

## **PRÁTICAS PROMOTORAS DA CULTURA INTRAEMPREENDEDORA: UM ESTUDO ENTRE DUAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA NO SUDOESTE DO PARANÁ**

**Helem Cristina Baldissera**

Graduação em Administração. Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste. E-mail: helemc.baldissera@gmail.com

**Gilberto Francisco Ceretta**

Graduação, Mestrado e Doutorado em Administração. Professor do mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional na Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste.  
E-mail: gilbertoceretta@gmail.com

### **Resumo**

O objetivo da presente pesquisa foi investigar a existência de práticas organizacionais promotoras da cultura intraempreendedora em organizações participantes do APL em Tecnologia da Informação do Sudoeste do Paraná, reconhecidas pela inovatividade de seus produtos. Com abordagem qualitativa tem caráter descritivo. A coleta de dados foi realizada através de entrevista semiestruturada por meio de um roteiro prévio em que foram participantes o gestor e um colaborador de cada empresa da amostra. A amostra foi constituída por duas organizações que, obtiveram alto índice de inovatividade de produto em pesquisa realizada por Baldissera (2014). Os resultados revelaram que, apesar das empresas não conhecerem o conceito e o termo intraempreendedorismo, existiam práticas organizacionais que podem levar à criação ou aperfeiçoamento da cultura intraempreendedora nas empresas. Foi possível também verificar diferenças e similaridades entre as práticas encontradas em cada unidade de análise, além de diferente intensidade em que as práticas são empregadas, destacando o condicionamento ao intraempreendedorismo em uma das empresas participantes como sendo maior.

**Palavras-chave:** Cultura Intraempreendedora. Intraempreendedorismo. Inovação.

### **Abstract**

The aim of the present research was to investigate the existence of organizational practices which promote the intrapreneurial culture in participant organizations of APL of Technology Information in the Southwest of Paraná, recognized by their products innovativeness. With a qualitative approach it has a descriptive character. The data collection was done through a semi-structured interview using a preliminary script in which the manager and one collaborator of each enterprise took part. The sample consisted of two organizations which obtained a high level of product innovativeness in research carried out by Baldissera (2014). The results demonstrated that, even though the enterprises do not know the concept and the term intrapreneurship, there have been organizational practices which could lead to the creation or improvement of the intrapreneurial culture inside them. It was also possible to verify differences and similarities between the practices found in each unit of analysis, as well as a different intensity in which the practices are employed, making the intrapreneurship conditioning salient in one of the participating companies.

**Keywords:** Intrapreneurial Culture. Intrapreneurship. Innovation.

## 1 INTRODUÇÃO

A inovação é a busca constante no mundo dos negócios, diante da necessidade de sobrevivência em um ambiente cada vez mais competitivo. Inovar é criar valor com a implementação bem sucedida de ideias a partir de necessidades ou oportunidades. É a obtenção de resultado econômico com a comercialização de novos ou melhorados produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades do mercado, ou pela adoção de novos ou melhorados processos, métodos organizacionais ou de marketing que apresentem melhores resultados à empresa.

A capacidade inovadora das empresas pode ser potencializada com a participação de seus colaboradores no processo de inovação. É através do intraempreendedorismo que o potencial empreendedor dos indivíduos que pertencem à organização pode ser utilizado para a criação de produtos ou serviços, processos ou novos negócios em empresas já constituídas. O intraempreendedorismo segundo Filion (2004) acontece a partir da ação empreendedora de pessoas envolvidas dentro de uma organização para a geração de possibilidades para a inovação e para melhores resultados para as empresas.

O comportamento intraempreendedor depende da adoção ou desenvolvimento de ações que propiciem um ambiente corporativo que incentive o intraempreendedorismo, sendo essa questão, um dos maiores desafios empresariais. Essas ações criam uma cultura de receptividade e apoio gerencial visando principalmente, valorização e reconhecimento aos colaboradores por suas ideias (VILAS BOAS; SANTOS, 2014).

Baseando-se em pesquisa de Baldissera (2014), a finalidade do presente estudo é investigar a existência de práticas organizacionais promotoras da cultura intraempreendedora em organizações reconhecidas por sua inovatividade, e espera-se responder a seguinte questão: práticas organizacionais que, condicionam a cultura intraempreendedora para a participação do colaborador no processo de inovação, estão presentes em empresas com alto índice de inovatividade de produto?

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INOVAÇÃO

As inovações proporcionam grandes diferenças para as organizações que buscam desenvolvimento, crescimento e sobrevivência ao ambiente mercadológico, por um simples motivo, se as empresas não mudarem aquilo que criam e ofertam serão superadas por outras que o façam (BESSANT; TIDD, 2009).

Schumpeter (1982) define que a inovação é o elemento motriz da evolução econômica que, acontece em decorrência da criação de novos bens ou novo processo de produção, novos negócios, novas fontes de matéria prima ou insumos introduzidos no mercado. Essas novidades e o lucro gerado por elas transformam uma economia estática em uma economia dinâmica, além de serem necessárias para que as empresas acompanhem as mudanças econômicas, a globalização, os avanços tecnológicos e a competitividade do mercado.

Segundo o Manual de Oslo, principal documento sobre diretrizes de atividades de inovação, uma inovação:

[...] é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE, 2007, p. 55).

A necessidade de diferenciação e a busca da vantagem competitiva fazem da inovação um elemento necessário para a sobrevivência das organizações, sendo assim, a inovação deve ser incorporada aos demais processos gerenciais da empresa de forma sistemática e contínua por meio de um processo interno.

