



O INTRAEMPREENDEDORISMO COMO VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS

FERNANDES, Cheila Regina dos Santos¹
 TOMASSONI, Tiago²
 PASINI, Andreia Helena³

RESUMO

Neste trabalho será abordado o intraempreendedorismo como recurso para proporcionar crescimento e vantagem competitiva em uma organização. O objetivo deste trabalho foi o de apresentar os benefícios que a implementação da escola de líderes traz para a organização, analisar se houve uma melhoria na execução das tarefas e se os colaboradores desenvolveram competências intraempreendedoras. Para isso, foram utilizadas referências de autores específicos no assunto, apresentando inicialmente definições e estudos sobre empreendedorismo, intraempreendedorismo e a sua contribuição como recurso na geração de inovação, complementando foi desenvolvida uma pesquisa em uma empresa de transporte rodoviário de passageiros. A pesquisa feita com profissionais que participaram da escola de líderes forneceu dados para que a empresa tenha um maior entendimento sobre os benefícios que a escola de líderes está proporcionando. Os resultados obtidos através dessa pesquisa demonstram que o investimento para capacitar profissionais, transformando-os em intraempreendedores torna a empresa mais competitiva no mercado. E por todas essas vantagens que o intraempreendedorismo traz, que todas as organizações devem incentivar o seu desenvolvimento, pois é ele que fornece crescimento, competitividade e faz com que a empresa sobreviva no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Escola de líderes, Benefícios, Empreendedorismo, Intraempreendedorismo, Inovação.

1. INTRODUÇÃO

Para compreender a importância do intraempreendedorismo, é preciso analisar as transformações que foram mais relevantes para a gestão de empresas, e uma dessas transformações aconteceu quando a era da revolução industrial deu lugar à era da informação. Essa nova era é caracterizada pela relevância do conhecimento intelectual, tornando-se o principal ativo dentro das empresas e proporcionando mudanças, seja de ordem econômica, social, tecnológica, política, educacional e cultural vividas pela sociedade mundial (CARNEIRO, 2013).

Diante dessas mudanças, o mercado se torna cada vez mais competitivo, e as empresas que promoverem o intraempreendedorismo, buscam estimular a inovação. Isso acontece através de seus

¹ Acadêmica do 8º período do curso de Administração do Centro Universitário da Fundação Assis Gurgacz. E-mail: secretariageral.cvel@gmail.com.

² Acadêmico do 8º período do curso de Administração do Centro Universitário da Fundação Assis Gurgacz. E-mail: tiagotomassoni@hotmail.com.

³ Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná. MBA em gestão empresarial. Especialista em Gestão e Docência na Educação a Distância. Professora do Centro Universitário da Fundação Assis Gurgacz, e da Faculdade Dom Bosco. E-mail: andreiahpasini@fag.edu.br.



colaboradores para a criação de novos produtos ou serviços, e isso acaba sendo considerada uma importante vantagem competitiva. Mintzberg (2001) completa que a estratégia consiste em desenvolver vantagens competitivas mais rápido que a de seus concorrentes.

Para que os colaboradores possam inovar, as empresas devem se preocupar em desenvolver um ambiente que motive essa inovação promovendo o intraempreendedorismo, fornecendo os recursos necessários e liberdade para utilizá-los (FUMAGALLI *et al*, 2012).

Assim as organizações procuram no intraempreendedorismo, um método que propicie um crescimento e aumento da competitividade, aumentando seus recursos e gerando inovação, facilitando a localização e preenchimento de nichos não ocupados, e também um meio de se manter a frente de seus concorrentes (PAULA, ALMEIDA, 2008).

Diante desse contexto de competitividade, a empresa em estudo, passou a buscar novos líderes, para que pudesse se preparar para o mercado. A empresa que atua no transporte rodoviário de passageiros situada na cidade de Cascavel, no Estado do Paraná iniciou o programa trainee voltado para a liderança. A partir da implantação do programa, verificou-se que os candidatos internos estavam mais preparados para assumir cargo de liderança que os candidatos externos, uma vez que, já estão adaptados a cultura e ao negócio da empresa.

Diante disso, a empresa contratou um profissional para implantar programas de treinamentos, e um desses programas foi a escola de líderes. A escola de líderes teve seu início em 2015, sendo implantada em três etapas: líderes do futuro, coordenação, supervisão e gerencia. Foram abordando vários temas e assuntos, todos relevantes para a empresa e as tarefas diárias dos líderes. Além dos treinamentos, a escola de líderes proporcionou a seus alunos ações práticas, como intuito de oportunizar a aplicação da teoria em prática, sempre em busca de resultados diferenciados.

Após a iniciativa da organização, de auxiliar os colaboradores, a desenvolver suas habilidade e competências, como um empreendedor corporativo, tem-se o questionamento da pesquisa: como o colaborador intraempreendedor pode auxiliar a empresa a se tornar mais competitiva no mercado?

