

**FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

CARLOS EDUARDO MUNHOZ

**O DESVELAR DAS COMPETÊNCIAS DOS INTRAEMPREENDEDORES:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS**

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2011

CARLOS EDUARDO MUNHOZ

**O DESVELAR DAS COMPETÊNCIAS DOS INTRAEMPREENDEDORES:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional da Faculdade de Campo Limpo Paulista como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif.

Linha de pesquisa: Empreendedorismo e Desenvolvimento

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil

MUNHOZ, Carlos Eduardo.

O DESVELAR DAS COMPETÊNCIAS DOS INTRA-
-EMPREENDEDORES: Um Estudo Exploratório em Empresas de
De Serviços / Carlos Eduardo Munhoz; Campo Limpo Paulista :
FACCAMP, 2011 (Projeto de pesquisa para obtenção do título
de Mestre em Administração)

1. Empreendedorismo, Intraempreendedorismo,
Competências, serviços.

CDD: 658.42

PÁGINA DE APROVAÇÃO

Faculdade de Campo Limpo Paulista

O DESVELAR DAS COMPETÊNCIAS DOS INTRAEMPREENDEDORES:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS
(Dissertação)

Carlos Eduardo Munhoz

Data: _____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif
(Orientadora)

Prof. Dr. Marcos Hashimoto
FACCAMP

Prof. Dr. Tales Andreassi
Fundação Getulio Vargas

AGRADECIMENTOS

Uma pesquisa como esta só se faz com o auxílio e apoio de pares indispensáveis. Por isso fica, fica um agradecimento a todos que estiveram do meu lado nesta trajetória de conquistas.

Agradeço a Deus por me iluminar e impulsionar em todos os momentos de dificuldades, conduzindo-me sempre pelo melhor caminho.

A minha mãe Elza Aparecida Munhoz pela educação, amor, carinho e exemplo de superação para enfrentar os desafios da vida.

A minha orientadora, Profa. Dra. Vânia M. J. Nassif, por todo carinho, paciência e ensinamentos no período de orientação e acompanhamento nesta jornada.

As empresas e pessoas participantes que colaboraram para a realização desta pesquisa, abrindo suas portas e permitindo os levantamentos de campo fundamentais a concretização deste trabalho.

A todos os professores do Programa de Mestrado da Faccamp, muito obrigado pelos ensinamentos.

Aos amigos e irmãos Wladinei Munhoz, Natanael Cesar, Marília Graf, Ana Lúcia, Anna Cristina, Elena Tirelli e Emerson Avila, sem o apoio de vocês esta pesquisa não seria possível.

A todos aqueles que, de uma forma direta ou indireta, estiveram presentes na minha vida neste período.

RESUMO

Esta pesquisa se propõe a identificar e analisar quais são as competências que caracterizam os intraempreendedores, sob a ótica deles mesmos e dos empreendedores de duas empresas prestadoras de serviços do segmento de água, energia elétrica e gás. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, cujo método é o qualitativo. Participaram da pesquisa oito pessoas sendo dois sócios cotistas considerados empreendedores e seis intraempreendedores por eles indicados. A entrevista com roteiro semiestruturado foi o instrumento eleito para o levantamento de dados e os resultados foram tratados por meio da análise de conteúdo. As conclusões indicam que pela natureza da atividade desenvolvida pelos intraempreendedores no papel de prepostos das empresas contratantes, as demandas encaminham para ações já delineadas em função de contratos, visando o cumprimento das exigências contratuais. Esses aspectos potencializam algumas competências em detrimento das demais. Observou-se ainda que as ações intraempreendedoras muitas vezes acontecem de forma despercebida em função da dinâmica da empresa e que a maneira de fazer gestão é um condicionante da liderança empreendedora, que delega e abre caminhos para uma responsabilidade dos colaboradores frente as suas atividades. Pode-se evidenciar que as competências mais relevantes para os intraempreendedores foram conceituais, de inovação, organizadoras/administrativas e de comprometimento.

Palavras-chave: empreendedorismo, intraempreendedorismo, competências, serviços

ABSTRACT

This research aims to identify and analyze which competencies characterize the intrapreneurs, in their own perspective as well as that of the entrepreneurs of two companies that provide services in the water, electricity and gas sectors. The research is exploratory in nature and the method is qualitative. Eight people have taken part in this research, two of which are entrepreneurial members and six are intrapreneurial members appointed by them. The interview with a semi-structured road map was the instrument chosen for the data collection and the results were analyzed by means of content analysis. The conclusions indicate that, by the nature of the activity developed by intrapreneurs in the role of representatives of the contracting parties, the demands point towards actions already outlined based on contracts aimed at the fulfillment of the contractual obligations. These aspects enhance some competencies to the detriment of others. It has also been observed that many times intrapreneurial actions aren't perceived as a result of the dynamics of the company and that the management style is a requirement of the entrepreneurial leadership that delegates and paves the way for the responsibility of the collaborators in the face of their activities. It has been demonstrated that the most relevant competencies for the intrapreneurs were conceptual, innovational, organizational/administrative and committal.

Keywords: entrepreneurship, intrapreneurship, competencies, services

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Empreendedor e Empreendedorismo.....	14
2.2 Empreendedorismo Corporativo e Intraempreendedorismo.....	19
2.3 Competências.....	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	27
3.1 Problema da pesquisa	27
3.2 Objetivos	27
3.2.1 Objetivos gerais	28
3.2.2 Objetivos específicos	28
3.3 Natureza da pesquisa e método	28
3.4 Participantes da pesquisa	29
3.4.1 As empresas da pesquisa.....	29
3.4.2 Os sujeitos da pesquisa.....	30
3.5 Instrumentos de coleta de dados.....	31
3.5.1 Definição dos constructos abordados.....	32
3.6 Coleta e dados	33
3.7 Tratamento dos dados	34
4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....	36
4.1 Perfil dos empreendedores.....	36
4.2 Perfil dos intraempreendedores.....	36
4.3 Categorias de respostas.....	38
4.3.1 Conceito de empreendedor.....	39
4.3.2 Conceito de intraempreendedor.....	40
4.3.3 Competências intraempreendedoras.....	42
4.3.4 Ações intraempreendedoras.....	46
4.3.5 Fatores inibidores e facilitadores para o desenvolvimento do intraem- -preendedorismo.....	49
4.3.6 Atuação e desafios para o desenvolvimento do intraempreendedorismo...	52
4.3.7 Políticas e práticas para o desenvolvimento do intraempreendedorismo...	55

5 CONCLUSÃO.....	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
APENDICE A.....	69
APENDICE B.....	70
ANEXO A	71
ANEXO B.....	72

Lista de Figuras

Figura 1 – Representação Social do Conceito de Empreendedor.....	15
Figura 2 – Fatores que estimulam ou inibem uma organização criativa.....	16
Figura 3 - Empreendedorismo Corporativo.....	18
Figura 4 – Síntese das Categorias de Respostas.....	60

Lista de Quadros

Quadro 1 – Categorias X Autores X Número da Pergunta.....	27
Quadro 2 – Perfil dos Empreendedores.....	33
Quadro 3 – Perfil dos Intraempreendedores Tecdata.....	34
Quadro 4 – Perfil dos Intraempreendedores Allsan.....	35
Quadro 4 – Expressões chaves do que pode inibir ou facilitar.....	48
Quadro 5 - Identificação de Competências segundo Man e Lau (2005).....	62

1 INTRODUÇÃO

A prestação de serviços no mercado corporativo está associada à contratação de uma empresa que deverá proporcionar à outra parte a entrega de um resultado intelectual. Esse resultado pode ser de cunho manual, físico e muitas vezes se caracteriza pela intangibilidade, inseparabilidade, ou seja, é produzido e utilizado ao mesmo tempo e pode não resultar na posse de um bem a outra parte.