O processo de inovação pode ser considerado como a representação de um funil, onde as ideias finais resultam de critérios de análise, seleção e avaliação através das etapas estabelecidas no processo de gestão.

Na primeira etapa (lista de ideias) a maior quantidade possível de ideias é absorvida pela empresa. Em seguida, as ideias precisam ser selecionadas (avaliação de oportunidades) para seguirem a próxima etapa (avaliação de projetos) para definição de recursos necessários (pessoas, financeiro, infraestrutura, tecnológicos). Na quarta etapa ocorre a execução do projeto e o acompanhamento quanto a prazos, custos e qualidade (desenvolvimento). Finalizando o processo, deve-se analisar o que foi realizado, aperfeiçoar ou modificar o que for necessário, e registrar informações como forma de aprendizado (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Os desafios da inovação podem ser superados pela disposição da empresa em criar novidades através do intraempreendedorismo, promovendo uma cultura organizacional e um ambiente propício à participação dos colaboradores no processo de inovação (VILAS BOAS; SANTOS, 2014).

## 2.2 INTRAEMPREENDEDORISMO

As transformações pelas quais o mundo tem passado, principalmente a partir do século XX, são fruto de inovações advindas de algo totalmente novo ou pela melhoria de elementos já existentes na sociedade. A visão de oportunidade, combinada a características especiais, e a busca constante por crescimento e solução de questionamentos, caracterizam os empreendedores, pessoas que, se diferem das demais por buscarem alcançar seus objetivos e assumirem riscos por aquilo que estão motivadas a atingir (DORNELAS, 2015).

O empreendedor é mais reconhecido pela sua atuação na criação de novos negócios, porém Pinchot (1989) já destacava uma mudança nessa visão através do intraempreendedorismo. O intraempreendedorismo é uma ação praticada por pessoas dedicadas a fazer com que as inovações aconteçam e para isso direcionam suas atividades empreendedoras e geração de ideias, para serem exploradas dentro de uma organização já existente. O autor destaca que a inovação necessita de pessoas que sonhem e realizem suas ideias, pessoas que assumam a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer natureza e que se transformem em realidade lucrativa para a organização.

Segundo Vilas Boas e Santos (2014), o intraempreendedorismo tem como objetivo gerar novas fontes de receitas e melhorar o desempenho financeiro das organizações. Complementando esse conceito, os autores Eesley e Longenecker (2006) afirmam que as atividades de indivíduos ou equipes movidas pelo intraempreendedorismo permitem às empresas alcançar maior crescimento.

As empresas que fomentam ações intraempreendedoras com envolvimento de seus colaboradores desenvolvem ferramentas de alavancagem de inovações e conseguem visualizar e capitalizar oportunidades para inovar antes de seus concorrentes, tornando-se mais inovadoras. Para isso, a administração da empresa pode criar condições necessárias ao surgimento e estímulo do comportamento intraempreendedor (VILAS BOAS; SANTOS, 2014).

### 2.2.1 Cultura intraempreendedora

A prática intraempreendedora pode mover as empresas em direção à diferenciação no mercado através do desenvolvimento e implementação de novas ideias. O desafio das organizações é a criação de uma cultura organizacional que envolva e apoie um comportamento produtivo para a inovação, pois será a sua cultura que orientará o comportamento de todo o grupo pertencente à empresa (EESLEY; LONGENECKER, 2006; BESSANT; TIDD, 2009).

O comportamento intraempreendedor depende de incentivo e condições que favoreçam as habilidades das pessoas para produzir resultados. Para a prática do intraempreendedorismo um elemento fundamental, é o desenvolvimento de um ambiente que direcione os colaboradores para a atividade inovadora e que aumentem as chances de adotar a inovação como um processo contínuo na empresa (PINCHOT; PELLMAN, 2004; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Em paralelo, Vilas Boas e Santos (2014) mostram que, quando se pretende impulsionar continuamente as inovações, a empresa pode criar condições necessárias através de práticas para o estímulo e incentivo de seus colaboradores, tornando-se mais inovadora.

Para Pinchot e Pellman (2004) a cultura intraempreendedora de uma empresa é a criação de um ambiente favorável para o desenvolvimento de inovações em que todos os colaboradores se sintam motivados a compartilhar conhecimento para a geração de ideias para serem aproveitadas pela empresa em seus produtos, serviços, processos ou estrutura organizacional.

Vilas Boas e Santos (2014) identificaram diversos fatores que se adotados pelas empresas contribuem para o ambiente inovador propício ao comportamento intraempreendedor, o contrário disso dificulta e desestimula o intraempreendedorismo. Os fatores destacados pelos autores foram:

- a. Apoio da diretoria ao incentivo das iniciativas dos intraempreendedores sendo tolerantes as possíveis falhas e riscos que podem influenciar os projetos;
- b. Oferecimento de recompensas e incentivos, bem como autonomia de tempo para o desenvolvimento de ideias e projetos;
- c. Flexibilização das atribuições dos cargos e na estrutura organizacional incluindo a descentralização de autoridade, poucos níveis hierárquicos e integração entre esses níveis;
- d. Disponibilidade principalmente de recursos financeiros para o desenvolvimento dos projetos;
- e. Integração dos colaboradores com o direcionamento estratégico da empresa.

Para isso, a estrutura, processos e clima organizacionais devem refletir apoio e incentivo constante as ações intraempreendedoras de maneira que permita aos colaboradores sua participação no desenvolvimento de ideias e que, por isso sejam reconhecidos e também recompensados (FILION, 2004).

