



FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
JEAN MISSIO MARZARI

**A PERCEÇÃO DOS GESTORES SOBRE O DESENVOLVIMENTO DO
COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR EM SUAS ORGANIZAÇÕES:
UMA ANÁLISE COM O GRUPO DE PARTICIPANTES DA ESCOLA DE
NEGÓCIOS**

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA
2019

JEAN MISSIO MARZARI

**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O DESENVOLVIMENTO DO
COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR EM SUAS ORGANIZAÇÕES:
UMA ANÁLISE COM O GRUPO DE PARTICIPANTES DA ESCOLA DE
NEGÓCIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Ma. Ranice H. Pedrazzi Pozzer

JEAN MISSIO MARZARI

**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O DESENVOLVIMENTO DO
COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR EM SUAS ORGANIZAÇÕES:
UMA ANÁLISE COM O GRUPO DE PARTICIPANTES DA ESCOLA DE
NEGÓCIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Ma. Ranice H. Pedrazzi Pozzer

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Ma. Ranice H. Pedrazzi Pozzer
Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso
Faculdade Antonio Meneghetti

Prof. Me. Deoclécio Cardoso
Membro da Banca Examinadora
Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Ricardo Schaefer
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antonio Meneghetti

Recanto Maestro, 06 de novembro de 2019.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado saúde e força para seguir em busca dos meus objetivos.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A minha orientadora Ranice, pelo suporte, pela determinação e inspiração para novos desafios e mudanças no desenvolvimento da pesquisa.

Ao professor Deoclécio, pela importante contribuição para a realização do trabalho.

Ao professor Ricardo, por ter sido ponte de tantas oportunidades e experiências incríveis durante minha passagem pela instituição.

À Faculdade Antonio Meneghetti, por todo o apoio durante a trajetória e pela busca contínua de uma formação integral e de valor.

Aos empresários e gestores da Escola de Negócios, pela grande contribuição para que a pesquisa pudesse ser desenvolvida.

E por fim, a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado!

RESUMO

O presente trabalho busca entender a percepção dos gestores de empresas a respeito do desenvolvimento das características empreendedoras em suas organizações, especificamente no que tange ao fomento do intraempreendedorismo. Em uma sociedade globalizada, com rapidez no trâmite de informações e de mudanças, sejam elas de opiniões ou tendências, profissionais com autonomia para tomada de decisão são essenciais. Neste sentido, as empresas precisam estar atentas a como gerem seu capital humano e como promovem as práticas de desenvolvimento do intraempreendedorismo. A presente pesquisa foi realizada com um grupo de empresários que participaram, no ano de 2019, da Escola de Negócios da Faculdade Antonio Meneghetti. Os dados foram coletados com um questionário, contendo questões sobre intraempreendedorismo e características comportamentais empreendedoras, que foram analisados de acordo com o método de Análise Hierárquica de processos (AHP) segundo Saaty (2008). A Análise é utilizada como importante ferramenta para a tomada de decisão, pois auxilia o pesquisador a escolher entre diversas hipóteses a alternativa ótima, de modo que elenca de forma hierárquica as múltiplas opções de escolha, permitindo identificar o posicionamento dos respondentes sobre o tema proposto para este estudo. Os resultados obtidos indicaram lacunas no que tange ao conhecimento dos entrevistados sobre o tema intraempreendedorismo, logo, reflexos no modo como promovem ações de fomento em suas organizações são evidenciados.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Características empreendedoras. Percepção dos gestores. Análise Hierárquica (AHP).

ABSTRACT

This paper seeks to understand the perception of business managers regarding the development of entrepreneurial characteristics in their organizations, specifically as regards to encourage intrapreneurship. In a globalized society, quickly in the information and change process, be they opinions or trends, professionals with decision-making autonomy are essential. In this sense, companies need to be aware of how they manage their human capital and how they promote intrapreneurship development practices. This research was conducted with a group of entrepreneur who attended, in 2019, the Antonio Meneghetti Faculdade Business School. Data were collected with a questionnaire containing questions about intrapreneurship and entrepreneurial behavioral characteristics, which were analyzed according to the Hierarchical Process Analysis (AHP) methodology according to Saaty (2008). Analysis is used as an important decision-making tool because it helps the researcher to choose the optimal alternative among several hypotheses, so that it lists the multiple choice options in a hierarchical way, allowing to identify the positioning of the respondents on the theme proposed for this study. The results indicated gaps regarding the interviewees' knowledge about the intrapreneurship theme, therefore, reflections on the way they promote development actions in their organizations are highlighted.

Keywords: Intrapreneurship. Entrepreneurial characteristics. Managers' perception. Hierarchical Analysis (AHP).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Estrutura da metodologia do trabalho	23
Figura 2- Etapas da AHP	25
Figura 3- Resultados da Matriz de Critérios.....	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Comparação entre características do empreendedor intraempreendedor.....	17
Quadro 2 -	Comparação entre as características de organização tradicional e da organização intraempreendedora.....	20
Quadro 3 -	Macrofluxo do processo decisório.....	24
Quadro 4 -	Critérios, subcritérios e autores.....	27
Quadro 5 -	Escala para definição de importâncias.....	28
Quadro 6 -	Índice de consistência randômica.....	29
Quadro 7 -	Matriz de critérios.....	31
Quadro 8 -	Matrizes dos Subcritérios.....	32
Quadro 9 -	Síntese dos resultados.....	36

LISTA DE SIGLAS

AHP – Análise Hierárquica de processos

AMF – Antonio Meneghetti Faculdade

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 INTRAEMPREENDEDORISMO	14
2.2 MÉTODOS DE TRABALHO E DESENVOLVIMENTO DAS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS.....	18
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
3.1 MODELO DE ANÁLISE HIERÁRQUICA PROCESSUAL (AHP).....	23
3.1.1. Etapas da Análise Hierárquica de Processos	25
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS	26
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
5 CONCLUSÃO.....	42
REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo identificar como os gestores promovem o intraempreendedorismo a partir da percepção de características comportamentais empreendedoras em seus colaboradores.

O tema tem atraído atenção pela sua relação com o crescimento das organizações e conseqüentemente o desenvolvimento regional. Para tanto, órgãos do governo, entidades privadas e instituições de ensino investem nesse sentido, buscando a verificação e a promoção destas características empreendedoras, que auxiliam e propiciam o desenvolvimento organizacional.

Um novo contexto nas relações de trabalho e na dinâmica da estrutura das empresas se faz necessário, e como desenvolver um modelo de gestão propício para evolução de características comportamentais empreendedoras é a chave para a alavancagem dos negócios. Para Júnior e Gimenez (2004, p. 107),

o empreendedorismo tem sido entendido como um processo complexo e multifacetado que reconhece as variáveis sociais (mobilidade social, cultura, sociedade), econômicas (incentivos de mercado, políticas públicas, capital de risco) e psicológicas como influenciadoras do ato de empreender.

Como o intraempreendedorismo está ligado conceitualmente à empreendedorismo, porém, com peculiaridades no que tange ao ambiente em que se promovem, busca-se entender mais precisamente quais características devem ser desenvolvidas nos colaboradores e como na prática acontece esta estruturação nas empresas (GREATTI e SENHORINI, 2000). Além disso, o presente estudo busca verificar se a dinâmica da empresa está voltada para a inovação e promoção dessa prática.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiramente com relação ao referencial teórico, foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca do tema, verificando relações entre diversos autores e pesquisas nesse sentido, com a elaboração de tabelas de comparação para o melhor entendimento, bem como base para o desenvolvimento de um formulário, explicado a seguir.

Na sequência, é apresentado o método de pesquisa utilizado, que reflete tanto no modo como a pesquisa se direciona quanto na elaboração da coleta de dados. A coleta consistiu na aplicação de um formulário para os 26 alunos que compõem a turma da Escola de Negócios da Antonio Meneghetti Faculdade (AMF), com questões relacionadas às características comportamentais empreendedoras e à estrutura da empresa para dar suporte ao seu

desenvolvimento. A Escola de Negócios tem o escopo de, na forma de um curso, formar gestores e empresários da região central do Rio Grande do Sul com o conteúdo mais atualizado em liderança e gestão empresarial do mercado, de maneira prática e aplicada, evidenciando dificuldades e pontos de evolução nas organizações, para seu desenvolvimento.

Escolheu-se o grupo para a pesquisa em função da representatividade que os participantes possuem no desenvolvimento de toda a região central do Estado do Rio Grande do Sul. A Escola de Negócios da AMF conta com a participação de empresários e gestores dos mais diversos ramos de atuação, contribuindo significativamente para o avanço do entendimento e fomento do intraempreendedorismo, bem como alavanca no desenvolvimento das organizações, e conseqüentemente da economia da região.

A estruturação do formulário, bem como sua análise, ocorreu mediante a Análise Hierárquica de Processos (AHP), que se caracteriza por ser um método de apoio à tomada de decisão, baseada em multicritérios. Aplicando-se o método, obtém-se uma estrutura com níveis hierárquicos que prioriza determinados aspectos/ações, o que auxilia o pesquisador em uma tomada de decisão, por meio de um modelo racional capaz de transcreever a subjetividade que permeia esse processo.

