

**Universidade Estadual de Maringá  
Centro de Tecnologia  
Departamento de Informática  
Curso de Engenharia de Produção**

**INTRAEMPREENDEDORISMO: Uma pesquisa da gestão de  
conhecimento em algumas empresas da região de Maringá**

José Ernesto Valgas

**TCC-EP-49-06**

**Maringá - Paraná  
Brasil**

Universidade Estadual de Maringá  
Centro de Tecnologia  
Departamento de Informática  
Curso de Engenharia de Produção

**INTRAEMPREENDEDORISMO: Uma pesquisa da gestão de  
conhecimento em algumas empresas da região de Maringá**

*José Ernesto Valgas*

**TCC-EP-49-06**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de  
Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da  
Universidade Estadual de Maringá.  
Orientadora: *Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Márcia Marcondes Altimari Samed*

**Maringá - Paraná  
2006**

José Ernesto Valgas

**INTRAEMPREENDEDORISMO: Uma pesquisa da gestão de conhecimento em algumas empresas da região de Maringá**

Este exemplar corresponde à redação final do Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá, pela comissão formada pelos professores:

---

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Márcia Marcondes Altimari Samed  
Departamento de Informática, CTC

---

Prof<sup>ª</sup>. MSc. Maria de Lourdes Santiago Luz  
Departamento de Informática, CTC

Maringá, 17 de novembro de 2006

## DEDICATÓRIA

À Suely minha esposa e meus filhos  
Guilherme e Diogo.

À minha amiga Luciane Cavalcante de  
Holanda.

## AGRADECIMENTOS

Primeiro a Deus, por me dar força nos momentos que mais precisei.

Aos meus pais, Ivone e Eoldori, pela espera de um sonho.

Aos amigos Paulo Colete , Franco Noda e Luciane Cavalcante de Holanda, pelo grupo que formamos.

À Professora Márcia Samed, pela orientação e apoio neste trabalho.

A todos os professores que transmitiram seus conhecimentos.

**“O dinheiro tem poder, mas não pensa,  
as máquinas operam, muitas vezes melhor  
do que qualquer ser humano, mas não inventam”.**

**Thomas A. Stewart**

## RESUMO

O engenheiro de produção, como qualquer integrante de uma organização, pode ser um intraempreendedor ou, então, gerenciar indivíduos com este perfil. Mas, como detectar? Qual a ferramenta de gestão de conhecimento usar para reconhecer um intraempreendedor? Pois, ele está preparado para aplicação de sistemas de qualidade, produção e informação.

O presente trabalho procura trazer o termo intraempreendedor ou, como alguns autores definem, empreendedor interno, desconhecido por muitos dentro da universidade. Procura-se entender este tema com a finalidade de considerar que existe, dentro de uma organização, indivíduos com capacidade inovativa e capazes de promover o desenvolvimento desta e como a organização pode gerir este conhecimento.

Assim sendo, num primeiro momento, fez-se uma revisão dos conceitos e definições de comportamento e características, as quais servem como guia capaz de identificar o intraempreendedor. Com base nestas características, por intermédio de um teste composto por um conjunto de afirmações com significado implícito, analisou-se o comportamento de indivíduos e compararam-se as características intraempreendedoras existentes na literatura a aquelas observadas na prática.

Com a análise do resultado, conclui-se que as empresas pesquisadas possuem em seu quadro indivíduos com boas possibilidades de se tornarem intraempreendedores e que através de uma gestão de pessoal adequada, poderão se beneficiar das funções destes.

**Palavras-chave:** Empreendedor. Intraempreendedor. Gestão do conhecimento

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>x</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Objetivos .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Estrutura da Monografia .....</b>	<b>2</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Considerações Iniciais .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Análise Histórica .....</b>	<b>4</b>
<b>2.3 Empreendedor .....</b>	<b>6</b>
<b>2.3.1 Características dos empreendedores de sucesso .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3.2 Empreendedorismo .....</b>	<b>9</b>
<b>2.4 Intraempreendedor .....</b>	<b>10</b>
<b>2.4.1 Características a serem analisadas .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4.1.1 Necessidades .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4.1.2 Conhecimentos .....</b>	<b>15</b>
<b>2.4.1.3 Habilidades .....</b>	<b>16</b>
<b>2.4.1.4 Valores .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.2 Gestão do conhecimento .....</b>	<b>19</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1. Introdução .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 Universo da Pesquisa .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3 Apresentação do Teste .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3.1 Teste.....</b>	<b>26</b>
<b>3.4 Gabarito .....</b>	<b>31</b>
<b>3.4.1 Análise das respostas esperadas .....</b>	<b>32</b>
<b>3.5 Grupo de Características .....</b>	<b>39</b>
<b>3.6 Tabulação e Apresentação dos Dados .....</b>	<b>40</b>
<b>3.7 Análise dos Resultados .....</b>	<b>44</b>
<b>3.8 Conclusão dos Resultados Obtidos .....</b>	<b>45</b>
<b>4 CONCLUSÃO .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>48</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Modelo de Inteligência Empresarial.....</b>	<b>21</b>
--	-----------



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1: Tabulação dos resultados das Empresas .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 2: Tabulação do Resultado Global .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabela 3: Enquadramento dos Resultados .....</b>	<b>45</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1: Desenvolvimento da Teoria do Empreendedorismo .....</b>	<b>5</b>
<b>Quadro 2: Você é um Intraempreendedor .....</b>	<b>12</b>
<b>Quadro 3: Comparação dos três modelos gerenciais.....</b>	<b>23</b>
<b>Quadro 4: Gabarito do Teste .....</b>	<b>32</b>
<b>Quadro 5: Resultado das Empresas A, B e C .....</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 6: Números Obtidos no Teste Aplicado .....</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 7: Resultado Individual .....</b>	<b>44</b>



# 1 INTRODUÇÃO

As empresas estão competindo num ambiente de negócios cada vez mais complexo, em que não é mais suficiente oferecer qualidade e preço competitivo. Os novos empreendimentos de sucesso deverão ser pressionados a olhar intensamente o impacto das suas atividades, dentro e fora de suas paredes institucionais, para tornar-se um empreendimento sustentável.

Uma organização empreendedora depende de pessoas que, mesmo sendo empregadas, atuam como donos ou empreendedores internos, para transformar boas idéias em realidades. Se não há uma ampla distribuição da energia empresarial, com várias pessoas, em diferentes equipes, assumindo partes de um grande sonho e fazendo este sonho crescer, as organizações ficam imobilizadas, envelhecem e morrem.

Neste contexto, Cohen (2004), cita a necessidade das empresas estarem constantemente promovendo mudanças para a obtenção de avanços na produtividade.

Logo, o presente trabalho, influenciado pelo autor acima, pretende fazer um estudo sobre o empreendedorismo dentro de organizações abordando, entre outros, o termo intra-empreendedorismo (*intrapreneuring*), cunhado pelo consultor americano Gifford Pinchot em 1978. Pela visão deste, as organizações precisam mudar os modelos de gestão e deixar de concentrar decisões apenas entre os executivos da alta administração, defendendo a valorização das idéias, inclusive, na base da pirâmide dos funcionários.

Através da elaboração de um questionário de avaliação, pretende-se verificar o desempenho de algumas empresas da região de Maringá na gestão do conhecimento, mais especificamente no empreendedorismo de seus funcionários.

## 1.1 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho foi fazer uma pesquisa bibliográfica dos conceitos de empreendedorismo dentro da organização.

Como objetivo específico, através de pesquisas bibliográficas, abordou-se o termo intra-empresarial e através do questionário de avaliação, verificou-se o desempenho de algumas empresas na questão da gestão do conhecimento.

## **1.2 Estrutura da Monografia**

O presente trabalho está estruturado em capítulos, sendo que no Capítulo 1 consta a introdução, no Capítulo 2 foi realizada uma revisão bibliográfica e no Capítulo 3 descreve-se a metodologia empregada.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste Capítulo, iniciando com as considerações gerais e uma breve análise histórica sobre o empreendedorismo, serão apresentados os conceitos pesquisados nas literaturas existentes, de empreendedor, intraempreendedor e gestão do conhecimento.

### **2.1 Considerações Iniciais**

O mundo tem passado por várias transformações em curtos períodos de tempo, principalmente no século XX, quando foi criada a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Geralmente, essas invenções são frutos de inovação, de algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar coisas já existentes, mas que ninguém anteriormente ousou olhar de outra maneira. Por trás dessas invenções, existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais, que são visionárias, que questionam, que arriscam, que querem algo diferente, que fazem acontecer, que empreendem (DORNELAS, 2001).

O cenário atual tem se configurado por transformações sem precedentes. O impacto do conteúdo e da velocidade das mudanças que estão ocorrendo é sentido por governos, organizações e indivíduos nas mais diferentes regiões do mundo e o paradoxo se torna lugar comum. Este cenário tem sido denominado “Era do Conhecimento” e Drucker (1987) o nomeia como “Era Pós-Capitalista” ou “Sociedade do Conhecimento”.

A “Era do Conhecimento”, proporciona acesso a um número de informações muito maior do que podemos absorver, e, ao mesmo tempo, nunca se teve tanta incerteza sobre o futuro profissional. Os jovens perguntam-se se devem seguir as carreiras tradicionais ou entrar na corrida da indústria da informação, abrindo seu próprio negócio. Muitos questionam se vale a pena continuar estudando. Funcionários não sabem se terão suas vagas no dia seguinte. Se perderem, sabem que será praticamente impossível conseguir uma outra vaga no mercado de trabalho, principalmente se estão além da meia-idade. A maioria das pessoas empregadas está insatisfeita com seu trabalho, salário e rumo de suas carreiras. O que fazer? Quais alternativas? (SOUZA, 2000).

Dolabela (2000), relata que em suas palestras para estudantes de todo o Brasil faz sempre a seguinte pergunta: “Quantos de vocês pensam em realizar o sonho de sua vida por meio do emprego?”. Mas pouquíssimos levantam a mão. Ao contrário de sua geração, cuja maioria responderia afirmativamente, eles não acham que o emprego possa ser um projeto de vida. Entretanto, as respostas à segunda pergunta feita são ainda mais surpreendentes: “Quantos de vocês irão procurar emprego logo depois que se graduarem?”. A grande maioria levanta a mão. Por que será que vão procurar emprego, se este não representa o seu objetivo de vida e está desaparecendo? Será que não estão preparados para outra forma de inserção profissional? Por que dar tanta importância ao papel reservado ao ensino de empreendedorismo? Porque se fala de comportamento e atitudes que conduzem à inovação, à capacidade de transformação do mundo, à geração de riquezas. Refere-se ao empreendedor em qualquer campo, na pesquisa, no ensino, no emprego, na empresa. O conceito de empreendedorismo convive com qualquer sistema econômico porque diz respeito à natureza humana.

## **2.2 Análise Histórica**

A atividade empreendedora acompanhou o desenvolvimento econômico da humanidade, Hisrich (2004) cita como exemplo inicial de empreendedor o intermediário Marco Pólo, que, correndo riscos, estabeleceu rotas comerciais para o extremo Oriente, ressalta também a existência do fornecedor de recursos, que veio a ser precursor do atual capitalista de risco.

Segundo Dornelas (2001), é necessário fazer uma análise histórica do desenvolvimento da teoria do empreendedorismo, antes de partir para definições mais utilizadas e aceitas.

Na idade média eram considerados empreendedores aqueles que participavam ou eram encarregados de projetos de produção em grande escala (construção de castelos, catedrais), nesse período o empreendedor não corria riscos, gerenciava os projetos utilizando os recursos disponíveis, geralmente, provenientes do governo do país.