O objetivo deste trabalho é analisar como o colaborador intraempreendedor pode auxiliar a empresa a se tornar mais competitiva no mercado. Para auxiliar o objetivo principal, o estudo apresenta como objetivos específicos: a) Verificar, através dos resultados, se houve uma melhora na



execução das tarefas; b) Compreender quais benefícios à escola de líderes está trazendo para empresa; c) Avaliar o nível de evolução do colaborador e se o mesmo apresentou ou adquiriu um perfil intraempreendedor.

Analisando esses objetivos, este trabalho apresenta como finalidade, avaliar qual contribuição o colaborador intraempreendedor irá fornecer para a empresa estudada, através de projetos que venham a contribuir com o desenvolvimento tanto da empresa como do colaborador sempre buscando a inovação e o aumento da competitividade.

Este artigo é composto por cinco capítulos. O capítulo seguinte apresenta o referencial teórico que auxiliou no desenvolvimento da pesquisa. O terceiro capítulo apresenta a metodologia do estudo. O quarto capítulo apresenta a análise dos dados e suas discussões. O último capítulo apresenta as considerações finais, seguidas das referências utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para entender melhor a importância que o colaborador tem para a organização, serão apresentadas a seguir algumas definições e estudos relacionados ao empreendedorismo, e com a sua evolução surgindo o conceito do intraempreendedorismo e sua ligação estreita com a inovação, onde o colaborador intraempreendedor vem ganhando seu espaço e se tornando cada vez mais, um dos principais recursos existentes dentro de uma organização. “São as pessoas que fazem o negócio” (CHIAVENATO, 2012).

2.1 EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedor que deriva da palavra francesa *entrepreneurship*, usada pela primeira vez pelo economista irlandês Richard Cantillon em 1725, considera o empreendedor como sendo aquele que assume riscos, é ele que movimenta a economia, que combina recursos, buscando aproveitar as oportunidades antes que outros o façam, por esses motivos que a atividade de empreendedor é muitas vezes relacionada à incerteza (CHIAVENATO, 2012).

Porém em 1814, o economista francês Jean Baptiste Say, sendo considerado o pai do empreendedorismo, definiu o empreendedor como sendo aquele que inova e estimula o



desenvolvimento econômico transferindo recursos de um setor de produtividade baixa para um setor de produtividade mais elevada (CARNEIRO, 2013).

E uma das definições que foi mais difundida ao longo do tempo, foi a do autor Joseph Alois Schumpeter, que através de sua obra *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*, definiu o empreendedor como sendo o indivíduo capaz de destruir a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, definição essa que ficou muito conhecida pelo nome “destruição criativa” (CARNEIRO, 2013).

Segundo Chiavenato (2012), a destruição criativa é um fator determinante tanto para o dinamismo das indústrias como para o crescimento econômico em longo prazo. O mesmo ainda expõe que a “destruição criativa não é uma tarefa fácil”, onde uma grande porcentagem dos novos empreendimentos falha, tendo suas atividades empreendedoras únicas para cada organização ou projeto que esteja desenvolvendo.

Bispo *et al* (2012) complementa que o empreendedor tem o papel de modificar o modelo de produção, buscando sempre uma inovação, seja para produzir um produto ou um serviço, ou até mesmo modificando aqueles já existentes, promovendo uma transformação na estrutura da organização. E mesmo que o termo empreendedor tenha várias definições de diferentes autores, ainda assim não existe um conceito próprio, sendo este moldado de acordo com a evolução global.

No Brasil, o empreendedorismo teve início nos anos 90, com a abertura do mercado interno para as importações, e com isso um aumento na economia, obrigando as empresas a se adaptarem a globalização e aos novos modelos de gestão vindos de outros países (OLIVEIRA, 2012). E devido a essa abertura, os empreendedores não tinham conhecimentos suficientes para gerir suas empresas e competir com as organizações internacionais que estavam se instalando no Brasil, foi por esse motivo que entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) surgiu, para dar suporte técnico para os empreendimentos já instalados e incentivar os brasileiros a empreender (BISPO *et al*, 2012).

E com a evolução do empreendedorismo foi surgindo diferentes tipos de empreendedores, sendo que um deles se tornou o foco das empresas atuais, sendo denominado “intraempreendedor”, se tornando um dos principais recursos em uma empresa, trazendo cada vez mais soluções inovadoras e aumentando a competitividade das organizações (MONTENEGRO, 2015).



2.2 INTRAEMPREENDEDORISMO

Este termo muito difundido no Brasil como empreendedorismo corporativo (*corporate entrepreneuring*), teve sua origem em 1978 com o consultor canadense Gifford Pinchot (2004), que definiu o intraempreendedor ou *intrapreneur*, aquele indivíduo que “[...] assume a responsabilidade de criar e inovar dentro de qualquer tipo de organização”, o mesmo ainda complementa que os “Intra-empreendedores são os sonhadores que fazem acontecer”.