Para Hartman (2006) alguns requisitos são fundamentais para a formação da cultura intraempreendedora e do clima organizacional voltado a inovação, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Requisitos para formação da cultura intraempreendedora

Requisitos	Observações
Comunicação	É o processo de divulgação, comunicação e disseminação aos funcionários da visão da empresa, seus objetivos e metas, foco ao cliente, decisões e incentivos.
Processo decisório	Gestores devem transmitir uma visão de futuro e a empresa deve estar voltada ao longo prazo.
Incentivos e motivação	Incentivar o compartilhamento de ideias entre os funcionários e a organizações, estímulo a tentativas e tolerância aos erros e disponibilidade de tempo, incentivando as pequenas inovações.
Recompensas	As ideias desenvolvidas devem ser recompensadas de alguma forma seja financeiramente ou socialmente.
Autonomia	Colaboradores devem ter autonomia para agir, facilidade de acesso a recursos, liberdade para trabalhar e compartilhar aprendizados.
Liderança	Os colaboradores devem ser condicionados a desenvolver a liderança e estarem aptos a assumirem funções mais arrojadas.
Equipes	Ter senso de comunidade e cooperação com equipes multifuncionais para a realização de projetos e compartilhamento de conhecimento.
Controle/mensuração	Monitorar e controlar as inovações desenvolvidas para que sejam devidamente recompensados.

Fonte: Adaptado de Hartman (2006).

Dessa forma, com as contribuições apresentadas pela literatura, busca-se nesse estudo investigar a existência de práticas da cultura intraempreendedora em empresas reconhecidas por sua inovatividade de produto.

### 3 MÉTODO

A presente pesquisa se caracteriza através de uma abordagem qualitativa, com caráter descritivo. Para a coleta de dados foi utilizado, como meio de investigação, a entrevista semiestruturada com base em um roteiro prévio, desenvolvido a partir dos aspectos abordados no referencial teórico sobre práticas organizacionais do intraempreendedorismo como: comunicação, disponibilização de recursos, recompensas e reconhecimento, autonomia no trabalho, tolerância ao erro e participação dos colaboradores no processo de geração de ideias. Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo.

A seleção dos participantes da pesquisa foi definida a partir do trabalho de conclusão de curso desenvolvido por Baldissera (2014) em 16 empresas integrantes do Arranjo Produtivo Local (APL) em Tecnologia da Informação (TI) do Sudoeste do Paraná. O referido estudo buscou identificar o índice de inovatividade de produto (INIP)<sup>1</sup> das empresas, classificando-as entre baixa, média e alta intensidade de inovação, e posteriormente verificar a existência de relação dos índices encontrados

<sup>1</sup> Para o cálculo do INIP são considerados indicadores de inovação através dos percentuais de vendas de novos produtos, faturamento de produtos novos ou melhorados, redução de custos, investimentos em P&D, aquisição de tecnologia e também, o número de demandas tecnológicas atendidas, de novos produtos e de projetos incompletos.

com fatores do intraempreendedorismo presentes nas organizações através da percepção dos colaboradores.

Como principais resultados, apontou-se que, em relação ao INIP a maioria, 10 participantes, classificaram-se com baixa intensidade de inovação, 4 empresas de média intensidade e 2 de alta intensidade de inovação. Foi possível observar que existe a percepção dos colaboradores quanto às práticas do intraempreendedorismo em suas empresas. Porém quanto a relação entre o INIP e os fatores do intraempreendedorismo, foi possível inferir, de acordo com o nível de significância adotado, que não existia relação entre as variáveis. Como sugestão para pesquisas futuras, foi indicado um estudo para aprofundar e verificar se, as práticas do intraempreendedorismo estão inseridas nas organizações participantes.

No presente artigo, os participantes foram definidos por conveniência, considerando-se como unidades de análise as duas empresas que obtiveram o INIP com alta intensidade na pesquisa de Baldissera (2014). Visando a triangulação dos dados, foram participantes das entrevistas, o gestor e um colaborador de cada organização.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para iniciar a caracterização das organizações participantes da pesquisa e auxiliar na descrição dos dados coletados, as empresas foram denominadas como Empresa A e, Empresa B. Localizada no município de Francisco Beltrão, a Empresa A possui como atividade principal o desenvolvimento de softwares e sistemas de informações gerenciais para segmentos do comércio em geral e, alguns produtos para segmentos específicos do comércio, foi a participante classificada com maior INIP (1,24)<sup>2</sup>. Atuando no mercado desde 1999, foi fundada por um único proprietário sendo administrada pelo mesmo, contando atualmente com 40 pessoas no seu quadro de colaboradores, se caracteriza como empresa de pequeno porte.

Com o segundo maior INIP (1,17) dentre os participantes da pesquisa de Baldissera (2014), a Empresa B, tem sede na cidade de Pato Branco e possui como atividade principal o desenvolvimento de softwares em plataforma web que, contemplam setores do serviço público e, área privada no setor de alimentação, como também sistemas para comércio eletrônico, gestão empresarial e desenvolvimento de softwares sob encomenda. Classificada como empresa de pequeno porte, está em atividade há cinco anos, e conta com 10 colaboradores, sendo composta por 4 sócios que, além das atividades gerenciais também atuam nas demais rotinas de trabalho.

A importância que a inovação representa atualmente para as organizações recebe destaque em diversos âmbitos sociais. Pelos participantes serem reconhecidos por produtos inovadores através do INIP, os entrevistados responderam inicialmente qual o significado da inovação para suas empresas. Segundo o relato do gestor da Empresa A, *“inovação é um diferencial para conseguir estar à frente, é sempre estar acompanhando o mercado e as empresas maiores e ver o que podemos ofertar de diferente pros nossos clientes”*. Para o gestor da Empresa B *“a inovação é o fator que deixa a empresa na frente dos concorrentes, se você não estimula e não valoriza a inovação dos teus produtos,*

---

<sup>2</sup> Classificação do INIP: de 0 a 0,50 (baixa intensidade); de 0,51 a 1,10 (média intensidade) e de 1,11 a 1,60 (alta intensidade).