No século XVII, a conexão com o risco voltou a existir. Nesse período a relação de empreendedores basicamente ocorria com o governo através de contratos de fornecimentos de serviços ou produtos estipulados. Como, geralmente, os preços eram prefixados, quaisquer lucros ou prejuízos eram exclusivos do empreendedor.

No século XVIII, ocorre a separação entre o empreendedor e o fornecedor de capital. Com a revolução industrial surge o capitalista de risco e, no início desse, o termo foi usado para referir-se à pessoa que criava e conduzia projetos ou empreendedorismo.

No final do século XIX e início do século XX, ainda segundo Dornelas (2001), os empreendedores foram freqüentemente confundidos com os gerentes ou administradores, sendo analisados meramente de um ponto de vista econômico, como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista.

O Quadro 1 mostra um resumo dos estudos elaborados sobre o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo.

Idade Média: personagem (um grupo de guerreiros em ação) e um indivíduo que administra projeto de produção em larga escala;
Século XVII: indivíduo com comportamento voltado para o risco, de ter lucro (prejuízo) na fixação de um preço num contrato com o governo;
Richard Cantillon (1725): indivíduo assumindo riscos, planejando, supervisionando e organizando;
Jean Batist Say (1803): separa os lucros do empreendedor do lucro dos capitalistas;
Francis Walter (1876): estabelece distinção entre os que fornecem fundos (capital) e recebem lucros gerados por sua capacidade gerencial;
Joseph Schumpeter (1934): empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia inédita;
David McClelland (1961): empreendedor é um tomador de risco moderado;
Peter Drucker (1964): empreendedor maximiza oportunidades;
Albert Shapero (1975): empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sócio-econômicos, e aceita risco de fracasso;
Karl Vésper (1976): empreendedores parecem diferentes de economistas, engenheiros, gestores e políticos;
Gifford Pinchot III (1983): <i>intrapreneur</i> é um empreendedor dentro de uma organização já estabelecida.
Robert Hisich (1985): o empreendedorismo é um processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e os esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

**Quadro 1** – Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo.

**Fonte:** Dornellas, 2001



## 2.3 Empreendedor

A palavra empreender é derivada do latim “*imprehendere*” e foi incorporada à língua portuguesa no século XV. A expressão “empreendedor”, segundo o Dicionário Etimológico Nova Fronteira, de 1986, teria surgido na língua portuguesa no século seguinte. Todavia a expressão empreendedorismo parece ter sido originada da tradução da expressão “*entrepreneurship*”, da língua inglesa, que por sua vez, é composta da palavra francesa “*entrepreneur*” e do sufixo inglês “*ship*”, que indica posição, grau, relação, estado, qualidade, perícia ou habilidade (BARRETO, 1998).

Segundo a definição de Schumpeter (1983), desenvolvida dentro de amplo contexto econômico, o empreendedorismo envolve qualquer forma de inovação que tenha uma relação com a prosperidade da empresa. De acordo com esse autor, “um empreendedor tanto pode ser uma pessoa que inicie sua própria empresa, como alguém comprometido com a inovação em empresas constituídas”. O ponto principal dessa definição é que o empreendedorismo, em empresas novas ou já há algum tempo estabelecidas, é o fator que permite que os negócios sobrevivam e prosperem num ambiente de mudanças. Esse autor concebe o empreendedorismo como um processo contínuo: conforme novas oportunidades apareçam na economia, os indivíduos com visão empreendedora as percebem e as exploram.

Mas, afinal, qual é a melhor definição para empreendedorismo? Muitas são as definições, mas talvez uma das mais antigas e que talvez melhor reflita o espírito empreendedor seja a de Joseph Schumpeter: “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (DORNELAS, 2001, p.37).

Kirzner (*apud* Dornelas, 2001) tem uma abordagem diferente. Para esse autor, o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem crescente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

Dornelas (2001), cita que o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador e alguns atributos pessoais que, somados a características

sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa. Ainda segundo o autor, “de uma idéia surge uma inovação e, desta, uma empresa”.

### 2.3.1 Características dos empreendedores de sucesso

- **São visionários** – Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida e o mais importante, eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
- **Sabem tomar decisões** – Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator chave para o seu sucesso.
- **São indivíduos que fazem a diferença** – Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma idéia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade. Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
- **Sabem explorar ao máximo as oportunidades** – Para a maioria das pessoas, as boas idéias são daqueles que as vêem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação.
- **São determinados e dinâmicos** – Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de fazer "acontecer". Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam certo inconformismo diante da rotina.
- **São dedicados** - Eles se dedicam 24 h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.

- **São otimistas e apaixonados pelo que fazem** – Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabe, como ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
- **São independentes e constroem o próprio destino** – Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.
- **Ficam ricos** – Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.
- **São líderes e formadores de equipe** – Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos em que não detêm o melhor conhecimento.
- **São relacionados (*networking*). São organizados** – Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
- **Planejam, Planejam, Planejam** – Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio, etc., sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.
- **Possuem conhecimento** – São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre o ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, ou mesmo de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.

- **Assumem riscos calculados** – Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
- **Criam valor para a sociedade** – Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

### 2.3.2 Empreendedorismo

O empreendedor, dizia o economista francês Say (*apud* Drucker, 1987) por volta de 1800, “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”. Porém, esta definição de Say não diz quem é esse empreendedor. E desde que ele cunhou o termo, há quase duzentos anos, tem havido uma total confusão sobre a definição de empreendedor e empreendimento.

Segundo Drucker (1987), nos Estados Unidos, por exemplo, o empreendedor é freqüentemente definido como aquele que começa o seu próprio negócio. Na verdade, os cursos de *entrepreneurship*, que se tornaram comuns nas escolas americanas de Administração, são descendentes diretos dos cursos sobre como começar o seu próprio negócio, oferecidos a trinta anos atrás, e, em muitos casos, bastante semelhantes. Entretanto, nem todos os pequenos negócios novos são empreendedores ou representam empreendimento.

Drucker (1987), cita o casal que abre mais uma confeitaria ou mais um restaurante de comida mexicana no subúrbio americano, certamente estará assumindo riscos. Mas, será que eles são empreendedores? Tudo que fazem foi feito muitas vezes antes. Eles apostam na popularidade crescente de se comer fora, na vizinhança. Por outro lado, eles não criam uma nova satisfação para o consumidor e nem uma nova demanda para este. Visto sob esta perspectiva, é claro que eles não são empreendedores, mesmo que o seu negócio seja novo.

Ainda, segundo Drucker (1987), a MacDonal'd's, contudo, foi um caso de empreendimento. Ela não inventou nada, por certo. O seu produto final já era produzido por qualquer restaurante americano decente há anos e anos. Entretanto, ao aplicar conceitos de Administração e técnicas gerenciais (perguntando: O que é “valor” para o consumidor?), padronizando o produto, desenhando processos e equipamentos, baseando o treinamento de seu pessoal na análise de trabalho a ser feito e a partir daí estabelecendo os padrões de qualidade que exigiria, a MacDonal'd's não somente elevou drasticamente o rendimento dos recursos, como também criou um novo mercado e um novo consumidor. Isto é empreendimento.

Para Drucker (1987), “O espírito empreendedor é, portanto, uma característica distinta, seja de um indivíduo ou de uma instituição”. Segundo este autor, o empreendedor não é um empregador, embora possa ser, e freqüentemente o é, um empregado ou alguém que trabalha sozinho e exclusivamente para si mesmo. Contudo, qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e se comportar de forma empreendedora. O empreendimento é um comportamento e não um traço de personalidade e suas bases são o conceito e a teoria e não a intuição.

## **2.4 Intraempreendedor**

Os *intrapreneurs*, assim como os *entrepreneurs*, não são necessariamente inventores de novos produtos ou serviços. Sua contribuição está em tomar novas idéias ou mesmo protótipos e transformá-los em realidades lucrativas.

Segundo Pinchot (1985): “Ser um *intrapreneur* é, de fato, um estado de espírito. Este estado não é necessariamente estabelecido na infância; ele pode ser desenvolvido em qualquer ponto da vida, dados o desejo e a oportunidade”.

Leite (1998) também definiu o intraempreendedor como sendo o responsável pela atualização sistemática de um empreendimento já existente em um mercado altamente competitivo e pela sobrevivência deste empreendimento.

Lobos (2000) descreveu o intraempreendedor como estando em um dos quatro tipos do modelo de Carl Jung (psicólogo suíço). Classifica os intraempreendedores como homens de ação, que decidem e preferem comandar e não seguir. Gostam de liderar, principalmente em situações complexas e/ou críticas. São movidos pela paixão por serem livres (apesar de independentes, são leais ao “sistema” que os abriga); são também competitivos. São definidos como o tipo de comandantes que planejam, fornece estruturas e dão rumo a elas para que pessoas e recursos se movimentem com fluidez em prol de supermetas inspiradas em seus próprios *insights*.

Os intraempreendedores são chamados de agentes de mudanças, são pessoas dinâmicas e inovadoras, que possuem alta motivação; eles têm habilidade de trabalhar em equipe, assumem responsabilidades, são “resolvedores” de problemas por natureza, geram idéias e possuem capacidade para colocá-las em prática. Desta forma, conseguem melhorar os processos internos das empresas que atuam.

O conceito trabalhado por Pinchot (1985), demonstra que os valores pessoais e as qualidades intrínsecas dos seres humanos são fatores primordiais no estabelecimento de ambientes inovadores e adaptados a absorver e realizar mudanças. Elementos como coragem, integridade, perseverança, respeito e confiança são observados em muitos ambientes considerados inovadores.

Para Pinchot (1985), “intraempreendedorismo e inovação dependem de pessoas que trabalham na empresa, mesmo de grande porte, e agem como se fossem proprietários. Esses intraempreendedores trabalham para transformar boas idéias em realidades”. Para o autor, uma organização empreendedora deve ser organizada em torno de equipes que funcionam como pequenas empresas agrupadas, atuando em rede.

Pinchot (1985), apresenta o seguinte teste (Quadro 2), que tem como objetivo avaliar a pessoa quanto ao comportamento *intrapreneur*.

TESTE

**Você é um *Intrapreneur*?**

Responda “sim” ou “não” às seguintes perguntas:

1. Seu desejo de fazer as coisas funcionarem melhor ocupa tanto de seu tempo quanto o cumprimento do dever de mantê-las como são?
2. Você se entusiasma com o que está fazendo no trabalho?
3. Você pensa a respeito de novas idéias de negócios quando está dirigindo para o trabalho ou tomando banho?
4. Você pode visualizar etapas concretas de ação, quando considera maneiras de fazer uma nova idéia acontecer?
5. Você enfrenta problemas, de tempos em tempos, para fazer coisas que excedem sua autoridade?
6. Você é capaz de manter suas idéias ocultas, vencendo sua vontade de contá-las a todos, até que as tenha testado e desenvolvido um plano para sua implementação?
7. Você já avançou com sucesso em tempos incertos, quando algo em que trabalhava parecia que não ia dar certo?
8. Você tem um número acima do normal de admiradores e críticos?
9. Você tem, no trabalho, uma rede de amigos com quem pode contar para ajudá-lo?
10. Você se aborrece facilmente com as tentativas incompetentes dos outros para executar partes de suas idéias?
11. Você pode pensar em tentar vencer uma tendência natural perfeccionista de fazer tudo você mesmo e dividir com uma equipe a responsabilidade por suas idéias?
12. Você estaria disposto a abrir mão de uma parte do salário em troca de oportunidade de testar sua idéia de negócio, se as recompensas pelo sucesso fossem adequadas?

Se você respondeu sim mais vezes do que não, é provável que já esteja se comportando como um *intrapreneur*.

