

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

**COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR ESTUDO DE CASO NUMA
ENTIDADE PRIVADA SEM FINS LUCRATIVOS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2015

ANNA REGIA BURAKOSKI

**COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR ESTUDO DE CASO NUMA
ENTIDADE PRIVADA SEM FINS LUCRATIVOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização
apresentado como requisito parcial para a obtenção
do título de Especialista em MBA em Gestão
Empresarial.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Thiago Cavalcante
Nascimento

CURITIBA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR ESTUDO DE CASO NUMA ENTIDADE PRIVADA SEM FINS LUCRATIVOS

Esta monografia foi apresentada no dia 14 de outubro de 2015, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento
Orientador

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa
Banca

Prof. Dr. Leonardo Tonon
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

RESUMO

BURAKOSKI, Anna Regia. Comportamento intraempreendedor estudo de caso numa entidade privada sem fins lucrativos. 2015. 26 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

O presente estudo pretende identificar se o modelo de gestão adotado contribui para o incremento do comportamento intraempreendedor dos colaboradores de uma instituição privada sem fins lucrativos. Alega-se que o perfil intraempreendedor é uma possível alternativa frente às atuais competitividades mercadológicas, oriundas da inovação e dos anseios da sociedade, porém o perfil intraempreendedor, por si só, não tem poder se a empresa não colaborar e propiciar um ambiente aberto para esta prática. A metodologia adotada foi de abordagem quantitativa de natureza descritiva e realizou-se um survey com 92 colaboradores. Como resultados, observa-se que as ações intraempreendedoras são existentes na organização, mas algumas vezes acontecem de forma despercebida em função da dinâmica da empresa, e que o modelo de gestão adotado encoraja, estimula e sustenta as ações empreendedoras, condicionando o comportamento intraempreendedor dos colaboradores, cabendo à empresa alguns ajustes com o intuito de potencializar as ações já executadas.

Palavras chave: Empreendedorismo. Intraempreendedorismo. Comportamento Intraempreendedor e Modelo de Gestão Intraempreendedora.

ABSTRACT

BURAKOSKI, Anna Regia. Comportamento intraempreendedor estudo de caso numa entidade privada sem fins lucrativos. 2015. 26 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

This study aims identify whether the management model adopted will contribute to the increase of intrapreneur behavior of employees of a private, non-profit institution. It is claimed that the intrapreneur profile is a possible alternative to face current market competitiveness, innovation and the aspirations of society, but the intrapreneur profile, by itself, has no power, if the company does not cooperate and provide an open environment for this practice. The methodology adopted was a quantitative descriptive approach and it was done with 92 employees. As a result, it was observed that this management model encourages, stimulates and supports the entrepreneurial actions, increasing the employee's intrapreneurial behavior, fitting to the company some adjustments in order to strengthen the actions already performed.

Keywords: Entrepreneurship. Intrapreneurship. Intrapreneur behavior and Intrapreneur Management Model.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. REFERENCIAL TEORICO.....	8
2.1 Histórico e conceitos do Empreendedorismo e Intraempreendedorismo	9
2.2. Comportamentos Empreendedor e Intraempreendedor.....	10
Tabela 1 – Características dos Aspectos Determinantes do Comportamento	11
2.3. Modelo de Gestão Intraempreendedora	12
3. METODOLOGIA.....	14
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	16
Figura 2 – Perfil sociocultural.....	17
Figura 3 – Informações profissionais.....	17
Tabela 2 – Dimensão Gestão de Pessoas	20
Tabela 3 – Dimensão Processos de Trabalho	22
Tabela 4 – Comportamento Organizacional	23
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	28

1. INTRODUÇÃO

A administração clássica tem seu foco nas ações internas da organização, em contrapartida a administração contemporânea volta-se às influências do ambiente externo, impactando nas ações estratégicas com vistas ao desenvolvimento organizacional e de mercado, e que por sua vez, determinam o tipo de inovação que a empresa deve praticar para manter-se competitiva (BONAZZI, et al, 2014).

Dentre as ações estratégicas conhecidas atualmente, um tema frequentemente abordado é o empreendedorismo que, segundo Munhoz (2012), é o processo de identificar, desenvolver e trazer uma visão para a vida, impulsionando ideias inovadoras, oportunidades e novas formas de fazer, e, de acordo com Costa e Barbosa (2011), em épocas de crises é um dos principais pilares que sustentam o crescimento das economias em todos os países.

Ocorre que o empreendedorismo já não é utilizado somente com vistas ao ambiente externo e para a concepção de um novo negócio, para Carvalho et al (2011), ele pode ser organizacional e voltado para ações dentro das empresas. Este fenômeno é conhecido como intraempreendedorismo, que Marques (2014) define como a vontade das pessoas de empreender na organização e oriunda e que segundo Munhoz (2012), da atuação dos indivíduos numa organização, associados à sua capacidade de criatividade, com o objetivo de garantir vantagem competitiva, contribuindo para empresas de diversos segmentos, seja público ou privado. O que difere uma organização da outra é a motivação sobre as ações estratégicas e, conseqüentemente, os comportamentos dos profissionais que lá trabalham.

Seja no segmento público ou privado, Prado (2011) discorre sobre a necessidade das empresas se preparem para a renovação contínua, orientando seus colaboradores para um espírito empresarial inovador, de maneira que estes desenvolvam suas ideias e as realizem, identificando e explorando as melhores oportunidades de negócios.

Tal fenômeno está alinhado ao conceito de “economia empreendedora”, apresentado por Druker, que trata de um novo molde de comportamento dos agentes econômicos, baseando-se na busca constante pela inovação e no desenho de um formato de gestão capaz de adaptar-se a este cenário. Este novo formato é conhecido como Modelo de Gestão Intraempreendedora e visa à consecução dos objetivos organizacionais, a partir de diretrizes

e práticas, capazes de promover a sobrevivência neste novo padrão de mercado (CARNEIRO p.2, 2008).

A empresa base deste estudo é uma “Entidade Privada sem Fins Lucrativos” e atua diretamente no segmento industrial da sociedade paranaense, trazendo reflexos tanto para o segmento industrial, quanto para a sociedade, visto que opera com a missão de promover e apoiar condições que alavanquem o ambiente sócio econômico no estado do Paraná.

Avaliando o comportamento intraempreendedor dos colaboradores e as principais práticas adotadas pela empresa, a seguinte pergunta reflete o problema de pesquisa: O modelo de gestão adotado contribui para o incremento do comportamento intraempreendedor dos colaboradores?

Sendo um assunto de extrema importância para as organizações, esta pesquisa se justifica por tratar-se de um levantamento útil na busca da avaliação, criação e/ou potencialização da cultura intraempreendedora e de um modelo de gestão adequado, permitindo, a partir desta pesquisa, evidenciar seus pontos fortes e fracos em relação ao intraempreendedorismo e desenvolver, se necessário, atividades que instiguem e promovam a prática de ações inovadoras com vistas ao aumento da competitividade e atuação, cooperando para o desenvolvimento e fortalecimento da capacidade produtiva do mercado no qual atua.