*você vai ficar defasado e vai acabar morrendo [...] inovação não é uma simples melhora do produto é um produto totalmente novo do que tem no mercado”.*

Ainda a respeito do questionamento anterior, o colaborador da Empresa A, respondeu que em seu entendimento, *“inovação é buscar o que há de mais recente no mercado, ou da concorrência, e tentar melhorar para que a empresa se destaque e esteja sempre à frente dos concorrentes”.* Para o colaborador da Empresa B *“inovar com certeza dá mais qualidade para a empresa, reconhecimento e destaque [...] não só em criar um produto novo e sim melhorar o que nós temos, melhorar dentro da empresa, o ambiente de trabalho, melhorar nossa sala”.*

Percebeu-se, de acordo com as respostas de gestores e colaboradores, que o entendimento sobre inovação está profundamente ligada à busca pela vantagem competitiva das empresas. Destaca-se entre as respostas a visão diferenciada entre o colaborador e gestor da Empresa B relacionadas a inovação radical e incremental, bem como aos diferentes tipos de inovação que podem ser explorados por uma organização além de inovações de produto.

A partir do problema de pesquisa foram investigadas quais práticas organizacionais que, condicionam a cultura intraempreendedora para a participação do colaborador no processo de inovação, estão presentes nas organizações. O direcionamento estratégico e a comunicação dos objetivos da empresa aos colaboradores são fatores que contribuem para a formação da cultura intraempreendedora. Baseando-se nessas premissas, foram analisadas inicialmente a visão, missão e valores de cada empresa, onde buscou-se verificar a menção sobre inovação nesses aspectos.

Apenas na visão, missão e valores da Empresa B encontraram-se mencionadas palavras relacionadas à inovação. O colaborador da Empresa A disse não ter conhecimento da missão e visão, sendo que a mesma não tem valores estabelecidos. Já o colaborador da Empresa B declarou ter conhecimento da visão, missão e valores empresariais, uma vez que estes se encontram disponíveis em quadros, fixados no local de trabalho ao acesso de todos.

Somado as considerações apresentadas acima, a comunicação de metas, objetivos e do planejamento organizacional, representa um requisito importante para a cultura intraempreendedora, assim o colaborador compreende sua importância para o alcance do que a empresa almeja. Segundo o gestor e colaborador da Empresa B, a principal prática adotada nesse sentido, são reuniões diárias para repasse de qualquer tipo de informação necessária, além de reuniões estratégicas que visam a participação de todos no processo decisório. De acordo com o colaborador B a empresa possuiu um software interno, que registra o andamento de atividades ou projetos em desenvolvimento, segundo ele, essa ferramenta também contribui na comunicação, pois todos têm conhecimento do que está sendo realizado.

Na Empresa A, a comunicação de metas e do planejamento também é feita a partir de reuniões aos sábados conduzidas pelo proprietário. Segundo os relatos do colaborador após o ano de 2015, iniciaram-se as reuniões semanais, anteriormente, estas eram escassas e as informações eram repassadas diretamente a pessoa responsável. Com a mudança promovida, o colaborador enfatizou que todas as equipes têm conhecimento do que está sendo desenvolvido pela empresa e quais seus objetivos. Segundo Pinchot e Pellman (2004) as organizações precisam de ações que transmitam seus valores de forma que todos estejam cientes

e envolvidos nas estratégias, no processo decisório e na visão de longo prazo, caso contrário, os colaboradores se sentirão desmotivados a compartilhar suas ideias.

Para a cultura intraempreendedora, é importante que colaboradores participem do processo de geração de ideias para a inovação. Para compreender como as empresas desenvolvem esse processo, e se existe a participação dos colaboradores, buscou-se identificar quais fontes de informação são utilizadas pelas empresas para inovar.

Segundo o gestor da Empresa A, através da internet a empresa consegue obter informações para a inovação, em sites em geral ou específicos da área de TI e também notícias sobre o mercado e setor. Quem realiza as buscas é o proprietário que, dedica grande parte do seu tempo a pesquisa de novas ideias, citado durante a entrevista como “inovador da empresa”. O colaborador da Empresa A corrobora com seu gestor e, reconhece que a busca por inovações se dá através do proprietário, porém também destacou que procura no desenvolvimento de seu trabalho e no contato com os produtos que desenvolve informações que possam auxiliar a empresa a melhorar.

As fontes de informação consideradas pela Empresa B são clientes, internet, concorrentes e colaboradores. Especificamente para estimular a participação dos trabalhadores, existe um programa chamado “comitê da inovação” sob responsabilidade dos colaboradores que, através de reuniões buscam maneiras de inovar e identificar oportunidades. Uma ação do comitê foi implantar a “caixinha da inovação”, de acordo com o gestor da Empresa A, “(...) essa é umas das inovações que eles propuseram que daí se alguém tiver alguma ideia de uma inovação pode escrever e colocar ali dentro se não estiver participando do comitê, daí ficou mais aberto para todos os colaboradores”. Essa prática adotada pela Empresa B condiz com o que seu colaborador expôs durante a entrevista, ele acredita que a demanda pelas inovações advém dos próprios funcionários, uma vez que estão em maior contato com os produtos e clientes, para visualizar necessidades e oportunidades, como também informações de empresas concorrentes ou outras empresas.