**Quadro 2 – Você é um intraempreendedor?**

**Fonte:** Pinchot (1985)

Leite (1998), distinguiu o intraempreendedor como sendo um executivo que não está satisfeito com sua atuação ou com a sua área de negócios dentro da empresa e que procura se identificar com outras áreas de atividades correlatas e complementares às da sua atuação. Para tanto, tem

que repensar e criar uma nova oportunidade de agregar valores a sua atual atividade, completando-a ou inovando-a totalmente, o intraempreendedor é um indivíduo que cria desequilíbrios.

Conforme Pinchot (1985):

“Estes são os dez mandamentos do intra-empendedor:

- I. Forme sua equipe. Intra-empendedorismo não é uma atividade solitária;
- II. Compartilhe o mais amplamente possível as recompensas;
- III. Solicite aconselhamento antes de pedir recursos;
- IV. É melhor prometer pouco e realizar em excesso;
- V. Faça o trabalho necessário para a realização de seu sonho, independentemente de sua descrição de cargo;
- VI. Lembre-se de que é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão;
- VII. Tenha sempre em mente os interesses de sua empresa e dos clientes, especialmente quando você tiver que quebrar alguma regra ou evitar a burocracia;
- VIII. Vá para o trabalho a cada dia disposto a ser demitido;
- IX. Seja leal às suas metas, mas realista quanto às maneiras de atingi-las;
- X. Honre e eduque seus patrocinadores”.

Pinchot (1985), afirma que a maioria dos funcionários com características intraempreendedoras deixa as corporações não porque considera insuficientes seus salários e benefícios, mas porque se sentem frustrados em suas tentativas de inovar. Eles precisam de delegação de poder para agir, tanto quanto precisam de compensação material.

#### 2.4.1 Características a serem analisadas

Para traçar o perfil do intraempreendedor, há a necessidade de se observar os traços mais marcantes do indivíduo e considerar cada característica em seu contexto.

Birley e Westhead (*apud* Uriarte, 2000) elaboraram uma descrição das principais razões que levam um empreendedor a iniciar uma nova empresa. São elas: Necessidades, Conhecimentos, Habilidades e Valores.

2.4.1.1 Necessidades: O empreendedor possui necessidades que influenciam seu comportamento. As necessidades citadas são as mais comuns entre os empreendedores de sucesso. No entanto, existem outras que variam de acordo com os aspectos da personalidade dos indivíduos e podem vir a ajudar ou não seu empreendimento.



- **Aprovação:** Geralmente o empreendedor deseja conquistar uma alta posição na sociedade, ser respeitado pelos amigos, aumentar o *status* e o prestígio da família, conquistar algo e ser reconhecido por isto. No caso, ser reconhecido como empresário de sucesso. Resumindo, precisa ter aprovação por seus comportamentos. O empreendedor vê a empresa como um instrumento que vai lhe permitir mostrar aos outros que é capaz de levar uma idéia adiante, obter sucesso e, conseqüentemente, ganhar respeito.
- **Independência:** O empreendedor necessita de considerável liberdade para: impor seu próprio enfoque no trabalho, obter grande flexibilidade em sua vida profissional e familiar, controlar seu próprio tempo, confrontar-se com problemas e oportunidades de analisar e fazer crescer uma nova firma, crer que é o momento de sua vida. Geralmente, esta necessidade é uma das primeiras a serem frustradas, pois os sonhados horários flexíveis normalmente se transformam em horas extras para dar conta de toda a carga de trabalho.
- **Desenvolvimento pessoal:** Algumas das necessidades do empreendedor para o seu desenvolvimento são ser inovador e estar a frente do desenvolvimento tecnológico do negócio, transformar uma idéia em produto, aprender continuamente e aproveitar oportunidades emergentes. Muitas pessoas criam seus próprios negócios porque apresentam uma grande necessidade de se desenvolver, não encontrando suporte suficiente em seus trabalhos. A empresa é um ótimo lugar para desenvolver novas habilidades e conhecimentos. Toda vivência enriquecerá o seu acervo e terá um efeito decisivo em sua própria vida fora da empresa.
- **Segurança:** Necessidade de autopreservação. A empresa pode ser vista como um meio para o empreendedor sentir-se seguro em relação a uma série de fatores, como desemprego, estabilidade, entre outros. Porém, esta é outra necessidade geralmente frustrada, pois o empreendedor tem de enfrentar uma série de circunstâncias que o mundo competitivo lhe impõe, inclusive o risco de fracasso, que é bastante elevado.
- **Auto-realização:** É a necessidade que as pessoas tem de maximizar seu próprio potencial. O empreendedor visualiza a empresa como um local onde suas capacidades podem ser utilizadas e aperfeiçoadas e, em conseqüência, obtém a realização pessoal. Da mesma forma que na necessidade de aprovação, a empresa é um instrumento para que o empreendedor ponha à prova suas capacidades intelectuais e, até mesmo físicas.

- **Vínculos:** Para o intraempreendedor, não é necessário deixar a empresa onde trabalha, como faria o empreendedor, para vivenciar as emoções, riscos e gratificações de uma idéia transformada em realidade.

2.4.1.2 Conhecimentos: Para que o empreendedor opere uma empresa com o sucesso desejado, ele deve possuir alguns conhecimentos que são diferenciados em cada etapa em que a empresa encontra-se. Apesar desta diferenciação, é possível fazer uma descrição dos conhecimentos gerais necessários para o empreendedor gerar seu negócio. São eles:

- **Aspectos técnicos relacionados ao negócio:** É imprescindível que o empreendedor tenha conhecimentos a respeito do produto que oferece ou pretende oferecer, e do processo de produção. Em um primeiro momento, ele tem de atuar diretamente na empresa. Para que ela ocupe um lugar considerável no mercado, o empreendedor precisa utilizar seus conhecimentos. Dentre eles, projeto do produto, qualidade, modo de fabricação, controle do processo. Se o empreendedor não tiver conhecimento dos aspectos técnicos, deve desenvolvê-los rapidamente ou buscar um sócio ou técnico que os possua.
- **Experiência na área comercial:** Atualmente, as empresas têm dado atenção especial ao cliente. As funções da área comercial dizem respeito diretamente a este novo enfoque empresarial, que consiste no atendimento das necessidades da clientela. Entre as funções da área comercial, pode-se incluir: distribuição do produto, publicidade *marketing*, pesquisa de mercado e definição de novos produtos.
- **Escolaridade:** É um fator extremamente importante, pois se refere aos conhecimentos adquiridos no sistema formal de ensino. O empreendedor deve possuir um nível mínimo de escolaridade, que lhe possibilite lidar de modo satisfatório com as pessoas. Claro que educação nunca é demais, mas acima de certo nível, o empreendedor deve usar de bom senso e não se considerar dono absoluto da verdade. Deve saber até onde pode ir e quando parar e pedir ajuda.
- **Experiência em empresas:** É fator diferenciador. Enquanto alguns tipos de conhecimento podem ser transmitidos por outros, a experiência não. Para o empreendedor, trabalhos anteriores em empresas possibilitam um bom entendimento prévio de alguns setores ou funções de sua futura empresa.
- **Formação complementar:** A formação complementar relaciona-se com a aquisição de conhecimentos novos ou com a atualização dos que já possui, a partir de um

interesse particular ou de uma necessidade gerada pelo próprio negócio. Há conhecimentos que aparentemente não tem nenhuma relação com a vida da empresa, mas podem ter uma participação decisiva no êxito empresarial.

- **Vivência de situações novas:** As mudanças que ocorrem na vida de um indivíduo nem sempre são fáceis de ser assimiladas. Entretanto, contribuem naturalmente para que ele passe a vivenciar as situações novas com mais facilidade. Esta experiência permite ao empreendedor enfrentar as mudanças ou fatores inesperados com menos insegurança e mais consciência da realidade. Portanto, quanto mais situações novas forem enfrentadas, melhor. A vida da empresa é enfrentar cotidianamente novos problemas que exigem novas soluções. A experiência com situações novas facilita a superação de problemas, começando pela atitude frente a eles.

2.4.1.3 Habilidades: O sucesso de uma empresa também depende das habilidades do empreendedor, que correspondem às facilidades para utilizar suas capacidades físicas e intelectuais. São inúmeras as habilidades necessárias para a operação de uma empresa de pequeno porte.

- **Identificação de novas oportunidades:** Esta habilidade relaciona-se com a capacidade de ver o que os outros não vêem e de visualizar o ausente. É a facilidade para identificar novas oportunidades de produtos e serviços. Depende fortemente da criatividade e da capacidade de pensar inovadoramente. O empreendedor de sucesso está sempre farejando novas oportunidades de negócio, descobrindo nichos de mercado e enxergando o seu meio como um grande armazém de possibilidade de negócio. Às vezes, adquire coisas de que não necessita, somente pelo fato de ser um bom negócio no momento e de haver a possibilidade de repassá-lo mais tarde pelo dobro do valor.
- **Valoração de oportunidades e pensamento criativo:** Para ser bem sucedido, o empreendedor tem de pensar criativamente, como já mencionado anteriormente, e fazer uma valoração das oportunidades que surgem. A avaliação crítica é essencial para distinguir uma oportunidade real de uma falsa. As iniciativas inovadoras são escassas porque o desenvolvimento da criatividade e da crítica não está amplamente incorporado no sistema educativo. Não basta enxergar o que os outros não enxergam. É necessário atribuir valor àquilo que se apresenta como uma oportunidade. Por

exemplo: é uma boa oportunidade a compra daquele apartamento? Por quê? De quanto será o meu lucro daqui a seis meses?

- **Comunicação persuasiva:** Os empreendedores normalmente começam com nada mais que uma idéia em sua cabeça. Para transformar essa idéia em realidade devem convencer outras pessoas a associar-se ao novo negócio por meio de uma comunicação convincente; convencer amigos, parentes e desconhecidos para que invistam ou emprestem dinheiro para a nova empresa; convencer fornecedores a oferecer crédito e, finalmente, convencer clientes a pagarem com seu dinheiro um novo produto ou serviço proveniente de uma firma desconhecida.
- **Negociação:** A habilidade de negociar, como algumas das demais, adquire-se pela experiência. Está intimamente relacionada a aspectos culturais. A partir do momento em que alguém decide abrir uma nova empresa, os negócios devem começar a materializar-se. As vendas e as compras podem ser simples ou complexas, porém, em qualquer caso, esta habilidade será inevitavelmente necessária. E o empreendedor deve ser seguro e convincente quando se trata dela.
- **Aquisição de Informações:** Em um ambiente instável e competitivo, a posse de informações sobre mercados, processos gerenciais e avanços tecnológicos pode permitir à empresa uma posição relativa mais sólida, mais estável. Para alcançar esta posição, o empreendedor deve ter habilidades específicas que lhe permitam adquirir as informações.
- **Resolução de Problemas:** Cada novo negócio gera um conjunto único de problemas, desafios e crises. É impossível ensinar aos empreendedores como responder à grande quantidade de problemas que enfrentam na etapa inicial e durante o crescimento de sua nova empresa. Uns terão a tendência de melhorar o que já existe (adaptadores) e outros, a tendência de revolucionar o implantado e gerar soluções mais radicais (inovadores).
- **Atingir Metas:** O intraempreendedor é leal a suas metas, mas realista quanto às maneiras de atingi-las. Além disso, ele executa qualquer tarefa necessária para fazer seu projeto funcionar, a despeito da definição de seu cargo.
- **Motivação e Decisão:** Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. É orientado para metas e automotivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento. O intraempreendedor gosta de fazer os outros concordarem com sua

visão. É alguém mais paciente e disposto a compromissos que o empreendedor, mas ainda um executor.