Hashimoto (2013), ainda destaca que o intraempreendedor, é qualquer colaborador que emprega seus talentos para gerar e coordenar projetos em benefício para a organização. Carneiro (2013) complementa que antes de Pinchot concluir seus estudos, tinha-se uma ideia de que uma pessoa só era empreendedora após a criação de uma nova empresa.

Carneiro (2013), e essa ideia do empreendedor, como sendo unicamente aquele que cria uma nova empresa, está mudando rapidamente. Cada vez mais empreendedores internos realizam novos projetos e atuam como donos do negócio dentro das organizações. São os chamados “intraempreendedores”.

E hoje em virtude dessa mudança de pensamento, o grande diferencial das organizações para se adaptarem as mudanças no novo modelo econômico, é a formulação de uma organização empreendedora, começando pelo apoio da alta gerência, saber liderar e utilizar o conhecimento intelectual de seus colaboradores, buscar o comprometimento e tratar os mesmo como parceiros no negócio, valorizando e incentivando a participação no alcance dos objetivos da organização (SOARES, 2015).

O motivo do desenvolvimento de uma organização empreendedora, se da pelo fato, dela estimular a inovação, de identificar e aproveitar as oportunidades, tornando o trabalho mais criativo e auxiliar na organização dos trabalhos e dos processos de uma forma mais abrangente, eliminando algumas barreiras existentes que dificultam a comunicação (DORNELAS, 2003).

Hashimoto (2013) destaca que várias empresas entram no mercado e compensam o seu tamanho com “dinamismo, flexibilidade, disposição, novas ideias e motivação”, ameaçando nichos de mercado que era ocupado pelas grandes organizações. O mesmo expõe que muitas dessas empresas surgem a partir de ex-funcionários, percebendo uma carreira promissora em seu próprio negócio.



O intraempreendedorismo surge então, como um mecanismo para que as organizações possam reter esses colaboradores, estimulando neles o espírito empreendedor, dando maior autonomia nas decisões, no desenvolvimento de novos projetos, proporcionando para a organização uma flexibilidade, lidando assim de uma forma mais eficaz à ameaça dos concorrentes (HASHIMOTO, 2013).

Montenegro (2015), afirma que o intraempreendedorismo é vital para as empresas que desejam criar um ambiente empreendedor. O mesmo complementa que as organizações que conseguirem manter uma estrutura flexível e a capacidade criativa de seus colaboradores, gerando inovações contínuas, estarão à frente de seus concorrentes.

O IBIE (Instituto Brasileiro de Intra-Empreendedorismo), que dedica seu estudo, aplicação e disseminação sobre os conceitos de inovação e intraempreendedorismo, é responsável pela pesquisa realizada em 2006, identificando as empresas brasileiras que perceberam a importância de estimular o empreendedorismo corporativo, tendo destaque para as três primeiras, sendo elas: Masa (AM), Serasa (SP) e Unimed Vales do Taquari e Rio Pardo (RS). Dornelas (2008), em seu estudo identificou algumas características que fizeram a Masa (AM) se destacar diante de seus concorrentes: a desburocratização, liderança, transparência, plano de carreira, educação e valorização do funcionário.

Soares (2015) destaca que não basta somente que a empresa se dedique em manter uma organização empreendedora, é preciso que o colaborador tenha vontade, buscar conhecer o negócio da empresa, ser visionário e se preocupar sempre em fazer algo a mais.

Segundo Man e Lau (2000, *apud* NASSIF, ANDREASSI, SIMÕES, 2011), listou algumas competências que são fundamentais para uma pessoa empreendedora: a busca por oportunidades, construção e manutenção da rede de relacionamentos, ter uma visão de diferentes perspectivas, administrativas e organizadoras (planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle), ter visão estratégica, comprometimento com os objetivos, equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, capacidade de aprender a aprender e inovação.

Segundo Fillion (2004, *apud* TAVARES, 2008), afirma que as empresas nos dias atuais estão buscando cada vez mais criar equipes com profissionais que possuam essas competências, que pensem diferente, que procurem novas oportunidades, tendo o foco em satisfazer a necessidade do cliente e com isso trazer lucros para a empresa.



E assim como aconteceu no empreendedorismo tradicional, nos estudos realizados ao longo dos anos sobre o intraempreendedorismo, foi identificado alguns tipos que mais estão presentes nas organizações. E em um desses estudos, Dornelas (2008), identificou quatro tipos de empreendedores corporativos, sendo eles:

Tipo 1 – Clássico: aquele que busca resultados e a necessidade de realização;

Tipo 2 – O grande vendedor: é persuasivo possui habilidade para vender e uma rede de relacionamentos;

Tipo 3 – O gerente: possuiu boas habilidades gerenciais e é orientado ao crescimento profissional; e

Tipo 4 – O criativo: é um grande gerador de ideias.

Mesmo com todas as contribuições sobre o intraempreendedorismo, este ainda deve ser pesquisado, estimulado e planejado pelas organizações, tendo em vista que o intraempreendedorismo possui uma relação muito estreita com a inovação, já que é ele que possui a capacidade de gerar inovação, sendo está fonte de sobrevivência, competitividade e crescimento (CARNEIRO, 2013).