2. REFERENCIAL TEORICO

Ao longo deste capítulo serão abordados os temas empreendedorismo, intraempreendedorismo e os principais comportamentos associados a cada um deles, bem como os conceitos do modelo de gestão empreendedora. Para responder à questão acima apresentada será analisado o perfil e o modelo de gestão adotado pela empresa, avaliando os fatores estratégicos, de pessoal, processuais e comportamentais na perspectiva dos colaboradores.

2.1 Histórico e conceitos do Empreendedorismo e Intraempreendedorismo

Emmendoefer et al (2010) atribuem a origem do termo empreendedorismo, que deriva do latim “imprehendere”, ao estudioso Cantillon, em 1755, que abordou o conceito sócio econômico, no qual, segundo Medeiros et al (2009), as pessoas assumiam os riscos em busca dos lucros. Em meados de 1840, o intraempreendedorismo foi mais difundido na área dos negócios pelo francês Jean-Baptiste Say e somente em 1947, o economista austríaco Schumpeter tratou o termo dentro do contexto atualmente conhecido, lançando o campo do empreendedorismo e ressaltando a importância da inovação (MEDEIROS et al, p. 197, 2009). De acordo com Medeiros et al (2009), Schumpeter definiu a atividade empreendedora como ponto focal para as mudanças econômicas na sociedade capitalista, pois trata de fazer coisas novas ou coisas de um novo modo. Com isso, o conceito torna-se mais abrangente, visto que possibilita a criação de novos negócios, tornando-se capaz de destruir a ordem econômica existente, introduzindo novos produtos ou serviços, por meio da inovação e exploração.

Drucker (1980) conceitua que empreendedores são aqueles que aproveitam as oportunidades para criar mudanças, não limitando-se aos seus próprios talentos, mas mobilizando recursos e a experiência de cada um para atingir seus objetivos e gerar avanços, e Schumpeter (1947) define que o empreendedor é a essência da inovação no mundo (FRANÇA, 2012, p.82).

Conforme Souza (2013), a inovação é identificada em todas as fases da civilização, marcando, significativamente, a evolução em todas as áreas atividade humana e Marques (2014) destaca que na atualidade a inovação pode ser tecnológica ou organizacional.

Ainda segundo o autor:

Quando se trata de inovação na esfera organizacional, seu papel é fundamental, pois são os inovadores, pessoas dotadas da capacidade de desenvolver soluções para os desafios, que realizam ideias novas que promovem o progresso das organizações (MARQUES, 2014, p.43).

Chieh e Andreassi (2008) afirmam que a inovação está associada às possíveis motivações que levam à adoção de uma cultura empreendedora na organização, e

estudos ligados à competitividade empresarial atribuem o tema à formação de vantagens competitivas.

Prado (2011) destaca que no segmento público a motivação está ligada à capacidade de cumprir sua missão, atendendo os interesses da sociedade, seja pela melhora na qualidade de seus produtos/serviços ou pela contribuição para que empresas mergulhadas na burocracia e estagnação possam resgatar o foco no cliente e no produto/serviço. Este conceito relaciona-se com o empreendedorismo social, que trata, segundo Ferraz et al (2013), da transformação da realidade social por meio da criação ou reformulação de processos internos, com vistas à melhoria do bem-estar na organização e, conseqüentemente, na sociedade.

Acerca do intraempreendedorismo, os primeiros estudos surgiram, segundo Chieh e Andreassi (2008) na década de 1980, e atribuem o cunho do termo a Gifford Pinchot III, para quem “os intraempreendedores são todos os sonhadores que realizam”. Pinchot afirmou também que intraempreendedorismo é "um método cujo objetivo é fomentar a criação de empreendedores dentro da organização" (PRADO et al, 2011, p. 6).

Emmendoerfer et al (2010) pressupõe que o termo empreendedorismo interno é pouco frequente na literatura especializada, decorrente da ênfase relacionada ao comportamento organizacional e não ao empreendedor nas organizações, porém quando encontrado é evidenciado como intraempreendedor ou empreendedor corporativo. Embora a literatura traga variadas terminologias e percepções, os autores abordam a visão de que o empreendedor e o intraempreendedor, na abordagem corporativa, possuem características muito similares em termos comportamentais, porém com particularidades. Isto ocorre pelo fato de que o empreendedor está mais ligado com a alta gestão, enquanto o intraempreendedor tem sua atuação voltada para os processos internos da organização.

2.2. Comportamentos Empreendedor e Intraempreendedor

As principais características do comportamento possuem base nas necessidades, aptidões, conhecimentos e valores. Prado et al (2011) esclarece que, apesar das particularidades de cada perfil, há características básicas dos intraempreendedores que são muito parecidas com as dos empreendedores, o que difere é que o intraempreendedor, por

receber liberdade, recursos e incentivo da empresa, deseja realizar suas ideias e permanecer na organização.

Um enquadramento das principais características relacionadas aos aspectos determinantes do processo comportamental pode ser visto na figura 1:

Aspectos determinantes do comportamento	Características
Necessidades	Aprovação, independência, desenvolvimento pessoal, segurança, auto-realização
Conhecimento	Aspectos técnicos relacionados ao negócio, experiência na área comercial, escolaridade, experiência em empresas, formação complementar, vivência com situações novas
Habilidades	Identificação de novas oportunidades, valoração de oportunidades e criatividade, comunicação persuasiva, negociação, aquisição de informações, resolução de problemas
Valores	Ambição, comprometimento social, perseverança, percepção da riqueza

Tabela 1 – Características dos Aspectos Determinantes do Comportamento

Dentro da perspectiva de que o sucesso do empreendimento está relacionado com o comportamento destes indivíduos, Prado et al (2011) afirma que estas características podem ser identificadas, em maior ou menor grau, tanto nos indivíduos, quanto na organização, e está diretamente ligado a cultura da organização, a qual pode, ou não, promover um ambiente que estimule o comportamento intraempreendedor.

De acordo com McClelland (1961), para a organização ter sucesso é preciso focar-se nas características e habilidades atitudinais empreendedoras, que são: confiança, perseverança, diligencia criatividade, versatilidade, inteligência e percepção visionária, em que o colaborador participa com ideias inovadoras. De acordo com o referido autor, o empreendedor se motiva quando da realização de algum feito na organização, canalizando seu conhecimento em prol do aperfeiçoamento e progresso constante desta. (DIAS et al, 2012, p.3)

Tinoco (2012) corrobora que o perfil empreendedor da organização é influenciado pela capacidade de explorar oportunidades em seus empregados. O autor afirma que “o grau de empreendedorismo dependente da atitude de muitos indivíduos dentro da organização, ou seja, não depende apenas da atitude dos executivos no topo da hierarquia organizacional”.