O comitê da inovação é a principal forma que a Empresa B possui para buscar ideias para inovar continuamente. Tanto colaborador quanto gestor reforçaram que essa prática é a principal maneira de continuidade e estímulo a captação e desenvolvimento de ideias. Através de encontros mensais, os 5 integrantes do comitê são responsáveis por buscar, selecionar, avaliar ideias e disseminar informações na empresa e, de acordo com o desenvolvimento de projetos as reuniões, participantes e tarefas se intensificam. O gestor destacou que o comitê é um projeto exclusivo para inserir os colaboradores na tarefa da inovação.

A busca pela inovação contínua na Empresa A se dá pela ação de pesquisa que o proprietário desenvolve. Segundo o gestor, o proprietário representa a busca pela inovação na empresa, pois ele dedica seu tempo de trabalho a pesquisa, leitura, acompanhamento de notícias e do mercado para transformá-las em oportunidades. As novas ideias são apresentadas em uma reunião que marca o início ao planejamento ou desenvolvimento das ideias. De acordo com o colaborador, a reunião citada pelo gestor, é a forma com que todos na organização interagem sobre novas ideias, é onde acontece a exposição do proprietário e eles são convidados a contribuírem com sugestões e indicações para o novo projeto.

Quanto a participação dos colaboradores no processo de geração de ideias, foi possível perceber que existe uma tendência maior à participação na Empresa B, pois, a mesma desenvolveu mecanismos que inserem o colaborador



especificamente nessa tarefa, de forma mais colaborativa. Na Empresa A, a participação envolve maior colaboração com sugestões a partir de novidades pré-estabelecidas advindas do proprietário da empresa, demonstrando uma maior centralização dessa atividade. Segundo Bessant e Tidd (2015) a busca por ideias no início do processo de inovação permite a empresa visualizar sinais no ambiente sobre potenciais mudanças e oportunidades, nesse aspecto o colaborador, somado a demais fontes, é visto como uma força inicial para a inovação. O ponto a seguir, buscou verificar como as empresas reagem a ideias sugeridas pelos funcionários.

Apesar da diferente intensidade na participação dos colaboradores no processo de geração de ideias, para o gestor da Empresa A as sugestões são bem aceitas e citou existir grande liberdade para que os mesmos proponham suas ideias, mencionando na entrevista que os colaboradores têm como obrigação trazer novas ideias para a empresa, porém identificou-se a partir dos questionamentos anteriores que essa tarefa é fortemente desempenhada exclusivamente por uma pessoa. Porém o colaborador relatou que, a aceitação a novas ideias melhorou após uma consultoria pela qual a empresa passou, segundo ele, foi possível perceber que todos estão expondo mais as ideias e que o proprietário mostrou-se disposto a aceitar sugestões o que criou um ambiente de confiança, o que pode modificar a postura da empresa dando maior ênfase na geração de ideias por parte dos colaboradores.

Segundo o gestor da Empresa B a primeira preocupação é não considerar quem propôs a sugestão, todas as ideias são tratadas da mesma maneira pelos sócios ou pelo comitê da inovação. O colaborador da empresa disse sentir que a reação da empresa, quanto ao recebimento de sugestões, é muito boa, porque criou-se um ambiente organizacional com grande abertura pela recepção de ideias. Segundo os relatos do colaborador da Empresa B, a proximidade dos sócios que, também trabalham no desenvolvimento dos softwares, auxilia nesse processo, existe maior comunicação e interação entre todos. Todas as práticas de estímulo à cultura intraempreendedora necessitam de apoio e comprometimento a esse comportamento por parte da gerência, os colaboradores que confiam na gestão e recebem apoio para gerar e desenvolver ideias estão mais propensos a desenvolverem habilidades e participarem de atividades intraempreendedoras. (SEQUEIRA, 1997; EESLEY, LONGENECKER, 2006). Esses relatos encontram-se em paralelo com os resultados obtidos por Baldissera (2014) que, indicaram maior percepção por práticas e ações direcionadas ao suporte gerencial percebido pelos colaboradores nas empresas.

Essa proximidade citada, entre funcionários e sócios na Empresa B, foi indicada como o principal estímulo à participação na geração de ideias. Segundo o gestor, a empresa buscou criar o sentimento de que os colaboradores são parte da empresa, que serão escutados e valorizados como pessoas. Essa ideia também foi observada no relato do colaborador, segundo ele *“(...) eu vejo que é por não ter hierarquia, isso eu acho que me ajuda muito [...] me ajuda a ficar à vontade, talvez se fosse uma empresa um pouco mais fechada [...] eu talvez não teria essa liberdade de chegar e dar minha opinião, eu ficaria meio reservado para falar as coisas”*.

Na Empresa A, o estímulo a participação na geração de ideias, parte da compreensão de que a melhoria que venha a acontecer na empresa reflete diretamente no crescimento do colaborador. Para o colaborador, esse estímulo é também percebido através *“(...) do crescimento que eu vou ter, porque como eu*

*trabalho aqui [...] vai melhorar tanto pra mim o salário quanto pro ambiente da empresa (...)*”. Para o gestor da Empresa A, existe uma cultura implícita de que uma melhoria sempre é precedida de outra, ao visualizar que uma ideia, sugerida por outro colaborador, foi acatada e gerou resultados positivos, desencadeia-se um processo que, faz com que os demais tenham vontade de contribuir. Para o gestor essa conduta informal seria uma concorrência boa entre os colaboradores.