Com a análise dos dados obtidos com a aplicação do formulário entre os empresários da Escola de Negócios da AMF, foi possível determinar o entendimento do grupo sobre o intraempreendedorismo e o quanto o comportamento empreendedor era estimulado nas organizações cujos gestores participaram do estudo. Essas informações serão detalhadas nos capítulos finais do presente estudo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como os gestores fomentam o intraempreendedorismo em suas organizações?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar como os gestores promovem o intraempreendedorismo a partir da percepção de características comportamentais empreendedoras em seus colaboradores.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar a percepção dos gestores a respeito das características comportamentais empreendedoras;
- Identificar nas respostas dos entrevistados quais ações de fomento ao intraempreendedorismo são realizadas em suas organizações;
- Avaliar os dados utilizando o método AHP.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente tema é de grande relevância para a sociedade, uma vez que a intensa busca que as organizações contemporâneas têm para o desenvolvimento de uma cultura voltada para a inovação e criatividade está correlacionada com novos métodos de trabalho e estruturas organizacionais.

A própria função do pesquisador como gestor de um grupo de pessoas evidencia essa necessidade de desenvolvimento de uma estrutura que possibilite ao colaborador exercer suas funções com maior autonomia, assumindo maiores responsabilidades e, assim, galgando novas posições, aumentando suas perspectivas e desenvolvendo uma visão holística dentro da organização e seus processos, podendo voltar-se à mudanças e otimizações.

Segundo Bueno, Leite e Pilatti (2004) o fomento ao desenvolvimento de profissionais diferenciados, criativos, com propensão a assumir riscos calculados e que agem de maneira proativa, geram como resultado, o crescimento das organizações de maneira competitiva no mercado. Seja tornando-se um líder informal de grupos, seja galgando cargos executivos na organização, o colaborador, a partir do entendimento das características do empreendimento e da visualização dos processos em sua totalidade, pode gerar melhores resultados. Sob a ótica do empresário, esses colaboradores crescem e se destacam. Por isso, é importante entender como a estrutura organizacional está preparada para atender e fomentar o desenvolvimento dos colaboradores, especialmente quando esse desenvolvimento está relacionado ao aprimoramento de características comportamentais empreendedoras que levam ao intraempreendedorismo (COSTA, CERICATO e MELO, 2005).

O intraempreendedorismo vem se mostrando de grande relevância, pois possibilita aos colaboradores, entre muitas características, principalmente, ter voz ativa na organização e desenvolver um sentimento de fazer parte daquele projeto, de sua natureza e essência. Segundo

Silva (2018) para tanto, não apenas uma estrutura flexível e modelos de remuneração devem ser implantados ou revisados, mas também questões como a descentralização de poder e a busca pela autorrealização devem ser discutidas, bem como a forma como a organização desenvolve essa corrente de pensamento e prática.

Além disso, a capacidade de inovação exigida para que as organizações se mantenham competitivas diante da agilidade do mercado atualmente só pode ser obtida com colaboradores ágeis e que detenham características comportamentais específicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Diante de um novo contexto mercadológico e de rápidas mudanças, as organizações deparam-se com um certo grau de insegurança a respeito do futuro. Em meio a crises e grande sazonalidade nas vendas, as corporações investem nas capacidades de inovação e criatividade como vantagem competitiva frente à concorrência.

“O aumento da competição entre as empresas, somado à crise do sistema taylorista/fordista, fez com que as mesmas buscassem diferenciais para que pudessem se manter competitivas, uma das formas que as organizações encontraram para sobreviver foi através da inovação” (FESTA, 2015. p. 42).

O empreendedorismo inovador, assim denominado, aponta para uma nova era nos negócios, em que, com o surgimento das *startups*, o conceito de inovação passou a ser considerado propulsor dos negócios. E o empreendedorismo se dá a partir de indivíduos com características comportamentais específicas, sendo, então, o capital humano o maior ativo de uma organização, com o capital estrutural e o capital relacional (FOLLMAN, SELIG e FOLLMAN, 2016).

2.1 INTRAEMPREENDEDORISMO

Para melhor compreensão do que é o intraempreendedorismo, parte-se da contextualização do que se entende por empreendedor. Para Bueno, Leite e Pillatti (2004), empreendedores são pessoas com um alto nível de consciência do ambiente, grande capacidade de vislumbrar e aproveitar as oportunidades de negócios, estipular e cumprir seus objetivos relacionados a uma necessidade interna de autorrealização. Essas ideias vão ao encontro do que apontam Greatti e Senhorini (2000), de que empreendedores são visionários, pessoas que enxergam à frente das demais, com capacidade de transformar a sociedade em busca de sua satisfação e realização pessoal, gerando emprego, renda e desenvolvimento tanto na esfera social quanto econômica da região onde se encontram.

Neste sentido, Meneghetti (2013) acrescenta que empreendedores além de estimular a sociedade e propiciar trabalho a centenas de pessoas, possuem a capacidade de revitalizar a sociedade e impor novas dialéticas de trabalho, inovando e criando meios para realizar seus objetivos.

David (2004) aponta que o interesse pelo desenvolvimento do empreendedorismo está relacionado ao momento em que se percebe sua importância para o desenvolvimento

econômico, social e por consequência a alavancagem da economia do país. Greatti e Senhorini (2000) indicam que existem alguns fatores que podem inibir o empreendedorismo sob circunstâncias do governo no poder como: dificuldades econômicas, altas taxas de juros e baixos incentivos a propulsão de novas ideias do ponto de vista monetário, rigidez burocrática e lentidão na agilidade dos processos de abertura e continuidade da empresa no mercado legalmente.

Barlach (2014) fez um estudo referenciado em McClelland em que evidencia o comportamento empreendedor como uma casuística ao meio em que a pessoa cresceu, ou seja, as variáveis cognitivas são influenciadas pelo ambiente em que se vive. Sendo assim, o produto da história de cada um é que irá regular ou afetar o modo como se percebem as novas oportunidades. Além disso, pontua que empreendedores são pessoas motivadas para a realização e que três características se refletem disso: a) capacidade de estabelecer objetivos audaciosos, mas tangíveis; b) preocupação com sua realização pessoal; c) desejo de feedback relevante sobre seu trabalho em sentido prático e profissional, excetuando-se a ideia de análise sob ponto de vista emotivo. Isso vai ao encontro do que aponta Meneghetti (2013), o qual verificou nos empreendedores uma predisposição de natureza para determinadas habilidades e direcionamento profissional. Adjunto a isso, sua construção técnica e histórica de acordo com essa predisposição de nascença e sua ambição, caracterizam-se como pontos do empreendedor e reflexos de sua formação.

Iniciando pelo seu conceito, o intraempreendedorismo é uma variação do que se entende como empreendedorismo tradicional, onde se visualizam pessoas voltadas para a inovação, ao risco e a criação de novos negócios. Mas não é somente desta forma que se caracterizam essas pessoas. Estudos apontam que não é necessário montar uma empresa para ser considerado empreendedor, e sim possuir o chamado “espírito empreendedor”. (GREATTI e SENHORINI, 2000).

Intraempreendedores são os funcionários que possuem características empreendedoras, que empreendem dentro das organizações. O tema vem sempre associado ao desenvolvimento do processo de inovação nas organizações, e na prática caracteriza-se principalmente como uma atitude voltada para a solução, criação e desenvolvimento de novos produtos e processos, o confronto de velhas práticas e concepções do século passado e mudanças na forma como a empresa, independentemente de seu porte, lida com o mercado e seus concorrentes (CHIEH, 2007; GREATTI e SENHORINI, 2000).

Para Dornelas (2012), o mercado atual encontra-se com uma grande carência de profissionais qualificados, que possuam atributos relacionados à competitividade, à liderança e

à inovação, e afirma que o motivo desta carência ter sido notada principalmente no século XXI é devido ao crescente avanço tecnológico.

O principal fator que limita o futuro de uma organização não é o capital, nem a tecnologia, nem o mercado. A chave é a administração da organização, principalmente quando depende do desenvolvimento do comportamento de empreendedores em todos os níveis da organização. Portanto características como motivação, determinação e tomada de decisão são essenciais para esses indivíduos ditos empreendedores (BUENO, LEITE, PILATTI, 2004, p. 4752).

Assuntos relacionados à inovação vêm sendo muito pesquisados em virtude da sua importância ao contexto econômico e social. Sua aplicação hoje é bastante relacionada ao desenvolvimento do intraempreendedorismo, o que caracteriza um novo modelo de negócio, que se estrutura para possibilitar às empresas se colocarem à frente do mercado. Para que seja possível o desenvolvimento de ambientes propícios ao fomento destas características, é necessário um aumento da liberdade de ação dos colaboradores, com incentivo a tentativas, a busca por mudanças e também a verificação de planos de carreira e das perspectivas do colaborador, como ambição e realização, a fim de criar ambientes integrados e voltados a mudanças (BUENO, LEITE e PILATTI, 2004).

Nessa perspectiva, a inovação é um processo que proporciona valor adicionado e novidade para a organização, seus fornecedores e clientes, por meio do desenvolvimento de novos procedimentos e soluções, produtos e serviços e, novos métodos de comercialização. (SILVA, 2018, p. 8).

O intraempreendedorismo, segundo Costa, Cericato e Melo (2005) destaca-se pela importância das pessoas no negócio, reconhecidas como agentes de transformação, que irão visualizar novas oportunidades no contexto em que estão inseridos de modo criativo e com iniciativa, com habilidades e capacidades diferenciadas e com potencial de realizar transformações com maior flexibilidade e voz ativa na organização. Na mesma direção de pensamento sobre as características destes profissionais, Meneghetti (2007) explica sobre o egoísmo presente para a realização de seus projetos e, ao mesmo tempo, os da sociedade; são identificadores de oportunidades e com capacidades e criatividade para a revitalização de empresas e novas dialéticas.