Para Marques (2014), o ponto chave é saber aproveitar a atuação dos intraempreendedores devido a familiaridade com as atividades diárias, facilitando a proposta de melhorias e sua aplicação. É importante que as organizações busquem compor seus quadros com pessoas que tenham o perfil empreendedor, pois gera vantagem competitiva e contribui para a melhoria dos resultados organizacionais.

2.3. Modelo de Gestão Intraempreendedora

A chave para a implementação de práticas intraempreendedoras, segundo Chie et al (2008), é a criação de uma cultura organizacional que encoraja, estimula e sustenta tais ações.

Com isso, para obter vantagem competitiva, Hartmann (2006) afirma que é necessário concentrar os esforços na superação dos obstáculos gerados pela resistência as mudanças, adotando um modelo de gestão que viabilize o atingimento de tal objetivo.

Ferraz define o modelo de gestão como:

O processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação de resultados, visando o crescimento e o desenvolvimento sustentado da empresa. (FERRAZ et al, 2008, pg. 07)

Adequando um modelo de gestão a cultura empreendedora, surge o Modelo de Gestão Intraempreendedora, definido, segundo Ferraz et al (2013), como uma estrutura de fomento a inovação, a melhoria contínua, ao incentivo do trabalho criativo, a busca de oportunidades, a agilidade na organização de processos de trabalho, a integração das equipes, a sinergia dos indivíduos, a fluidez da comunicação em todos os níveis da organização e a participação coletiva nas tomadas de decisões. O autor amplia o conceito entendendo-o como um conjunto de práticas de gestão constituído por ações estratégicas (visão, missão, negócio e valores), processos de trabalho, comportamentos e diretrizes organizacionais, além da contribuição do fator humano e padrões de relacionamentos interpessoais que sustentam o reforço para os resultados de uma organização.

Ainda na visão do autor:

Dessa maneira, a compreensão de como as características do empreendedor são transferidas para o coletivo organizacional, instaurando-se uma cultura corporativa,

mostra-se importante. A análise do processo estratégico, da organização do trabalho, das políticas de recursos humanos, e da maneira como a inovação e aprendizagem são administradas, pode fornecer elementos para a compreensão dos fenômenos que resultam na competitividade e renovação organizacional. (FERRAZ et al, 2008, p.3)

Para que isso ocorra, são necessárias ações com foco nos processos, nas pessoas e nas ações estratégicas da organização, de modo a subsidiar recursos, incentivar, recompensar e envolver os indivíduos nas práticas empreendedoras.

Ferraz (2013), orienta que é possível avaliar o nível de intraempreendedorismo levando em conta três fatores: o estratégico, o processual e a gestão de pessoas.

Na gestão estratégica, as práticas requerem uma compreensão sistêmica e as ações devem ser de forma participativa, Duarte (2011) menciona que é indispensável o envolvimento de todos os níveis na tomada de decisões. Ferraz et al (2013) alude que são considerados os elementos: estratégia empreendedora, ágil processo decisório, envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões, liderança e comunicação aberta, que possibilite acesso e facilite o direcionamento estratégico.

Na gestão de processos de trabalho, Ferraz (2013) define que as organizações devem funcionar por um conjunto de processos, com o objetivo de produzir um bem ou serviço para um cliente com orientações claras de como as coisas devem ser feitas para o atingimento deste objetivo, é o conhecido “fazer mais, com menos” e está diretamente relacionado ao aumento da produtividade. Os seguintes elementos são considerados nesta perspectiva: estrutura e processos de trabalho, tolerância às falhas, autonomia na solução de problemas e tomada de decisões, formação de equipes, comunicação e liberdade.

Na gestão de pessoas este modelo deve abranger as estratégias e processos de recursos humanos, cujas ações abordam a organização de trabalho, carreira e movimentação, avaliação de desempenho, recompensas e benefícios, política de cargos e salários, desenvolvimento e aprendizagem, relações de trabalho, gestão do conhecimento e gestão da informação. (FERRAZ et al, p.5, 2013).

3. METODOLOGIA

Para o atingimento do objetivo do estudo, utilizou-se uma abordagem quantitativa que, segundo Prodanov e Freitas (2009), é a forma de analisar e classificar os números, traduzindo todas as informações e opiniões.

O tipo de pesquisa foi fundamentada conforme a taxonomia apresentada por Vergara (2009), dividindo-o quanto aos fins e aos meios. Levando em consideração os fins, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois visa descrever, observar e analisar as percepções de cada indivíduo sem manipulá-las, procurando descobrir, com maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação com outros, sua natureza e suas características.

Quanto aos meios, será utilizada tanto a pesquisa bibliográfica como a de campo. A pesquisa bibliográfica se fez necessária porque, para iniciar a construção da fundamentação teórica, foi necessário consultar livros, artigos, monografias e dissertações, nos quais buscou-se “conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema” (CERVO, BERVIAN e DA SILVA, 2007, p. 60). Quanto à pesquisa de campo, será utilizado o uso de questionário para obter os objetivos desejados.

A pesquisa é na modalidade survey, que Ferraz et al 2013 definem como um método para a obtenção de dados ou informações quantitativas, avaliando a opinião, por meio de pesquisa ou questionário, de um grupo de pessoas que representam um público alvo.

A metodologia apresentada é a mais apropriada para analisar o modelo de empreendedorismo corporativo e suas possíveis ações relacionadas ao intraempreendedorismo, possibilitando o desenvolvimento de funcionários com essas características intraempreendedoras.

A população-alvo do estudo foi formada por, aproximadamente, 230 colaboradores de diversos níveis hierárquicos da organização, de modo a poder avaliar o comportamento intraempreendedor em toda a estrutura organizacional. Cabe-se destacar que utilizou-se amostra por conveniência e não probabilística, sem a análise representativa, excluindo assim, erros amostrais e intervalos de confiança.

O instrumento utilizado na pesquisa de campo foi o questionário para facilitar a busca

de dados colhidos, que para Gil (1999) é uma técnica de investigação formada por questões escritas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, interesses, expectativas e situações vivenciadas, garantindo o anonimato das respostas e permitindo que as pessoas respondam quando julgarem mais apropriado.

Segundo Vergara (2009), o questionário é composto por questões escritas, no qual o pesquisado poderá responder as questões relacionadas ao objetivo de algum tema apresentado.

Acerca do questionário:

Malhotra (2006) afirma que qualquer questionário tem três objetivos específicos: a) transformar a informação desejada em um conjunto de perguntas específicas que os entrevistados tenham condições de responder; b) motivar e incentivar os entrevistados a cooperar e a completar a entrevista; e c) sempre minimizar o erro de resposta. (ARAUJO E RODRIGUES, 2011, p. 8).

