a que acredita na realidade, ou seja, procura impedir que o interrogado manipule o resultado, garantindo assim uma maior credibilidade à pesquisa.

O intraempreendedor pode ser identificado por algumas características e alguns comportamentos que os distinguem das demais pessoas. Por meio da pesquisa realizada pode-se analisar cada uma dessas características por vertentes que envolvem esses comportamentos:

- Necessidade de aprovação (Questões 1 e 26);
- Necessidade de autopreservação (Questões 2 e 27);
- Necessidade de autorrealização (Questões 8; 11 e 36 );
- Necessidade de independência (Questões 10 e 35);
- Necessidade de desenvolvimento pessoal (Questões 18 e 43);
- Necessidade de vínculos (Questões 9 e 34);
- Conhecimento / experiência na área comercial (Questões 3 e 28);
- Conhecimento / formação complementar (Questões 4 e 29);
- Conhecimento / escolaridade (Questões 12 e 37);
- Conhecimento / vivência com situações novas (Questões 13 e 38);
- Conhecimento sobre aspectos técnicos do negócio (Questões 19 e 44);
- Conhecimento / experiência em outras empresas (Questões 20 e 45);
- Habilidade de avaliar oportunidades / pensamento criativo (Questões 5 e 30);
- Habilidade para adquirir informações (Questões 6 e 31);
- Habilidade para comunicação persuasiva (Questões 14 e 39);
- Habilidade para resolução de problemas (Questões 15 e 40);
- Habilidade para identificação de novas oportunidades (Questões 21 e 46);
- Habilidade para negociação (Questões 22 e 47);
- Habilidade para atingir metas (Questões 1 e 26);
- Habilidade / motivação e decisão (Questões 1 e 26);
- Valores estéticos (Questões 7 e 32);
- Valores intelectuais (Questões 16 e 41);
- Valores existenciais (Questões 23 e 48);
- Valores morais (Questões 24 e 49);
- Valores religiosos (Questão 33).

Por meio da pesquisa realizada junto a graduandos da FACIA, do Centro Universitário de Patos de Minas, foi possível verificar a porcentagem de entrevistados que demonstraram, pelas suas respostas, ter características intraempreendedoras.

**Tabela 1 – Números obtidos na pesquisa aplicada**

Questões	Com Perfil	Sem Perfil	% Intraempreendedor
Questão 1	47	3	94 %
Questão 2	10	40	20 %
Questão 3	39	11	78 %
Questão 4	48	2	96 %
Questão 5	40	10	80 %
Questão 6	47	3	94 %
Questão 7	48	2	96 %
Questão 8	46	4	92 %
Questão 9	39	11	78 %
Questão 10	8	42	16 %
Questão 11	47	3	94 %
Questão 12	15	35	30 %
Questão 13	49	1	98 %
Questão 14	45	5	90 %
Questão 15	40	10	80 %
Questão 16	43	7	86 %
Questão 17	18	32	36 %
Questão 18	46	4	92 %
Questão 19	20	30	40 %
Questão 20	14	36	28 %
Questão 21	39	11	78 %
Questão 22	39	11	78 %
Questão 23	47	3	94 %
Questão 24	28	22	56 %
Questão 25	23	27	46 %