Para Antoncic e Hisrich (2003, apud SILVA, 2018), existem oito dimensões em que os intraempreendedores se caracterizam: criar novos empreendimentos; abrir novas filiais; inovação de produtos e serviços; inovação de processos internos e externos, técnicas ou procedimentos; renovação de conceitos preestabelecidos e planejamento estratégico revisto

com periodicidade; assumir riscos com comprometimento e ousadia; proatividade voltada ao pioneirismo e iniciativa; agressividade competitiva com relação aos concorrentes.

Salve, Marmitt, Faleiro e Azevedo (SEGet) apresentam características significativas observadas entre o empreendedor proprietário e os intraempreendedores nas empresas avaliadas e apontam que encontraram divergências na percepção dos respondentes de acordo com o porte da empresa e o nível de escolaridade dos participantes. As variáveis mais altas foram nos quesitos: preocupação em manter os clientes internos e externos satisfeitos; assunção de responsabilidades com metas e objetivos; confiança na própria capacidade de realizar as tarefas e novos desafios; desenvolver e utilizar procedimentos que garantam a entrega no prazo combinado e a qualidade do produto/serviço. E variáveis mais baixas como: aproveitar oportunidades para começar um negócio; utilizar estratégias para persuadir os outros; colocar-se em situações que impliquem riscos moderados e consultar especialistas e assessorias externas.

O Quadro 1 compara as características verificadas entre o empreendedor e o intraempreendedor.

EMPREENDEDOR	INTRAEMPREENDEDOR
<ul style="list-style-type: none"> • Liberdade 	<ul style="list-style-type: none"> • Liberdade orientada a metas
<ul style="list-style-type: none"> • Automotivação e autoconfiança 	<ul style="list-style-type: none"> • Automotivação, reage ao reconhecimento e recompensa
<ul style="list-style-type: none"> • Assume riscos elevados 	<ul style="list-style-type: none"> • Assume riscos moderados, em geral não teme ser demitido, o risco pessoal é baixo
<ul style="list-style-type: none"> • Visão particular; orientado à ação 	<ul style="list-style-type: none"> • Precisa fazer os colegas concordarem com sua visão; orientado à visão
<ul style="list-style-type: none"> • Agrada a si mesmo e aos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Agrada a si mesmo, aos clientes e aos fornecedores
<ul style="list-style-type: none"> • Inovação e orientação a mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação e orientação a mudanças
<ul style="list-style-type: none"> • Proatividade e dinamismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Proatividade e dinamismo

Quadro 1 – Comparação entre características do empreendedor e intraempreendedor.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Uriarte (2000); Chieh (2007); David (2004).

Schmidt e Bohnenberger (2009) evidenciaram em sua pesquisa com alunos empreendedores de uma universidade brasileira características atitudinais que vão de acordo ao que foi apresentado até aqui. Foram mais de 1.100 entrevistados e, em suma, a característica observada com maior frequência foi relacionada a autorrealização, relacionando-a a proatividade e agressividade competitiva, seguida pela capacidade de assumir riscos.

Para Pinchot e Pellman (1999, apud David, 2004, p. 46) há cinco papéis-chave para que a inovação aconteça:

- a) Idéias das pessoas: deve-se ter na organização um ambiente que estimule a criatividade e a geração de idéias.
- b) Intraempreendedores: são as pessoas que transformarão as idéias em realidade.
- c) Time intraempreendedor: consiste em um grupo de pessoas, normalmente recrutadas pelo intraempreendedor, para trabalharem na inovação.
- d) Clima organizacional: deve existir um clima organizacional que estimule e aceite inovações.
- e) Patrocinadores: são pessoas da própria organização que apoiam os intraempreendedores – pode ser um chefe imediato ou o presidente da empresa

A partir disto, pode-se perceber a necessidade de práticas organizacionais que possibilitem o surgimento e o desenvolvimento de características empreendedoras. No próximo item é abordada a estrutura da empresa que permeia a formação de um ambiente intraempreendedor.

2.2 MÉTODOS DE TRABALHO E DESENVOLVIMENTO DAS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

Processos extremamente burocráticos e modelos de gestão rígidos caracterizam uma das grandes problemáticas observadas nas empresas, pois refletem diretamente na inibição da criatividade, inovação e espírito empreendedor. Para Hisrich e Peters (2004), as corporações têm ciência desse problema e já buscam se posicionar de outra maneira, porém há uma grande dificuldade em se flexibilizar tais processos, pois comumente são empresas em que a lógica do modelo antigo de gestão se perpetuou por um longo período, onde até então prezava-se um grande levantamento de informações para tomadas de decisão conservadoras, o que as tornava muito lentas.

Meneghetti (2010, p. 346) indica a percepção sobre o ambiente e as pessoas, o *feeling*, a intuição para a tomada de decisão rápida e assertiva, ainda que muitas pessoas ainda deem valor unicamente aos dados, pesquisas, estatísticas, ou seja, às informações racionais: “as pesquisas de mercado são consideradas seguramente mais confiáveis do que uma escola intuitiva do tipo de produto baseada em sensações ou sextos sentidos”. A recomendação não se trata de ignorar os métodos racionais, mas sim, ampliar as informações disponíveis, fazendo uso do dom extraordinário do ser humano de captar diversas informações que o circundam, interiorizá-las e transformá-las em uma diretiva exata ao êxito. Muitas escolas hoje em dia ensinam a desenvolver a capacidade intuitiva, porém, em poucas delas são encontrados modelos práticos e aplicáveis.

Para Bueno, Leite e Pilatti (2004) os gestores têm um papel fundamental na estruturação de uma cultura intraempreendedora, pois são o elo entre colaboradores e

organização. São responsáveis por, além de verificar a eficiência dos processos, mostrar a transformação na empresa por meio de atitudes, mudança de personalidade e relações interpessoais. Essas transformações se dão de modo gradual, no dia a dia, com novas experiências e necessidades.

A ideia vai ao encontro de algumas práticas evidenciadas por Regazzi, Bontorim e Kirszenblett (2015) e Costa, Cericato e Melo (2005), sendo que, para que o ato de empreender dentro da organização seja possível, mudanças expressivas são necessárias na estrutura da organização: a criação de um ambiente de empoderamento, incentivo à participação dos profissionais nos processos decisórios da organização, na revisão das estratégias e estabelecimento de planos promovem e disseminam o sentimento de pertencimento à organização e gera uma unidade de ação.

As organizações verificadas como intraempreendedoras possuem características em comum. Para Silva (2018), a comunicação é vista como um dos quesitos mais importantes no desenvolvimento desta cultura, de maneira qualitativa e quantitativa. Também é importante um comprometido suporte organizacional e de valores pessoais, para que se tenham sempre alinhadas as diretrizes estratégicas ao desenvolvimento de metas e objetivos, e também com as ambições dos colaboradores. Em se falar de valores pessoais, Schmidt e Bohnenberger (2009) apontam em sua pesquisa que a característica empreendedora que tem maior impacto em melhorar o desempenho organizacional é a que tange à autorrealização.

Para Miguel e Teixeira (2009), os processos de ensino-aprendizagem organizacional podem ocorrer partindo-se de dois conceitos, tradicional-comportamentalista ou construtivista, de modo que no primeiro modelo temos uma gestão do conhecimento destacada como antiga e ultrapassada, em que o receptor tem um papel de passivo e só há transmissão de conhecimento, uma replicação do que já existe. Já o modelo construtivista considera o indivíduo como ativo no processo, percebendo o exterior de acordo com suas experiências e percepções, num processo contínuo voltado para a geração de novos conhecimentos, de forma interativa.

Hashimoto (2009) difere o intraempreendedorismo sob duas óticas:

- Intraempreendedorismo autônomo: o verdadeiro promotor das características empreendedoras, um ambiente voltado ao empoderamento e à responsabilização, caracterizado por uma agressividade maior.

De acordo com Hashimoto, 2009, p. 257:

As empresas tiram, ao invés de dar recursos, impõem desafios ao invés de eliminar barreiras, criam condições para que o funcionário busque seu autodesenvolvimento ao invés de apenas oferecer programas de treinamento, possuem um ambiente interno mais agressivo e hostil.

- **Intraempreendedorismo induzido:** ocorre em conexão aos objetivos estratégicos de geração de um clima excepcional. São apontados como feitos para a maioria, e constatado como menos influente na perspectiva de resultado quando comparado ao modelo voltado à autonomia.

Formam seus empreendedores em uma cultura de segurança, proteção, disponibilidade de recursos, apoio irrestrito às ideias, o que pode, de fato, levar ao surgimento de mais projetos com realizações palpáveis, mas não leva, necessariamente, ao surgimento de mais pessoas com perfil empreendedor. (HASHIMOTO, 2009. p. 256).

No modelo de gestão em que o autor identificou um clima organizacional mais eficiente, em contraponto, não se identificam as características de empresas intraempreendedoras na exata concepção do termo. De acordo com Haschimoto (2009), empresas que almejam ser reconhecidas como bons ambientes de trabalho vão enfatizar a instituição de práticas que aumentem a satisfação dos funcionários somente e não as práticas que atendam os intraempreendedores.

O Quadro 2 compara as características de uma organização tradicional e uma intraempreendedora.