A atividade de uma prestadora de serviços muitas vezes visa o preenchimento de uma lacuna ou conhecimento não dominado por parte da contratante ou o desenvolvimento de tarefas que não são da sua natureza empresarial.

Diversos são os motivos que podem levar uma empresa a contratar uma prestadora de serviços, mas independente de quais sejam, haverá uma interação entre estas empresas na condução dos trabalhos e no resultado final.

Quando se analisa prestação de serviços realizada pelas empresas observa-se que além dos aspectos comuns da natureza dos seus trabalhos, estas necessitam de profissionais qualificados e de um quadro de colaboradores capaz de promover interações e inovações constantes, comprometidos e que demonstrem um perfil que o diferencie de outros profissionais. Para Baron e Shane (2007), um corpo profissional adequado precisa primar pela eficácia dos trabalhos em equipe e pelo estabelecimento de papéis claramente definidos.

As empresas Tecdata Engenharia e Serviços Ltda. e Allsan Engenharia e Administração Ltda., foram selecionadas para participar desta pesquisa pelas similaridades que estas empresas apresentam no seu portfólio de negócios e porte. Ambas prestam serviços para Concessionárias de Serviços Públicos de Água e Esgoto e tem seus contratos de prestação de serviços gerenciados de forma autônoma um dos outros o que classificam como Unidade de Negócio.

As gestões contratuais das duas empresas contemplam profissionais que são oficialmente designados como prepostos junto aos clientes podendo tomar todas as decisões necessárias para execução dos serviços, além de responderem oficialmente por todas as ações de prestação de serviços que são executadas durante a vigência contratual.

Foram entrevistados os sócios cotistas das duas empresas e seis intraempreendedores por eles indicados, sendo três de cada organização, por apresentarem características intraempreendedoras à luz dos sócios cotistas.

Assim, é de grande relevância entender o papel destes colaboradores que atuam como intraempreendedores no contexto das empresas, como as relações entre eles e seus gestores e quais são as diferenças dos papéis de empreendedor e intraempreendedor no contexto das empresas prestadoras de serviços.

Para Garcia et al. (2008) o intraempreendedorismo é fruto de comportamentos de indivíduos dentro de organizações associados à sua capacidade de criatividade e inovação, guiados por um sentido de visão e integração, determinação e competitividade, por meio de um processo de liderança e iniciativa e voltados para resultados e busca de oportunidades. Estes pressupostos encontram similaridade na visão de Li (2007), que definiu intraempreendedorismo como uma forma de reorganizar os recursos existentes das empresas a fim de desenvolver produtos, mudanças organizacionais, tendo como objetivo a criação de uma vantagem competitiva para organização.

Embora sejam temas recorrentes na literatura, vários são os estudos que apontam para a necessidade de se aprofundar esse conhecimento, cujo intuito é o de contribuir com a ampliação do tema proposto.

Após analisar a literatura disponível sobre os conceitos de competências empreendedora, optou-se pelos estudos de Man e Lau (2005), Prahalad e Hamel (2005), Lê Botef (2003), Fleury e Fleury (2001), Dutra (2004), Zarifian (2003) e Mello et al. (2006), com diferentes faces e aplicações a fim de identificar quais são as competências que caracterizam os intraempreendedores das empresas prestadoras de serviços.

Para verificar quais são as competências que caracterizam estes intraempreendedores sob sua ótica e dos seus empreendedores, foram cumpridas etapas de pesquisa que estão aqui apresentadas em quatro seções. A primeira delas faz uma revisão da literatura sobre empreendedorismo, intraempreendedorismo e competências. A segunda parte descreve os procedimentos metodológicos. A terceira parte os resultados e análise dos dados. Por último, na quarta seção, busca-se concluir os resultados e análise dos dados para responder à questão de pesquisa formulada e refletir sobre os resultados.

O objetivo geral desta dissertação foi o identificar quais são as competências que caracterizam estes intraempreendedores, e esse objetivo foi desmembrado nos objetivos específicos que procurou conhecer as ações intraempreendedoras, os fatores inibidores e facilitadores, bem como as atuações e desafios para o

desenvolvimento dos intraempreendedores e as políticas e práticas que contribuem para o desenvolvimento do intraempreendedorismo

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedor e Empreendedorismo

Falar de empreendedor e de empreendedorismo não é tarefa fácil, tendo em vista que se trata de um conceito multifacetado, complexo e de difícil compreensão.

Filion (1999) observa que são varias as áreas da ciência que se dedicam em entender este fenômeno tais como a economia, psicologia, história e sociologia.

Na ciência econômica a figura do empreendedor é estudada há muito tempo. Um dos primeiros estudiosos foi Cantillon (1755), considerado por muitos como criador do termo empreendedor. Say (1832), Schumpeter (1934) e Shapero (1980), contribuíram para que os economistas tivessem um constructo do que seja o empreendedor.

Hisrich et al. (2009), sintetiza esta visão econômica como:

Para o economista, um empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes; também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. (p.29)

Outra vertente de estudiosos são os comportamentalistas como McClelland (1987), Timmons (1994) e Filion (1999).

McClelland (1987) abriu caminho para a abordagem comportamental nas pesquisas em Empreendedorismo, dando uma contribuição significativa ao estudar indivíduos com comportamentos que, segundo o autor, poderiam ser imitados. A pesquisa de McClelland estava limitada a alguns setores econômicos, não tendo o indivíduo empreendedor como objeto direto ou específico do seu estudo. Mas foi possível identificar traços comportamentais comuns entre estes indivíduos como à necessidade de sucesso, de reconhecimento, de poder e controle, haja vista a necessidade de realização ser a principal força motivadora do comportamento empreendedor.

Esses traços comportamentais mostram que os empreendedores têm maior propensão na identificação de novas oportunidades de negócios e em assumir riscos calculados, seja ao iniciar um novo negócio ou nas tomadas de decisões do

empreendimento já existente. McClelland (1987) afirma ainda que eles tendem a estabelecer metas pessoais desafiadoras, porém realistas e gostam de situações que seja possível chamarem para si a responsabilidade nas soluções de problemas.

Filion (1999) afirma que depois de McClelland, houve um domínio dos comportamentalistas no campo de estudo sobre empreendedorismo por 20 anos. Eles tinham como objetivo definir o que são empreendedores e suas características, uma vez que as ciências do comportamento haviam encontrado um consenso sobre as metodologias mais válidas e confiáveis em relação a outras disciplinas.

Nesta fase, Timmons (1994) apresentou três fatores que considera essencial para o empreendedorismo. O primeiro fator apontado foi o da oportunidade, sendo esta decisiva na tomada de decisão da permanência ou não no empreendimento. O segundo fator se refere à equipe que compõe o empreendimento, ou seja, a equipe empreendedora, através da análise do perfil de cada um dos membros. Já o terceiro fator são os recursos necessários para iniciar o empreendimento.

A busca no entendimento do fenômeno empreendedorismo e de seu principal ator o empreendedor apresentado por varias áreas de estudos podem ser também compreendidas através da proposta de Cunningham e Lischeron (1991) que identificaram seis linhas de pensamentos ou escolas do empreendedorismo.

A primeira seria a Escola Bibliográfica focada na história de vida de grandes empreendedores, mostrando que os traços empreendedores são inatos e não podem ser desenvolvidos. Já a Escola Psicológica, tem como principal característica estudar a inovação provocada pelo empreendedorismo. Na Escola de Administração os estudos sugerem que o empreendedor é uma pessoa que organiza e administra um negócio, assume riscos de prejuízo e os lucros inerentes a ele, planejando, supervisionando, controlando e direcionando o empreendimento. Já a Escola da Liderança mostra que o empreendedor é um líder que mobiliza as pessoas em torno de objetivos e propósitos. A Escola Corporativa diz que as habilidades empreendedoras podem ser úteis em organizações complexas, para ações de foco bastante específico, como abrir um mercado, expandir serviços ou desenvolver produto. E por último a escola dos Intraempreendedores que analisa o processo e atuação dos empreendedores chamados de corporativo.