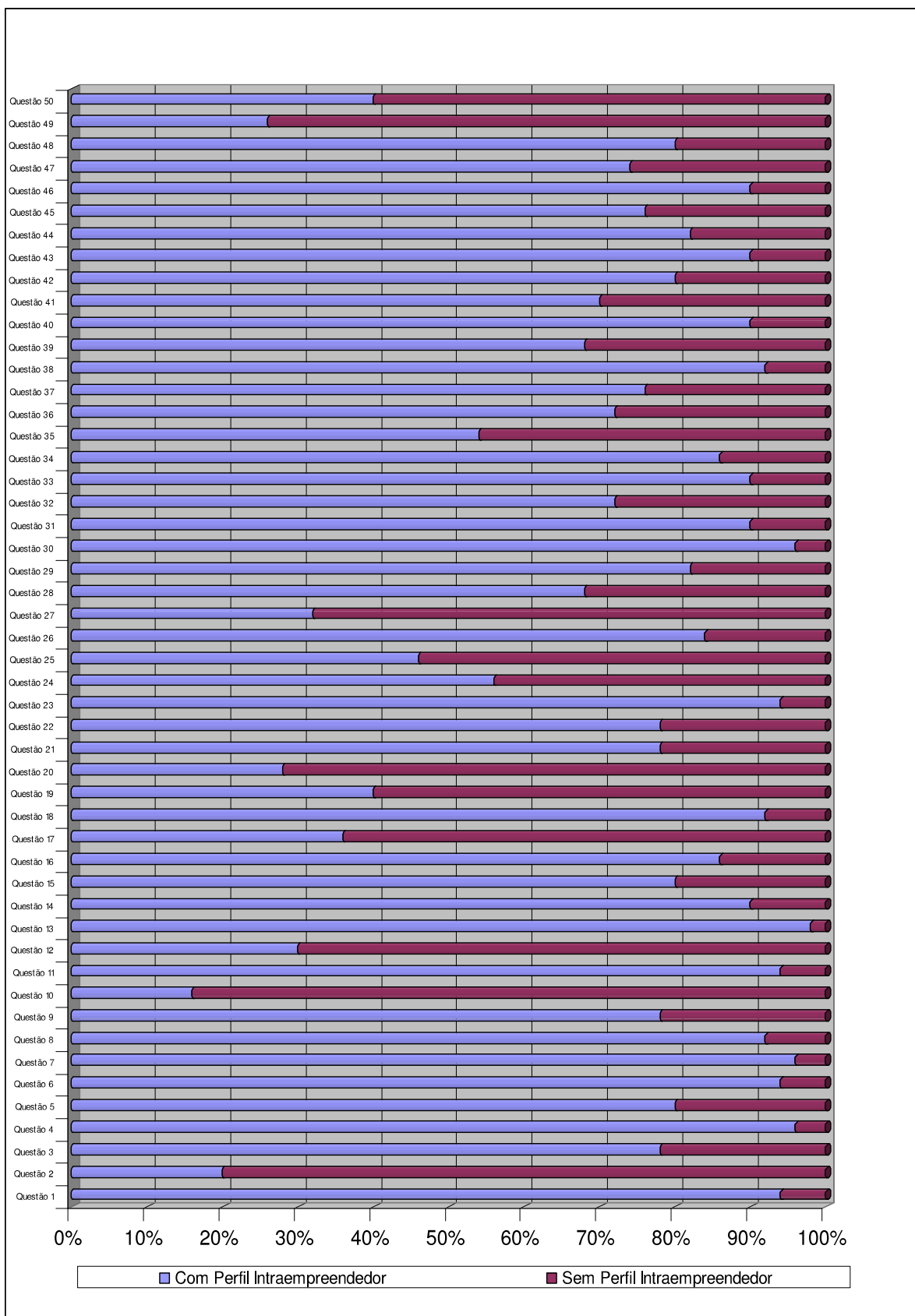
Questões	Com Perfil	Sem Perfil	% Intraempreendedor
Questão 26	42	8	84 %
Questão 27	16	34	32 %
Questão 28	34	16	68 %
Questão 29	41	9	82 %
Questão 30	48	2	96 %
Questão 31	45	5	90 %
Questão 32	36	14	72 %
Questão 33	45	5	90 %
Questão 34	43	7	86 %
Questão 35	27	23	54 %
Questão 36	36	14	72 %
Questão 37	38	12	76 %
Questão 38	46	4	92 %
Questão 39	34	16	68 %
Questão 40	45	5	90 %
Questão 41	35	15	70 %
Questão 42	40	10	80 %
Questão 43	45	5	90 %
Questão 44	41	9	82 %
Questão 45	38	12	76 %
Questão 46	45	5	90 %
Questão 47	37	13	74 %
Questão 48	40	10	80 %
Questão 49	13	37	26 %
Questão 50	20	30	40 %

Fonte: Questionário aplicado.

Para se identificar quais comportamentos são mais ou menos encontrados entre os respondentes pode-se observar o gráfico abaixo.

Grafico 1 – Resultado das questões investigadas

Fonte: Questionário aplicado



A tabela abaixo mostra cada comportamento em específico e a porcentagem de respondentes que atribui a si ter e praticar esse comportamento em seu cotidiano na vida profissional. Por meio desses comportamentos analisados é possível identificar o papel das empresas dentro da formação de um profissional intraempreendedor, sendo que cada comportamento deve ser trabalhado tanto pelo profissional quanto pela empresa.