(continua)

FUNDAMENTO	ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL	ORGANIZAÇÃO INTRA-EMPREENDEDORA
Comunicação	De cima para baixo, o necessário.	Em todas as direções, sem restrições.
Ambiente externo	A interação ocorre apenas por meio de canais preestabelecidos.	Interação ampla e irrestrita como forma de geração de relacionamentos relevantes.
Erros e falhas	São evitados e penalizados.	São vistos como parte do aprendizado.
Burocracia	Minimiza riscos e desvios.	Impede a criatividade e espontaneidade.
Poder	Centralizado, organizado em hierarquia.	Descentralizado, <i>empowerment</i> .
Estrutura organizacional	Hierarquia.	Em rede.
Controles	Evitam desvios do padrão esperado.	São mínimos sobre as pessoas.
Relacionamentos	Diferenças departamentais.	Interdepartamentalização forte.
Formação das pessoas	Especialistas por área.	Estímulo à diversidade.

(conclusão)

Instrumentos motivacionais	Extrínsecos (recompensas financeiras, prêmios).	Intrínsecos (reconhecimento, visibilidade, autorrealização).
Novos produtos e serviços	Gerados pela área de produtos, laboratório, engenharia, P&D.	Gerados em qualquer lugar da organização.
Responsabilidade pelo cliente	Do “ <i>front-end</i> ” que tem contato direto com o cliente.	De todos os clientes.
Quem faz parte da organização	Funcionários apenas.	Funcionários. Terceiros, parceiros, <i>freelancers</i> , fornecedores, clientes, distribuidores, cooperativas, etc.
Estrutura de cargos	Preserva a responsabilidade de cada funcionário.	Limita o potencial de agregação de valor de cada funcionário.
Orçamento	Definido anualmente por departamento, conforme planejamento prévio.	Parcela aplicada como capital de risco, sem garantia de retorno, para projetos empreendedores.
Planejamento	Altamente valorizado, ensinado e seguido à risca.	Dá margens à flexibilização para acomodar circunstâncias ambientais altamente mutáveis e dinâmicas.
Cultura interna	Resistente a mudanças, tradicional, paternalista.	Receptivas às experimentações, trocas mútuas, baseada em colaboração e confiança recíproca.
Treinamento	Determinado pelo Recursos Humanos, de acordo com as necessidades organizacionais.	Determinado por cada um, segundo necessidades do projeto, e é incorporado ao capital investido.
Perfil do funcionário	Seguidor de ordens, especialista, eficiente, focado em tarefas, pequeno escopo.	Questionador, polivalente, eficaz, focado em realizações, escopo amplo.

Quadro 2 – Comparação entre as características de organização tradicional e da organização intraempreendedora.

Fonte: Hashimoto (2006) apud Chieh (2007), p. 82.

É possível perceber diferenças significativas na estrutura e como é voltada a lógica das organizações intraempreendedoras, para Miguel e Teixeira (2009, p. 41) “a inovação como estratégia de competitividade empresarial exige a criação de conhecimento novo, portanto criado a partir de processos de aprendizagem individual e organizacional que contemplem a reflexão e o questionamento”. Esse pensamento vai ao encontro do que é verificado no Quadro 2, como possibilitar uma cultura interna de trocas mútuas, com descentralização do poder e comunicação eficiente e em todas as direções, gerando interação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar o método utilizado para a realização do presente estudo. De modo geral, o método representa a ordem que se impõe aos diferentes processos para o atingimento de um determinado objetivo de pesquisa, ou seja, é o conjunto de processos que o pesquisador toma como mais adequado, segundo seus objetos de estudo, para a realização da investigação dos fatos e a demonstração da verdade (CERVO, 2002). Primeiramente, são abordadas as informações a respeito do tipo de pesquisa e método, e, na sequência, são descritos os objetivos e os procedimentos para a coleta de dados, bem como a forma de análise.

Pesquisa descritiva - Quanto aos objetivos, esta pesquisa busca estudar o desenvolvimento e promoção do intraempreendedorismo nas organizações, segundo relatado pelos empresários. Para isso, tem-se como base a análise de forma descritiva, que procura abordar da melhor forma possível informações sobre o tema pesquisado. A escolha deste método ocorreu por ser considerada a mais adequada ao tema em questão e a que proporciona maior objetividade e precisão aos fatos levantados. Para Gil (2008), a pesquisa descritiva é a que melhor se adequa ao tema em questão, uma vez que visa estudar as características de um determinado grupo, por meio de uma coleta de dados padronizada, de modo que estabelece relações entre as variáveis levantadas.

O objetivo da pesquisa vai de acordo também com o que apontam Prodanov e Freitas (2013), quando salientam a preocupação deste modelo com a exposição dos fatos levantados, a aplicação de uma coleta de dados padronizada e a análise sistemática das informações, o que a diferencia da pesquisa de cunho explicativa, em que o objetivo é demonstrar o modo ou a causa primeira de porque se produz determinado fato. A pesquisa pode não somente ser descritiva, mas sim apresentar peculiaridades, conforme explica Gil (2012, pg. 28):

Por outro lado, há pesquisas que, embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias.

Assim sendo, Gil (2012) considera que a pesquisa descritiva que tem como objetivo trazer uma nova perspectiva de como acontece determinado fato e seu resultado gera mudança no que se pensa sobre o assunto é vislumbrada também como em parte exploratória.

O formulário foi elaborado pelo autor com base no referencial estudado, de forma a abordar questões que se relacionem com as características estudadas. De maneira direcionada,

conta com perguntas em que são abordadas características pessoais dos colaboradores, estrutura da empresa e ações da gestão que proporcionem a promoção do intraempreendedorismo.

A Figura 1 representa de maneira estruturada a metodologia que será aplicada em função dos objetivos específicos delineados no início deste trabalho.

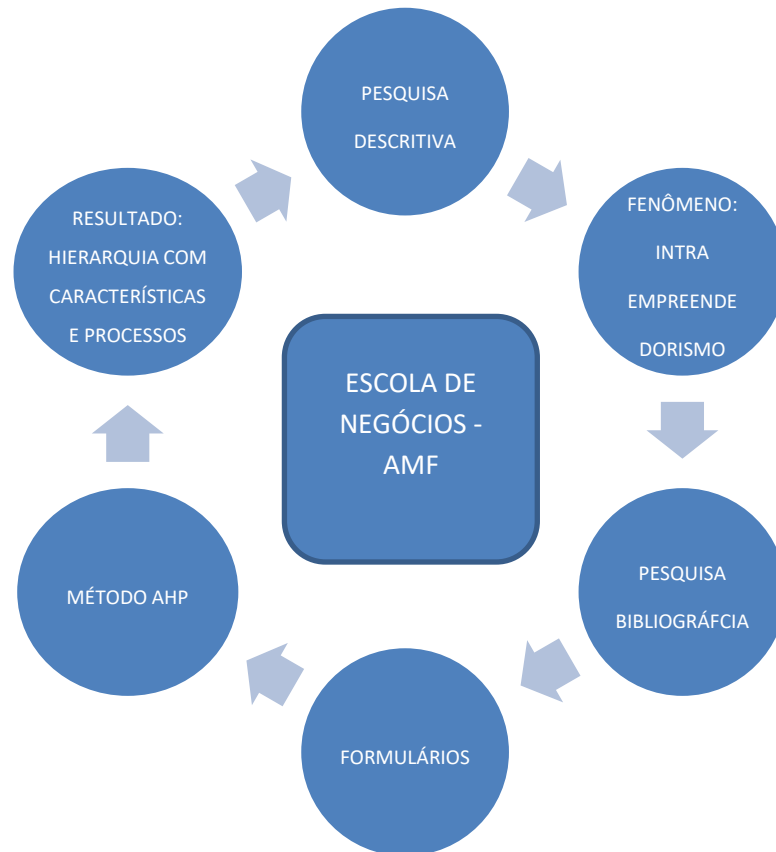


Figura 1 – Estrutura da metodologia do trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

A pesquisa fica definida, então, como descritiva; o método utilizado para elaboração dos formulários, aplicação e análise de resultados foi a de Análise Hierárquica de Processos (AHP) desenvolvido por Saaty (2008). No próximo subitem, serão apresentadas as informações referentes aos procedimentos adotados nesta pesquisa e o modo de análise.

3.1 MODELO DE ANÁLISE HIERÁRQUICA DE PROCESSOS (AHP)

O modelo AHP se caracteriza por ser uma ferramenta de suporte à tomada de decisão racional baseada em multicritérios, com aplicabilidade rápida, unindo eficácia com baixo custo.

Auxilia o responsável na tomada de decisão, com a formulação de diversas hipóteses e as analisa de modo a qualificar pesos de importância para cada critério e subcritérios contidos no formulário em questão, tratando problemas complexos de uma maneira simples. E, como resultado, obtém-se hierarquicamente uma relação de itens/ações de acordo com o grau de importância que o respondente considerou (SAATY, 2008).