2.3 INOVAÇÃO

O empreendedorismo surgiu como um fator importante para tornar a empresa fortemente competitiva no mercado de trabalho, suprimindo uma lacuna essencial a “inovação”. Drucker (1987) define inovação, como um instrumento que os empreendedores utilizam para explorar a mudança, encontrando nela uma oportunidade tanto para um negócio diferente, como para um serviço diferente. A mudança para o empreendedor é vista como algo sadio, reage a ela de forma positiva, sempre buscando uma oportunidade.

No pensamento de Paula e Almeida (2008), a inovação busca ocupar nichos de mercados não explorados pelos concorrentes, além de se manter atualizados com o desempenho dos mesmos. Pode ser considerada uma importante ferramenta na busca por novos mercados e o aumento das margens de lucro.

A inovação possui uma capacidade de criar recursos, utilizados para gerar riqueza para empresa. E por isso os empreendedores precisam estudar e executar a inovação sistemática,



procurando fazer da forma mais correta e organizada, analisando sistematicamente as oportunidades que as mudanças oferecem para a inovação econômica ou social (DRUCKER, 1987).

Nesse mesmo pensamento Carneiro (2013) afirma que a principal inovação acontece através da administração empreendedora, baseada na inovação sistemática, ou seja, busca a exploração de novas oportunidades, utilizando o conhecimento em novos empreendimentos, gerando eficiência e atendendo as necessidades dos consumidores, sendo responsável pela mudança na economia e a expansão do mercado de trabalho.

Para se obter uma oportunidade inovadora, a inovação sistemática deve-se atentar as sete fontes existentes em uma inovação. Sendo elas:

- 1 – O inesperado, podendo ser tanto o sucesso como o fracasso, analisar se isso pode se tornar uma oportunidade;
- 2 – A incompatibilidade, entre a realidade como ela é, ou como se presume que deveria ser, identificando possíveis oportunidades e como fazer para aproveitá-las;
- 3 – Baseada na necessidade do processo;
- 4 – Mudanças na estrutura do setor e no mercado, localizando essas oportunidades e saber tirar proveito delas;
- 5 – Mudanças demográficas;
- 6 – Mudanças em percepção, sabendo identificar uma oportunidade com a mudança de hábitos da população; e
- 7 – Novos conhecimentos (DRUCKER, 1987).

Sendo que as quatro primeiras fontes se manifestam dentro da organização e as três últimas são mudanças que ocorrem externamente (DRUCKER, 1987).

Um grande desafio para as empresas em preservar o espírito empreendedor é que as vantagens competitivas conquistadas não possuem uma vida longa, por conta da imitação de seus concorrentes, exigindo que as organizações encorajem o espírito inovador de seus colaboradores. O quadro a seguir aponta alguns fatores que podem encorajar e desencorajar a inovação nas empresas (CARNEIRO, 2013).

Quadro 1: Fatores que encorajam ou desencorajam a inovação nas empresas

Fatores que encorajam a inovação	Fatores que desencorajam a inovação
Empresas com uma visão e cultura inovadora, apoiando o crescimento pessoal.	Empresas burocráticas e conservadoras, impedindo o crescimento pessoal.



O apoio da alta gerência e motivação para aqueles que buscam empreender.	Falta de apoio gerencial e motivação para aqueles que buscam empreender.
Liderança que motive o trabalho e a colaboração em equipe.	Liderança centralizada.
Comunicação aberta, para que os colaboradores possam expor suas ideias.	Comunicação deficiente, cedendo espaço apenas para alguns colaboradores expor suas ideias.
Valorização das ideias e autonomia para por em prática.	Utilizar das ideias de outros colaboradores para ser valorizado.
Oferecer recursos e tempo disponíveis para o desenvolvimento das ideias.	Não oferecer recursos nem tempo suficiente para o desenvolvimento dos projetos.
Ser reconhecido pelas ideias que obtiveram sucesso.	Não tendo o devido reconhecimento pelas ideias que tiveram êxito.
Empresas mais tolerante aos fracassos.	Empresas que não toleram os fracassos.
Buscar sempre o aprendizado.	Preocupação exclusivamente nos resultados finais.

Fonte: CARNEIRO (2013)

Hashimoto (2009) destaca que as empresas buscam na inovação, um meio para aumentar a competitividade, uma posição de liderança, ou para muitas vezes tentar sobreviver aos desafios encontrados no mercado. O mesmo complementa, que em mercados dinâmicos, que vivem se modificando, as organizações procuram criar estratégias voltadas para a geração e implantação de inovações, agregando valor, e este percebido pelo mercado buscando assim criar um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

No ponto de vista empresarial a inovação está diretamente ligada às novas oportunidades, busca estabelecer novos padrões para a interação com os clientes e os *stakeholders*. Segundo Howell e Higgins (1990, *apud* HASHIMOTO, 2009, p.65) “a inovação é um processo no qual empreendedores convertem oportunidades em idéias comercializáveis. É a forma pela qual eles se tornam os catalisadores da mudança.”