2.4.1.4 Valores: Os valores caracterizam a visão de mundo dos indivíduos. Percebe-se facilmente sua relação com o comportamento, pois eles influenciam as diversas etapas do processo comportamental do ser humano. São de vital importância na etapa de decisão, pois o critério para a tomada de decisão será fundamentado nos valores do indivíduo, valores estes adquiridos desde o nascimento, passados de pai para filho, e alterados aos poucos com a vivência.

- **Existenciais:** Referem-se à vida, sob todos os aspectos, dimensões e níveis de saúde, alimentação e lazer. Incluem também trabalho, salário, economia, produção, circulação e várias outras formas de investimento lucrativo. Os valores existenciais, por serem os mais abrangentes, constituem-se em um dos principais referenciais na constituição da visão de mundo das pessoas.
- **Estéticos:** São os valores ligados à sensibilidade do indivíduo, desde os sensoriais, adequados aos cinco sentidos, até a arte mais requintada e suas múltiplas formas de expressão de sentimentos. O empreendedor deve despertar e cultivar o senso estético a partir de seu ambiente familiar, do espaço geográfico, da natureza e da sua própria empresa. Na empresa, os valores estéticos do empreendedor também se fazem notar. A ordem, a limpeza, o ambiente de trabalho, a organização e o próprio vestir são conseqüências destes valores.
- **Intelectuais:** A vida de uma empresa demanda, como outras atividades humanas, o exercício das capacidades intelectuais. Os valores intelectuais do empreendedor ajudarão, entre outras coisas, a imprimir o ritmo da inovação tecnológica da empresa, a definir o papel da criatividade na empresa e a postura em relação a algumas normas da sociedade, como a proteção do meio ambiente.
- **Morais:** Referem-se a doutrina, princípios e normas, padrões orientadores do procedimento humano. Incluem-se nesta categoria os valores que surgem, se desenvolvem e refletem no seio da coletividade humana, como comunidade. Estes valores estão ligados às relações sociais e à forma de vida em sociedade. Portanto, os valores éticos do empreendedor configurarão seu comportamento em relação à sociedade.

- **Religiosos:** O conceito que os povos têm a respeito de Deus, em geral, estabelece normas e rituais sob formas variadas. Quando existe algum tipo de fanatismo, na maioria das vezes, atrapalha seu empreendimento.

Analisando toda a conotação que é atribuída ao intraempreendedor, pode-se reunir um conjunto de elementos intrapessoais, interpessoais e administrativos, que possibilitam a identificação dos traços mais fortemente destacados que evidenciam um perfil funcional característico do intraempreendedor.

Conceitualmente destacam-se, na visão de Pinchot (1985), três atores de grande relevância para o estudo em questão:

- Equipe intraempreendedora denominada “equipe multifuncional e multidisciplinar, reunindo vários pontos de vista e profissões diferentes a serviço de uma causa em comum. Cada membro da equipe se dedica a implementação de uma visão compartilhada. É conduzida por um intraempreendedor, mas todos os membros da equipe podem ser intraempreendedores, desde que compreendam o amplo significado do sonho e trabalhem continuamente para descobrir formas melhores de torna-lo real”.
- Patrocinador denominado “... pessoa com certa influência que oriente, proteja e dedique recursos à equipe. Patrocinadores oferecem respaldo e sugerem estratégias para ganhar aliados em vez de fazer inimigo”.
- Empresa Intraempresa denominada “... uma empresa dentro da outra, quando bem sucedida costuma ter vida própria; com entusiasmo de seus fundadores e de novos membros da equipe e clientes”.

#### 2.4.2 Gestão do Conhecimento

Segundo Davenport e Prusak (1999), a gestão do conhecimento observa duas abordagens e duas perspectivas: as abordagens dizem respeito, primeiro, à gestão da informação, de forma a estabelecer o binômio CONHECIMENTO = OBJETOS. Esta linha de pensamento é trazida pelos pesquisadores em tecnologia da informação, re-engenharia, inteligência artificial, entre outros. Está calcada basicamente na tecnologia da informação. A segunda abordagem diz

respeito à gestão de pessoas, estabelecendo o binômio CONHECIMENTO = PROCESSOS. Esta abordagem está calcada na avaliação do comportamento humano e suas habilidades.

Gerir a organização pautada nos princípios da gestão do conhecimento é uma tarefa simples e que já tem sido explorada há muito tempo como afirmam Davenport e Prusak (1999):

“A gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização pode já estar contando - uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos”.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que administrações centralizadoras não incentivam a formação de intraempreendedores, e ainda, que a flexibilidade estrutural da organização é importante, mas por isso é necessária uma mudança na cultura empresarial, onde a luta de poder e a horizontalidade nas relações estabelecidas nas organizações deverão ser modificadas, o fator primordial está no ouvir, criar e inovar.

No contexto organizacional, a palavra conhecimento normalmente é entendida como experiência acumulada originária dos atos e palavras das pessoas. Para Davenport e Prusak (1999), é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

O que pode ser percebido nesta definição é que o conhecimento é uma mistura de diversos elementos. É normalmente estruturado, intuitivo, difícil de ser expresso ou verbalizado. O conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas.

O conhecimento não é algo novo dentro das organizações, talvez novo seja o reconhecimento do conhecimento com um ativo, entendendo-se, portanto, a necessidade de cercá-lo dos mesmos cuidados dedicados a outros ativos mais fáceis de mensurar.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a empresa criadora de conhecimento é aquela que inova continuamente, que usa de inteligência para criar novas formas de conhecimento, tornando-as fontes de conhecimentos tecnológicos aplicadas em produtos e processos. E ainda, que esse conhecimento encontra-se dentro da organização, embutido em todos os setores sendo

incorporado em seu potencial. Entretanto, é preciso criar um senso de comprometimento entre o trabalhador e a empresa, explorando ao máximo essa relação simbiótica.

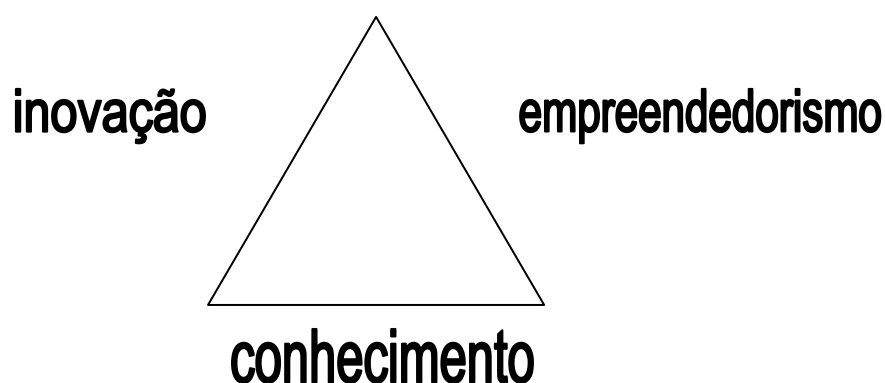
Quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e nesse processo recriar seu meio (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Inovação, para Drucker (1987), é trabalho organizado, sistemático e racional.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a empresa criadora de conhecimento:

“É aquela que inova continuamente, que usa de inteligência para criar novas formas de conhecimento, tornando-as fontes de conhecimentos tecnológicos aplicadas em produtos e processos. E ainda, que esse conhecimento encontra-se dentro da organização, embutido em todos os setores sendo incorporado em seu potencial. Entretanto, é preciso criar um senso de comprometimento entre o trabalhador e a empresa, explorando ao máximo essa relação simbiótica”.

Cavalcanti *et al.* (2001) apresentam, na Figura 1, um enfoque no qual se destaca a capacidade de gerar conhecimento, a inovação e o empreendedorismo como um tripé que formam a inteligência empresarial. A base está representada pelo conhecimento aliado à capacidade inovativa e somado às características peculiares do empreendedor, os quais juntos integram um modelo para a diretriz das ações organizacionais.



**Figura 1:** Modelo de inteligência empresarial.

**Fonte:** Adaptado de Cavalcanti *et al.*(2001)



O conhecimento deve ser de propriedade de todos, começando no indivíduo, proliferando em toda a empresa. Isso é um desafio para a empresa criadora de conhecimento, de ser capaz de tornar o conhecimento pessoal em organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), conceitualmente, existem dois modelos dominantes de gestão, ambos ineficazes para estimular a interação dinâmica necessária à criação do conhecimento organizacional, por suas fragilidades em relação à interação entre os principais geradores de conhecimento, os indivíduos. São eles:

- Modelo *Top-down* (de-cima-para-baixo) em que, “Informações simples e selecionadas sobem a pirâmide chegando aos executivos, que usam essas informações para criarem planos e ordens, que descem a hierarquia. As informações são processadas usando a divisão do trabalho, com a alta gerência criando os conceitos básicos para que os níveis inferiores possam implementá-los”. Neste modelo os autores consideram que haja conversão parcial do conhecimento focalizada nos processos de combinação e internalização.
- Modelo *Bottom-up* (de-baixo-para-cima) em que, “Em lugar de hierarquia e divisão de trabalho há autonomia. Em lugar de ser criado e controlado a partir do topo, o conhecimento é criado e, em grande parte, controlado na base”. Neste modelo os autores consideram que haja conversão parcial do conhecimento focalizada nos processos de socialização e externalização.

Nonaka e Takeuchi (1997), propõem então um modelo misto, colocando no centro das atenções os indivíduos que geram ou canalizam conhecimento para os negócios da organização, ou seja, os gerentes de nível médio, que interagindo com a alta gerência e com os funcionários da linha de frente, o modelo *Middle-up-down*.

- Modelo *Middle-up-down* (do-meio-para-cima-e-para-baixo), que coloca o líder de equipe, ou gerente de nível médio, no centro da gestão do conhecimento e redefine o papel da alta gerência e dos funcionários da linha de frente, criando “um processo em espiral de conversão que envolve tanto a alta gerência quanto os funcionários de linha de frente”. Nesse modelo, acreditam os autores, ocorre a conversão do conhecimento em espiral através dos processos de combinação, internalização e externalização.

A Quadro 3 compara e contrasta as características relevantes dos três modelos citados, que segundo seus autores, o modelo gerencial *middle-up-down* é o mais abrangente em termos de quem é envolvido; o mais amplo em termos de qual é o tipo de conhecimento criado; o mais amplo em termos de onde o conhecimento é armazenado; e o mais flexível em termos de como o conhecimento é criado.

		<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i>	<i>Middle-up-down</i>
<i>Quem</i>	Agente de criação do conhecimento	Alta gerência	Indivíduo empreendedor	Equipe (com os gerentes de nível médio como engenheiros do conhecimento)
	Papel da alta gerência	Comandante	Patrocinadora/Mentora	Catalisadora
	Papel da gerência de nível médio	Processadora de informações	Intraempreendedora autônoma	Líder de equipe
<i>Qual</i>	Conhecimento acumulado	Explícito	Tácito	Explícito e tácito
	Conversão do conhecimento	Conversão parcial focalizada na combinação/internalização	Conversão parcial focalizada na socialização/externalização	Conversão em espiral de internalização/externalização/combinação/socialização
<i>Onde</i>	Armazenamento do conhecimento	Banco de dados computadorizado/manuais	Personificado no indivíduo	Base de conhecimento organizacional
<i>Como</i>	Organização	Hierarquia	Equipe de projeto e rede informal	Hierarquia e força tarefa (hipertexto)
	Comunicação	Ordens/instruções	Princípio de auto-organização	Diálogo e uso de metáfora/analogia
	Tolerância à ambigüidade	Não permite caos/flutuação	Caos/flutuação como premissas	Cria e amplifica caos/flutuação
	Ponto fraco	Alta dependência da alta gerência	Consome muito tempo; custo de coordenação dos indivíduos	Exaustão humana; custo da redundância

**Quadro 3** – Comparação dos três Modelos Gerenciais quanto à Criação do Conhecimento

Fonte – Nonaka e Takeuchi (1997)

A criação de novo conhecimento organizacional, para Nonaka e Takeuchi (1997), é produto da interação dinâmica entre os seguintes três elementos: (1) profissionais do conhecimento, (2) engenheiros do conhecimento e (3) gerentes do conhecimento. Designados como equipe de criação de conhecimento.