Retomando a análise sobre as práticas de promoção da cultura intraempreendedora para que, as novas ideias sigam a diante, os projetos inovadores necessitam de recursos para serem desenvolvidos e, estes quando partem dos colaboradores, precisam encontrar suporte na empresa. Com base nisso, os respondentes indicaram quais recursos as empresas têm disponibilidade em fornecer para que as ideias dos colaboradores venham a ser desenvolvidas. Na Empresa A, os principais recursos apontados foram máquinas, softwares de programação e internet de qualidade. Segundo o gestor existe pouco tempo disponível para dedicarem-se a novas ideias, porém se houver necessidade, pode-se estipular um determinado tempo de trabalho ao novo projeto, o que também foi destacado pelo colaborador. Os recursos financeiros, se necessários, serão disponibilizados após análise de custos, de retorno financeiro e análise comercial, realizadas pelo proprietário.

Semelhante ao citado acima, de acordo com os entrevistados, a Empresa B disponibiliza equipamentos e pessoal para o desenvolvimento de um novo projeto. Se houver necessidade de recursos financeiros são realizadas análises de viabilidade, custos, retorno e aceitação do mercado. O gestor indicou que os colaboradores necessitam de pouco tempo para realizar atividades rotineiras e, dessa forma contariam com grande disponibilidade de tempo para dedicarem-se a novas ideias. Porém observou-se uma divergência neste ponto, segundo o colaborador, a disponibilidade de tempo varia de acordo com o trabalho e projeto, sendo que, atualmente dispõem de pouco tempo para trabalharem em novas ideias.

Percebe-se que, apesar das empresas demonstrarem-se propensas a fornecer esses recursos, não existem políticas específicas e formalizadas quanto a essa prática, como também pouco tempo disponível para a busca ou desenvolvimento de novas ideias além das atividades de trabalho rotineiras. De acordo com Hartman (2006) sem incentivos as pessoas dificilmente irão agir, os intraempreendedores precisam encontrar na empresa espaço e recursos para desenvolver seus projetos.

Somado a isso, Pinchot e Pellman (2004), consideram importante que as empresas recompensem os colaboradores que participaram da geração de ideias e inovações, caso contrário, pode-se desestimular a continuidade das inovações. Segundo Hartman (2006, p.34) “as mínimas inovações, melhorias, devem ser recompensadas de alguma forma, financeira, psicológica ou socialmente”.

Nas duas empresas participantes não existem políticas formalizadas de recompensas pela participação no processo de geração e desenvolvimento de ideias, foram identificadas práticas tradicionais de recompensas. Na Empresa A uma prática premia o desempenho do colaborador com um aumento salarial diferenciado da atualização obrigatória, e colaboradores com maior tempo de casa tem participação nos resultados da empresa, com percentuais diferenciados a partir de critérios estabelecidos pelo proprietário. Segundo o colaborador existe um reconhecimento moral no sentido de parabenizar quem se destacou no desenvolvimento de algo relevante para a empresa, mas não especificamente pela

contribuição para a geração de ideias para a inovação. Na Empresa B o gestor disse existir uma ideia inicial para a implantação de uma premiação para a melhor ideia do ano, atualmente a empresa bonifica especificamente colaboradores que atuam diretamente em um determinado produto, para minimizar erros na geração de informações pelo sistema.

Porém uma prática da Empresa B recebeu destaque como forma de recompensar os colaboradores. O gestor citou que a empresa busca oportunizar a quem obteve bom desempenho em seu trabalho, e caso tenha interesse, a possibilidade de tornar-se um sócio. O colaborador da Empresa B diz reconhecer que a empresa está buscando formas de recompensas, porém existem limitações financeiras que dificultam a implementação dessa política.

Conceder autonomia pode se dar por diversas maneiras na empresa estimulando os colaboradores a inovar. Para Sequeira (1997) a autonomia para agir pode ser incentivada pela liberdade dentro da organização, desenvolvendo ações que promovam horas livres e flexíveis, menor burocracia, atribuição de maiores responsabilidades aos colaboradores e uma gestão que priorize a troca de informações. De acordo com o gestor da Empresa B a principal autonomia está relacionada ao horário de trabalho, existe flexibilidade em horários de chegada, saída e intervalos e, verificou-se também autonomia para organização e distribuição de tarefas entre os membros da equipe, o que também foi citado pelo colaborador entrevistado, assim assumem a responsabilidade direta por organizar o trabalho e entregar resultados. Porém o colaborador indicou que, quanto a tomada de decisão o grau de autonomia é menor, pois procura reportar aos sócios, a necessidade de implantar uma decisão.

Na Empresa A, o gestor indicou orientar os funcionários a conversar com os superiores ou equipe antes de implantar alguma decisão, segundo ele, colaboradores mais antigos ou que desempenham atividades específicas que, somente os mesmos tem conhecimento na empresa, são orientados a reportar decisões diretamente ao proprietário. O colaborador, disse que nas atividades de rotina consegue perceber uma autonomia maior, principalmente quando é necessário dar uma solução com rapidez ao cliente, porém mesmo tendo alguma ideia que tenha certeza que melhorará o produto ou trabalho, por exemplo, vai aguardar a autorização do gestor ou proprietário para poder implantá-la.

Percebeu-se que, quanto a tomada de decisão entre os colaboradores das duas empresas existe a necessidade de conseguir autorização de superiores antes de implementar iniciativas, esses resultados convergem com os encontrados por Baldissera (2014), que destacou baixa percepção dos colaboradores participantes desse estudo em relação a delegação de autonomia e tomada de decisão. De acordo com Pinchot (1989) bloquear a ação ou não estimular os colaboradores a agir são grandes inibidores da cultura voltada aos colaboradores intraempreendedores, pois se sentirão frustrados em suas tentativas de inovar.