Trata-se de um questionário auto aplicado, com possibilidades de respostas dispostas em escala tipo Likert, com cinco pontos, que segundo Alexandre et al (2003), é amplamente utilizada em pesquisas organizacionais. A escala é ordenada em categorias, igualmente espaçadas e com o mesma quantidade de categorias para os itens. Este modelo serve, de acordo com Malhotra (2006), para estimar uma porcentagem de unidades em uma população específica, que exhibe um determinado comportamento.

Foi utilizado, como instrumento de coleta de dados, o software QUALTRICS, sendo os questionários enviados e respondidos eletronicamente. As questões do instrumento foram segmentadas em três blocos: 1 - Gestão intraempreendedora (estratégica, processos e pessoas): conta com 15 questões; 2 - Comportamento organizacional: conta com 6 questões; para ambos os casos as respostas variam em cinco níveis de concordância, de 1 (Nunca) até 5 (O tempo todo); e, 3 - Dados sócio culturais e informações profissionais dos entrevistados.

O procedimento de tabulação e análise de dados ocorreu por análise padrão, com base na amostragem porcentual de respostas para cada questão, sobre o total da amostra. Foram ainda realizadas análises descritivas dos dados coletados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No que tange as características do comportamento, a análise considerou as dimensões estratégica, de pessoas, dos processos de trabalho e do comportamento organizacional para avaliar a percepção dos colaboradores acerca do estilo de gestão aplicado pela empresa.

Visando categorizar o perfil dos participantes da pesquisa, realizou-se uma coleta de dados com o intuito de identificar o perfil sociocultural, conforme demonstrado na Figura 2 e obter informações profissionais, conforme apresentado na Figura 3.

Responderam a pesquisa 92 pessoas, sendo 59% do gênero feminino. Destes, 45% têm idade acima de 35 anos e somente 12% com idade abaixo de 25 anos, fator que demonstra que a instituição conta com um perfil de colaboradores maduros.

No que tange a formação acadêmica, predomina, entre os respondentes, a formação a nível de pós-graduação (59%), seguindo-se do nível de graduação (24%) e mestrado/doutorado (17%), cabe ressaltar que a empresa em questão possui um programa de incentivo e subsidio parcial à formação acadêmica.

Outro dado observado é que a faixa de renda familiar predominante está entre 6 a 10 salários mínimos (42%), seguido de 33% com faixa até 5 salários e 25% acima de 10 salários, o que vai de encontro com a faixa etária dos respondentes e o percentual dos cargos que ocupam.

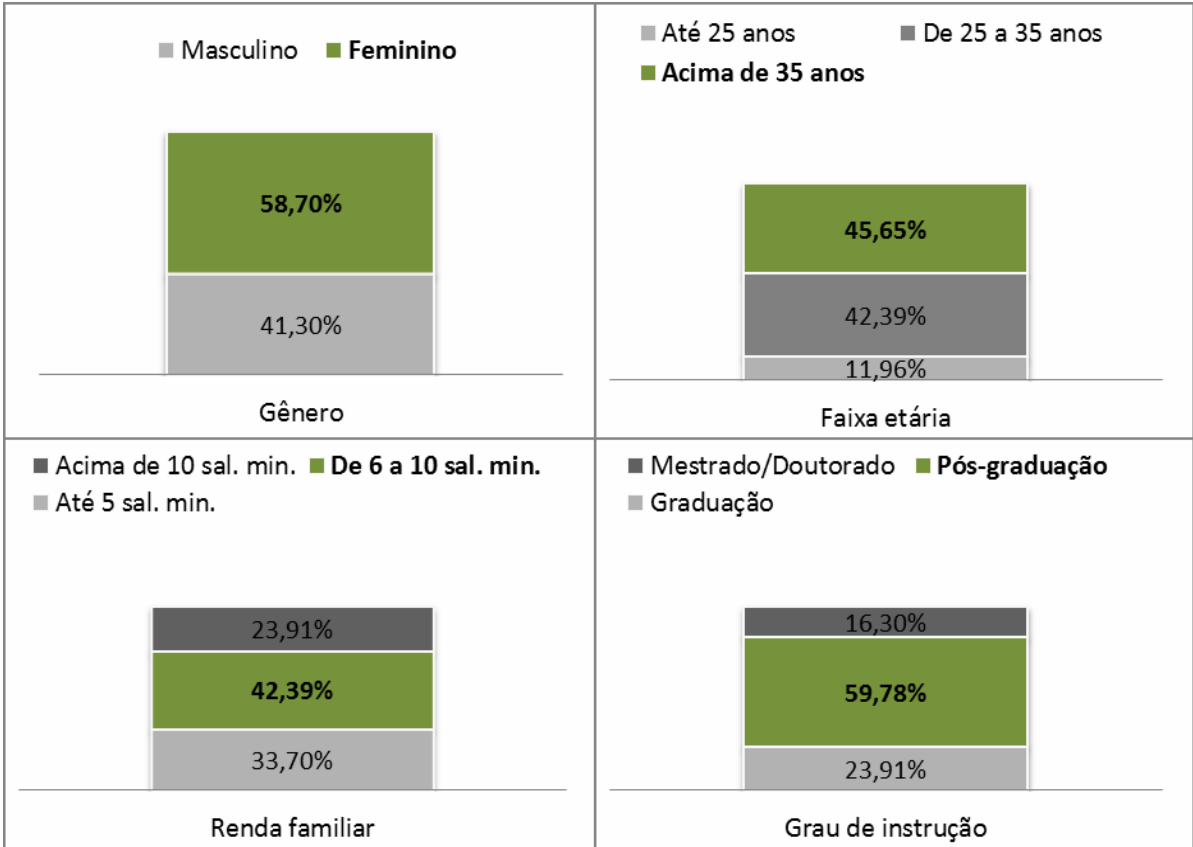


Figura 2 – Perfil sociocultural

Das informações profissionais 48% dos entrevistados trabalham na empresa há menos de 5 anos, e os 52% restantes estão divididos igualmente no tempo inferior e superior a 10 anos, fator facilmente explicado pelo modelo da instituição, que trabalha com regime estatutário, o qual prevê, a cada 4 anos, um processo eleitoral para eleger um representante do segmento industrial, que, por sua vez, contrata ou realoca os profissionais de acordo com o perfil que mais se adequa ao seu estilo de gestão.