Segundo Chiavenato (2003):

“As pessoas agrupam-se para formar organizações e através delas alcançar objetivos comuns que seriam impossíveis de atingir individualmente. As organizações que alcançam aqueles objetivos compartilhados, isto é, as organizações bem-sucedidas – tendem a crescer. E esse crescimento exige maior número de pessoas, cada qual com outros objetivos individuais. Isto provoca um crescente distanciamento entre os objetivos organizacionais (que eram comuns para aqueles que formaram a organização) e os objetivos individuais dos novos participantes”.

Ainda, para ultrapassar o possível conflito potencial entre esses objetivos, a interação entre pessoas e organizações torna-se complexa e dinâmica. Essa interação pode ser explicada como um processo de reciprocidade baseada em um contrato psicológico, recheado de expectativas recíprocas que regem as relações de intercâmbio entre pessoas e organizações. De um lado, as organizações oferecem incentivos ou alicientes, enquanto as pessoas oferecem contribuições. O equilíbrio organizacional depende do intercâmbio entre os incentivos oferecidos e as contribuições como retorno à organização.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Introdução

A presente pesquisa, de natureza aplicada, pode ser classificada como do tipo quantitativa, quanto a sua forma de abordagem, pois busca traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las e do ponto de vista dos procedimentos técnicos. A pesquisa é do tipo levantamento, “quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 1991). A escolha desse método de pesquisa deve-se à necessidade de obter uma visão inicial e geral sobre a existência do empreendedorismo dentro da empresa.

Logo, a primeira etapa deste trabalho constituiu-se no levantamento, através de pesquisas bibliográficas em materiais existentes sobre empreendedor e intraempreendedor, de modo a abranger seu histórico e seus conceitos e, subseqüentemente, de gestão do conhecimento. Para Gil (1999), a pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Para tanto, foram utilizados livros, materiais disponíveis na rede de computadores, dissertações e teses defendidas.

A segunda etapa correspondeu à coleta de dados através de questionário. O questionário utilizado foi elaborado por Luiz Ricardo Uriarte, em sua dissertação de mestrado na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A escolha da sistemática deste autor deu-se, a princípio, por ser a que melhor avalia os indivíduos no que tange o planejamento, o gerenciamento, a execução e a finalização de projetos, além de analisar as características comportamentais dos mesmos. Por exemplo, na Questão “1” Necessidade de Aprovação, onde se avalia a necessidade do reconhecimento da sociedade, a vontade de aumentar o *status*, de ser respeitado pelos amigos e pela família. Estas análises serão apresentadas ao longo desta metodologia.

A coleta de dados foi realizada em empresas da região de Maringá, totalizando em 147 (cento e quarenta e sete) questionários preenchidos do total de 180 (cento e oitenta) fornecidos às empresas visitadas. Os testes não continham identificação dos participantes.

Após a tabulação dos dados do questionário, procurou-se interpretar as informações com o intuito de compreender a realidade do perfil dos funcionários avaliados de modo a identificar quais as características mais e menos encontradas na população avaliada.

### **3.2 Universo da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada em:

- Indústria de Alimentos (A) de médio porte, constituída de funcionários, na sua maioria, com grau de instrução fundamental, com total de 90 questionários distribuídos.
- Empresa de Tecnologia (B) de pequeno porte, constituída de funcionários, na sua maioria, com grau de instrução superior, com total de 45 questionários distribuídos.
- Empresa Pública (C) constituída de funcionários com grau de instrução variado, com total de 45 questionários distribuídos.

### **3.3 Apresentação do Teste**

A pesquisa aplicada neste trabalho é realizada por intermédio de um teste composto de cinquenta questões, divididos em duas afirmações cada, sendo dois itens para cada uma das características intraempreendedoras avaliadas, citadas no Capítulo 2.

Com o objetivo de dificultar a possibilidade de “chute” ou de acerto mentiroso, ou seja, evitar que o indivíduo que está respondendo o teste escolha a opção que acha ser a correta, e não a que acredita na realidade, existem dois itens para cada característica garantindo assim uma credibilidade satisfatória do resultado.

#### **3.3.1 Teste**

Este teste é composto por cinquenta questões que visam avaliar as características intraempreendedoras dos entrevistados.

Questão 01.

- (a) Desejo conquistar uma boa posição na sociedade, aumentar o *status* e o prestígio.
- (b) Não me importo em conquistar uma boa posição na sociedade, aumentar o *status* e o prestígio.

Questão 02.

- (a) Não me importo com segurança em relação ao emprego.
- (b) Necessito de segurança em relação ao emprego.

Questão 03.

- (a) Tenho mais informações na área política.
- (b) Tenho mais informações nas áreas de distribuição do produto e publicidade/*marketing*.

Questão 04.

- (a) Acredito ser importante a aquisição de novas informações, mesmo não tendo relação direta com a empresa.
- (b) Acredito ser importante somente a aquisição de novas informações que tenham relação direta com a empresa.

Questão 05.

- (a) Acho importante avaliar as oportunidades que surgem.
- (b) Acho importante não perder nenhuma oportunidade.

Questão 06.

- (a) Acredito que devo investir forte em um único meio de comunicação, porém poderoso.
- (b) Acredito que quanto mais meios tiver para adquirir informações, melhor.

Questão 07.

- (a) Penso que o modo como me visto nada tem a ver com os negócios.
- (b) Penso que me vestir bem ajuda nos negócios.

Questão 08.

- (a) Tenho prazer no trabalho que faço e, conseqüentemente, no meu projeto.
- (b) Meu projeto, mesmo tendo grande chance de sucesso, não me dá prazer.

Questão 09.

- (a) Não necessito de liberdade para desenvolver meu projeto.
- (b) Necessito de liberdade para desenvolver meu projeto.

Questão 10.

- (a) Não me importo em trabalhar sob diferentes ritmos de trabalho.
- (b) Necessito de liberdade para impor meu próprio ritmo de trabalho.

Questão 11.

- (a) Posso utilizar e aperfeiçoar minhas capacidades na empresa.
- (b) Tenho que saber bem aquilo para que sou alocado.

Questão 12.

- (a) Não possuo conhecimento para desenvolver meu projeto, mas tenho boa vontade e aprenderei no decorrer de seu desenvolvimento.

- (b) Tenho o conhecimento necessário para desenvolver meu projeto.

Questão 13.

- (a) Acredito que quanto menos situações novas eu tiver que enfrentar, melhor.
- (b) Acredito que quanto mais situações novas eu tiver que enfrentar, melhor.

Questão 14.

- (a) Acredito não ser importante convencer as pessoas a se associarem ao meu projeto, basta acreditar que dará certo.
- (b) Acredito ser importante convencer as pessoas a se associarem ao meu projeto.

Questão 15.

- (a) Resolvo problemas adaptando soluções existentes.
- (b) Peço soluções a outras pessoas para resolver problemas.

Questão 16.

- (a) A minha capacidade intelectual não ajudará na criatividade e inovação tecnológicas da empresa, pois não tenho cargo de gerência, portanto, não tenho poder de decisão.
- (b) A minha capacidade intelectual ajudará, entre outras coisas, na criatividade e inovação tecnológica da empresa.

Questão 17.

- (a) Sou sonhador e leal às minhas metas.
- (b) Sou muito prático e leal às minhas metas.

Questão 18.

- (a) Gosto de aprender continuamente e sou inovador.
- (b) Aprendo continuamente, mesmo não fazendo questão, para ficar atualizado.

Questão 19.

- (a) Tenho bom conhecimento técnico sobre o projeto a ser desenvolvido, porém, não sou bom administrador.
- (b) Sou um bom administrador, porém desconheço as técnicas sobre o projeto a ser desenvolvido.

Questão 20.

- (a) Já trabalhei em outras empresas, porém em áreas distintas de meu projeto atual, ou nunca trabalhei em outras empresas.
- (b) Já trabalhei em outras empresas, na mesma área que pretendo desenvolver meu projeto.

Questão 21.

- (a) Acho importante estar sempre identificando novas oportunidades.
- (b) Acho importante primeiro terminar o projeto atual para, então, identificar uma nova oportunidade.

Questão 22.

- (a) A negociação deve ser rápida e objetiva.
- (b) A negociação deve ser segura e convincente.

Questão 23.

- (a) No que tange minha pessoa, acho importante para o meu negócio: saúde, alimentação e lazer.
- (b) No que tange minha pessoa, não acho que tenha importância para o meu negócio: saúde, alimentação e lazer.

Questão 24.

- (a) Sempre sigo minha ética profissional, e isso não interfere nos negócios.
- (b) Sempre sigo minha ética profissional, e isso, às vezes, interfere nos negócios.

Questão 25.

- (a) Sou orientado para metas, porém, necessito de suporte e motivação.
- (b) Sou orientado para metas, autoconfiante e automotivado, além de reagir ao reconhecimento profissional.

Questão 26.

- (a)importo-me com o reconhecimento pessoal.
- (b) Não me importo com o reconhecimento pessoal, eu próprio me satisfazendo já é suficiente.

Questão 27.

- (a) Gosto de correr riscos.
- (b) Gosto de ter estabilidade.

Questão 28.

- (a) Não sei trabalhar com pesquisa de mercado e definição de novos produtos.
- (b) Sei trabalhar com pesquisa de mercado e definição de novos produtos.

Questão 29.

- (a) O surgimento de um interesse ou necessidade da empresa é motivo para um estudo complementar.
- (b) O surgimento de um interesse ou necessidade da empresa é motivo para uma nova contratação.

Questão 30.

- (a) Analiso os pontos positivos e negativos das oportunidades que surgem.
- (b) Não analiso novas oportunidades, apenas não as perco.

Questão 31.

- (a) Internet é muito útil somente se meu projeto for no campo tecnológico.
- (b) Internet é muito útil para mim, independente do projeto a desenvolver.

Questão 32.

- (a) A organização da empresa e de minha casa não tem relação.
- (b) A organização de minha casa tem relação com a organização da empresa.

Questão 33.

- (a) Não tenho religião ou minha religião e meu trabalho anda junto, sem se chocarem.
- (b) Minha religião vem antes de meu trabalho, mesmo que o afete.



Questão 34.

- (a) Não repasso minhas idéias e abro um negócio próprio para desenvolvê-las.
- (b) Repasso minhas idéias ao meu supervisor para poder transformá-las em realidade.

Questão 35.

- (a) Gosto de receber diretivas em minha vida profissional.
- (b) Gosto de flexibilidade em minha vida profissional e gosto de liberdade no meu horário de trabalho.

Questão 36.

- (a) Necessito colocar à prova minhas capacidades intelectuais e físicas.
- (b) Não necessito colocar à prova minhas capacidades intelectuais e físicas.

Questão 37.

- (a) Acredito que quanto mais alto o nível intelectual, independente de qualquer outra coisa, melhor.
- (b) Acredito que, acima de certo nível intelectual, devo usar o bom senso para não me tornar o “dono da verdade”.

Questão 38.