Nassif et al. (2009) buscou entender por meio da análise da representação social, o conceito do empreendedor através de opiniões acadêmicas, empresariais e das mídias eletrônica e impressa. Esta proposta relaciona-se com as Escolas

Bibliográficas e Psicológicas de Cunningham e Lischeron (1991) e observou o conceito do empreendedor por três ângulos.

O primeiro ângulo é o contexto que é caracterizado pelo conceito ou idéia diferente de negócio cujo empreendedor busca novos desafios ou oportunidades de empreendimento em cenários adversos. O segundo ângulo se refere ao empreendedor como ator, ou seja, aquele que busca assumir riscos, utiliza de criatividade, dinamismo, autoconfiança, dedicação. E o terceiro ângulo a ação que relaciona a iniciativa, realização, autonomia, aposta no trabalho e diferenciação para transformação de suas idéias em oportunidades.



Figura1 – Proposta de Representação Social do Conceito de Empreendedor

Fonte: Nassif et al (2009)

A pesquisa de Nassif et al. (2009) apresenta as características encontradas do empreendedor como:

O empreendedor, à luz dos resultados dessa pesquisa é o ator social que tem como características pessoais ser corajoso para assumir riscos, criativo, dinâmico, autoconfiante, dedicado, perseverante, ambicioso, inteligente, otimista, inquieto e pouco disciplinado. Suas ações pautam-se pela iniciativa, realização, autonomia, aposta no trabalho, diferenciação e transformação de idéias em oportunidades. (p.18)

Também foi identificado nesta pesquisa que o empreendedor procura um conceito ou idéia diferente de negócios, com desafios e visão de oportunidades em cenários adversos.

Sob esse prisma, Bessant e Tidd (2009), confirmam que a identificação de oportunidades de negócios está ligada diretamente a inovação. Os autores propõem que empreendedorismo e inovação devem ser unidos, pois grande parte dos problemas que surgem aos empreendedores está na falta de interação deste processo. Segundo os autores, o processo criativo inicial depende da habilidade e inspiração de um indivíduo específico, mas o processo final exige contribuição de inúmeras pessoas no decorrer de um determinado período de tempo.

Na figura 2, são mostrados os fatores que interagem para estimular e inibir a inovação que contribuem para uma organização criativa.



Figura 2 – Fatores que estimulam ou inibem uma organização criativa

Fonte: Bessant e Tidd (2009, p.61)

A visão processual também é proposta por Baron e Shane (2007). Para os autores, há um crescente consenso de que o empreendedorismo se desenvolve em fases distintas e ao longo do tempo de forma relacional. As principais fases deste processo são geração da ideia e/ou reconhecimento de uma oportunidade, reunião dos recursos para lançar o novo empreendimento, abertura do empreendimento, administração e expansão do empreendimento e colheita das recompensas.

Na geração de ideia e/ou reconhecimento de uma oportunidade empreendedora, os fatores de mudanças tecnológicas, políticas ou de regulamentação, sociais e demográficas, novos métodos de produção, novos mercados, novas formas de organização e novas matérias-primas, são itens que servem de inspiração ou criação de uma oportunidade empreendedora.

Para reunir os recursos necessários para lançar um novo empreendimento, os empreendedores precisam coletar informações de marketing, impostos, sistemas de regulamentação do setor que pretendem atuar, exigências jurídicas e fiscais cabíveis ao empreendimento. Também precisam estudar como irão conseguir os recursos financeiros e materiais necessários. Baron e Shane (2007)

Para Baron e Shane (2007) os recursos humanos são essenciais em qualquer empreendimento. A escolha de futuros sócios deve ser pautada pela expertise, conhecimentos e competências que virão agregar ao empreendimento. Importante como a escolha correta de eventuais sócios é da equipe de colaboradores que farão parte do funcional do empreendimento. Um corpo profissional adequado precisa primar pela eficácia dos trabalhos em equipes e pelo estabelecimento de papéis claramente definidos.

É interessante observar que Timmons (1994) considera como um dos fatores essenciais ao empreendedorismo a equipe que irá compor o empreendimento. Cunningham e Lischeron (1991) identificam os elementos de uma empresa com características empreendedoras e os classifica como Escola dos Intraempreendedores. Bessant e Tidd (2009) e Baron e Shane (2007) também abordam a importância de outros colaboradores internos no processo empreendedor, seja para dar continuidade no processo de inovação ou para gerar eficácia dos trabalhos organizacionais.

Os conceitos de Baron e Shane (2007) e Timmons (1994) sobre a importância da equipe do empreendimento, Bessant e Tidd (2009), sobre a necessidade dos colaboradores internos no processo de empreender, são apontados por Jing (2007) por meio do Estudo Sobre os Mecanismos do Intraempreendedorismo realizado na China, para este autor, o intraempreendedor é a pessoa que defende as práticas do empreendedorismo nas empresas existentes e que suas competências podem determinar o resultado geral da organização e até seu crescimento.

Estabelecido que o processo empreendedor, de inovação e a geração da eficácia empresarial têm uma relação direta com o perfil do elemento interno da organização, será conceituado no próximo tópico, o colaborador denominado empreendedor corporativo e intraempreendedor.

2.2 Empreendedorismo Corporativo e Intraempreendedorismo

Há diferentes visões acerca de empreendedores corporativos e intraempreendedores.

Oliveira et al (2008) corrobora com esse pensamento dizendo que embora o conceito de intraempreendedorismo exista há mais de vinte anos, não há uma unanimidade entre os autores na definição deste conceito, uma vez que são encontrados vários termos na literatura que classificam este fenômeno nas organizações.

Estes autores estudaram as linhas de pesquisa sobre intraempreendedores e organizações empreendedoras por meio de uma revisão da documentação de 1996 a 2006, e para eles intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo são conceitos similares. A diferença estaria na interpretação de como os estes são aplicados.

Judice et al. (2008) sintetiza a visão do empreendedorismo corporativo, através da figura 3:

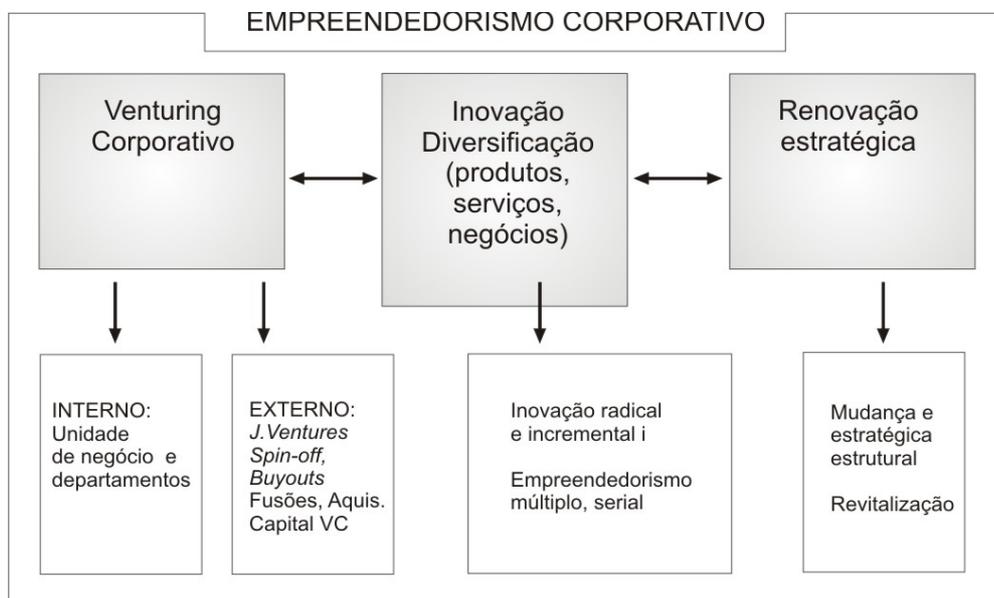


Figura 3 – Empreendedorismo Corporativo

Fonte: Judice et al (2008, p.5)

Empreendedorismo corporativo abrangeria principalmente a criação de empresas (*corporate venture*), que corresponde à criação de novas atividades dentro ou fora da organização e a renovação estratégica, que se refere às mudanças significativas em termos de atitudes, comportamentos ou modos de funcionamento promovido pela organização.