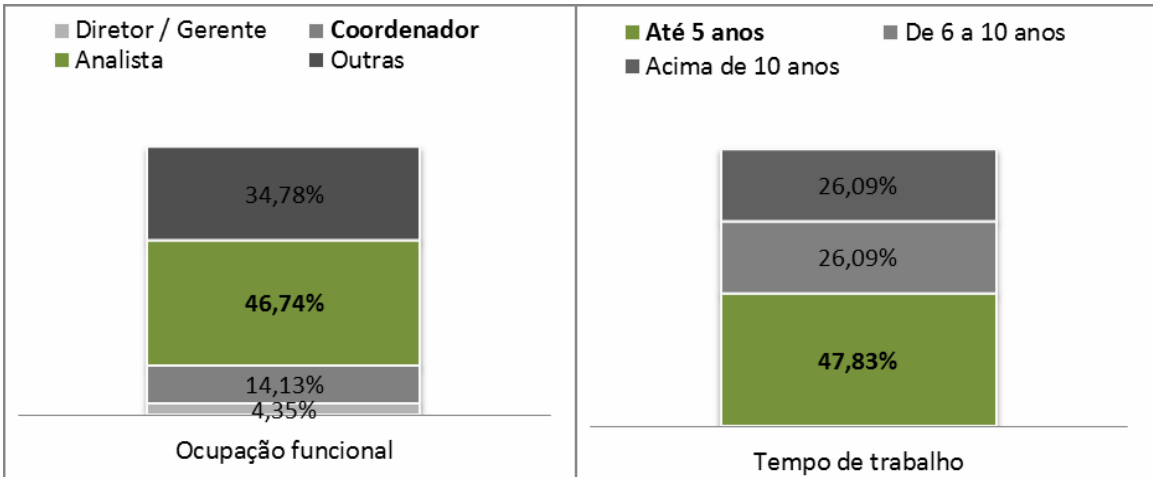


Figura 3 – Informações profissionais

Dentre eles, 46% atuam em cargo de analistas especialistas, os quais possuem um importante papel para o desempenho de funções, outros 34% atuam em funções específicas, tais como: consultores, assessores, técnicos, secretárias, assistentes e 1 professor e 1 estagiário, que, em maior ou menor grau, acabam por exercer o mesmo papel que os analistas e os 20% restantes atuam diretamente em funções de liderança e gestão, contribuindo, direta e ativamente, na orientação das equipes em busca da execução do planejamento estratégico da instituição.

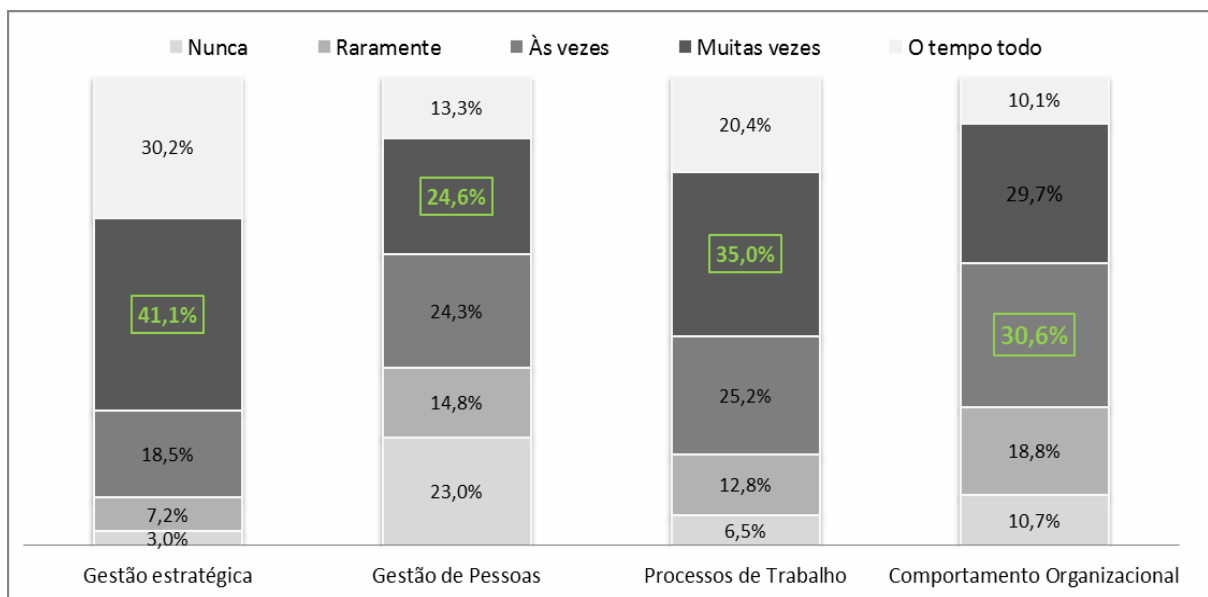


Figura 4 – Dimensões do Modelo de Gestão Intraempreendedora

Observando, de um modo geral, as dimensões do modelo de gestão intraempreendedora, nota-se, na figura 4, que mais da metade dos entrevistados responderam aos questionamentos de forma positiva, alegando que as ações que incrementam a gestão intraempreendedora ocorrem com relativa frequência.

Nota-se que na gestão estratégica, 41,1% afirmam que “muitas vezes” as práticas atendem uma compreensão sistêmica e participativa em diversos níveis da organização.

Na dimensão de Gestão de pessoas é possível verificar que para praticamente a metade dos respondentes (24,6 % “muitas vezes” e 24,3% “às vezes”) são adotadas ações que estimulam e capacitam os colaboradores para práticas inovadoras.

No que tange os processos de trabalho, 35% alegam que “muitas vezes” são percebidos os elementos que corroboram para uma melhor forma das coisas serem feitas, apoiando e incentivando ideias inovadora.

E na percepção sobre o comportamento organizacional, mais de 60% (30,6% “às

vezes “ e 29,7% “muitas vezes”) percebem os elementos essenciais para uma organização que estimula o intraempreendedorismo presentes no modelo de gestão.

Com relação a capacidade destes indivíduos em atuar na gestão estratégica da instituição, na tabela 1 nota-se que praticamente a metade dos entrevistados responderam aos questionamentos de forma positiva, alegando que as ações ocorrem com relativa frequência.

Tabela 1 – Dimensão Gestão Estratégica

<u>Questões</u>	<u>Nunca</u>	<u>Raramente</u>	<u>Às vezes</u>	<u>Muitas vezes</u>	<u>O tempo todo</u>
Eu tenho metas de trabalho que contribuem para o desenvolvimento da organização e que podem ser negociadas de acordo com eventuais necessidades.	3,3%	6,5%	16,3%	47,8%	26,1%
Eu tenho acesso as informações relativas aos objetivos estratégicos, metas, indicadores e avaliação de resultados da minha área.	2,2%	14,1%	25,0%	33,7%	25,0%
Eu sinto que o meu trabalho é importante para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e comunidade que atuo.	3,3%	4,3%	13,0%	43,5%	35,9%
Eu tenho acesso aos meus superiores e aos recursos da organização quando preciso resolver algum problema.	1,1%	0,0%	12,0%	41,3%	45,7%
Eu já participei ou participo de atividades coletivas para a concepção ou aprimoramento de produtos, serviços ou processos de trabalho.	5,4%	10,9%	26,1%	39,1%	18,5%

Na questão das metas de trabalho, predominam as respostas de que “muitas vezes” (47,8%) os entrevistados trabalham com metas estipuladas e alinhadas com os objetivos da organização e que podem ser negociadas. Segundo conceituação de Duarte (2011), isto demonstra que há uma contribuição para um processo decisório ágil, bem como facilidade no direcionamento do posicionamento estratégico.