“É inegável a importância da inovação na busca pela competitividade” (HASHIMOTO, 2009, p.68). Essa importância da inovação levou a que podemos chamar de economia empreendedora, que se baseia principalmente em: inovações constantes e velozes, que atendam às necessidades dos consumidores; processo produtivo influenciado pela ciência e tecnologia; destaque pela pesquisa e desenvolvimento; e no reconhecimento do intangível.



Drucker (1987), afirma que a inovação é a ferramenta principal para o surgimento e a continuidade de um empreendimento. O mesmo complementa que a inovação é um mecanismo essencial do intraempreendedor, e que o processo de inovar transforma uma organização em empreendedora. Dornelas (2003) acrescenta que a mudança está associada com o processo de inovação, desenvolver algo novo, executar as tarefas de forma diferente e transformar o ambiente onde está inserido.

Pinchot e Pellman (2004), afirmam que o “processo de inovação rápido e eficaz é a fonte primária de vantagem competitiva”, os mesmos enfatizam a importância do intraempreendedor no progresso contínuo de inovações, expondo o que os intraempreendedores podem fazer:

- 1 – Novos produtos ou serviços;
- 2 – Desenvolvimento de um novo método de produção ou processos de distribuição;
- 3 – Melhoria na qualidade seja de um produto ou serviço;
- 4 – Maximizar a utilização dos recursos; e
- 5 – Surgir novos empreendimentos, dentro das próprias organizações.

Paula e Almeida (2008), expõem a importância de apoiar a implementação do intraempreendedorismo dentro das organizações, é através da implementação que as empresas conseguirão localizar essa capacidade criativa e inovadora em seus colaboradores, mostrando que eles possuem o poder e a capacidade para inovar.

O intraempreendedor, é aquele que dentro da organização aceita o compromisso de estimular a inovação, seja de qualquer tipo, em qualquer momento e a qualquer setor da empresa (HASHIMOTO, 2013). O mesmo afirma que o intraempreendedorismo promove a inovação, transforma ideias em algo real e lucrativo, potencializando o uso dos recursos e gerando valor para a empresa.

O intraempreendedorismo torna-se um meio de utilizar os talentos empreendedores para agilizar as inovações dentro das organizações, visando aumentar a produtividade, explorando oportunidades antes passadas despercebidas, que possam oferecer um retorno superior, fazendo com que as organizações atinjam o sucesso (LIZOTE *et al*, 2013).

Hartman (2006) evidencia que a principal finalidade do intraempreendedorismo, é o desenvolvimento da inovação contínua por meio dos colaboradores, gerando vantagens competitivas, mantendo as organizações com uma liderança sustentável. Uriarte (2000)



complementa que as organizações devem apoiar os colaboradores inovadores e com iniciativas, já que eles que são os agentes de mudança e melhorias para o futuro.

Conforme Santos *et al* (2005), o intraempreendedorismo está diretamente ligado aos conceitos de inovação, já que o mesmo desenvolve atividades inovadoras, estando sempre paralelo com as rotinas organizacionais. Juntamente com a rotina da organização, Masi (2000), defende a união entre o trabalho, estudo e lazer, oferecendo a oportunidade para os colaboradores gerarem novas ideias e tendo como resultado, inovações para as organizações.

Após todos esses estudos tendo embasamento em autores, constatou que a inovação é à base da personalidade do intraempreendedor, que atua tanto na formulação de ideias, como também no desenvolvimento de planos estratégicos que visam à implantação de seus projetos na organização, fornecendo uma maior competitividade diante de seus concorrentes (CARNEIRO, 2013).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos que conduziram esta pesquisa. Tendo em vista que um trabalho científico utiliza procedimentos metodológicos para se chegar ao objetivo, respondendo de forma coerente sobre o problema abordado. Esses procedimentos têm como objetivo de compreender e explicar a realidade, através dos problemas apresentados que ajudam na formação do conhecimento (GERHARDT, SILVEIRA, 2009).

Em relação aos procedimentos técnicos, este trabalho, sendo um estudo de caso, permite um estudo minucioso seja de uma instituição ou uma pessoa, adquirindo um conhecimento aprofundado. É uma análise que procura investigar um cenário com informações únicas, e essenciais (FONSECA, 2002).

Dando complemento ao estudo de caso, será utilizada a pesquisa bibliográfica fundamentando o estudo deste trabalho, estruturada em conteúdo já realizado, composto principalmente de livros, artigos científicos e sites que abordam o tema (GIL, 2002).

A pesquisa visou principalmente avaliar a importância do intraempreendedor na organização. Sendo assim trata-se de uma pesquisa aplicada, já que os resultados foram explorados na prática, buscando a solução do problema apresentado, não se limitando apenas a uma revisão bibliográfica (MENEZES, SILVA, 2005).