Buscando ampliar a definição de empreendedorismo corporativo, Stevenson e Jarillo (1990), indicam seis proposições lógicas, a saber:

- 1) "Uma organização empreendedora é aquela que persegue oportunidades, não importando os recursos que são presentemente controlados".
 - 2) "O nível de empreendedorismo dentro da empresa (i.e. a busca de oportunidades) é criticamente dependente das atitudes dos indivíduos dentro da firma, abaixo do primeiro nível gerencial."
 - 3) "O comportamento empreendedor exibido por uma firma será correlacionado positivamente com os esforços de colocar os indivíduos em posição de detectar oportunidades; para treiná-los para serem capazes de fazer isso e para recompensá-los por fazer isso."
 - 4) "Empresas que fazem um esforço consciente de minimizar conseqüências negativas de falhas quando oportunidades são perseguidas, demonstrarão o alto nível de comportamento empreendedor".
 - 5) "Não somente o nível de sucesso, mas a própria quantidade empreendedora será uma função da habilidade dos empregados de explorar oportunidades".
 - 6) "Organizações que favorecem a emergência de redes de relacionamentos informais, internas e externas, e permitem uma gradual alocação e compartilhamento de recursos, demonstrarão um alto nível de comportamento empreendedor".
- (p. 23-24)

Para Hashimoto (2009) foram Covin e Miles (1999) que melhor demonstraram as diferenças entre Empreendedorismo Corporativo e Intraempreendedorismo, aos estabelecerem três divisões de classificação do Empreendedorismo Corporativo.

A primeira se refere a uma organização já existente que promove o lançamento de novos negócios alinhado com a concepção de Empreendedorismo Corporativo, tendo suas decisões estratégicas concentradas no nível organizacional.

Esta concepção vem ao encontro com a definição de Antoncic e Hisrich (2001) para quem empreendedorismo corporativo é o empreendedorismo dentro da empresa já existente, tratando-se de um processo de identificação e desenvolvimento de oportunidades independentemente dos recursos disponíveis.

A segunda divisão é tocante ao indivíduo que tem novas idéias para produtos e serviços no ambiente organizacional sendo caracterizado como intraempreendedor, dentro do que é chamado de Empreendedorismo Corporativo autônomo ou informal.

Empreendedorismo Corporativo autônomo ou informal ocorre pela ação do colaborador mesmo quando a organização não oferece um clima favorável ou

apropriado à geração de novos produtos, serviços, processos, ou seja, o empregado é capaz de gerar um processo de inovações corporativas.

A terceira classificação ocorre quando uma organização tem uma filosofia empreendedora, isto é, existe um Empreendedorismo Corporativo formal ou induzido. No empreendedorismo corporativo formal a organização busca facilitar de todas as formas o surgimento de oportunidades empreendedoras e suas iniciativas entre seus colaboradores que também podem ser chamados de intraempreendedores.

Os conceitos apresentados por Hashimoto (2009) acerca de Empreendedorismo Corporativo Formal ou Informal a partir da visão de Covin e Milles (1999) são objeto desta pesquisa. Com isso, buscou-se identificar quais as competências que caracterizam os intraempreendedores das empresas prestadoras de serviços, independentes das mesmas oferecem um clima para Empreendedorismo Formal ou Informal.

Esta idéia vem ao encontro com a definição de Ferreira (2001) que afirma que intraempreendedorismo inicia a partir do pressuposto que considerável parte da capacidade inovadora reside nos colaboradores da organização.

Esse pensamento é respaldado por Pinchot e Pellmam (2004) para quem o intraempreendedor é aquele que transforma uma idéia em realidade dentro de uma empresa, podendo ser ou não a pessoa a apresentar primeiro esta idéia, mas que arregaça as mangas e faz o que é preciso ser feito para alcançar os melhores resultados para as atividades empresariais.

Garcia et al. (2008) tentou identificar as ações do comportamento intraempreendedor através de uma escala de mensuração. Este estudo indica que o intraempreendedorismo é fruto de comportamentos de indivíduos dentro de organizações associados à sua capacidade de criatividade e inovação, guiados por um sentido de visão e integração, determinação e competitividade, por meio de um processo de liderança e iniciativa e voltados para resultados e busca de oportunidades.

A pesquisa de Garcia et al.(2008) encontram similaridade na visão de Li (2007), que definiu intraempreendedorismo como uma forma de reorganizar os recursos existentes das empresas a fim de desenvolver produtos, mudanças organizacionais, geração de novos negócios e novos desafios, tendo como objetivo a criação uma vantagem competitiva para organização

Para Ping et al. (2010), o intraempreendedorismo é uma forma eficaz de promover o crescimento sustentável das empresas. Esses autores fizeram uma revisão do intraempreendedorismo sob a perspectiva da gestão de recursos humanos na China e apontam que as competências intraempreendedoras têm impacto direto no empreendimento e ressaltam a importância no desenvolvimento destas competências como forma de reforçar o desempenho das organizações.

Visando o objetivo desta pesquisa, que é analisar quais são as competências que caracterizam o intraempreendedor sob sua ótica e dos empreendedores das empresas prestadoras de serviços, adota-se como referencial teórico o conceito de Li (2007), com base em Garcia et al. (2008) e Ping et al. (2010).

Fica claro que os pontos de vistas destes autores, embora complementares acerca do intraempreendedor, se valendo de conceitos relacionados ao comportamento desenvolvido de reorganizar recursos existentes e também como forma de promoção o crescimento sustentável.

Sabendo que intraempreendedorismo é fruto de comportamentos pelos profissionais dentro das organizações, foi explorado quais são as competências empreendedoras e se estas têm correlação com as competências intraempreendedoras.

2.3 Competências

A definição do que é competência e estudos sobre o tema são facilmente encontrados na literatura nacional através de diversos pesquisadores.

Mitchelmore e Rowley (2008) fizeram um trabalho sobre revisão da literatura sobre competências empreendedoras e para estes autores competência é um conceito que tem muitas faces e aplicativos, sendo que modelos de competências empreendedoras se baseiam em diferentes abordagens e conceitos. Pesquisa e prática relacionadas com competência são tipicamente impulsionadas pelas aspirações de alcançar um desempenho superior e potencial que traga um ganho econômico ou o sucesso de um empreendimento.

Desta forma, faz-se necessário estabelecer o conceito de competências individuais que segundo Mello et al. (2006) podem ser concebidas como

características que englobam diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, influenciados pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos.

Diante do conceito de Mello et al. (2006) sobre competências individuais lançou-se um olhar sobre como as competências são conceituadas no ambiente organizacional.

Neste sentido, Zarifian (2003), fundamenta seu conceito de competência em três elementos: competência na tomada de iniciativa e responsabilidade frente a situações enfrentadas pelo profissional; competência apoiada por um conhecimento adquirido de inteligência prática; e competência como a capacidade de mobilizar pessoas a respeito de uma situação, assumindo responsabilidades e dividindo desafios.