- (a) Não gosto de mudanças, pois podem ser perigosas.
- (b) Gosto de mudanças, pois contribuem para minha vida.

Questão 39.

- (a) Ter dinheiro é vital para um novo projeto.
- (b) Ter uma comunicação persuasiva é vital para um novo projeto.

Questão 40.

- (a) Resolvo problemas gerando soluções novas, radicais.
- (b) Deixo os problemas para resolver depois.

Questão 41.

- (a) O meio ambiente nada tem a ver com meu projeto.
- (b) Meu projeto inclui planejamento sobre a proteção do meio ambiente.

Questão 42.

- (a) Estou pronto a executar qualquer tarefa, mesmo que não seja de minha alçada.
- (b) Não assumo tarefas que não são de minha alçada.

Questão 43.

- (a) A empresa é um ótimo lugar para desenvolver novas habilidades e conhecimentos.
- (b) A empresa não é um lugar apropriado para desenvolver novas habilidades e conhecimentos.

Questão 44.

- (a) Proponho-me a conhecer o máximo possível sobre o projeto a ser desenvolvido.
- (b) Proponho-me a conhecer o máximo necessário sobre o projeto a ser desenvolvido.

Questão 45.

- (a) Tenho mais conhecimento teórico do que prático do funcionamento da empresa.

(b) Tenho mais conhecimento prático do que teórico do funcionamento da empresa.

Questão 46.

- (a) Acho mais importante ter uma visão sobre negócios atuais e futuros.
- (b) Acho mais importante ter uma visão sobre os negócios passados e atuais.

Questão 47.

- (a) Não tenho habilidade de negociar.
- (b) Adquiri a habilidade de negociar pela experiência.

Questão 48.

- (a) A maneira como vivo no dia a dia tem muito a ver com a postura que assumirei dentro da empresa.
- (b) A maneira como vivo no dia a dia e a postura que assumo dentro da empresa não têm relação.

Questão 49.

- (a) Os valores morais adquiridos com a sociedade são mais importantes que os adquiridos com a família para o meu projeto.
- (b) Os valores morais adquiridos com a família são mais importantes que os adquiridos com a sociedade para meu projeto.

Questão 50.

- (a) Prefiro discutir o problema com meu superior para que ele tome a decisão.
- (b) Não tenho medo de tomar uma decisão radical.

### 3.4 Gabarito

As respostas esperadas para o teste estão relacionadas no Quadro 4.

<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>	<b>06</b>	<b>07</b>	<b>08</b>	<b>09</b>	<b>10</b>
A	A	B	A	A	B	B	A	B	B
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
A	B	B	B	A	B	A	A	A	B
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
A	B	A	A	B	A	A	B	A	A
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
B	B	A	B	B	A	B	B	B	A
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
B	A	A	A	B	A	B	A	A	B

**Quadro 4** – Gabarito do Teste

**Fonte:** Uriarte (2000)

### 3.4.1 Análise das respostas esperadas

Através de análise, com foco em perfil intraempreendedor, relacionada com as características levantadas no Capítulo 2, tem-se que na:

Questão 01 – Necessidade de Aprovação, o intraempreendedor tem a necessidade do reconhecimento da sociedade, vontade de aumentar o *status*, de ser respeitado pelos amigos e pela família.

Questão 02 – Necessidade de autopreservação. O intraempreendedor, apesar de gostar de uma certa segurança financeira, gosta de correr riscos calculados, mesmo inconscientemente. Ele não se importa em iniciar projetos que possam por em risco seu emprego.

Questão 03 – Conhecimento, experiência na área comercial, como atualmente as empresas tem dado especial atenção ao cliente, é importante que o intraempreendedor tenha uma certa experiência nesta área, onde fazem parte: distribuição do produto, publicidade/*marketing*, pesquisa de mercado e definição de novos produtos.

Questão 04 – Conhecimento, formação complementar, fator relacionado com a aquisição e atualização de conhecimentos a partir de um interesse particular ou de uma necessidade gerada pelo projeto, e, muitas vezes, até conhecimentos que não tem relação aparente com o projeto.

Questão 05 – Habilidade de avaliar oportunidades e pensamento criativo, o intraempreendedor deve ser criativo e saber avaliar criticamente as oportunidades que surgem. Não basta enxergar o que os outros não enxergam, é necessário atribuir valor àquilo que se apresenta como oportunidade.

Questão 06 – Habilidade de adquirir informações, no mundo atual, informação é poder e dinheiro. Quem a possui tem mais solidez e estabilidade em seu posto. Por este motivo, o intraempreendedor deve utilizar todos os meios disponíveis para adquirir informações.

Questão 07 – Valores estéticos, referem-se aos valores ligados à sensibilidade, desde as sensoriais (os cinco sentidos) até a arte mais requintada e suas várias formas de expressão. A ordem, a limpeza, o ambiente de trabalho, a organização e o próprio vestir são conseqüências desses valores.

Questão 08 – Necessidade de auto-realização, o intraempreendedor se realiza com seu trabalho. O oposto dos empregados, que só se realizam depois das 18 horas.

Questão 09 – Necessidade de vínculos, o intraempreendedor, mesmo tendo que responder ao seu superior na empresa onde trabalha, necessita de uma certa liberdade para expor suas idéias e realizar seus projetos sem que seja podada sua criatividade.

Questão 10 – Necessidade de independência, o intraempreendedor necessita de liberdade para impor seu próprio enfoque de trabalho, obter flexibilidade em sua vida familiar e profissional, controlar seu próprio tempo.

Questão 11 – Necessidade de auto-realização, o intraempreendedor deseja maximizar seu próprio potencial, e visualiza a empresa como um local onde suas capacidades podem ser utilizadas e aperfeiçoadas, obtendo assim uma realização pessoal.

Questão 12 – Conhecimento, escolaridade, o intraempreendedor deve possuir o nível mínimo de escolaridade que lhe permita lidar de modo satisfatório com as pessoas. Principalmente em se tratando do projeto que pretende iniciar, ele deve dominar o assunto para minimizar os problemas no decorrer de seu desenvolvimento.

Questão 13 – Conhecimento, vivência com situações novas, o intraempreendedor deve estar preparado para enfrentar novas situações, pois as mudanças, apesar de nem sempre serem fáceis de ser assimiladas, contribuem naturalmente para a vida profissional e, até mesmo, pessoal.

Questão 14 – Habilidade de comunicação persuasiva, como quase todo projeto nasce de uma idéia, o intraempreendedor deve ter a capacidade de convencer as pessoas de que sua idéia é viável, tanto para associarem-se ao seu projeto como para comercializá-lo.

Questão 15 – Habilidade para resolução de problemas, todo novo projeto gera um conjunto de problemas, desafios e crises. Por isso, o intraempreendedor deve saber lidar com os problemas, independentemente do modo. Seja adaptador, que melhora o que já existe, ou inovador, que gera soluções radicais.

Questão 16 – Valores intelectuais, os valores intelectuais do intraempreendedor ajudarão, entre outras coisas, a imprimir o ritmo da inovação tecnológica da empresa, a definir o papel

da criatividade na empresa e a postura em relação a algumas normas da sociedade, como a proteção do meio ambiente.

Questão 17 – Habilidade de atingir metas, o intraempreendedor é sonhador, está sempre imaginando novos projetos, tendo idéias criativas, muitas vezes tendo sonhos fora da realidade, mas mesmo essas idéias podem, mais tarde, depois de alguns ajustes, se transformar em excelentes projetos.

Questão 18 – Necessidade de desenvolvimento pessoal, o intraempreendedor sente necessidade de estar aprendendo continuamente, e uma empresa é um ótimo local para adquirir novos conhecimentos e também para por os seus a prova.

Questão 19 – Conhecimentos sobre aspectos técnicos relacionados com o negócio, são indispensável que o intraempreendedor tenha conhecimento a respeito do projeto que deseja desenvolver. Via de regra, ele o tem, por já ser um funcionário alocado para aquela tarefa específica, mas caso contrário, se o funcionário deseja iniciar um projeto fora de sua área de atuação, deve primeiro procurar dominar o novo assunto.

Questão 20 – Conhecimento, experiência com Empresas, um dos poucos tipos de conhecimento que não pode ser transmitido por outros, tornando este um fator diferenciador. A experiência acumulada possibilita um entendimento prévio de problemas que ocorrem invariavelmente.

Questão 21 – Habilidade de identificar novas oportunidades, o intraempreendedor deve ter a capacidade de ver o que os outros não vêem e de visualizar o ausente. Deve enxergar uma oportunidade onde todos enxergam um problema. Deve estar sempre a procura de novas oportunidades. Às vezes até adquirir coisas que não necessita, apenas pelo fato de ser um bom negócio e poder futuramente ser repassado com algum lucro.

Questão 22 – Habilidade de negociação, o intraempreendedor deve ter habilidade para negociar, tanto com seu superior na empresa como com seus subordinados e clientes. A negociação deve ser segura e convincente, independente do tempo que leve para sua finalização.

Questão 23 – Valores existenciais, referem-se à vida sobre todos os aspectos, dimensões e níveis: saúde, alimentação, lazer, trabalho, salário, economia, produção, circulação, entre

vários outros. Os valores existenciais, por serem os mais abrangentes, constituem-se num dos principais referenciais na visão de mundo das pessoas.

Questão 24 – Valores morais, referem-se à doutrina, princípios e normas do procedimento humano. Estes valores não devem ferir a ética profissional. Se o fizer, será mais difícil se tornar um grande intraempreendedor.

Questão 25 – Habilidade para motivação e decisão, o intraempreendedor é orientado para suas metas. É independente, devendo ser autoconfiante e automotivado.

Questão 26 – Necessidade de Aprovação, o intraempreendedor tem a necessidade do reconhecimento de seus superiores e, até mesmo, da própria sociedade, vontade de aumentar o *status*, de ser respeitado pelos amigos e pela família.

Questão 27 – Necessidade de autopreservação. O intraempreendedor, apesar de gostar de certa segurança financeira, gosta de correr riscos calculados, mesmo inconscientemente, quando inicia projetos que podem por em risco seu emprego.

Questão 28 – Conhecimento, experiência na área comercial, como atualmente as empresas têm dado especial atenção ao cliente, é importante que o intraempreendedor tenha certa experiência nesta área, onde fazem parte: distribuição do produto, publicidade/*marketing*, pesquisa de mercado e definição de novos produtos.

Questão 29 – Conhecimento, formação complementar, fator relacionado com a aquisição e atualização de conhecimentos a partir de um interesse particular ou de uma necessidade gerada pelo projeto, e, muitas vezes, até conhecimentos que não tem relação aparente com o projeto.

Questão 30 – Habilidade de avaliar oportunidades e pensamento criativo, o intraempreendedor deve ser criativo e saber avaliar criticamente as oportunidades que surgem. Não basta enxergar o que os outros não enxergam, é necessário atribuir valor àquilo que se apresenta como oportunidade.

Questão 31 – Habilidade de adquirir informações, no mundo atual, informação é poder e dinheiro. Quem a possui tem mais solidez e estabilidade em seu posto. Por este motivo, o

intraempreendedor deve utilizar todos os meios disponíveis para adquirir informações. A internet está classificada como um dos mais poderosos meios de informação da atualidade.

Questão 32 – Valores estéticos, referem-se aos valores ligados à sensibilidade, desde as sensoriais (os cinco sentidos) até a arte mais requintada e suas várias formas de expressão. A ordem, a limpeza, o ambiente de trabalho, a organização e o próprio vestir são conseqüências desses valores. Se o indivíduo tem o costume de ser organizado em casa, a organização na empresa será natural; caso contrário, mesmo que ele tente organizar a empresa, será muito mais difícil.