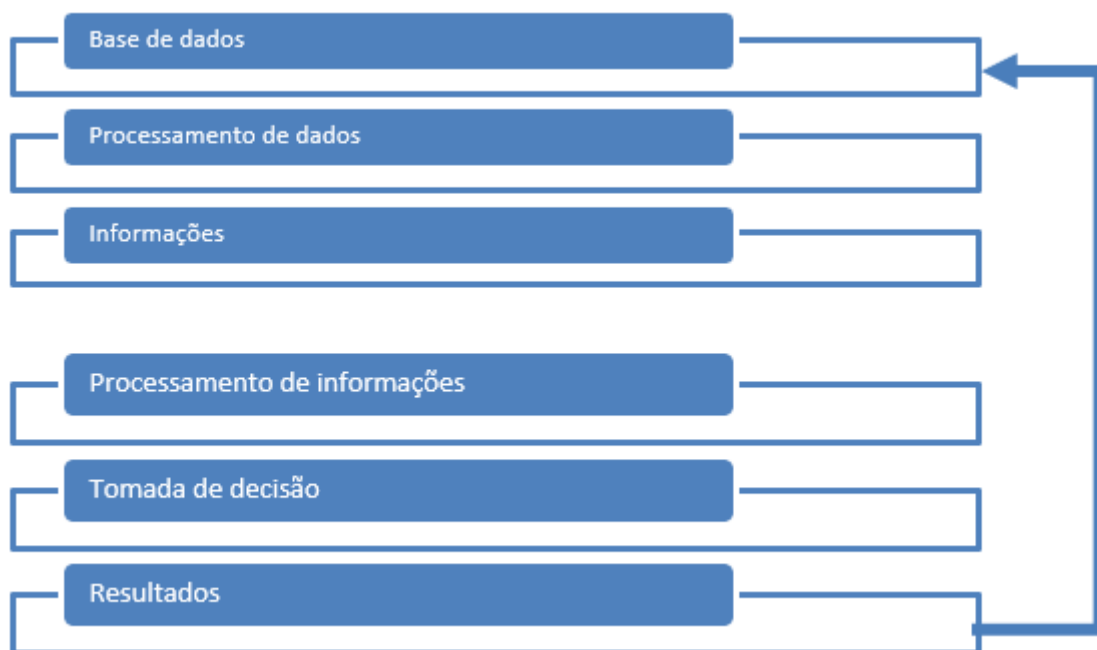
Segundo Costa (2012), o método reconhece a subjetividade como inerente aos problemas de decisão e propõem julgamentos de valor como forma de tratá-la cientificamente.

Elementos para a aplicação do método:

- Decisor: indivíduo que tomará a decisão, uma pessoa ou grupo.
- Alternativa viável: estratégia/curso de ação que pode ser adotado pelo decisor.
- Cenário: significa a projeção, o que se deseja demonstrar com possibilidades diferentes.

- Critérios: são as variáveis a serem avaliadas.

O Quadro 3 apresenta o macrofluxo do processo decisório.



Quadro 3 – Macrofluxo do processo decisório

Fonte: Costa (2012, p. 09).

O macrofluxo do processo decisório contempla a realização das seguintes etapas: a partir dos dados presentes em uma base de dados, submete-se essa base a um sistema de informações (no qual realiza-se um ou mais processos de informação), obtendo-se uma base de informações; uma vez obtida a base de informações, ela é processada, obtendo-se a decisão. Ou

seja: escolhe-se uma alternativa ou curso de ação e, uma vez executada a ação, a mesma interfere sobre a base dados. Portanto, a base de dados é alimentada pelo resultado das ações (COSTA, 2012).

3.1.1. Etapas da Análise Hierárquica de Processos

O método AHP é realizado segundo um conjunto de etapas padronizadas que são apresentadas na Figura 2.

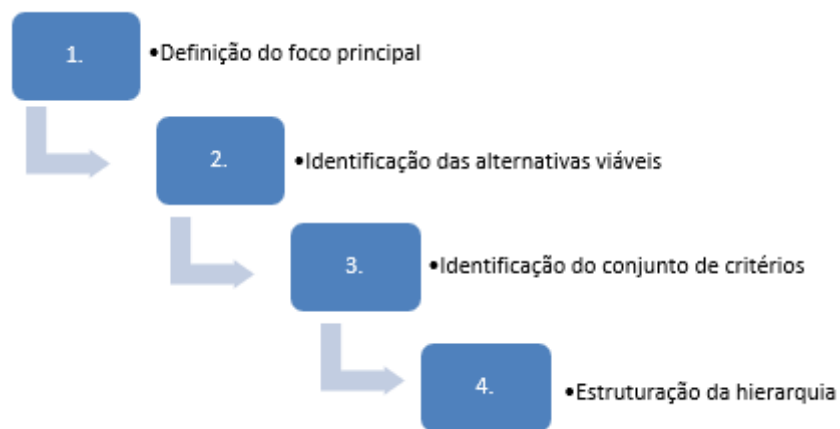


Figura 2 – Etapas da AHP.

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

- Definição do foco principal:

Parte-se, no exercício do método de modelagem matemática, com a definição do foco principal, ou seja, objetivo primordial a ser alcançado como resolução da problemática. O foco de ser claro e objetivo.

- Identificação das alternativas viáveis

Neste sentido, se visualizam as possibilidades, um grupo de possíveis alternativas para o atingimento do que se objetiva.

- Identificação do conjunto de critérios

Estabelecem-se os critérios a serem avaliados na modelagem do problema, são características que têm importância para a tomada de decisão.

- Estruturação da hierarquia

Elabora-se o desenho do modelo que será realizada a pesquisa, contendo as alternativas viáveis, critérios e/ou subcritérios.

Julgamentos de valor

A etapa de julgamento de valor é o momento de análise dos dados. Está baseada na definição sobre “o que julgar”, “como julgar” e “quem deve julgar”.

O que julgar: “O avaliador compara par a par (ou paritariamente) os elementos de uma camada ou nível da hierarquia à luz de cada um dos elementos em conexão em uma camada superior da hierarquia” (COSTA, 2012, p. 34).

Como julgar: Após ter sido definido o que será julgado, utiliza-se uma escala padronizada que busca adaptar a subjetividade da tomada de decisão qualitativa, a escala possibilita ao julgador emitir pesos de significância aos critérios e subcritérios de maneira formal e racional (COSTA, 2012).

Quem deve julgar: o avaliador é o indivíduo ou grupo de indivíduos responsáveis pelo processo de tomada de decisão, é essencial que estas pessoas tenham grande conhecimento do que está sendo avaliado de modo que garantam a eficácia da análise (COSTA, 2012).

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

A coleta de dados consiste na aplicação de formulário individual para os 26 participantes da Escola de Negócios. O grupo da Escola de Negócios da Antonio Meneghetti Faculdade foi escolhido pelo fato de seus participantes serem advindos de diversos setores da economia, e também, localizados na região central do estado do Rio Grande do Sul. Deste modo, foi possível obter um panorama primário de como vários gestores de empresas privadas do centro do Estado visualizam as características empreendedoras em seus colaboradores e desenvolvem o intraempreendedorismo em suas organizações.

O formulário elaborado para a presente pesquisa é dividido em duas partes, a primeira avalia o conhecimento dos entrevistados quanto às características comportamentais empreendedoras, na qual eles indicam o quanto é fomentada tal característica em sua organização e qual o grau de importância que atribuem a ela - relacionadas aos Critérios 01 a 07 e Subcritérios 01 a 21 (Quadro 4 – Critérios e Subcritérios). No segundo momento, o entrevistado avalia como está estruturada sua organização e também o grau de importância que tal estrutura possui - relacionadas aos Critérios 08 a 10 e Subcritérios 22 a 30 (Quadro 4 – Critérios e Subcritérios).

As coletas foram realizadas de forma presencial, com o objetivo de atingir maior veracidade e objetividade às respostas.

O Quadro 4 apresenta os critérios e subcritérios adotados para a presente pesquisa, com indicação dos autores que desenvolveram os temas, que estão relacionados às características comportamentais empreendedoras e intraempreendedorismo.

(continua)

Critérios		Subcritérios		Autores
Cr1	Liberdade	Scr1	Liberdade para os colaboradores testarem novos métodos e rotinas de trabalho.	Barlach – McClelland (2014); Festa (2015) Greatti e Senhorini (2000) Uriarte (2000)
		Scr2	Liberdade para os colaboradores para pesquisar e buscar informações no mercado sobre assuntos que possam ser do interesse da empresa.	
		Scr3	Liberdade para os colaboradores exporem suas ideias.	
Cr2	Automotivação	Scr4	Busca, pelos colaboradores, por novas soluções para atender as suas necessidades.	Greatti e Senhorini (2000); Bueno, Leite e Pilatti (2004); Uriarte (2000)
		Scr5	Busca, pelos colaboradores, por meios de agregar valor a seu trabalho.	
		Scr6	Busca, pelos colaboradores, por formas de crescer dentro da organização.	
Cr3	Reconhecimento e recompensas	Scr7	Reconhecimento do trabalho diferenciado, monetariamente.	Miguel e Teixeira (2009); David (2004); Uriarte (2000)
		Scr8	Reconhecimento por esforço e dedicação.	
		Scr9	Reconhecimento de diferenciação do colaborador como critério para promoções.	
Cr4	Assumir riscos	Scr10	Exploração de novas oportunidades de empreendimentos e/ou investimentos pelos colaboradores.	Festa (2015); David (2004); Bueno, Leite e Pilatti (2004);
		Scr11	Assumir riscos de novos projetos.	
		Scr12	Cumprimento de prazos.	
Cr5	Orientação à visão - engajamento	Scr13	Foco dos colaboradores no alcance de metas.	Festa (2015)
		Scr14	Consideração sobre os processos de forma ampla.	
		Scr15	Entendimento sobre os objetivos da empresa.	
Cr6	Inovação	Scr16	Mudança de estratégia de acordo com o desafio.	Barlach – McClelland (2014); Greatti e Senhorini (2000)
		Scr17	Questionamento se os métodos são adequados e permissão para desenvolvimento de novos métodos.	
		Scr18	Percepção de soluções inovadoras por um colaborador ou grupo de colaboradores.	