Dutra (2004) acrescenta que o conceito de competência permite estabelecer o que é esperado da pessoa de forma alinhada ao intento estratégico e às competências organizacionais. O conceito de complexidade, para esse autor, permite melhor especificar e mensurar a entrega da pessoa para uma organização. Ao definir os conceitos de complexidade e de competência é possível definir, para cada competência, diferentes níveis de complexidade de entrega (p.46).

Fleury e Fleury (2001) sintetizaram os conceitos apresentados de competências até aqui quando definem competência como:

Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.(p.187)

Le Boterf (2003, p. 229) amplia o conceito das competências para o âmbito organizacional quando define que a competência de uma empresa ou de uma de suas unidades não equivale à soma das competências de seus membros. O valor do capital (de competência) depende não tanto de seus elementos constitutivos, mas da capacidade da combinação ou da articulação entre esses elementos. Assim, competência coletiva emerge da cooperação e sinergia existentes entre as competências individuais.

O conceito de Le Boterf (2003) encontra apoio na definição de competência apresentado por Prahalad e Hamel (2005), que definem competência como:

Uma articulação de recursos organizacionais, um aprendizado da organização, um saber-fazer coletivo e complexo, especialmente no que diz respeito à coordenação de diversas habilidades de produção e à integração de múltiplas correntes tecnológicas. (p.237)

Conforme visto as competências individuais quando empregadas no contexto organizacional são fontes de inovação, transferência de conhecimento, mobilização de pessoas, aprendizado organizacional, além de agregarem valor econômico e social para uma empresa entre outros benefícios.

Para Man e Lau (2000), as competências são um elo das características pessoais com as profissionais e estão relacionadas com a capacidade do empreendedor em desempenhar seu papel.

No trabalho de revisão da literatura sobre competências empreendedoras desenvolvido por Mitchelmore e Rowley (2008), é fornecida uma visão integrada das contribuições sobre competências empreendedoras de diversos autores que trabalham em diferentes setores da indústria e em vários países. Estes autores também utilizam Man e Lau (2005), como sintetizadores dos estudos de competências empreendedoras.

Man e Lau (2005) propõem dez áreas de competências para o empreendedor:

- 1) Competências de Oportunidade;
- 2) Competências de Relacionamento;
- 3) Competências Conceituais;
- 4) Competências de Inovação;
- 5) Competências Organizadoras / Administrativas;
- 6) Competências Sociais;
- 7) Competências Estratégicas;
- 8) Competências de Comprometimento;
- 9) Competências de Aprendizagem; e
- 10) Competências de Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal.

As Competências de Oportunidade consideram que um empreendedor devem estar aptos a identificar os cenários favoráveis para identificação, avaliação e busca de oportunidades para a organização e desta forma atuar de forma assertiva a fim de transformar estas situações em oportunidades concretas de negócios.

Competências de Relacionamento estão relacionadas com a criação de uma rede de relacionamento que é reconhecidamente fundamental para o desenvolvimento profissional por ser capaz de criar e fortalecer uma imagem de confiança e reputação junto a parceiros atuais ou futuros.

As Competências Conceituais estão na habilidade dos empreendedores em observar, analisar e avaliar as situações empresariais de forma subjetiva, na busca de caminhos alternativos e as melhores formas de alcançá-los. Além disso, percebe-se situações por diferentes ângulos ou de forma positiva, a fim de descobrir oportunidades empreendedoras no mercado

Competências de Inovação estão ligadas à capacidade de replicar o seu portfólio de serviços ao maior número de clientes possíveis, através da ampliação e reconfiguração para cada cliente dos elementos adaptáveis da cada serviço oferecido.

As Competências Organizadoras / Administrativas são referentes à gestão de talentos, recursos financeiros, tecnológicos e físicos da organização que são as responsáveis pelos mecanismos de planejamento, organização, comando, motivação e controle.

As Competências Sociais estão relacionadas à capacidade de construir e manter relacionamentos de confiança com *stakeholders*, de utilização das redes sociais para adquirir e fortalecer eventuais oportunidades de negócios ou obtenção de recursos e capacidades específicas para o empreendimento.

As Competências Estratégicas são relacionadas a escolha e implementação das estratégias, compreensão de cenários amplos e de longo prazo, identificação e avaliação da imagem competitiva e capacidade de implementar programas em função de metas, dentre outros projetos, na organização. Estas competências constituem uma área especial do comportamento empreendedor.

As Competências de Comprometimento estão encarregadas de manter o compromisso com o empreendimento mesmo em situações de crise, não perder o foco dos objetivos empresariais no longo prazo mais que no curto prazo, dedicar-se arduamente e até comprometer seus próprios interesses pessoais em nome da organização.

Competências de Aprendizagem refere-se a capacidade dos empreendedores em aprender a aprender, capacitando-os para experiências cada vez mais complexas através da aquisição de novos conhecimentos.

Competências de Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal parte do pressuposto que existe uma complementaridade entre a vida pessoal e o trabalho e que ambas não são concorrentes em termos de prioridade. Esta postura repercute na condução dos negócios a partir do momento em que reconhecem à importância do apoio que darão as equipes como seres humanos plenos e assumem ou mesmo prestigiam o fato de existir papéis a serem cumpridos dentro e fora do espaço de trabalho.

Segundo Viera et al. (2003) é possível utilizar as competências na formação de novos empreendedores por meio do desenvolvimento de suas competências, que podem ser de nível individual, grupal ou organizacional

Após analisar a literatura disponível sobre os conceitos e estudos de competências, Man e Lau (2005), Prahalad e Hamel (2005), Lê Botef (2003), Fleury e Fleury (2001), Dutra (2004), Zarifian (2003) e Mello et al. (2006), com diferentes faces e aplicações, optou-se por estes conceitos a fim de identificar quais são as competências que caracterizam os intraempreendedores das empresas prestadoras de serviços, respaldado nos estudos de Colella (2008), conforme descrito nos procedimentos metodológicos desta dissertação.

De maneira geral, o referencial teórico desenvolvido na presente pesquisa, procurou reunir texto que contribuem para a compreensão dos constructos aqui mencionados. A seguir será apresentado como a pesquisa foi desenvolvida, por meio dos procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Booth et al. (2005) pontua que pesquisar é reunir informações necessárias para encontrar respostas para uma pergunta e assim chegar à solução de um problema.

Para investigar um problema faz-se necessário também, discutir a natureza da pesquisa, qual método é o mais indicado, quem participará da mesma e qual instrumento de coleta de dados será utilizado e como os dados serão tratados.

Neste capítulo estão explicadas as questões de natureza metodológica a que nortearam os procedimentos da pesquisa.

3.1 Problema da pesquisa

O problema da pesquisa é uma questão não resolvida, que serve como objeto de discussão em qualquer área que se tenha domínio do conhecimento e seja passível de tratamento científico.

Para Denker (1998, p.63) o “surgimento do problema vem de questões de natureza prática, na percepção de algumas dificuldades teóricas, ou ainda da frustração de expectativas.” Creswell (2007) menciona também que na pesquisa de ciências sociais aplicadas os problemas surgem a partir de questões, dificuldades e práticas correntes. Nesse sentido, a questão básica que norteou essa pesquisa foi:

Quais as competências que caracterizam o intraempreendedor sob sua ótica e sob a ótica dos empreendedores das empresas prestadoras de serviços?