Destaca-se nesta pesquisa, tanto o aspecto qualitativo como o aspecto quantitativo. O aspecto qualitativo utiliza o ambiente ao seu redor como fonte de dados, interpretando e analisando de forma subjetiva, sendo que o pesquisador é o instrumento chave. E o aspecto quantitativo, que significa quantificar os dados coletados em números ou gráficos, para uma melhor análise (MENEZES, SILVA, 2005).

Em relação aos objetivos mencionados neste trabalho, este terá um caráter exploratório, que visa proporcionar um maior conhecimento com o problema, compreendendo ou criando hipóteses para futuros estudos. Também complementando, possuirá um caráter descritivo, que possui o objetivo de responder as questões levantadas, como descrever as características de uma população ou fenômeno estabelecendo uma relação entre eles (GIL, 1999).

A pesquisa forneceu informações para que a empresa estudada tenha uma maior clareza quanto aos benefícios que a escola de líderes está trazendo, se houve uma melhora no desempenho das tarefas, uma maior aproximação dos colaboradores com os gestores, se os coordenadores se sentem mais motivados para implantar novos projetos e qual é a contribuição dos mesmos de acordo com o planejamento estratégico, adaptando-se às inúmeras mudanças que surgem constantemente no mercado. Um último fator, mas não menos importante, é verificar se os colaboradores apresentaram ou desenvolveram um perfil intraempreendedor, capaz de transformar um desejo em uma realidade concreta e viável.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi elaborado um questionário que foi aplicado utilizando o sistema interno da empresa, chamado de EDC (espaço do colaborador). A aplicação ocorreu entre o período de setembro a outubro de 2017. Este questionário foi elaborado com perguntas abertas e fechadas, sendo direcionado para 05 gerentes e 13 coordenadores das áreas de manutenção, comercial, operacional, financeiro e administrativo. Todos esses colaboradores foram alunos da escola de líderes.

O questionário foi dividido em dois elementos, o primeiro direcionado para os gerentes, com 01 pergunta aberta, que pretendeu identificar, se houve uma melhora no desempenho das tarefas por parte dos colaboradores, e 01 pergunta fechada, que buscou identificar se houve desenvolvimento



das competências que caracterizam um intraempreendedor. E o segundo elemento, direcionado para os coordenadores, com 01 pergunta aberta, que visou analisar se os coordenadores se sentiram mais motivados para implantar novos projetos em seus setores, e 02 perguntas fechadas, uma que buscou responder se aconteceu uma aproximação com os gestores, e a outra, que buscou identificar se houve desenvolvimento das competências que caracterizam um intraempreendedor.

No elemento “desempenho das tarefas”, verificou que todos os gerentes, independente do setor, apresentaram uma resposta semelhante. Diante dos resultados ficou visível, que os profissionais estão executando as tarefas do dia-a-dia com mais eficiência, extraindo o máximo proveito do tempo para cada tarefa, os profissionais mostraram-se com mais iniciativas nas tomadas de decisões e se sentindo cada vez mais motivados na busca de inovações. Outro fator importante que se pode observar foi à melhoria na comunicação e no relacionamento com as pessoas. Isso pode ser comprovado pelas respostas apresentadas pelos gerentes que responderam ao questionário: *“Os colaboradores que participaram da escola de líderes possuem desempenho destacados em suas funções do dia-a-dia. Nota-se um avanço destes profissionais principalmente quanto à iniciativas, tomadas de decisões, e esforço na busca pela inovação. Contudo, as tarefas são melhores executadas, acompanhadas e com uma maior eficiência”* (GERENTE A).

Já para o Gerente B: *“Os coordenadores concluíram a escola de líderes com índices satisfatório, evoluíram no sentido de organização das tarefas e do tempo, houve uma melhora na comunicação e no relacionamento com as pessoas, através do feedback, desenvolveram muito bem a competência da flexibilidade nas negociações, tendo uma visão ampla, sistêmica”* (GERENTE B).

No trecho onde o Gerente A diz que: *“nota-se um avanço destes profissionais principalmente quanto à iniciativas, tomadas de decisões, e esforço na busca pela inovação”*. E na fala do Gerente B que *“desenvolveram muito bem a competência da flexibilidade nas negociações”*, ambos evidenciam a evolução dos colaboradores que participaram da escola de líderes, estimulando o espírito empreendedor, proporcionando uma maior autonomia nas decisões, no desenvolvimento de novos projetos e com isso proporcionando para a organização uma maior flexibilidade, sendo capaz de lidar com mais eficácia à ameaça dos concorrentes (HASHIMOTO, 2013).



Quando o Gerente B expõe que *“houve uma melhora na comunicação e no relacionamento com as pessoas”*, vai de encontro com a ideia de que uma organização empreendedora elimina barreiras existentes que dificultam a comunicação, buscando sempre a aproximação entre os profissionais, e com isso tornar o trabalho mais criativo (DORNELAS, 2003).