**Tabela 2 – Percentual obtido dos comportamentos obtidos**

<i>Comportamento Analisado</i>	<i>Percentual</i>
Necessidade de aprovação (Questões 1 e 26);	89%
Necessidade de autopreservação (Questões 2 e 27);	26%
Necessidade de autorrealização (Questões 8; 11 e 36 );	86%
Necessidade de independência (Questões 10 e 35);	35%
Necessidade de desenvolvimento pessoal (Questões 18 e 43);	91%
Necessidade de vínculos (Questões 9 e 34);	82%
Conhecimento / experiência na área comercial (Questões 3 e 28);	73%
Conhecimento / formação complementar (Questões 4 e 29);	89%
Conhecimento / escolaridade (Questões 12 e 37);	53%
Conhecimento / vivência com situações novas (Questões 13 e 38);	95%
Conhecimento sobre aspectos técnicos do negócio (Questões 19 e 44);	61%
Conhecimento / experiência em outras empresas (Questões 20 e 45);	52%
Habilidade de avaliar oportunidades / pensamento criativo (Questões 5 e 30);	83%
Habilidade para adquirir informações (Questões 6 e 31);	92%
Habilidade para comunicação persuasiva (Questões 14 e 39);	79%
Habilidade para resolução de problemas (Questões 15 e 40);	85%
Habilidade para identificação de novas oportunidades (Questões 21 e 46);	84%
Habilidade para negociação (Questões 22 e 47);	76%
Habilidade para atingir metas (Questões 17 e 42);	58%
Habilidade / motivação e decisão (Questões 25 e 50);	43%
Valores estéticos (Questões 7 e 32);	84%
Valores intelectuais (Questões 16 e 41);	78%
Valores existenciais (Questões 23 e 48);	87%
Valores morais (Questões 24 e 49);	41%
Valores religiosos (Questão 33).	90%

**Fonte:** Questionário aplicado.

Por meio do percentual obtido pelas análises realizadas de cada comportamento é possível analisar quais são os comportamentos e as características predominantes nos respondentes, assim como quais são as características que precisam ser trabalhadas em razão da pequena predominância entre os entrevistados.

Do universo pesquisado as características comumente mais encontradas foram:

- Conhecimento / vivência com situações novas;

- Habilidade para adquirir informações;
- Necessidade de desenvolvimento pessoal;
- Valores religiosos;
- Conhecimento / formação complementar;
- Necessidade de aprovação;
- Valores existenciais;
- Necessidade de autorrealização;
- Habilidade para resolução de problemas.

Quanto às características comumente menos encontradas, e que consequentemente devem ser trabalhadas foram:

- Necessidade de autopreservação;
- Necessidade de independência;
- Valores morais;
- Habilidade / motivação e decisão;
- Conhecimento / experiência em outras empresas;
- Conhecimento / escolaridade;
- Habilidade para atingir metas.

Pode-se utilizar uma classificação de modo genérico para se identificar qual enquadramento de resultados o indivíduo se encontra.

**Tabela 3 – Classificação do enquadramento de perfil Intraempreendedor**

<i>INDICE</i>	<i>CLASSIFICAÇÃO</i>
Até 60%	Baixo
De 61% a 80%	Padrão
Acima de 80%	Alto

Para se trabalhar um índice considerado baixo, sugere-se uma maior promoção e participação em cursos, palestras e treinamentos sobre o assunto para aprimorar as características consideradas fracas no que tange ao intraempreendedorismo. Pode-se também estar mais próximo de uma pessoa que possui esses comportamentos como pontos fortes, dessa forma se terá a oportunidade de aprender com quem sabe e tem experiência.

Quando o índice é considerado padrão, significa que a pessoa já tem vários dos comportamentos de um intraempreendedor. Deve-se somente identificar as características consideradas fracas e as trabalhar, por meio de estudos, observações e ainda forçar a prática delas. Já quando o índice é considerado alto, pode-se considerar que a pessoa já é uma intraempreendedora.

#### 4. Considerações finais

O estudo realizado permitiu que os objetivos deste trabalho fossem alcançados, ou seja, foi traçado o perfil intraempreendedor de graduandos da Faculdade de Ciências Administrativas, do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM), de forma a compreender os seus constructos fundamentais. Assim, foi possível verificar quais são as características empreendedoras mais marcantes e as menos marcantes nos intraempreendedores, quais os comportamentos apresentam maior aplicabilidade, aparecendo de forma mais intensa no desenvolvimento das funções e tarefas inerentes ao profissional.

Pode-se perceber, por meio da pesquisa disponibilizada aos discentes, que estes têm afinidade com a maioria das características inerentes a um intraempreendedor. Destacam-se características correlacionadas a aquisição de novas informações, mostrando que os profissionais buscam estar participando de cursos, treinamentos, palestras, fazendo leituras e buscando, junto a pessoas com mais experiência, a aquisição de subsídios para o desenvolvimento de seu trabalho e estar preparado para assumir novas responsabilidades.

Outro fator que se observa como destaque entre os participantes é a força dos valores religiosos no perfil dos entrevistados. O fator está relacionado à cultura da região, que está impregnada aos valores pessoais, refletindo nas ações e atitudes das pessoas. Observa-se também que as pessoas precisam de autorrealização, ou seja, a pessoa deseja maximizar seu próprio potencial, e visualiza a empresa com um local onde suas capacidades podem ser utilizadas e aperfeiçoadas, obtendo assim uma realização pessoal. Para que isso aconteça, a pessoa está sempre buscando tarefas que desafiem suas capacidades físicas e intelectuais.