3.2 Objetivos

Objetivo de uma pesquisa científica procura estabelecer o que se espera conseguir com a investigação e como responder ao problema elaborado. Ele se divide em objetivo geral e seus detalhamentos em objetivos específicos. A seguir apresentam-se os objetivos da presente pesquisa:

3.2.1 Objetivo geral

Analisar quais são as competências que caracterizam o intraempreendedor sob sua ótica e dos empreendedores das empresas prestadoras de serviços.

3.2.2 Objetivos específicos

- Analisar quais são as competências requeridas do intraempreendedor na ótica do empreendedor, fundador/proprietário de empresas prestadoras de serviços;

- Analisar as ações intraempreendedoras dentro das empresas prestadoras de serviços;

- Analisar quais os fatores inibidores e facilitadores para desenvolvimento do intraempreendedorismo dentro das empresas prestadoras de serviços;

- Identificar atuação e desafios para o desenvolvimento do intraempreendedorismo dentro das empresas prestadoras de serviços;

- Analisar quais as políticas e práticas existentes dentro das empresas prestadoras de serviços para o desenvolvimento do intraempreendedorismo.

3.3 Natureza da pesquisa e método

Esta pesquisa foi de natureza exploratória que segundo Piovesan e Temporini (1995), têm seus fundamentos apoiados nos seguintes princípios: 1) a aprendizagem melhor se realiza quando parte do conhecido; 2) deve-se buscar sempre ampliar o conhecimento e 3) esperar respostas racionais pressupõe formulação de perguntas também racionais.

Para Godoy (1995), uma pesquisa de natureza exploratória envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram ou tem experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver,

esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens posteriores.

Com base na natureza desta pesquisa optou-se pelo método qualitativo que segundo Richardson (1999, p.80):

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades dos indivíduos .

3.4 Participantes da Pesquisa

Esta pesquisa contou com a participação de duas empresas prestadoras de serviços, que fazem parte da Brasil Medição, uma Associação de abrangência nacional, que visa reunir as principais empresas prestadoras de serviços com foco nos mercados de água, energia elétrica e gás.

A Associação Brasil Medição é uma entidade civil, sem fins lucrativos, fundada em 2007 por um grupo de empresários que buscam representar suas empresas de serviços junto aos contratantes e desenvolver ações conjuntas de valorização do setor.

Hoje conta com 20 empresas associadas e busca exercer a defesa dos interesses coletivos no relacionamento com clientes, na representação institucional perante órgãos públicos e na disseminação de conhecimentos que visam buscar competitividade ao setor.

3.4.1 As empresas da pesquisa

Dentre os associados da Brasil Medição, foram selecionadas duas empresas para participar desta pesquisa. Esta escolha ocorreu pelas similaridades que estas empresas apresentam no seu portfólio de negócios e porte. Ambas prestam serviços para Concessionárias de Serviços Públicos de Água e Esgoto e tem seus contratos de prestação de serviços gerenciados de forma autônoma um dos outros o que classificam como Unidade de Negócio, por terem constituição jurídica, fiscal e

contábil próprias. As gestões contratuais das duas empresas contemplam profissionais que são oficialmente designados como prepostos junto aos clientes podendo tomar todas as decisões necessárias para execução dos serviços, além de responderem oficialmente por todas as ações de prestação de serviços que são executadas durante a vigência contratual.

Também serviu como critério de escolha a acessibilidade do pesquisador, a receptividade das mesmas e o fato dos dois sócios-diretores serem fundadores da Brasil Medição o que demonstra uma liderança empresarial no setor. Foi autorizada pelos sócios cotistas a divulgação dos nomes das empresas, conforme anexo 01 e 02

Empresa: Tecdata Engenharia e Serviços Ltda.

- Segmento de atuação: Prestação de Serviços
- Localização: Sede em São Paulo/Capital, com atuação em todo território nacional.
- Ano de fundação: 1986
- Quantidade de colaboradores: 1.340

Empresa: Allsan Engenharia e Administração Ltda.

- Segmento de atuação: Prestação de Serviços
- Localização: Sede em São Paulo/Capital, com atuação em todo território nacional.
- Ano de fundação: 2004
- Quantidade de colaboradores: 1.500

3.4.2 Os sujeitos da pesquisa

Os sujeitos desta pesquisa não são identificados visando preservar suas identidades e atendem basicamente a dois perfis:

Perfil 1: Sócio cotista e executivo da organização empreendedora, com vivência profissional na área de prestação de serviços e conhecimento do seu quadro de colaboradores, tendo em vista que o mesmo indicou os profissionais que ele classificou como intraempreendedor da sua organização para fazerem parte desta pesquisa.

Perfil 2: Colaboradores indicados como intraempreendedores pelos sócios cotistas e executivos da organização empreendedora para participar da pesquisa.

Desta forma, em cada uma das empresas pesquisadas, contou-se com a participação de um sócio cotista e executivo (perfil 1) e três colaboradores intraempreendedor (perfil 2) por ele indicado.

3.5 Instrumento de coleta de Dados

Godoi e Melo (2006, p.304), dizem que na prática, há três modalidades principais de entrevistas qualitativas: 1) entrevista conversacional livre em torno de um tema; 2) entrevista baseada em roteiro e 3) entrevista padronizada aberta.

Essas autoras afirmam ainda que a “entrevista qualitativa reside em abrir as portas da vida cotidiana ao estranhamento subjetivo e promover o questionamento das manifestações latentes no nível do verbalmente manifesto”. (p.316)

Nesta pesquisa o instrumento eleito para coletar dados foi a entrevista em profundidade que contou com dois roteiros semi-estruturados.

Esses roteiros estão respaldados nos roteiros elaborados por Colella (2008), e adaptado para o grupo respondente dessa pesquisa, ao considerar que esse grupo apresenta características distintas dos participantes da pesquisa de Colella.

As entrevistas foram realizadas com o empreendedor responsável pela empresa e com os intraempreendedores por ele indicados.

Foram utilizados dois roteiros de entrevistas diferentes, um específico para o empreendedor e outro para os intraempreendedores. (Apêndice A e B).

A utilização destes roteiros buscou identificar a opinião dos entrevistados de forma direcionada sobre os comportamentos caracterizados como empreendedor, intraempreendedor e as competências intraempreendedoras, sob o ponto de vista do empreendedor e do colaborador intraempreendedor.

Para a identificação e entendimento das competências do intraempreendedor, esta pesquisa se baseou nos relatos e busca de exemplos reais de atuação dos colaboradores intraempreendedores respondentes.

3.5.1 – Definição dos Constructos abordados

O Quadro 1 representa as categorias de respostas consideradas, tendo em vista as perguntas feitas no roteiro semiestruturado (Apêndice A e B).

Relacionando as categorias 01- Conceito de Empreendedor, 02- Conceito de Intraempreendedor e 03- Competências intraempreendedoras, com os autores referência desta pesquisa, conforme referencial teórico e constante do Quadro 1, identificados conforme as perguntas feitas no roteiro semi-estruturado.

As categorias 04- Ações intraempreendedoras, 05 – Fatores inibidores e facilitadores para desenvolvimento do intraempreendedorismo, 06- Atuação e desafio para o desenvolvimento do intraempreendedorismo e 07- Políticas e práticas para o desenvolvimento do intraempreendedorismo, não tem autores específicos, sendo utilizado conforme conveniência todos os autores do referencial teórico.