(conclusão)

Cr7	Proatividade e dinamismo	Scr19	Busca por novas maneiras de superar os desafios.	Miguel e Teixeira (2009); Uriarte (2000)
		Scr20	Orientação a mudanças.	
		Scr21	Desenvolvimento de novas maneiras de realizar as tarefas.	
Cr8	Comunicação e ambiente	Scr22	Erros fazem parte do processo de inovação.	Chieh (2007); Regazzi, Bontorin e Kirszenblett (2015)
		Scr23	Comunicação em todas as direções, sem restrição.	
		Scr24	Interdepartamentalização - os setores se articulam em prol das metas.	
Cr9	Poder e estrutura organizacional	Scr25	Metas de curto e médio prazo.	Costa, Cericato e Melo (2005); Miguel e Teixeira (2009)
		Scr26	Poder de decisão.	
		Scr27	Flexibilidade na estrutura de cargos para crescimento rápido do colaborador e suporte ao seu desenvolvimento.	
Cr10	Formação de pessoas e Instrumentos motivacionais	Scr28	Estímulo a diversidade de conhecimento e integração dos setores.	Chieh (2007); Costa, Cericato e Melo (2005)
		Scr29	Reconhecimento dos colaboradores que se destacam.	
		Scr30	Preocupação da organização com o engajamento - fortificação do vínculo com o colaborador.	

Quadro 4 - Critérios, subcritérios e autores

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Os empresários participantes da pesquisa atribuem valores a cada critério e subcritério, conforme a tabela Saaty (2008) apresentada a seguir.

VALOR	DEFINIÇÃO
1	Alguma importância
3	Importância pequena
5	Importância grande
7	Importância muito grande
9	Importância absoluta

Quadro 5 – Escala para definição de importâncias

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Saaty (2008).

Após realizada a coleta, parte-se para a tabulação dos dados levantados, onde se calcula a média obtida para cada critério e subcritério, e, na sequência, é realizado a inserção destes dados em um quadro de análise. O pesquisador atribui pesos em uma análise par a par entre os critérios e os subcritérios verificados separadamente, de acordo com a escala para definição de importâncias que visa racionalizar e tangibilizar os dados.

Para sustentar o resultado, existe o índice de consistência, que, por meio de uma base determinada, deduz logicamente todos os demais dados (algumas vezes os dados na matriz podem ser considerados inconsistentes). Desse modo, Saaty desenvolveu procedimentos que permitem avaliar a consistência dos julgamentos:

Índice de Consistência (IC) avalia o grau de inconsistência da matriz realizada par a par, por meio da Equação:

$$IC = \frac{|\lambda_{\max} - N|}{N - 1}$$

Onde:

N: é a ordem da matriz.

λ_{\max} : o maior autovalor da matriz de julgamentos paritários.

Para o cálculo do autovalor máximo, faz-se uso de uma tabela auxiliar (A’), que é obtida pela multiplicação da 1ª coluna da matriz de julgamentos pela prioridade de A, e assim por diante. O cálculo considera também um vetor de prioridades auxiliar P’, este valor é obtido a partir da soma das linhas de A’, dividindo os elementos do vetor P’, pelos respectivos elementos do vetor de prioridades.

λ_{\max} utiliza a soma dos elementos armazenados em “Pauxiliar” dividida pela ordem da matriz (N).

Razão de Consistência (RC): é calculo que permite avaliar a inconsistência em função dos julgamentos realizados, por meio da Equação:

$$RC = \frac{IC}{IR}$$

Onde: IC é o Índice de Consistência e IR é o Índice Randômico (*Random Index*). O Índice Randômico é percebido como o índice de consistência obtido para uma matriz randômica recíproca, apresentando elementos não-negativos, para diversos tamanhos de matriz N.

No Quadro 6 é possível visualizar a ordem das matrizes e seus respectivos valores IR.

Dimensão da matriz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inconsistência aleatória	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,14	1,45	1,49

Quadro 6 - Índice de Consistência Randômica
Fonte: adaptado de Saaty (2008).

Para a realização de uma matriz aceitável, o pesquisador necessita ter um RC com uma razão de consistência menor ou igual a 10%.

Encerrada a apresentação dos procedimentos metodológicos adotados para o presente estudo, prossegue-se com a análise dos dados coletados e discussões à luz das teorias sobre intraempreendedorismo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Diante dos resultados obtidos, fora possível entender um pouco mais sobre o vasto campo que permeia o desenvolvimento do intraempreendedorismo, bem como, dificuldades e barreiras que impedem o seu aprimoramento nas organizações.

O estudo realizado com o grupo da Escola de Negócios da Antonio Meneghetti Faculdade trouxe resultados claros sobre como empresários e gestores da região central do Estado do Rio Grande do Sul visualizam e buscam promover o intraempreendedorismo em suas empresas.

Com a escolha da metodologia AHP, foi possível elencar hierarquicamente ações de fomento ao intraempreendedorismo que os gestores utilizam em suas empresas e o grau de prioridade que tais características, de atitude e de estrutura organizacional, possuem, e que eles acreditam ter/estar fazendo para o desenvolvimento do tema, conforme demonstram os quadros a seguir:

MATRIZ DE CRITÉRIOS

	Cr1	Cr2	Cr3	Cr4	Cr5	Cr6	Cr7	Cr8	Cr9	Cr10	Auto vetor	Vetor normalizado
Cr1	1	1/5	1	1	1/3	1/5	1/5	1	1	1/5	0,47	4%
Cr2	5	1	3	5	3	1	1	3	3	1	2,14	17%
Cr3	1	1/3	1	1	1/3	1/5	1/5	1	1	1/5	0,50	4%
Cr4	1	1/5	1	1	1/3	1/5	1/5	1	1	1/5	0,47	4%
Cr5	3	1/3	3	3	1	1/3	1/5	3	3	1/3	1,06	8%
Cr6	5	1	5	5	3	1	1	3	5	1	2,37	19%
Cr7	5	1	5	5	5	1	1	5	5	1	2,63	21%
Cr8	1	1/3	1	1/3	1/3	1/3	1/5	1	1	1/5	0,47	4%
Cr9	1	1/3	1	1/5	1/3	1/5	1/5	1	1	1/5	0,42	3%
Cr10	5	1	5	1	3	1	1	5	5	1	2,12	17%
Soma	28,00	5,73	26,00	22,53	16,67	5,47	5,20	24,00	26,00	5,33	12,65	100%

MAX	10,02
IC	0,00
RC	0%

Quadro 7 - Matriz de critérios

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 8, encontram-se individualizadas as matrizes dos subcritérios, podendo-se verificar a análise que cada subcritério obteve.

Matriz do Subcritério 1 – Liberdade

Cr1 - Liberdade

	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr1	1	1/3	1/7	0,36	9%
Scr2	3	1	1/3	1,00	24%
Scr3	7	3	1	2,76	67%
SOMA	11,00	4,33	1,48	4,12	100%

MAX	3,01
IC	0,00
RC	1%

Matriz do Subcritério 2 – Automotivação

Cr2 - Automotivação

	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr1	1	1/3	1/3	0,48	14%
Scr2	3	1	1	1,44	43%
Scr3	3	1	1	1,44	43%
SOMA	7,00	2,33	2,33	3,37	100%

MAX	3,00
IC	0,00
RC	0%

Matriz do Subcritério 3 – Reconhecimento e recompensas

Cr3 - Reconhecimento e recompensas

	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr1	1	1/7	1/3	0,36	9%
Scr2	7	1	3	2,76	67%
Scr3	3	1/3	1	1,00	24%
SOMA	11,00	1,48	4,33	4,12	100%

MAX	3,01
IC	0,00
RC	1%

Matriz do Subcritério 4 – Assumir riscos

Cr4 - Assumir riscos

	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr1	1	1	1/7	0,52	11%
Scr2	1	1	1/7	0,52	11%
Scr3	7	7	1	3,66	78%
SOMA	9,00	9,00	1,29	4,70	100%

MAX	3,00
IC	0,00
RC	0%

Matriz do Subcritério 5 – Orientação a visão/engajamento

Cr5 - Orientação a visão/ engajamento

	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr1	1	3	1/3	1,00	24%
Scr2	1/3	1	1/7	0,36	9%
Scr3	3	7	1	2,76	67%
SOMA	4,33	11,00	1,48	4,12	100%

MAX	3,01
IC	0,00
RC	1%

Matriz do Subcritério 6 – Inovação

Cr6 - Inovação

	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr1	1	1	1/3	0,69	20%
Scr2	1	1	1/3	0,69	20%
Scr3	3	3	1	2,08	60%
SOMA	5,00	5,00	1,67	3,47	100%

MAX	3,00
IC	0,00
RC	0%

Matriz do Subcritério 7 – Proatividade e dinamismo

Cr7 - Proatividade e dinamismo

	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr1	1	5	5	2,92	71%
Scr2	1/5	1	1	0,58	14%
Scr3	1/5	1	1	0,58	14%
SOMA	1,40	7,00	7,00	4,09	100%

MAX	3,00
IC	0,00
RC	0%

Matriz do Subcritério 8 – Comunicação e ambiente

Cr8 - Comunicação e ambiente

	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr1	1	1/3	1/3	0,48	14%
Scr2	3	1	1	1,44	43%
Scr3	3	1	1	1,44	43%
SOMA	7,00	2,33	2,33	3,37	100%

MAX	3,00
IC	0,00
RC	0%

Matriz do Subcritério 9 – Poder e estrutura organizacional

Cr9 - Poder e estrutura organizacional

	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr1	1	3	3	2,08	60%
Scr2	1/3	1	1	0,69	20%
Scr3	1/3	1	1	0,69	20%
SOMA	1,67	5,00	5,00	3,47	100%