Os pesquisados estão preocupados com a aprovação, ou seja, eles precisam ser reconhecidos pela sociedade, de serem respeitados pela família e pelos amigos, e anseiam por aumentar seu *status* junto à sociedade. Outro fator que é importante para os pesquisados são os valores existenciais, que se referem à vida sobre todos os aspectos, dimensões e níveis, desde a saúde e alimentação até lazer, trabalho e salário.

A habilidade para resolver problemas, também é uma característica predominante nos discentes. Estes têm habilidades para enfrentar desafios, crises, sabendo lidar com tais situações, eles se adaptam, melhoram o já existente. Outra característica pertinente aos discentes é que eles estão preparados para enfrentar novas situações, pois apesar de as mudanças serem rápidas e difíceis de serem assimiladas, contribuem para o crescimento pessoal e profissional da pessoa.

Há também algumas deficiências a serem trabalhadas pelos pesquisados, visto que são menos comumente observadas nas atitudes e comportamentos dos discentes. Uma delas foi a necessidade de autopreservação, pois o intraempreendedor, apesar de gostar de uma certa segurança financeira, gosta de correr riscos calculados, mesmo inconscientemente, ele não se importa em iniciar projetos que possam pôr em risco seu emprego. A necessidade de independência também deve ser trabalhada, pois o intraempreendedor necessita de liberdade para impor seu próprio enfoque de trabalho,

obter flexibilidade em sua vida familiar e profissional e até mesmo controlar seu próprio tempo. Essa deficiência está bastante relacionada ao modelo de empresa que os entrevistados trabalham, tradicional e conservadora, que não possibilita, na maioria das vezes, esse tipo de comportamento do colaborador.

Outro ponto a ser trabalhado é quanto aos valores morais. É necessário que não seja ferida a ética profissional, assim, deve-se seguir princípios, normas de procedimentos e uma doutrina, para se tornar um intraempreendedor. Outro fator é a habilidade de se motivar e de tomar decisões, pois o intraempreendedor é orientado para atingir suas próprias metas, para isso precisa ser uma pessoa independente, autoconfiante, e que se motiva por novas propostas e projetos. A falta de conhecimento e a inexperience em outras empresas também é uma característica que foi identificada entre os entrevistados. A partir do momento em que se conhece ou se tem outras experiências em outras empresas, é possível um maior entendimento prévio de problemas que ocorrem invariavelmente.

Foi identificado que os entrevistados necessitam trabalhar suas habilidades para atingir as metas. O intraempreendedor é sonhador, está sempre imaginando novos projetos, tendo ideias criativas. Essas ideias podem ser transformadas em excelentes projetos, porém é necessário planejamento e organização para que esses projetos sejam atingidos com a precisão necessária.

Pelo apresentado sobre as características dos discentes da Faculdade de Ciências Administrativas, do Centro Universitário de Patos de Minas, pode-se identificar que estes são profissionais com várias características e comportamentos intraempreendedores, e que são fortemente trabalhados dentro das organizações em que estes profissionais estão atuando. Porém, algumas dessas características estão inteiramente ligadas à cultura predominante nas empresas, impossibilitando o profissional ter ações intraempreendedoras. Algumas outras características podem ser trabalhadas e intensificadas na prática, possibilitando assim que o profissional trabalhe as características com menor predominância. A forma de fazer com que um comportamento se torne predominante, é torná-lo um hábito e também por meio de ações de observação dos próprios comportamentos e da indução de atitudes que caracterizam um comportamento.

## **Referências**

ÂNGELO, Eduardo Bom. Introdução, in: BRITO, Francisco; WEBER, Luiz. *Empreendedores Brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes*. Rio de Janeiro: Campos, 2003.

BRITO, Francisco; WEBER, Luiz. *Empreendedores Brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes*. Rio de Janeiro: Campos, 2003.

CAPE. Criação de empresários: manual do modelo CEFÉ. Belo Horizonte, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

FRANCO, Augusto de. *Empreendedorismo político*. Disponível em: <http://200.252.248.103/sites/revistasebrae/01/artigo2.htm>. Acesso em: 09 de julho de 2007.

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

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. *Empreendedorismo*. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004, 592 p.

LOBOS, Júlio A. *Comportamento organizacional: leituras selecionadas*. São Paulo: Atlas S.A, 1978.

SOUZA, Eda Castro Lucas. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade, in: \_\_\_\_\_; GUIMARÃES, Tomás de Aquino (org.). *Empreendedorismo além do Plano de Negócios*. São Paulo: Atlas, 2005, pp. 3-20.