Quadro 1 – Categorias x Autores x Número da Pergunta

Categorias de Respostas	Autores	Número da Pergunta
1. Conceito de Empreendedor	McClelland (1987) e Nassif et al. (2009)	QE:2
2. Conceito de Intraempreendedor	Ling (2007)	QE: 3 e 4 QI: 7 e 8
3. Competências intraempreendedoras	Man e Lau (2005), Prahalad e Hamel (2005), Lê Botef (2003), Fleury e Fleury (2001), Dutra (2004), Zarifian (2003) e Mello et al. (2006)	QE: 7 QI: 11 e 12
4. Ações Intraempreendedoras	Autores do referencial, conforme conveniência.	QE: 5 QI: 9
5. Fatores inibidores e facilitadores para desenvolvimento do intraempreendedorismo	Autores do referencial, conforme conveniência.	QE: 6 QI: 6
6. Atuação e desafios para o desenvolvimento do intraempreendedorismo	Autores do referencial, conforme conveniência.	QE: 8 e 9 QI: 13 a 15
7. Políticas e práticas para o desenvolvimento do intraempreendedorismo	Autores do referencial, conforme conveniência.	QE: 10 e 11 QI: 10

Fonte: Organizado pelo autor

Legenda: QE – Questionário Empreendedor

QI - Questionário Intraempreendedor

Com as categorias criadas entende-se ter contemplado um conjunto de elementos passíveis de serem observados, respaldado na literatura apresentada, com base nas perguntas da pesquisa em uma forma lógica de análise.

3.6 Coleta dos dados

As entrevistas com roteiros semi-estruturados foram realizadas no período de janeiro a fevereiro de 2011.

O primeiro contato com cada uma das empresas se deu através da Brasil Medição onde foram explicados os objetivos da pesquisa. Deste contato surgiu o interesse dos empreendedores e agendamento das primeiras entrevistas.

Foram realizadas oito entrevistas no total. Nas duas empresas selecionadas foram realizadas quatro entrevistas, sendo uma com o sócio cotista e executivo e três com os colaboradores indicados como intraempreendedor pelos mesmos.

As primeiras entrevistas foram realizadas com os sócios cotistas e as demais agendadas com os intraempreendedores por eles indicados.

No início de cada entrevista os empreendedores foram novamente informados dos objetivos desta pesquisa, a forma como as entrevistas seriam conduzidas e solicitado a indicação de no mínimo três colaboradores que os mesmos identificavam como intraempreendedor.

Na empresa Tecdata Engenharia e Serviços Ltda., a entrevista com o empreendedor foi realizada na Sede da empresa na cidade de São Paulo/Capital e as entrevistas com os intraempreendedores foram realizadas nas cidades de São Paulo, Cotia e São José dos Campos, todas no estado de São Paulo, durando em média quarenta minutos, sendo todas realizadas nas dependências da empresa.

Na empresa Allsan Engenharia e Administração Ltda., a entrevista com o empreendedor foi realizada na Sede da empresa na cidade de São Paulo/Capital e as entrevistas com os intraempreendedores foram realizadas nas cidades de São Paulo, Campos do Jordão e Campinas, todas no estado de São Paulo, durando em médio quarenta minutos, sendo todas realizadas nas dependências da empresa.

No início de cada entrevista com os intraempreendedores indicados foram explicados os objetivos desta pesquisa, a forma como a mesma seria conduzida, a contribuição e a importância que cada participante teria para este estudo e que os mesmos haviam sido indicados pelo seu diretor para fazer parte da mesma.

Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente, transcorrendo num clima favorável, em ambiente isolados estando presentes o pesquisador e o entrevistado, e os respondentes demonstraram interesse pelo objeto desta pesquisa.

As perguntas foram realizadas conforme cada roteiro semi-estruturado, o que permitiu aos participantes falarem sobre os assuntos abordados, sendo interrompidos em alguns casos a favor de um melhor esclarecimento de algumas dúvidas nas respostas.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra de forma fiel as falas e expressões utilizadas, de forma a assegurar o registro das informações passadas, no nível de detalhe e fidedignidade esperada, sendo que todas estão transcritas e foi objeto do tratamento dos dados.

3.7 Tratamentos dos dados

Os dados desta pesquisa foram tratados por meio da técnica denominada “análise de conteúdo” proposta por Bardin (1977). Essa técnica consiste em analisar discursos diversos e todo tipo de comunicação. Ela parte do pressuposto que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido a ser desvendado.

Foi solicitado aos participantes da pesquisa, autorização para que as entrevistas fossem gravadas e após isso, as mesmas foram transcritas para tornarem-se objetos de sucessivas leituras na busca de identificar os pontos mais representativos na fala dos entrevistados.

Foram montadas planilhas específicas para cada um dos entrevistados; empreendedores e intraempreendedores, contendo campos dos resumos das respostas das perguntas abertas que possibilitou caracterizar as opiniões expressadas e a categorização de análises por agrupamento temático.

Foram ainda, coletados dados demográficos dos participantes, com o intuito de traçar o perfil dos mesmos.

Com base nesses dados e na caracterização das respostas prevê-se a construção de um conjunto de elementos passíveis de serem observáveis e analisados para respaldar o desvelar das competências que caracterizam os intraempreendedores de empresas prestadoras de serviços e comparada à literatura estudada.

Esses resultados foram analisados qualitativamente, procurando detectar a opinião dos entrevistados, de uma forma mais direcionada, sobre os

comportamentos caracterizados como intraempreendedor de acordo com o referencial teórico aqui proposto.

Para a identificação das competências que caracterizam os intraempreendedores, esta pesquisa qualitativa tomou como base os relatos, além de eventualmente buscar dados de exemplos reais da atuação dessas pessoas.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados e análise dos dados são discutidos neste item considerando os diferentes pontos de vistas dos empreendedores e intraempreendedores entrevistados, além de apresentar as categorias de respostas.

4.1 Perfil dos Empreendedores

Foram entrevistados dois sócios cotistas e executivos das empresas Tecdata Engenharia e Serviços Ltda. e Allsan Engenharia e Administração Ltda., com vivência profissional na área de prestação de serviços e conhecimento do seu quadro de colaboradores, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Perfil dos Empreendedores

Características	Empresa: Tecdata – T0	Empresa: Allsan – A0
Cargo	Sócio-Diretor	Sócio-Diretor
Idade	63	50
Gênero	Masculino	Masculino
Formação (graduação)	Economia e Administração de Empresas	Engenharia Mecânica
Área de Especialização	Administração de Empresas	Administração de Empresas
Área de atuação	Prestação de Serviços	Prestação de Serviços
Tempo na empresa	25 anos	10 anos
Tempo no cargo	25 anos	10 anos

Fonte: Resultado da Pesquisa

Os empreendedores são do sexo masculino, ambos com curso superior e especialização em Administração de Empresas, apresentando dados similares em relação à área de atuação, tempo de empresa e tempo no cargo.

4.2 Perfil dos Intraempreendedores

Os seis intraempreendedores entrevistados foram indicados pelos sócios cotistas e executivos das empresas Tecdata Engenharia e Serviços Ltda. e Allsan Engenharia e Administração Ltda., sendo três de cada organização por apresentarem características intraempreendedora à luz dos sócios cotistas.

As três indicações por empresas surgiram de forma natural, esta pesquisa não visou delimitar o número de intraempreendedores identificados por seus executivos, mas coincidentemente, cada sócio cotista demonstrou conhecer os conceitos e diferenças entre intraempreendedor e gerentes tradicionais e indicaram três colaboradores que julgaram ter o perfil intraempreendedor.

Para facilitar a identificação dos participantes da pesquisa, doravante os mesmos serão intitulados como:

Empresa: Tecdata

- Empreendedor = T0
- Três Intraempreendedor = T1, T2 e T3

Empresa: Allsan

- Empreendedor = A0
- Três Intraempreendedores = A1, A2 e A3

O Quadro 3 apresenta o perfil de cada um dos colaboradores da empresa Tecdata, com base em dados coletados nas entrevistas.