Questão 33 – Valores religiosos, a crença religiosa não deve afetar negativamente o projeto. O fanatismo sempre leva ao fracasso.

Questão 34 – Necessidade de vínculos, o intraempreendedor deve ter liberdade para desenvolver seus projetos dentro da empresa onde trabalha. Para tal, deve ter também a liberdade de expor suas idéias a seus superiores sem que sofra nenhum tipo de corte.

Questão 35 – Necessidade de independência, o intraempreendedor necessita de liberdade para impor seu próprio enfoque de trabalho, obter flexibilidade em sua vida familiar e profissional, controlar seu próprio tempo.

Questão 36 – Necessidade de auto-realização, o intraempreendedor deseja maximizar seu próprio potencial, e visualiza a empresa como um local onde suas capacidades podem ser utilizadas e aperfeiçoadas, obtendo assim uma realização pessoal. Para isso, está sempre buscando tarefas que desafiem suas capacidades físicas e intelectuais.

Questão 37 – Conhecimento, escolaridade, o intraempreendedor deve possuir um nível mínimo de escolaridade que lhe permita lidar de modo satisfatório com as pessoas, lembrando sempre que educação nunca é demais, mas acima de um certo nível, deve-se ter o bom senso de não se considerar o “dono da verdade”.

Questão 38 – Conhecimento, vivência com situações novas, o intraempreendedor deve estar preparado para enfrentar novas situações, pois as mudanças, apesar de nem sempre serem facilmente assimiladas, contribuem naturalmente para a vida profissional e, até mesmo, pessoal.

Questão 39 – Habilidade de comunicação persuasiva, como quase todo projeto nasce de uma idéia, o intraempreendedor deve ter a capacidade de convencer as pessoas que sua idéia é viável, tanto para associarem-se ao seu projeto como para comercializá-lo. Tendo essa qualidade, pode-se vencer qualquer dificuldade referente ao projeto, inclusive dinheiro.

Questão 40 – Habilidade para resolução de problemas, todo novo projeto gera um conjunto de problemas, desafios e crises. Por isso, o intraempreendedor deve saber lidar com os problemas, independentemente do modo. Seja adaptador, que melhora o que já existe, ou inovador, que gera soluções radicais.

Questão 41 – Valores intelectuais, os valores intelectuais do intraempreendedor ajudarão, entre outras coisas, a imprimir o ritmo da inovação tecnológica da empresa, a definir o papel da criatividade na empresa e a postura em relação a algumas normas da sociedade, como a proteção do meio ambiente.

Questão 42 – Habilidade de atingir metas, como o intraempreendedor é orientado para metas, está sempre pronto a realizar qualquer tarefa, mesmo que não seja de sua alçada, para alcançar o produto final de seu projeto.

Questão 43 – Necessidade de desenvolvimento pessoal, o intraempreendedor sente necessidade de estar aprendendo continuamente, e uma empresa é um ótimo local para adquirir novos conhecimentos e também para por os seus à prova.

Questão 44 – Conhecimentos sobre aspectos técnicos relacionados com o negócio, são indispensável que o intraempreendedor tenha o máximo conhecimento possível a respeito do projeto que deseja desenvolver. Via de regra, ele o tem, por já ser um funcionário alocado para aquela tarefa específica, mas caso contrário, se o funcionário deseja iniciar um projeto fora de sua área de atuação, deve primeiro procurar dominar o novo assunto.

Questão 45 – Conhecimento, experiência com Empresas, a experiência é um dos poucos tipos de conhecimento que não pode ser transmitido por outros, tornando este um fator diferenciador. A experiência acumulada possibilita um entendimento prévio de problemas que ocorrem invariavelmente, e isso só se adquire com a prática.

Questão 46 – Habilidade de identificar novas oportunidades, o intraempreendedor deve ter a capacidade de ver o que os outros não vêem e de visualizar o ausente. Deve enxergar uma



oportunidade onde todos enxergam um problema. Deve estar sempre a procura de novas oportunidades. Às vezes até adquirir coisas que não necessita, apenas pelo fato de ser um bom negócio e poder futuramente ser repassado com algum lucro. O importante é saber enxergar o futuro, enxergar a frente dos outros.

Questão 47 – Habilidade de negociação, o intraempreendedor deve ter habilidade para negociar, tanto com seu superior na empresa como com seus subordinados e clientes. A negociação é um dos pontos vitais de um projeto.

Questão 48 – Valores existenciais, referem-se à vida sobre todos os aspectos, dimensões e níveis: saúde, alimentação, lazer, trabalho, salário, economia, produção, circulação, entre vários outros. Os valores existenciais, por serem os mais abrangentes, constituem-se num dos principais referenciais na visão de mundo das pessoas. O indivíduo leva essa visão de mundo em todos os momentos de sua vida, tanto em casa como na empresa.

Questão 49 – Valores morais, referem-se à doutrina, princípios e normas do procedimento humano. Estes valores não devem ferir a ética profissional. Se o fizer, será muito mais difícil se tornar um grande intraempreendedor. Os valores adquiridos com a sociedade, via de regra, são os mesmos dos futuros clientes de seu projeto. Por este motivo, são mais úteis, em se tratando do mundo dos negócios.

Questão 50 – Habilidade para motivação e decisão, o intraempreendedor é orientado para suas metas. É independente, devendo ser autoconfiante e automotivado, não temendo tomar decisões quando necessário.

### **3.5 Grupo das Características**

Os quatro conjuntos de características (habilidades, conhecimentos, valores e necessidades) estão distribuídos pelas questões da seguinte forma:

As características referentes às habilidades e necessidades:

- Necessidade de aprovação – questões 1 e 26;
- Necessidade de autopreservação – questões 2 e 27;

- Necessidade de autorealização – questões 8, 11 e 36;
- Necessidade de independência – questões 10 e 35;
- Necessidade de desenvolvimento pessoal – questões 18 e 43;
- Necessidade de vínculos – questões 9 e 34;
- Habilidade para avaliar oportunidades e pensamento criativo – questões 5 e 30;
- Habilidade para adquirir informações – questões 6 e 31;
- Habilidade em comunicação persuasiva – questões 14 e 39;
- Habilidade na resolução de problemas – questões 15 e 40;
- Habilidade na identificação de novas oportunidades – questões 21 e 46;
- Habilidade para negociação – questões 22 e 47.

As características que tangem os conhecimentos:

- Conhecimento / experiência na área comercial – questões 3 e 28;
- Conhecimento / formação complementar – questões 4 e 29;
- Conhecimento / escolaridade – questões 12 e 37;
- Conhecimento / vivência com situações novas – questões 13 e 38;
- Conhecimento sobre aspectos técnicos relacionados com o negócio – questões 19 e 44;
- Conhecimento / experiência em outras empresas – questões 20 e 45;

As características relativas aos valores estéticos:

- Valores intelectuais – questões 16 e 41;
- Valores existenciais – questões 23 e 48;
- Valores morais – questões 24 e 49;
- Valores religiosos – questão 33.

### **3.6 Tabulação e Apresentação dos Dados**

Os resultados dos testes aplicados, totalizando cento e quarenta e sete respondidos, estão tabulados no Quadro 5, sendo que os números obtidos foram separados em Com perfil e Sem perfil, para cada empresa, de acordo com as respostas esperadas para o perfil intraempreendedor.

Com os números obtidos no Quadro 5, por intermédio estatístico podem-se calcular quais as características mais e menos encontradas na população avaliada, através da equação 3.1:

$$X = \text{Característica Com Perfil} / N$$

Onde: X – percentagem de perfil intraempreendedor;  
N – número de testes respondidos para a característica.

Questões	Com Perfil			Sem Perfil			Questões	Com Perfil			Sem Perfil		
	A	B	C	A	B	C		A	B	C	A	B	C
01	55	32	21	15	8	16	26	64	27	32	6	8	5
02	5	35	4	65	5	33	27	15	10	9	55	30	28
03	20	35	35	50	5	2	28	3	30	25	67	10	12
04	53	37	23	17	3	14	29	5	37	21	65	3	16
05	32	26	18	38	14	19	30	61	32	25	9	8	12
06	25	32	25	45	8	12	31	18	38	20	52	2	17
07	63	38	25	7	2	12	32	12	25	30	58	15	7
08	60	39	36	10	1	1	33	63	29	35	7	11	2
09	29	35	27	41	5	10	34	32	23	16	38	17	21
10	21	25	25	49	15	12	35	47	40	36	23	0	1
11	37	40	32	33	0	5	36	32	31	33	38	9	4
12	31	39	27	39	1	10	37	31	27	25	39	13	12
13	35	38	30	35	2	7	38	46	35	32	24	5	5
14	27	35	23	43	5	14	39	53	35	31	17	5	6
15	28	39	29	42	1	8	40	42	37	28	28	3	9
16	20	40	32	50	0	5	41	47	21	25	23	19	12
17	27	20	25	43	20	12	42	6	35	15	64	5	22
18	46	38	35	24	2	2	43	67	39	31	3	1	6
19	21	32	30	49	8	7	44	51	37	24	19	3	13
20	15	25	13	55	15	24	45	61	25	25	9	15	12
21	50	35	28	20	5	9	46	16	28	23	54	12	14
22	13	27	26	57	13	11	47	25	30	21	45	10	16
23	63	40	35	7	0	2	48	52	38	35	18	2	2
24	45	11	10	25	29	27	49	9	10	12	61	30	25
25	12	28	12	58	12	25	50	24	38	35	46	2	2

**Quadro 5** – Resultado da Empresa A, B e C

Como exemplo, na Característica da Necessidade de aprovação relativa às questões 1 e 26, foi detectado na empresa “A” um número de 55 e 64 respostas Com Perfil intraempreendedor, somando estes e dividindo-os pelo número de testes (140), obteve-se, um percentual de 85, isto é, uma média desta característica. Os resultados podem ser observados na Tabela 1.

**Tabela 1** – Tabulação dos Resultados das Empresas

<b>Comportamento Analisado</b>	<b>Empresa “A”</b>	<b>Empresa “B”</b>	<b>Empresa “C”</b>
Conhecimento/experiência comercial	37,9 %	43,8 %	36,5 %
Conhecimento/formação complementar	15,7 %	50,0 %	47,3 %
Conhecimento/escolaridade	44,3 %	82,5 %	70,3 %
Conhecimento/vivência	57,9 %	91,3 %	44,3 %
Conhecimento sobre aspectos técnicos	51,4 %	86,3 %	73,0 %
Conhecimento/experiência	54,3 %	62,5 %	51,4 %
Habilidade para avaliar oportunidades	66,4 %	72,5 %	58,1 %
Habilidade para adquirir informações	30,7 %	87,5 %	60,8 %
Habilidade em comunicação persuasiva	57,1 %	87,5 %	73,0 %
Habilidade na resolução de problemas	50,0 %	95,0 %	77,0 %
Habilidade na identificação de oportunidades	47,1 %	78,8 %	68,9 %
Habilidade para negociação	27,1 %	71,3 %	63,5 %
Necessidade de Aprovação	85,0 %	73,8 %	71,6 %
Necessidade de autopreservação	14,3 %	56,3 %	17,6 %
Necessidade de autorealização	61,4 %	91,7 %	91,0 %
Necessidade de independência	48,6 %	81,3 %	82,4 %
Necessidade de desenvolvimento pessoal	80,7 %	96,3 %	89,2 %
Necessidade de vínculos	43,6 %	72,5 %	58,1 %
Valores intelectuais	47,9 %	76,3 %	77,0 %
Valores existenciais	82,1 %	97,5 %	94,6 %
Valores Morais	38,6 %	26,3 %	29,7 %
Valores religiosos	90,0 %	72,5 %	94,6 %

Tabulando os dados de forma global, isto é, somando as respostas do critério Com Perfil de todas as empresas, obtêm-se os resultados lançados no Quadro 6. Repetindo-se o exemplo, na Característica da Necessidade de aprovação relativa às questões 1 e 26, foi detectado um número de 108 e 123 respostas Com Perfil intraempreendedor, somando estes e dividindo-os pelo número de testes (294), obteve-se, um percentual de 79. Os resultados podem ser observados na Tabela 2.