MAX	3,00
IC	0,00
RC	0%

Matriz do Subcritério 10 – Formação de pessoas e instrumentos motivacionais

Cr10- Formação de pessoas e instrumentos motivacionais

	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr1	1	1/3	1	0,69	20%
Scr2	3	1	3	2,08	60%
Scr3	1	1/3	1	0,69	20%
SOMA	5,00	1,67	5,00	3,47	100%

MAX	3,00
IC	0,00
RC	0%

Quadro 8- Matrizes dos Subcritérios

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 9 - a seguir apresenta uma síntese de todos os resultados obtidos com seus respectivos pesos atribuídos de acordo com a análise segundo o método AHP:

Síntese de resultados de acordo com a análise						
CRITÉRIOS		Peso	SUBCRITÉRIOS			Peso
C1	Liberdade	4%	SC1	Liberdade para os colaboradores testarem novos métodos e rotinas de trabalho.	9%	
			SC2	Liberdade para os colaboradores para pesquisar e buscar informações no mercado	24%	
			SC3	Liberdade para os colaboradores exporem suas ideias.	67%	

C2	Automotivação	17%	SC4	Busca, pelos colaboradores, por novas soluções para atender as suas necessidades.	14%
			SC5	Busca, pelos colaboradores, por meios de agregar valor a seu trabalho.	43%
			SC6	Busca, pelos colaboradores, por formas de crescer dentro da organização.	43%
C3	Reconhecimento e recompensas	4%	SC7	Reconhecimento do trabalho diferenciado, monetariamente.	9%
			SC8	Reconhecimento por esforço e dedicação.	67%
			SC9	Reconhecimento de diferenciação do colaborador como critério para promoções.	24%
C4	Assumir riscos	4%	SC10	Exploração de novas oportunidades de empreendimentos e/ou investimentos pelos	11%
			SC11	Assumir riscos de novos projetos.	11%
			SC12	Cumprimento de prazos.	78%
C5	Orientação à visão - engajamento	8%	SC13	Foco dos colaboradores no alcance de metas.	24%
			SC14	Consideração sobre os processos de forma ampla.	9%
			SC15	Entendimento sobre os objetivos da empresa.	67%
C6	Inovação	19%	SC16	Mudança de estratégia de acordo com o desafio.	20%
			SC17	Questionamento se os métodos são adequados e permissão para	20%
			SC18	Percepção de soluções inovadoras por um colaborador ou grupo de colaboradores.	60%
C7	Proatividade e dinamismo	21%	SC19	Busca por novas maneiras de superar os desafios.	71%
			SC20	Orientação a mudanças.	14%
			SC21	Desenvolvimento de novas maneiras de realizar as tarefas.	14%
C8	Comunicação e ambiente	4%	SC22	Erros fazem parte do processo de inovação.	14%
			SC23	Comunicação em todas as direções, sem restrição.	43%
			SC24	Interdepartamentalização - os setores se articulam em prol das metas.	43%
C9	Poder e estrutura organizacional	3%	SC25	Metas de curto e médio prazo.	60%
			SC26	Poder de decisão.	20%
			SC27	Flexibilidade na estrutura de cargos para crescimento rápido do colaborador e suporte	20%
C10	Formação de pessoas e Instrumentos motivacionais	17%	SC28	Estímulo a diversidade de conhecimento e integração dos setores.	20%
			SC29	Reconhecimento dos colaboradores que se destacam.	60%

			SC30	Preocupação da organização com o engajamento - fortificação do vínculo com o colaborador.	20%
--	--	--	-------------	---	-----

Quadro 9 – Síntese de resultados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao realizar a comparação par a par, verificou-se que o critério Cr7 – Proatividade e dinamismo foi o mais relevante nas respostas com 21%, seguido do Cr 6 – Inovação com 19%. Os critérios Cr 2 – Automotivação e Cr10 – Formação de pessoas e instrumentos motivacionais acompanham a sequência, ambos com 17%, os demais critérios receberam uma avaliação muito baixa em importância, como foi o caso do Cr1 – Liberdade, com apenas 4%, explanado a seguir na Figura 3.



Figura 3 – Resultados da matriz de critérios

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Esta diferença entre as múltiplas variáveis encontradas representa uma desinformação a respeito do que se entende por intraempreendedorismo e suas características de desenvolvimento, de modo que, quando o grupo determina o Cr – 7 Proatividade e Dinamismo com uma importância elevada e, em contraponto, o Cr1 – Liberdade com uma importância muito baixa, este reflexo aponta para uma divergência entre o que é esperado (proatividade e dinamismo) com o que é necessário prover para que o resultado seja obtido (maior liberdade de ação). Também verificou-se que, nos subcritérios de Liberdade, houve uma tendência forte na

priorização da variável que aponta a liberdade para os colaboradores exporem suas ideias, em contraponto a isso, as demais variáveis como liberdade para testarem novos métodos ou rotinas de trabalho e, buscar informações de interesse da empresa, foram pouco consideradas, o que pode indicar que a empresa não estimula essas possibilidades, ou logo, não possui em sua estrutura suporte e flexibilidade para o seu desenvolvimento. Bueno, Leite e Pilatti (2004) sustentam a importância da liberdade de ação, incentivos a tentativas e erro e busca por mudanças, apontando que são características precedentes e necessárias para o processo de inovação. Costa, Cericato e Melo (2005) apontam que a flexibilidade na estrutura, abertura para buscar soluções e possuir voz ativa na organização são pontos essenciais para que se desenvolvam ambientes de criatividade e propensos a inovação.

O critério Cr2 - Automotivação obteve alta importância, e, verifica-se nos subcritérios desta característica que os colaboradores buscam meios de agregar valor ao trabalho e formas de crescer dentro da organização, características estas que são sustentadas por Barlach (2014) e Chieh (2007) que abordam como uma característica empreendedora a busca pela realização pessoal, e que, por meio disso, têm uma atitude voltada para a solução, criação e desenvolvimento de novos produtos e processos.

Para o critério Cr3 – Reconhecimento e recompensas, obteve-se um grau de importância na matriz muito baixo, e, em seus subcritérios fica em destaque a variável de reconhecimento por esforço e dedicação com um grau de importância bem maior que as demais, - reconhecimento monetário, e, - reconhecimento de diferenciação do colaborador diferenciado como critério para promoções. Neste sentido, é possível perceber que por mais que o critério tenha recebido um valor de importância baixo, os gestores tem a percepção voltada a reconhecer seus colaboradores, não somente monetariamente, o que é, se de fato implementado de maneira estratégica na organização, uma característica fundamentada por Uriarte (2000) e David (2004) como características para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora, quando apontam que intraempreendedores reagem ao reconhecimento e recompensa, não apenas monetariamente, mas com visibilidade e novas responsabilidades.

Com relação ao critério Cr4 – Assumir riscos, também houve índices de importância muito baixos, aliado a percepção de que esta característica venha a aparecer com o cumprimento dos prazos, indica que os gestores não têm clara a conceituação do termo e, logo, podem ter dificuldades em gerir e estimular a tomada de riscos com novos projetos ou mudanças nos processos por parte dos colaboradores. Para Chieh (2007) e David (2004), assumir riscos é uma das características mais percebidas em ambientes com uma cultura intraempreendedora, promovendo a concepção de confronto a velhas práticas, ao encontro do que aponta Antoncic

e Hisrich (2003, APUD Silva, 2018), de modo que, além deste confronto a velhas práticas, os intraempreendedores se caracterizam pela busca de novas oportunidades de negócio e postura competitiva agressiva em relação aos seus concorrentes.

O critério Cr5 – Orientação à visão e engajamento obteve média importância entre os respondentes, e em seus subcritérios observa-se maior enfoque ao entendimento dos objetivos da empresa e foco dos colaboradores no alcance das metas. Para Schmidt e Bohnenberger (2009), a autorrealização foi a característica mais presente no estudo desenvolvido com empreendedores, e sobre ela, constaram dois fatores que ficaram ligados diretamente, proatividade e agressividade competitiva no que tange aos seus concorrentes.

Para o critério Cr6 – Inovação obteve-se um grau elevado de importância, sendo considerado em segundo lugar no nível hierárquico na AHP. Na avaliação de seus subcritérios, nota-se a preponderância da variável “Percepção de soluções inovadoras por um colaborador ou pelo grupo”, característica que vai ao encontro da alta taxa de respostas no quesito em que os colaboradores expõem com frequência suas ideias, porém, se verifica baixa taxa de respondentes quanto mudanças de estratégia para suporte dos desafios e quanto aos questionamentos sobre métodos adequados e/ou desenvolvimento de novos métodos, característica que confirma que os modelos de estrutura empresariais são voltados para o tradicional, com baixa ou média flexibilidade conforme apontado por Chieh (2007), possuindo o poder centralizado e baixa receptividade a experimentações e a trocas mútuas, o que pode levar a consequência de se ter funcionários seguidores de ordens, especialistas eficientes, porém sem conhecimentos interdepartamentais.

O que tange ao critério Cr7 – Proatividade e dinamismo foi considerado o de maior importância em toda a matriz, e seu subcritério de maior destaque fora a busca por novas maneiras de superar os desafios. Os demais, - orientação a mudanças, e, - desenvolvimento de novas maneiras de realizar as tarefas, obtiveram uma taxa baixa em importância. Com isso, é possível constatar que a visão de parte dos gestores está voltada para a resolução das tarefas, em que, como verificado nos itens anteriores, as respostas estão voltadas para uma visão setorializada da organização, com uma estrutura de cargos bem definida e poder centralizado, o que, segundo Miguel e Teixeira (2009), se caracteriza como uma estrutura organizacional do modelo tradicional e com baixa liberdade de ação.