Em sua resposta, ao dizer *“tendo uma visão ampla, sistêmica”*, o Gerente B destaca que os profissionais desenvolveram uma visão sistêmica, observando os processos de uma forma mais abrangente. Drucker (1987) enfatiza a importância de ter um olhar sistêmico, buscando sempre fazer da forma mais correta e organizada, analisando todas as oportunidades que as inovações podem oferecer para a organização.

Na fala do Gerente A, ao dizer *“as tarefas são melhores executadas, acompanhadas e com uma maior eficiência”*, juntamente com a fala do Gerente B, quando diz *“evoluíram no sentido de organização das tarefas e do tempo”*, ambos enfatizam a evolução dos profissionais em maximizar o uso dos recursos da empresa. Hashimoto (2013), afirma que o intraempreendedorismo favorece a inovação, transforma as ideias em algo concreto e lucrativo, e potencializa o uso dos recursos, gerando valor para a empresa.

Em relação ao questionamento, que tratava sobre o elemento *“implantação de novos projetos”*, foi observado que todos os coordenadores, os quais participaram da escola de líderes, acreditam que a escola de líderes foi fundamental para eles, e que trouxe vantagens para a empresa. Diante dos resultados ficou visível, que os profissionais se sentiram motivados em realizar novos projetos. Vale ressaltar os seguintes fragmentos das respostas dos coordenadores: *“O intraempreendedorismo não me levou apenas a pensar em novos projetos, mas também em fazer processos atuais de forma diferente, facilitando e agilizando. Coisas simples que facilitam nosso dia a dia”* (COORDENADOR A).

“Não só me senti inspirado, como foi prazeroso em desenvolver meu projeto de escola de líderes, por se tratar de uma assunto que domino, e da importância do mesmo no setor comercial, depois de implantado todos os vendedores da empresa usa o mesmo para o desempenho de suas funções” (COORDENADOR B).

Nas respostas tanto do Coordenador A, como do Coordenador B, ficou evidente que o intraempreendedorismo proporciona para a organização a possibilidade que os coordenadores têm



de empregar seus talentos para desenvolver projetos trazendo benefício para a organização (HASHIMOTO, 2013).

Em sua resposta, ao dizer “*coisas simples que facilitam nosso dia a dia*”, o Coordenador A destaca a importância de estar sempre se renovando, sempre inovando, buscando realizar os processos atuais com mais produtividade, criando estratégias que aumentam a competitividade da empresa e agregam valor no mercado (HASHIMOTO, 2013).

Analisando o elemento “*aproximação com seu gestor*”, foi identificado que 84,62% dos coordenadores sentiram uma melhor aproximação com o seu gestor, e apenas 15,38% dos coordenadores responderam que sentem uma aproximação parcial. Diante do resultado atingido, verifica-se a importância da aproximação dos gestores e o apoio para que os colaboradores sejam agentes de mudança e melhorias para o futuro da organização (URIARTE, 2000).

Analisando o elemento “*competências intraempreendedores*”, dentre as competências intraempreendedores estudadas, estão à visionária, capacidade de negociação, pró-atividade e foco em resultado. Das competências abordadas, na visão dos coordenadores a que mais se desenvolveu com 92,31% foi à pró-atividade, que define o colaborador que se antecipa aos problemas, e com 84,62% foi o foco em resultados, que é a capacidade e disposição para alcançar os resultados desejados, e a capacidade de negociação ficou com 76,92% do resultado, sendo está competência, a capacidade de fechar acordos mutuamente satisfatórios, e por último o visionário com 69,23% do resultado, que se refere à habilidade de identificar as oportunidades de mercado e obtendo uma vantagem competitiva.

Já na visão dos gerentes, foi observado que todos os coordenadores tiveram uma evolução em todas as competências. Diante das respostas ficou evidente a importância que é para as empresas, criar equipes com profissionais que possuam essas competências e que pensem diferentes (FILION 2004, APUD TAVARES, 2008).

A implantação da escola de líderes proporcionou para os gestores, um desenvolvimento profissional, fornecendo a esses gerentes novas perspectivas na solução dos problemas cotidianos da empresa e ampliando a sua visão para identificar oportunidade antes passadas despercebidas. O programa também auxiliou para que os gerentes percebessem uma evolução de seus colaboradores, tornando-os mais confiantes nas tomadas de decisões e mais crítico na execução das tarefas, transformando esse profissional em **“intraempreendedor”**.



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intraempreendedorismo é um recurso importante para a continuação das organizações, sejam quais forem seus tamanhos. A necessidade de inovação para suportar a grande concorrência e a exigência cada vez mais dos consumidores, elevou a velocidade com que as mudanças ocorrem, obrigando as organizações a se adaptarem com mais rapidez.

Diante dessa necessidade, as empresas que possuem um intraempreendedor partem na frente, é o mesmo que possuir uma vantagem competitiva. Os intraempreendedores fornecem agilidade e flexibilidade para as organizações, sendo uma peça importante para o sucesso das organizações. Por esse motivo, as organizações que estiverem interessadas em potencializar essas vantagens competitivas terão que estar dispostas para desenvolver uma organização que apóia a implementação de programas que estimule o espírito empreendedor de seus colaboradores, tornando um dos maiores diferenciais nos dias de hoje.