Tolerância em relação aos erros que os projetos estão sujeitos também condiciona um ambiente propício ao comportamento intraempreendedor. Segundo Vilas Boas e Santos (2014) se a atitude da empresa, representada por seus dirigentes, for de intolerância, os colaboradores serão inibidos a participar. De acordo com os entrevistados da Empresa A, sempre busca-se orientar a equipe quanto aos erros, no intuito de reduzi-los ao máximo, uma vez que o gestor reconhece que a empresa e a equipe não estão livres de cometê-los. Caso aconteça alguma falha procura-se corrigir o problema dentro da equipe responsável, não

recaindo somente sobre uma pessoa, através de uma conversa muitas vezes informal é realizado uma análise do que aconteceu e são tomadas as providências para correção. Para o colaborador da Empresa A, apesar das orientações, de acordo com a gravidade do erro existirá mais cobrança, principalmente quanto à solução e ao tempo que levará para correção da falha.

Na Empresa B, as falhas que vierem a acontecer são resolvidas entre toda a equipe. O gestor destacou que a própria equipe consegue visualizar o que está acontecendo de errado e busca solucionar o problema, para o gestor, o trabalho em conjunto auxilia a empresa a minimizar os possíveis erros e ser eficiente na solução dos mesmos. Além disso criou-se a cultura de reunir-se diariamente o que faz com que o tratamento das falhas seja visualizado de forma mais tolerante, segundo o colaborador. O gestor relatou que, nos primeiros meses de trabalho de novas pessoas, foram encontradas dificuldades de adaptação a maneira que a empresa costuma trabalhar, sem cobrança, hierarquia formalizada e em conjunto. As corporações que quiserem encorajar intraempreendedores devem ver os erros ou fracassos em seus projetos como oportunidades de tornarem-se melhores, devem ser encarados como um processo de aprendizagem organizacional para que os erros não sejam repetidos em novos projetos. (SEQUEIRA, 1997).

Organizações dispostas e propensas a implantar uma cultura de promoção ao comportamento intraempreendedor criarão através de ações práticas a condição para que os colaboradores participem da geração de ideias para a inovação da empresa. Com isso, os participantes responderam, de acordo com sua percepção, como a empresa procederia em relação à participação, caso uma inovação fosse desenvolvida a partir da ideia de um colaborador.

Segundo o gestor da Empresa A, *“(...) em relação a participação de retorno financeiro, tudo que é feito de inovador é pra melhorar a qualidade dos sistemas e garantir que o cliente fique contente e manter clientes, assim o retorno financeiro vai ser direto no salário que ele recebe. A empresa sempre busca parabenizar os que desenvolvem ideias boas, mas não existe reconhecimento específico”*. O colaborador da empresa indicou que *“(...) se eu estou dando a ideia, e a gente desenvolve aqui, mas quero uma comissão ou percentual, tantos clientes para mim, acho que isso iria de negociar com eles”*. Foi possível perceber nesse ponto, uma divergência entre as respostas, uma vez que o colaborador indicou esperar receber uma recompensa diferenciada por colaborar com a empresa com uma inovação advinda de suas ideias.

De acordo com os relatos do gestor responsável pela Empresa B *“(...) a gente já teve projetos que estão desenvolvendo que foram de colaboradores que vão entrar como sócios do produto, então eles vão ganhar uma porcentagem do que a gente vender do produto e vai ser formalizado através de um contrato [...] Então todas as decisões envolvendo aquele produto, todas as inovações ele vai ter que saber opinar e se dedicar ao produto [...] são dois produtos totalmente novos”*. Na visão do colaborador *“eles dariam uma porcentagem, uma parte do produto e a gente continuaria trabalhando na empresa”*. A resposta indicada pelo colaborador encontra-se associada ao conceito do intraempreendedor, ou seja, um indivíduo pode obter ganhos financeiros por suas ideias inovadoras e pelo seu comportamento empreendedor, sem deixar a organização para se dedicar a um novo negócio.

Finalizando a coleta de dados, foi questionado aos entrevistados se havia conhecimento por parte deles sobre o conceito de intraempreendedorismo, e todos disseram não conhecer o termo e o conceito em si. Após uma breve explicação do

conceito, foi questionado aos participantes se, na concepção deles, existia na empresa a cultura que promovesse o intraempreendedorismo.

O gestor da Empresa B disse existir com certeza a cultura intraempreendedora e se demonstrou surpreso ao saber que existe um conceito e termo definido para esse comportamento organizacional visto que, a empresa sempre buscou estimular a participação dos colaboradores. Corrobora com essa ideia, o colaborador que reconhece que a empresa possui uma cultura intraempreendedora, principalmente por dar liberdade aos colaboradores, porém com a adoção de algumas práticas não em sua totalidade. Na Empresa A, o gestor também acredita que a cultura intraempreendedora está presente na organização, e atribui a liberdade que, a empresa permite aos colaboradores, como principal prática para esse comportamento. O colaborador da Empresa A também ressaltou que a empresa possui práticas da cultura, a não ser, por não adotar formas de recompensas financeiras pela participação no processo de geração das ideias.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi investigar a existência de práticas organizacionais promotoras da cultura intraempreendedora em organizações reconhecidas por sua inovatividade de produto. As práticas investigadas estiveram relacionadas as ações desenvolvidas pelas empresas participantes no que diz respeito à comunicação, disponibilização de recursos, recompensas e reconhecimento, autonomia no trabalho, tolerância ao erro e a participação dos colaboradores no processo de geração de ideias para a organização.