Com relação ao acesso as informações estratégicas e indicadores de desempenho da área de atuação, mais da metade dos entrevistados - 33,7% (muitas vezes) e 25% (o tempo todo) - alegam que têm acesso as informações, o que representa que a empresa comunica eficientemente e envolve os empregados nas ações necessárias para o atingimento dos objetivos estratégicos, fator indispensável, conforme apontado por Ferraz et al (2008).

Praticamente 80% dos entrevistados - 43,5% (muitas vezes) e 35,9% (o tempo todo) – sentem que seu trabalho é importante para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e da comunidade onde atuam, demonstrando que seus papéis estão alinhados ao propósito da organização e correlacionam-se com o conceito de empreendedorismo social, que consiste, segundo Ferraz (2013), na elaboração de soluções inovadoras para

os problemas sociais, dentro ou fora da organização.

No que tange o acesso aos superiores para resolução de problemas, 45,7%, seguido de 41,3% alegam que têm, respectivamente, “o tempo todo” e “muitas vezes”, acesso aos superiores para resolver eventuais problemas. Tais resultados vão de encontro aos apontamentos de Duarte (2011), que visam a importância de um processo decisório ágil.

Por fim, 39,1% responderam que “muitas vezes” participaram de atividades coletivas para a concepção ou aprimoramento de produtos ou serviços. Nota-se, neste caso, que a empresa tem intenção de envolver e capacitar seus colaboradores para a criação ou melhoria de seus produtos e serviços.

Acerca da percepção e atuação dos entrevistados na gestão de pessoas é possível verificar que, considerando ações inovadoras propostas ou implantadas pelos colaboradores, não há uma relação entre a remuneração ou recompensa e a avaliação de desempenhos, embora exista um investimento, por parte da empresa, no desenvolvimento destes colaboradores em ações de cunho empreendedor e voltados à inovação. Analisando a tabela 2, nota-se que há um desequilíbrio entre as questões que tratam da remuneração das demais questões.

Tabela 2 – Dimensão Gestão de Pessoas

Questões	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	O tempo todo
Eu sou avaliado(a) pela minha capacidade de promover mudanças internas ou na comunidade, conquistar clientes ou melhorar processos.	7,6%	8,7%	31,5%	28,3%	23,9%
Eu participo ou participei de treinamentos que abordam a inovação e a melhoria contínua.	7,6%	15,2%	29,3%	44,6%	3,3%
Eu sou remunerado(a) com base no atingimento das metas que são periodicamente estabelecidas pela empresa.	43,5%	19,6%	28,3%	7,6%	1,1%
Eu sou remunerado(a) pelas contribuições de melhoria (em produtos, serviços ou processos), desde que implantadas pela empresa.	52,2%	16,3%	20,7%	10,9%	0,0%
A melhoria da qualidade de vida dos clientes ou comunidade é uma importante recompensa do meu trabalho.	4,3%	14,1%	12,0%	1,5%	38,0%

Na percepção dos entrevistados, “às vezes” (31%), seguido de “muitas vezes” (28,3%), a empresa considera as ações inovadoras ou melhorias de processos realizados pelos colaboradores na avaliação de desempenho ou contratação, o que confirma que a empresa possui estratégias de carreira e retenção de talentos, procurando captar ou manter os profissionais com características intraempreendedoras. Conforme Duarte (2011) estas

ações são importantes para a construção do modelo de gestão abordado.

Fica evidenciado também que 44,6% dos respondentes participam ou já participaram de treinamentos que abordam a inovação e a melhoria contínua, fator identificado como um investimento para o desenvolvimento dos profissionais que ali trabalham, de modo a contribuir para a renovação contínua da organização.

No que diz respeito à remuneração, 43,5% dos respondentes afirmam que “nunca” são remunerados com base no atingimento das metas de trabalho estabelecidas, embora exista um acompanhamento do cumprimento destas metas, e 52,2% responderam que “nunca” são remunerados pela implantação de práticas inovadoras, o que pressupõem que a empresa não possui uma política de recompensa para as novas ideias propostas pelos colaboradores, fator contrário ao proposto por Ferraz (2013), que define recompensa como o retorno obtido pelo empregado pela sua contribuição à organização e que trata-se de importante ferramenta para apoiar o intraempreendedorismo na organização. Em contrapartida, 38% dos pesquisados sentem-se, “o tempo todo”, recompensados em seu trabalho pela contribuição que promovem em seu ambiente ou na comunidade na qual atuam, relacionando-se novamente com o conceito de empreendedorismo social abordado por Ferraz (2013).

Com relação a dimensão de processos de trabalho, nota-se que, para os entrevistados, é elevada a frequência na aplicação dos elementos que corroboram para um modelo eficiente de gestão intraempreendedora, pois contribui, segundo Gonçalves (2000), para uma melhor forma das coisas serem feitas e para apoiar e incentivar ideias inovadoras. A tabela 3 demonstra elevada frequência nos elementos de autonomia, na comunicação das práticas inovadoras dentro da empresa e na formação de equipes colaborativas e, frequência média/alta, no estímulo as práticas inovadoras e tolerância e tratativa de erros.

Quando avaliados se têm autonomia para organizar o planejamento diário de trabalho e para tomar decisões sob suas responsabilidades, praticamente 80% dos entrevistados afirmam que isto ocorre “o tempo todo” (45,7%) ou “muitas vezes” (39,1%). Com isso é possível constatar que a empresa delega e confia na atuação dos seus colaboradores.

Tabela 3 – Dimensão Processos de Trabalho

Questões	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	O tempo todo
Eu tenho autonomia para organizar o meu planejamento diário de trabalho e para tomar decisões compatíveis com a minha responsabilidade.	3,3%	3,3%	8,7%	39,1%	45,7%
Eu percebo que a direção identifica e divulga ações dos empregados que propõem soluções inovadoras ou realizam negócios relevantes.	2,2%	18,5%	34,8%	32,6%	12,0%
Eu sou estimulado(a) a compartilhar soluções inovadoras ou melhorias na minha área ou comunidade, para beneficiar o desempenho coletivo.	8,7%	10,9%	27,2%	35,9%	17,4%
Eu costumo comemorar com meus colegas de trabalho a superação de metas de trabalho ou a aprovação de inovações.	7,6%	15,2%	22,8%	38,0%	16,3%
Os meus erros são analisados e discutidos na minha unidade/área para que não sejam repetidos e se revertam para o benefício coletivo.	10,9%	16,3%	32,6%	29,3%	10,9%

Na questão da comunicação e divulgação de ações inovadoras ou negócios relevantes propostos pelos empregados, 34,8% alegam que “às vezes”, seguido de 32,6% “muitas vezes” a empresa divulga e comunica tais ações. A comunicação contribui como incentivo à inovação, pois, segundo McClelland (1961) “o empreendedor se motiva quando da realização de algum feito na organização”, especialmente quando divulgado.