Ao pesquisar a empresa que atua no transporte rodoviário de passageiros, procurou analisar os benefícios que a implementação da escola de líderes está trazendo. E com a análise dos dados obtidos através das respostas dos colaboradores que participaram da escola de líderes, ficou claro que, nas percepções dos gerentes e dos coordenadores, as contribuições fornecidas pela escola de líderes são positivas, visto que, de modo geral, as respostas relatam uma satisfação com os resultados obtidos.

A pesquisa mostrou que todos os colaboradores tiveram um avanço nas execuções das tarefas, maximizando o uso dos recursos, mostraram iniciativas nas tomadas de decisões, e especialmente buscando por novas inovações que favorecem toda a organização, houve uma melhora significativa na comunicação e no relacionamento entre os profissionais, e um fator importante foi à evolução das competências empreendedoras dos colaboradores, criando assim equipes que deixam a empresa mais competitiva no mercado.

Uma vez que a profissionalização dos funcionários através da escola de líderes trouxe um melhor resultado para a empresa, a mesma vai continuar investindo na capacitação dos profissionais tornando-a mais competitiva no mercado de transporte rodoviário de passageiros.



REFERÊNCIAS

CARNEIRO, J. G. S. P. **Intraempreendedorismo: conceitos e práticas para construção de organizações inovadoras.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** 4.ed. São Paulo: Manole, 2012.

MASI, D. **O Ócio Criativo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** 5.ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa.** 1.ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

_____. **Empreendedorismo Corporativo: Estratégia para a Sistematização da Inovação e o Crescimento das Organizações,** 2008. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2008/09/ec.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2017.

Faculdade IBES – Instituto Baiano de Ensino Superior. **Curso de Administração,** 2012. Disponível em: <http://www.ibes.edu.br/aluno/arquivos/artigo_empreendedorismo_inovacao.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica.** Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FUMAGALLI, L. A. W. et al. **Intraempreendedorismo: um estudo das relações entre cultura organizacional e a capacidade de empreender nas empresas.** **Revista Innovare.** v. 2, p. 410-429, 2012.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de Pesquisa. **In: Anais pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS,** 2009, Porto Alegre: Editora da UFRGS.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

HARTMAN, A. **Avaliação da Cultura Intra-empreendedora: Desenvolvimento e Teste de uma Metodologia.** 2006. Dissertação Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Campus Ponta Grossa.



HASHIMOTO, M. **Organizações Intra-Empreendedoras: Construindo a Ponte entre Clima Interno e Desempenho Superior.** São Paulo, 2009.

_____. **Espírito Empreendedor nas Organizações: Aumentando a competitividade através do Intraempreendedorismo.** 3.ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

LIZOTE, S. A. et. al. **Comportamento Intraempreendedor: Um Estudo em Instituições de Ensino Superior.** **GUAL – Revista Gestão Universitária na América Latina.** Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 233 – 252, jan. 2013.

MENEZES, E. M; SILVA, E. L. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 4.ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTENEGRO, M. C. **Empreendedorismo e Intraempreendedorismo: a bola da vez.** Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3055B130E0BFDA0D8325767700400E87/\\$File/NT00042DAA.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3055B130E0BFDA0D8325767700400E87/$File/NT00042DAA.pdf)>. Acesso em: 25 ago. 2017.

NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores?. **RAI – Revista de Administração e Inovação.** São Paulo, v. 8, n. 3, p. 33 – 54, jul./set. 2011.

OLIVEIRA, F. M. **Empreendedorismo: teoria e prática.** Disponível em: <<https://www.ipog.edu.br/revista-especialize-online/edicao-n3-2012/empreendedorismo-teoria-e-pratica/>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

PAULA, R. M.; ALMEIDA, F. L. B. G. O intraempreendedorismo como ferramenta para o crescimento e a Competitividade das organizações. **In: Anais do XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação,** 2008, São Paulo: Universidade do Vale do Paraíba.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANTOS, S. A. et. al. **Empreendedorismo de Base Tecnológica: evolução e trajetória.** Maringá: Unicorpore, 2005.



SOARES, T. C. **Intraempreendedorismo e o Novo Modelo Econômico:** novos tempos, novos desafios. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/DA94F7A76B3FAAD9832576F20046FD42/\\$File/NT00043D12.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/DA94F7A76B3FAAD9832576F20046FD42/$File/NT00043D12.pdf)>. Acesso em: 29 ago. 2017.

TAVARES, T. M. Inovação Organizacional: identificando e desenvolvendo o empreendedorismo corporativo. In: **Anais do V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)**, 2008, São Paulo. São Paulo: Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (ANEGEPE), 2008.

URIARTE, L. R. **Identificação do perfil intraempreendedor.** Florianópolis – SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.