Quanto às práticas, as ações utilizadas pelas empresas para comunicação de metas e estratégias bem como a visão de futuro se assemelha entre as duas empresas através da realização de reuniões, porém quando analisado se as mesmas compartilham missão e visão de futuro apenas uma adota essa prática.

Percebeu-se também que quanto aos recursos que a empresa pode disponibilizar aos colaboradores, caso necessitem para o desenvolvimento de uma ideia, são semelhantes entre as empresas participantes, estas encontram-se disponíveis a fornecer equipamentos, máquinas, tempo e pessoal. A maneira pela qual a decisão pelo fornecimento de recursos financeiros, se necessários, também ocorreria de forma parecida, porém as duas empresas não possuem políticas formais para conceder recursos ao desenvolvimento de ideias dos colaboradores.

O fator recompensa e reconhecimento diferiu-se entre as empresas da amostra, a Empresa A não adota políticas específicas de remuneração quanto à participação para o desenvolvimento de ideias e inovações. Destacou-se na Empresa B a adoção como recompensa a oportunidade dos colaboradores tornarem-se sócios da empresa, o que pode ser visto como uma maneira de condicionar os colaboradores a participarem de maneira mais efetiva da estratégia organizacional. Além disso, a empresa já está desenvolvendo produtos a partir de ideias de seus colaboradores, e adota como recompensa a sociedade entre ambos para o produto em desenvolvimento, porém ainda adota critérios de recompensa tradicionais visando produtividade.

Verificou-se que, em relação a autonomia concedida aos colaboradores, existe na a Empresa B práticas flexíveis para o horário de trabalho e organização de tarefas entre a equipe, o que não foi identificado na Empresa A. Porém, encontrou-se uma semelhança entre as respostas quanto à autonomia concedida para a

tomada de decisão, ambos os funcionários indicaram sentir necessidade de reportar decisões antes de implantá-las, indicando que as empresas se restringem a condicionar os colaboradores a esse tipo de ação.

Observou-se semelhança em relação à postura adotada pelas empresas quanto à tolerância ao erro no desenvolvimento de projetos, apesar de serem posturas adotadas informalmente. Visualizou-se que as empresas buscam orientar os colaboradores quanto ao trabalho para que os erros sejam reduzidos, bem como trabalhar em equipe para solucioná-los caso venham a acontecer. A adoção de conversas informais bem como reuniões diárias podem ser consideradas práticas promotoras ao ambiente tolerante que gera confiança entre os colaboradores para com seus superiores, além de ser um processo de aprendizagem organizacional.

A partir da análise dos dados foi possível concluir que existem práticas do intraempreendedorismo nas empresas da pesquisa, bem como, diferenças e similaridades entre as ações desenvolvidas a partir das práticas em cada unidade de análise. Destacou-se que existe diferente intensidade quanto ao emprego das práticas entre as duas empresas, onde a Empresa B transpareceu uma tendência maior a desenvolver práticas que incluem o colaborador no processo de geração de ideias para a inovação e início da cultura intraempreendedora. Na Empresa A, mesmo tendo alcançado maior INIP, pode-se dizer que existe maior contribuição de outros fatores que levam a inovação, o que refletiu uma menor percepção das práticas de promoção da cultura do intraempreendedorismo.

As práticas intraempreendedoras, segundo Hartman (2006), podem ser empregadas nas empresas em diferentes intensidades, gerando níveis de cultura intraempreendedora que, podem ser medidos e classificados entre organizações pouco intraempreendedoras ou intraempreendedoras e dessa maneira, demonstram a necessidade de criar atitudes partindo para uma mudança cultural na empresa ou realizar ajustes organizacionais para a promoção do intraempreendedorismo.

Mesmo os entrevistados tendo indicado a falta de conhecimento sobre o conceito de intraempreendedorismo, ainda assim, foi possível observar que são desenvolvidas ações que levam as práticas organizacionais que, condicionam a cultura intraempreendedora na empresa, porém não de maneira específica ou com políticas formalizadas ao estabelecimento do comportamento intraempreendedor. Pode-se salientar como limitações aos resultados da pesquisa que estes não podem ser generalizados para outras empresas do APL, por se tratarem de casos específicos. Sugere-se para pesquisas futuras, (i) estudar se práticas organizacionais já institucionalizadas pela cultura empresarial, colaboram ou dificultam com a formação da cultura intraempreendedora dentro de uma empresa e (ii) analisar como se desenvolve o processo de gestão da inovação dentro da organização e qual a participação efetiva dos colaboradores em todo o processo

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, H. C. **Intraempreendedorismo e inovação em empresas participantes do APL em TI do sudoeste do Paraná**. 59 f. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. TC (Graduação em Administração). Francisco Beltrão, 2014.

BESSANT, J; TIDD, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

\_\_\_\_\_. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

EESLEY, D. T.; LONGENECKER, C. O. Gateways to intrapreneurship. **Industrial Management**, v. 48, n. 1, p. 18-23, 2006.

FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, p.65-80, 2004.

HARTMAN, A. **Avaliação da cultura intraempreendedora**: desenvolvimento e teste de uma metodologia. 86 f. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Ponta Grossa: 2006.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. FINEP, Brasil: 2007.

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

PINHOT, G.; PELLMAN, R. **Intra-empendedorismo na prática**: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Culturas, 1982.

SEQUEIRA, S. V. **Intraempreendimentos**: até onde as corporações podem expandir essa ideia. 169 f. EAESP/FGV. Dissertação (Mestrado). São Paulo: 1997.

TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

VILAS BOAS, E. P.; SANTOS, S. A. Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 2, p. 399-414, 2014.