No que diz respeito ao compartilhamento das ações inovadoras ou melhorias para beneficiar o desempenho coletivo, 35,9% alegam que “muitas vezes” são estimulados a dividirem as experiências, elemento que contribui para a formação de equipe mais colaborativas, pois, de acordo com Ferraz (2013), incita a troca de informações e conhecimentos adquiridos. Corroborando com a formação de equipes, 38% dos respondentes afirmam que costumam comemorar com os colegas de trabalho a superação de metas de trabalho ou a aprovação de inovações.

Quando avaliados sobre a análise e tolerância a erros, se discutidas de forma a contribuir para evitá-los e serem revertidos para o benefício coletivo, 32,6% alegam que “às vezes” tal ação ocorre. Isto não representa, diretamente, que a empresa não tolere erros ou não encoraja os colaboradores a agirem como empreendedores, mas é um ponto de atenção a ser observado e, se possível, desenvolvido.

Por fim, foi avaliado o comportamento organizacional a fim de comparar se os principais elementos das dimensões supra citadas, relacionam-se com as práticas de um eficiente modelo de gestão intraempreendedora, que, para Ferraz (2013), é “frequentemente apontado como solução para organizações atuantes em ambientes altamente competitivos e/ou complexos”.

Na tabela 4 foram listados os elementos chaves, que correlacionam-se com as questões aplicadas em cada uma das dimensões, na qual é possível diagnosticar previamente que o elemento de recompensa, oriundo da gestão de pessoas, alinhado ao monitoramento das práticas inovadoras geradas pelos colaboradores, é o único com baixa frequência, os demais casos seguem as mesmas tendências apontadas anteriormente.

Avaliando se a empresa incentiva e apoia funcionários a apresentarem e implantarem ações inovadoras, 39% apontam que “muitas vezes” isso ocorre. Tal apontamento segue a mesma linha da dimensão de processos de trabalho, na qual 35,9% dos entrevistados sentem-se estimulados a compartilhar soluções inovadoras ou melhorias, visando o bem coletivo. Tal constatação demonstra que a empresa possui uma cultura aberta a propostas de novas práticas empreendedoras.

Tabela 4 – Comportamento Organizacional

Questões	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	O tempo todo
A empresa incentiva e apoia os funcionários a apresentarem e implantarem ações inovadoras.					
A empresa recompensa e monitora os resultados de ações inovadoras geradas pelos funcionários, quando são implantadas.	3,3%	15,2%	31,5%	39,1%	10,9%
A empresa disponibiliza canais de comunicação para sugestões de ações inovadoras.	23,9%	31,5%	22,8%	17,4%	4,3%
As metas e objetivos estratégicos da empresa são divulgados/ensinados para todos os colaboradores.	12,0%	13,0%	35,9%	26,1%	13,0%
A empresa envolve os colaboradores na tomada de decisões estratégicas e estabelecimento de metas, em	6,5%	13,0%	23,9%	42,4%	14,1%
	12,0%	27,2%	34,8%	19,6%	6,5%
	6,5%	13,0%	34,8%	33,7%	12,0%

Quando indagados se a empresa recompensa e monitora os resultados de ações inovadoras quando implantadas pelos funcionários, 31,5% alegam que “raramente” e 23,9% alegam que “nunca” são recompensados e não percebem o monitoramento destas ações. Visto que o fator recompensa e remuneração são importantes para uma gestão empreendedora, nota-se que a empresa não desenvolveu tal elemento, o que poderia ser explicado devido ao tamanho da organização e a necessidade de fazer isto de forma sistemática. Ferraz (2013) aponta que o crescimento tende a distanciar os empregados e a gestão intermediária

de alguns fundamentos organizacionais relevantes, instaurando-se uma cultura de controle, que vai “na contra mão” da almejada cultura empreendedora.

A variável que identifica se a empresa disponibiliza canais de comunicação para divulgação de ações inovadoras, demonstra que 35,9% dos entrevistados entendem que “às vezes” estes canais estão disponíveis, entretanto esta é uma ação importante para empresas que pretendem valer-se de um modelo de gestão que incentiva o intraempreendedorismo, pois o colaborador precisa, conforme apontado por Prado (2011) se sentir estimulado com a alocação de recursos a sua disposição, podendo assim transformar suas ideias em produtos ou serviços bem sucedidos.

No que tange as ações estratégicas do modelo de gestão empreendedora, para 42,2% dos respondentes as metas e objetivos estratégicos são divulgados e ensinados de forma clara e em todos os níveis da organização, o que se confirma com as afirmações de que estes colaboradores possuem metas de trabalho alinhadas com os objetivos da organização e que possuem acesso aos resultados destas metas e indicadores das suas áreas. Durte (2011) aponta que não basta apenas os líderes e gestores conhecerem os aspectos estratégicos, todas as pessoas precisam orientar-se por estes objetivos.

Também é importante que a gestão estratégica seja operada de forma participativa, contudo, neste quesito os entrevistados percebem que “às vezes” (34,8%) ou “raramente” (27,2%) participam da tomada de decisões juntamente com a direção. Cabe à organização, conforme destacado por Duarte (2011), elaborar ações que possam envolver a participação destes colaboradores, para que se apropriem das necessidades, potencialidades e limitações da organização.

E, acerca da contribuição coletiva, os entrevistados afirmam que “às vezes” (34,8%) e “muitas vezes” (33,7%) são criadas equipes colaborativas na concepção de novas ideias ou novos negócios. A importância deste elemento se dá pelo fato de que a organização precisa descentralizar as decisões, dando autonomia e espaço aos indivíduos e equipes para agirem como empreendedores internos, responsáveis por suas ações, com vistas à maior eficácia nos processos de inovação e na captura de oportunidades (DUARTE, 2011).

A análise dos dados apresentados permite uma melhor compreensão a respeito do modelo de gestão intraempreendedora.

Nota-se que a empresa possui pontos fortes para a promoção do intraempreendedorismo, tais como: corpo funcional maduro, qualificado e engajado com o negócio, fatores essenciais para a criação de inovação na organização.

As ações intraempreendedoras são existentes na organização e o modelo de gestão adotado encoraja, estimula e sustenta as ações intraempreendedoras, condicionando o comportamento dos colaboradores, contudo, em função da dinâmica, algumas vezes as ações ocorrem de forma despercebida cabendo à empresa alguns ajustes com o intuito de potencializar as ações já executadas.

Nos aspectos estratégicos e de processos de trabalho, a empresa possui fortes características de que fomenta o empreendedorismo interno, entretanto precisa incorporar métodos de monitoramento das ações inovadoras implantadas pelos colaboradores.