Questões	Com Perfil	Sem Perfil		Questões	Com Perfil	Sem Perfil
01	108	39		26	123	24
02	44	103		27	34	113
03	90	57		28	58	89
04	113	34		29	63	84
05	76	71		30	118	29
06	82	65		31	76	71
07	126	21		32	67	80
08	135	12		33	127	20
09	91	56		34	71	76
10	71	76		35	123	24
11	109	38		36	96	51
12	97	50		37	83	64
13	103	44		38	113	34
14	85	62		39	119	28
15	96	51		40	107	40
16	92	55		41	93	54
17	72	75		42	56	91
18	119	28		43	137	10
19	83	64		44	112	35
20	53	94		45	34	113
21	113	34		46	67	80
22	61	86		47	76	71
23	138	9		48	125	22
24	66	81		49	31	116
25	52	95		50	97	50

**Quadro 6** – Números obtidos no teste aplicado

**Tabela 2** – Tabulação do Resultado Global

<i>Comportamento Analisado</i>	Percentual
Conhecimento/experiência comercial	50,3 %
Conhecimento/formação complementar	59,9 %
Conhecimento/escolaridade	61,2 %
Conhecimento/vivência	73,5 %
Conhecimento sobre aspectos técnicos	66,3 %
Conhecimento/experiência	70,4 %
Habilidade para avaliar oportunidades	66,0 %
Habilidade para adquirir informações	53,7 %
Habilidade em comunicação persuasiva	69,4 %
Habilidade na resolução de problemas	69,0 %
Habilidade na identificação de novas oportunidades	61,2 %
Habilidade para negociação	46,6 %
Necessidade de Aprovação	78,6 %
Necessidade de autopreservação	26,5 %
Necessidade de autorealização	77,1 %
Necessidade de independência	72,8 %
Necessidade de desenvolvimento pessoal	87,1 %
Necessidade de vínculos	55,1 %
Valores intelectuais	62,9 %
Valores existenciais	89,5 %
Valores morais	33,0 %
Valores religiosos	86,4 %

Como ilustração da aplicabilidade, apresenta-se cinco resultados do teste, da população avaliada.

Respostas do Teste 1 – 01a, 02b, 03b, 04a, 05b, 06a, 07b, 08a, 09a, 10b, 11b, 12b, 13a, 14a, 15b, 16b, 17b, 18b, 19a, 20a, 21a, 22a, 23b, 24b, 25b, 26a, 27b, 28b, 29b, 30a, 31a, 32a, 33a, 34a, 35b, 36b, 37a, 38a, 39b, 40a, 41a, 42b, 43b, 44b, 45b, 46a, 47a, 48a, 49b, 50b.

Respostas do Teste 2 – 01a, 02b, 03a, 04a, 05a, 06b, 07a, 08a, 09a, 10a, 11a, 12b, 13b, 14b, 15a, 16a, 17b, 18b, 19a, 20a, 21a, 22a, 23a, 24a, 25a, 26b, 27b, 28b, 29a, 30a, 31a, 32b, 33a, 34b, 35a, 36a, 37b, 38a, 39b, 40b, 41b, 42b, 43b, 44b, 45a, 46a, 47b, 48a, 49a, 50a.

Respostas do Teste 3 – 01a, 02b, 03a, 04a, 05b, 06b, 07b, 08a, 09b, 10a, 11a, 12a, 13b, 14a, 15b, 16b, 17b, 18b, 19a, 20b, 21a, 22b, 23a, 24a, 25b, 26a, 27b, 28b, 29b, 30a, 31b, 32b, 33a, 34b, 35a, 36b, 37b, 38b, 39b, 40a, 41b, 42b, 43a, 44a, 45b, 46b, 47b, 48a, 49b, 50a.

Respostas do Teste 4 – 01a, 02a, 03b, 04a, 05b, 06b, 07b, 08a, 09b, 10a, 11a, 12a, 13b, 14a, 15b, 16b, 17a, 18a, 19a, 20b, 21a, 22b, 23a, 24a, 25b, 26a, 27b, 28b, 29b, 30a, 31b, 32b, 33a, 34b, 35b, 36a, 37b, 38b, 39b, 40a, 41b, 42b, 43a, 44a, 45b, 46b, 47b, 48a, 49b, 50a.

Respostas do Teste 5 – 01a, 02a, 03b, 04a, 05a, 06b, 07b, 08a, 09b, 10b, 11a, 12b, 13b, 14b, 15b, 16b, 17a, 18a, 19a, 20b, 21a, 22b, 23a, 24a, 25b, 26a, 27b, 28b, 29b, 30a, 31b, 32b, 33a, 34b, 35b, 36a, 37b, 38b, 39b, 40a, 41b, 42b, 43a, 44a, 45b, 46b, 47b, 48a, 49a, 50b.

Assim, os resultados desta avaliação estão tabulados no Quadro 7.

	Com Perfil	Percentual
Teste 1	22	44,0 %
Teste 2	28	56,0 %
Teste 3	33	66,0 %
Teste 4	39	78,0 %
Teste 5	45	90,0 %

**Quadro 7** – Resultado individual

### 3.7 Análise dos Resultados

O ideal para se fazer com a pontuação obtida, resultado do teste, é uma identificação e um posterior aprimoramento das características intraempreendedoras consideradas fracas através de leituras, treinamentos, cursos e palestras. Porém, para obter uma classificação de um modo genérico, pode-se utilizar o enquadramento de resultados descritos na Tabela 3.

**Tabela 3** – Enquadramento de resultados

Índice	Classificação	Comentários
Até 60 %	BAIXO	Você deve participar de cursos, palestras, treinamentos e debates sobre o assunto para aprimorar suas características consideradas fracas no que tange ao intraempreendedorismo. Outra opção é encontrar uma equipe liderada por um inovador. Nada como aprender com quem sabe.
Entre 61 % e 80 %	PADRÃO	Você tem boas chances, mas é bom estudar e praticar um pouco mais antes de iniciar um projeto, pois ainda apresenta algumas características que podem ser trabalhadas no que diz respeito ao intraempreendedorismo.
Acima de 80 %	ALTO	Você já é um intraempreendedor. Boa Sorte!

**Fonte:** Adaptação de uma classificação de Pinchot (*apud* Uriarte, 2000).

De acordo com as classificações do comportamento analisado para cada empresa da Tabela 1 e com os resultados representados no Quadro 7 tem-se, com o auxílio da Tabela de enquadramento dos resultados, que:

- Empresa “A” – Dezoito por cento com características intraempreendedoras, dez por cento com boas possibilidades de serem intraempreendedores e setenta e dois por cento não possuem características intraempreendedoras.
- Empresa “B” – Quarenta e seis por cento com características intraempreendedoras, trinta e seis por cento com boas possibilidades de serem intraempreendedores e dezoito por cento não possuem características intraempreendedoras.
- Empresa “C” – Vinte e três por cento com características intraempreendedoras, quarenta e um por cento com boas possibilidades de serem intraempreendedores e trinta e seis por cento não possuem características intraempreendedoras.

Para uma análise global, através da Tabela 2, para o comportamento analisado, tem-se que as características intraempreendedoras presentes nas empresas representam treze por cento com classificação ALTO, cinquenta e quatro por cento com classificação PADRÃO e trinta e um por cento com classificação BAIXO.

### **3.8 Conclusão dos Resultados obtidos**

A empresa “B” possui em seu quadro de funcionários o maior número de funcionários com perfil intraempreendedor e, em relação às demais, a que mais deu apoio na aplicação dos testes. Tratando-se de uma empresa do ramo da informática, esta possui uma preocupação na gestão do conhecimento, utilizando-se do tripé INOVAÇÃO-CONHECIMENTO-EMPREENDEDORISMO, mostrado na Figura 1 do Capítulo 2, fornecendo as ferramentas necessárias para seus colaboradores.

A empresa “A” foi notificada dos resultados, mas não manifestou interesse pelo tema abordado na pesquisa. Verificou-se, através do resultado de setenta e dois por cento sem perfil intraempreendedor que esta empresa precisa se preocupar com a satisfação de seus funcionários.



A empresa “C”, com suas peculiaridades de empresa pública, detectou-se em seu quadro de funcionários um equilíbrio de perfil intraempreendedor.

Nota-se que a característica da organização é um catalisador do perfil de seus colaboradores, em que a empresa criadora e gestora do conhecimento agrega indivíduos com o perfil estudado, mas para uma confirmação, a análise deve ser realizada com uma amostra maior dessa população.

Conclui-se então, que o teste utilizado foi eficiente para obtenção das atitudes do indivíduo no trabalho e conseguiu fazer um enquadramento do perfil estudado.

Apresenta-se, como sugestão para trabalhos futuros, um estudo de ferramentas de motivação de forma a valorizar indivíduos com perfil intraempreendedor.

## 4 CONCLUSÃO

Este trabalho procurou trazer o conceito de empreendedor e especificamente intraempreendedor, pois é comum encontrar nas empresas indivíduos frustrados que aguardam a permissão para agir e que vêem suas melhores idéias serem rejeitadas. Isso significa um enorme desperdício de potencial intraempreendedor e conduz a empresa a resultados desanimadores.

Sendo assim, a premissa deste trabalho foi de levantar os conceitos e as características intraempreendedoras, as quais através de uma gestão eficiente, podem trazer benefícios para a organização, pois de nada adiantará a implantação de sistemas de controles como o *JIT*, *Kanban*, *CEP*, *TQC* entre outros, que estão na moda da qualidade total, se não existir indivíduos capazes e motivados para tal.

A pesquisa realizada poderá servir, para as empresas entrevistadas, como parâmetro de melhoria em sua gestão, como a realização de treinamentos e cursos aos indivíduos que tem boas possibilidades de se tornarem intraempreendedores e aproveitar o potencial daquele que está enquadrado no perfil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETTO, L. P.. **Educação para o Empreendedorismo**. Salvador: Núcleo para Estudos do Empreendedorismo, 1998.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação**. São Paulo: Campus, 2001.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

COHEN, D. **Exame: o ranking da inovação**. São Paulo, v. 820, n. 12, p.108-113, 23 jun. 2004. Quinzenal.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DOLABELA, F. **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**. Brasília: Cni. Iel Nacional, 2000.

DORNELAS, J. C. de A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.

HISRICH. R. D. ; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**, 5 ed, Porto Alegre: Bookman, 2004.

LEITE, Roberto Cintra. **De executivo a empresário: como realizar o seu ideal de segurança e independência**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LOBOS, Júlio. **A personalidade executiva: o passaporte para a gestão por competência e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Negócio, 2000.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento da empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1985.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Editora Abril, 1983.

SOUZA, C. **Reinvente sua carreira como um negócio**. Internet: <http://www.hsm.com.br>, acesso em 20/08/2006.

URIARTE, L. R. **Identificação do Perfil Intraempreendedor** Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 2000. <http://www.teses.eps.ufsc.br> .

**Universidade Estadual de Maringá  
Departamento de Informática  
Curso de Engenharia de Produção  
Av. Colombo 5790, Maringá-PR  
CEP 87020-900  
Tel: (044) 3261-4324 / 4219 Fax: (044) 3261-5874**