Com relação à estrutura da empresa para a promoção do intraempreendedorismo, tem-se para avaliação os critérios Cr8, Cr9 e Cr10. Observou-se que os critérios Cr8 – Comunicação e ambiente e Cr9 – Poder e estrutura organizacional obtiveram baixas importâncias; também seus subcritérios no que tange à presença do erro no processo da inovação. Isso demonstra um

grande enfoque da estrutura da empresa apenas para metas de curto e médio prazo, com baixa preocupação com o empoderamento das decisões para os colaboradores, indo em contraponto ao que afirma Miguel e Teixeira (2009) que apontam a necessidade de que o processo de ensino-aprendizagem de tudo o que compreende o conhecimento empresarial e participação na organização seja de acordo com o modelo construtivista, com o colaborador fazendo parte também do processo decisório e de desenvolvimento estratégico. Práticas evidenciadas por Regazzi, Bontorim e Kirszenblett (2015) e Costa, Cericato e Melo (2005), apontam que, para que o ato de empreender dentro da organização seja possível, a criação de um ambiente de empoderamento, fazer com que o funcionário participe dos processos decisórios da organização, na revisão das estratégias, estabelecimento de planos promovem e disseminam o sentimento de pertencimento na organização e gera uma unidade de ação. Obteve-se grande importância para o Subcritério da comunicação em todas as direções na organização, o que vai ao encontro do que é apontado por Silva (2018) como um dos quesitos mais importantes para o desenvolvimento da cultura intraempreendedora. Em suma, para o Cr10 – Formação de pessoas e Instrumentos motivacionais, o reconhecimento para os colaboradores que se destacam foi notadamente o de maior importância, uma das características que estimulam o intraempreendedorismo se explicita de maneira clara e de acordo com o planejamento estratégico da organização. Este critério evidenciou baixa importância para o estímulo à diversidade de conhecimento e integração dos setores, bem como baixa preocupação com o engajamento e fortificação do vínculo com o colaborador. Chieh (2007) aponta que estas características limitam o potencial do colaborador, ao passo que o estímulo à diversidade e à interdepartamentalização, características de uma estrutura organizacional em rede, geram maior engajamento e pertencimento do colaborador, aliados a uma cultura interna receptiva a mudanças e trocas mútuas, permitem aos funcionários se tornarem questionadores, polivalentes e com conhecimento da empresa como um todo, capazes de gerar inovação em todos os setores da organização.

5 CONCLUSÃO

Partindo-se do objetivo de pesquisa deste estudo, que busca identificar como os gestores promovem o intraempreendedorismo a partir da percepção de características comportamentais empreendedoras em seus colaboradores, por meio do método de Análise Hierárquica de Processos (AHP), obteve-se resultados significativos quanto ao desenvolvimento do intraempreendedorismo nas organizações.

A análise dos resultados mostrou-se precisa quanto à presença de uma lacuna no entendimento completo do que se caracteriza intraempreendedorismo, de modo que foram atribuídos valores de importância bastante díspares entre os critérios avaliados. Com isso, é possível compreender que há divergências no entendimento dos gestores sobre o tema.

Em concordância a isso, segundo estudo do programa de pesquisa em empreendedorismo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2019), em um estudo realizado no Brasil, identificou que embora tenha ocorrido um notável crescimento do empreendedorismo, as empresas brasileiras possuem baixos índices em termos de desenvolvimento, expectativas e inovação empresarial, e que parte significativa desse problema permeia uma baixa participação dos colaboradores para estimular o crescimento das organizações para as quais trabalham.

Foi possível, também, compreender ações que são fomentadas nas organizações, com relação à comunicação, ambiente e estrutura organizacional, o que representa uma busca, por parte da gestão, pelo desenvolvimento dos colaboradores, de maneira prática e aplicada nos seus respectivos negócios.

Quanto às limitações do estudo, pode-se mencionar que foi aplicado a um grupo da Escola de Negócios, não sendo possível o entendimento de seus resultados como regra geral no que tange a identificação e promoção do intraempreendedorismo nas organizações. O tema é bastante abrangente e em função da rápida mudança do mercado, pesquisas na área devem ser feitas com frequência.

O estudo pode vir a ser aplicado com diversos outros grupos de estudos, em função de não conter restrições relacionados a área de atuação, negócios ou setor de mercado.

REFERÊNCIAS

- BARLACH, Lisete. **Comportamento empreendedor: um estudo empírico baseado no referencial de McClelland**. ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo. Volume IV - Número 03 –Set/Out/Nov/Dez – São Paulo, 2014.
- BOSMA, Niels; Kelley, Donna. **Global Entrepreneurship Monitor**. 2018/2019 Global Report. USA, 2019
- BUENO, Ana M.; LEITE, Dr^a. Magda L.G.; PILATTI, Dr. Luiz Alberto. **Empreendedorismo e comportamento empreendedor: como transformar gestores em profissionais empreendedores**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção, Florianópolis – SC. 2004.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **METODOLOGIA CIENTÍFICA**. 3 Ed. Editora McGraw-Hill Ltda. São Paulo, 1979.
- CHIEH Nelson. **INTRA-EMPREENDEDORISMO: Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo**. – São Paulo, 2007.
- COSTA Alexandre M.; CERICATO Domingo; Pedro A. MELO. **O empreendedorismo corporativo como estratégia de gestão em organizações contemporâneas**. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre – RS, 2005.
- COSTA Helder G. **INTRODUÇÃO AO MÉTODO DE ANÁLISE HIERÁRQUICA - ANÁLISE MULTICRITÉRIO NO AUXÍLIO À DECISÃO**. Niterói, RJ – 2002.
- DAVID, Denise E. H.; **INTRAEMPREENDEDORISMO SOCIAL: PERSPECTIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES**. Florianópolis, 2004.
- DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3 Ed. Editora Atlas S.A. São Paulo, 1995.
- DORNELAS, José A. **EMPREENDEDORISMO: TRANSFORMANDO IDEIAS EM NEGÓCIOS**. Elsevier Editora – 4.ed. Rio de Janeiro, 2012.
- FOLLMANN, Elizandra M.; SELIG, Paulo M.; FOLLMANN, Neimar. **EMPREENDEDORISMO INOVADOR: Capital intelectual como fator de sucesso em startups incubadas**. Empreendedorismo – Coletânea de Artigos. Maringá – PR. 2016.

FESTA, Marcelo P. **GESTÃO E CULTURA INTRAEMPREENDEDORA: UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS GERENCIAIS QUE PROMOVEM A INOVAÇÃO.** Caderno Profissional de Administração – UNIMEP, v.5, n.1, 2015.

GIL, Antonio C.; **MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA SOCIAL.** Editora Atlas S.A. 6. Ed. – São Paulo, 2008.

GLASSER B.; STRAUSS A. **The Discovery of Grounded theory: Strategies of qualitative research.** London Widenfeld and Nicholson. 1997.

GREATTI, Lygia; SENHORINI, Vilma M.; **EMPREENDEDORISMO – UMA VISÃO COMPORTAMENTALISTA.** ANAIS DO I EGEPE, p. 22-34. Paraná, 2000.

HASHIMOTO, Marcos. **ORGANIZAÇÕES INTRA-EMPREENDEDORAS: Construindo a ponte entre clima interno e o desempenho superior.** São Paulo, 2009.

HISRICH Robert D.; PETERS Michael P. **Empreendedorismo.** 5. Ed. – Porto Alegre, 2004.

JÚNIOR, Edmundo I.; GIMENEZ, Fernando A. P. **POTENCIAL EMPREENDEDOR: UM INSTRUMENTO PARA MENSURAÇÃO.** Revista de Negócios. Blumenau- SC. 2004.

MENEGHETTI, Antonio. **A PSICOLOGIA DO LÍDER.** 5 Ed. Ontopsicológica Editora Universitária, Recanto Maestro, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **PSICOLOGIA EMPRESARIAL.** 2 Ed. FOIL, São Paulo, 2010.

MIGUEL, Lilian A. P.; TEIXEIRA, Maria L. M. **Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n1/a04v13n1>. 2009. Acesso em: 09 de março de 2019.

MINAYO, Maria C. S. Pesquisa Social: **Teoria, método e criatividade.** 28 Ed. Rio de Janeiro, 2009.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C.; **Metodologia do trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo – ASPEUR - Universidade Feevale. RS, 2013.

REGAZZI, Renato; BONTORIM, Marcia; KIRSZENBLATT, Cezar. **Intraempreendedorismo e Inovação: Uma abordagem especial.** Sebrae/RJ. 2015.

SAATY, Thomas L. **Decision making with the analytic hierarchy process.** International journal of services sciences, Pittsburgh – USA. 2008

SALVI, Eloni J.; MARMITT, Cristina; FALEIRO, Sandro N.; AZEVEDO, Maria L. **Comportamento intra-empendedor nas empresas do Vale do Taquari**. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria C. **Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional**. Novo Hamburgo – RS. 2009.

SILVA, Marcus V. G. **Inovação e intraempreendedorismo: abordagens, dimensões e delimitações no nível organizacional à luz da literatura internacional**. Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe). Paraná, 2019.

SOUZA, Eda C. L.; JÚNIOR, Gumersindo S. L.; BORNIA, Antônio C.; ALVES, Luciano R. R. **Atitude empreendedora: validação de um instrumento de medida com base no modelo de resposta gradual da teoria da resposta ao item**. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 14, N. 5. São Paulo – SP. 2013.

URIARTE, Luiz R. **IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL INTRAEMPREENDEDOR**. Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis – SC. 2000.