No que tange a gestão de pessoas, embora o comportamento dos entrevistados não seja estimulado somente por fatores monetários, visto os respondentes também sentirem-se recompensados pelo trabalho exercido em prol das pessoas ou da comunidade, falta o estabelecimento de políticas de recompensa, que contribuirão para o incentivo às ações inovadoras

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Garcia (2008) afirma que o intraempreendedorismo é uma possível alternativa para sanar problemas ocorridos pela demora de obterem-se respostas rápidas e eficientes frente às necessidades de inovação, visto que, não somente o mercado, mas também a sociedade espera cada vez mais das organizações. Assim, com base nas literaturas citadas, entende-se que o intraempreendedorismo está diretamente ligado ao comportamento do indivíduo e este, por sua vez, contribui para um bom desempenho organizacional.

Ocorre que o comportamento intraempreendedor por si só não corrobora para sanar o problema das organizações. Também é preciso que a organização contribua para o seu desenvolvimento, proporcionando um ambiente em que os indivíduos se sintam participantes, responsáveis e engajados, de modo a poder colocar em prática aquilo que possuem quase que na sua essência.

De modo a identificar se o modelo de gestão adotado pela empresa estudada contribui para o incremento do comportamento dos colaboradores, este estudo supõe que o modelo de gestão adotado na empresa contribui para o estímulo e sustentação de ações intraempreendedoras.

A empresa em estudo se caracteriza pela descentralização dos processos de trabalho, pela agilidade nos processos decisórios, por um alto nível de autonomia, pela qualidade da participação dos indivíduos, bem como, de um amplo conjunto de instrumentos e de processos de trabalho compatíveis com o intraempreendedorismo.

Entende-se que o desafio da empresa reside em estruturar um plano que potencialize esta cultura e a atuação destes indivíduos, retendo os talentos e canalizando o espírito empreendedor dos funcionários para a empresa em troca de recompensas e estímulos, para que implantem e toquem projetos que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Este estudo contribui, de forma teórica, para os estudos em administração e gestão, por explorar um assunto amplamente difundido no contexto das organizações e, de forma prática, pela análise sistemática das informações do modelo de gestão que servirão como balizador para a melhoria contínua.

Como contribuição para a realização de novos estudos, sugere-se a avaliação comparativa do comportamento em cada nível hierárquico, para explorar se há relação entre o cargo e o comportamento intraempreendedor, contribuindo para uma melhor

compreensão acerca do modelo de gestão intraempreendedora.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, J. W. C.; ANDRADE, D. F.; VASCONCELOS, A. P.; ARAUJO, A. M. S.; BATISTA, M. J. Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção, Ouro Preto, 2003.

ARAUJO, L. C.; RODRIGUEZ, M. V. A Construção de um Instrumento de Análise da percepção de Maturidade Organizacional em Gestão por Processos: um estudo de caso. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011.

BONAZZI, F. L. Z.; ZILBER, M. A. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas . Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 16, n. 53, p. 616-637, 2014.

CARNEIRO, J. G. S. P. A Gestão Empreendedora como fator de sucesso nas organizações empresariais, Fortaleza-CE, 2008.

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

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIEH, N.; ANDREASSI, T. Intraempreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação do termo em uma instituição bancária. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 7, n. 2, p. 1-12, 2008.

COSTA, D. M.; BARBOSA, F.V.; SILVA, C.H.P. Empreendedorismo e Inovação: o papel da Educação Superior nas economias mundiais. IN: XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis: IGLU, 2011.

DIAS, T. R. F. V.; MARTENS, C. D. P.; VILAS BOAS, A. A. Estudo das características comportamentais empreendedoras dos estudantes membros de duas empresas juniores. publicado em 2012. Disponível em www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012. Acesso agosto de 2015.

FRANÇA, A. B.; SARAIVA, J.; HASHIMOTO, M. Orientação empreendedora. Como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: fatores que caracterizam osintraempreendedores e influenciam sua percepção. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.1, n. 3, 2012.

GARCIA, U. L., GIMENEZ, F. A. P., & TOLEDO, A. Ações e comportamento intraempreendedores: uma escala de mensuração. V Encontro de Estudos sobre empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. São Paulo, 2008.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n.1, p. 6-19, jan.-mar., 2000.

HARTMAN, Adriane. Avaliação da Cultura Intraempreendedora: Desenvolvimento e teste de uma metodologia, Dissertação de Mestrado, Ponta Grossa/PR, 2006.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 4. ed. 720p. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARQUES, S. B. V. Intraempreendedorismo no Setor Público: A Perspectiva dos Gestores de Instituições Públicas de Ensino Superior – Estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Dissertação de Mestrado, Curitiba, 2014.

MEDEIROS, C., R. O.; MIRANDA, R.; NOGUEIRA, A. S. Jr. Corporate Entrepreneurship: a presença das dimensões da cultura nacional na cultura comercial do Grupo Algar. Revista de Ciências da Administração, v. 11, n. 24 , p. 169-194, 2009.

MUNHOZ, C. E.; NASSIF, V. M. J. O Desvelar das Competências dos Intraempreendedores: Um estudo Exploratório em Empresas de Serviços. Revista Economia & Gestão da PUC Minas - ISSN: 1984-6606, v. 2, n. 30, p. 23-48, 2012.

PRADO, M. D. L.; MACHADO, E.; MELO, M. B.; LAPOLLI, É. M. Análise do Perfil Intraempreendedor de servidores de Instituição de Ensino Superior. IN: XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis: IGLU. 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de, Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico, 1ª Ed., Novo Hamburgo, 2009.

SCHENATTO, F. J. A.; LEZANA, A. G. R. O Intraempreendedor como agente de mudança nas Instituições Públicas Federais de Educação Superior. Cobenge, 2001.

SOUZA, M. A. M; TEIXEIRA, R. M. Competências Empreendedoras em Franquias: estudo de multicasos em Sergipe. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 2, n.2, p. 3-31, 2013.

TINOCO, J. P. V. Empresas Públicas de TIC: proposta de um modelo analítico para auxiliar a sua gestão com empreendedorismo público e alianças estratégicas. Tese de Doutorado. PUC Rio. Rio de Janeiro, 2012.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, M. F. ; et al. O Modelo Intraempreendedor e suas interfaces com a Gestão Estratégica e a Gestão de Pessoas. Universidade Federal do Ceará, Ceará, 2011.

EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L.; HASHIMOTO, M. Evidências do Empreendedorismo Interno em Organizações no Contexto da Inovação. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 9, n. 2, p. 144-156, Faculdade Cenecista de Campo Largo, 2010.

FERRAZ, S. F. S. S.; et al. Práticas e Modelo Intraempreendedor em uma grande indústria têxtil brasileira, IV Congresso Nacional de Excelência Em Gestão Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras, Niterói, 2008.

FERRAZ, S. F. S. S.; et al. Intraempreendedorismo em uma Organização Microfinanceira da Sociedade Civil de Interesse Público OSCIP: um estudo diagnóstico. VI encontro de Estudos em Estratégia. Bento Gonçalves, 2013.