Quadro 3 – Perfil dos Intraempreendedores Tecdata

Característica	T1	T2	T3
Cargo	Gerente Operacional	Gerente Operacional	Gerente Operacional
Idade	33 anos	39 anos	49 anos
Gênero	Masculino	Masculino	Feminino
Formação (graduação)	Engenharia Civil	Engenharia Civil	Administração de Empresas
Área de Especialização	Engenharia Civil	Engenharia Ambiental	Gestão Empresarial
Área de atuação	Supervisão e Gestão de Contratos	Supervisão e Gestão de Contratos	Supervisão e Gestão de Contratos
Tempo na empresa	2 anos	1 ano	10 anos
Tempo no cargo	2 anos	1 ano	5 anos

Fonte: Resultado da Pesquisa

Os três intraempreendedores da empresa Tecdata têm atuação similares na supervisão de gestão de contratos, sendo dois homens e uma mulher. Os dois intraempreendedores do sexo masculino já entraram na função de supervisão e tem formação em Engenharia Civil, sendo que um tem especialização em Engenharia Civil e o outro em Engenharia Ambiental. Já a intraempreendedora, única mulher indicada nesta pesquisa, tem formação em Administração de Empresas com

especialização em Gestão Empresarial, é a profissional que está a mais tempo na empresa entre intraempreendedores indicados. A mesma conquistou o cargo atual depois de cinco anos prestando outros tipos de serviços a empresa e está a cinco anos no cargo atual.

O Quadro 4 apresenta o perfil de cada um dos colaboradores da empresa Allsan, com base em dados coletados nas entrevistas.

Quadro 4 – Perfil dos Intraempreendedores Allsan

Característica	A1	A2	A3
Cargo	Gerente de Contrato	Gerente de Contrato	Gerente de Contrato
Idade	51 anos	59 anos	41 anos
Gênero	Masculino	Masculino	Masculino
Formação (graduação)	Engenharia Naval	Agrimensura	Engenharia Civil
Área de Especialização	Container	Administração de Empresas	Gestão Empresarial
Área de atuação	Gerenciamento de Contratos	Gerenciamento de Contratos	Gerenciamento de Contratos
Tempo na empresa	5 anos	4 anos	4 anos
Tempo no cargo	5 anos	4 anos	3 anos

Fonte: Resultado da Pesquisa

Os três intraempreendedores da empresa Allsan são do sexo masculino, todos com mais de quarenta anos. Dois são formados em Engenharia e um em Agrimensura, sendo que ambos exercem a mesma função, já sendo contratados para os cargos atuais.

Resumindo as características predominantes dos seis intraempreendedores entrevistados, tem-se que:

- Seis respondem por gestão de Unidades de Negócios;
- Seis possuem nível superior completo;
- Cinco são homens e uma mulher.
- Quatro são engenheiros.

A seguir, serão apresentadas as categorias de respostas advindas dos resultados adquiridos por meio das entrevistas e da análise de conteúdo.

4.3 Categorias de Respostas

Neste item são apresentados os resultados colhidos nas pesquisas de campo, procedendo-se a análise de conteúdo deste material à luz de Bardin (1977) e respaldados nos autores indicados no referencial teórico.

Após leituras sucessivas das entrevistas realizadas tanto com empreendedores quanto com os intraempreendedores considerando o problema da pesquisa estruturada para este estudo organizou-se as seguintes Categorias de Respostas:

1. Conceito de Empreendedor
2. Conceito de Intraempreendedor
3. Competências Intraempreendedoras
4. Ações Intraempreendedoras
5. Fatores inibidores e facilitadores para desenvolvimento do intraempreendedorismo
6. Atuação e desafios para o desenvolvimento do intraempreendedorismo
7. Políticas e práticas para o desenvolvimento do intraempreendedorismo

4.3.1 – Conceito de Empreendedor

Este conceito foi explorado apenas junto aos dois sócios cotistas, que demonstraram familiaridade com tal conceito.

Consideram que o empreendedor identifica oportunidades de negócios, corre riscos, busca inovações, sempre atuando de forma pró-ativa.

Observa-se que estes pressupostos são concordantes com McClelland (1987) e Nassif et al. (2009) que pontuam acerca do conceito e das ações de um empreendedor. Estes autores confirmam que o empreendedor tem suas ações pautadas pela iniciativa, realização, autonomia, aposta no trabalho, diferenciação e transformação de idéias em oportunidades.

Estas definições convergem com os pensamentos dos entrevistados, como ilustração abaixo:

Desafios em realizar empreendimento, inovação, a capacidade de assumir risco, isso é uma marca registrada. [T0]

E como um time de futebol. Você tem o goleiro que fica no gol, se por o goleiro como centro-avante não vai dar certo. Não sei se a pessoa nasce para isso, mas você tem o perfil de correr vários riscos. [A0]

4.3.2 Conceito de Intraempreendedor

Este conceito foi explorado junto ao grupo participante da pesquisa, empreendedores e intraempreendedores.

Os dois empreendedores consideram o termo familiar, que, para eles:

Intraempreendedor é aquele colaborador que de certa forma assume o papel do dono na atividade que é delegada, ou seja, ele toma decisões, assume riscos, responde por eles, ele faz o papel do dono. [T0]

Intraempreendedor tem características semelhantes do empreendedor, vai além das atribuições designadas pela empresa, busca novas oportunidades, trabalha como se a empresa fosse dele e esta sempre presente nas atividades empresariais. [A0]

Estes pressupostos são respaldados por Pinchot e Pellman (2004) para quem o intraempreendedor é aquele que transforma uma idéia em realidade dentro de uma empresa, podendo ser ou não a pessoa que apresentou primeiro esta idéia, mas que arregaça as mangas e faz o que é preciso ser feito para alcançar os melhores resultados para as atividades empresariais.

Foi possível identificar o perfil de intraempreendedor entre os respondentes, conforme observado por Garcia et al. (2008), Ping et al. (2010) e Li (2007), que pontua que o intraempreendedor é capaz de reorganizar os recursos existentes das empresas a fim de desenvolver produtos, mudanças organizacionais, geração de novos negócios e novos desafios, tendo como objetivo a criação de uma vantagem competitiva para a organização.

A convergência destes conceitos com os pensamentos dos intraempreendedores entrevistados pode ser observada nas ilustrações abaixo:

Eu cuido mais do que é dos outros do que o que é meu. [T1]

Dá uma idéia de que seja a pessoa que tem o espírito empreendedor, mas um cara muito guardado, muito reservado, muito intrínseco, muito pé no chão, no sentido de não querer fazer vôos que ele não conheça, diferente do empreendedor. [T2]

O intraempreendedor é a pessoa que dentro da empresa age como se fosse o dono, buscando resultado, a satisfação da empresa, a harmonia da equipe. [T3]

Pessoalmente posso falar que eu sou um intraempreendedor. O intraempreendedor veste a camisa da empresa e tenta trazer um resultado melhor para a empresa e que no futuro indiretamente trará um resultado diretamente para ele. [A1]

A gente trata assuntos de novos negócios, de novas perspectivas para a empresa, parece que falamos a mesma língua, ou seja, estamos sempre na mesma sintonia. [A2]

Acredito que tenha uma confiança pelo meu histórico, tem uma aposta em mim pelo meu passado e presente. [A3]

Estas duas categorias analisadas, conceitos de Empreendedor e Intraempreendedor, corroboram para o entendimento do que vem a ser estes atores no contexto das organizações pesquisadas.

Observa-se na empresa Tecdata, que a definição de intraempreendedor feita pelo sócio cotista A0 tem muita similaridade com as definições feitas pelos três intraempreendedores, tendo inclusive no caso da intraempreendedora T3 a utilização da mesma expressão quando ambos definem o intraempreendedor como aquele que assume o papel do dono.

O intraempreendedor T1 demonstra uma preocupação maior nas tomadas de decisões e busca de resultados uma vez que o mesmo não é o dono do capital e por isso merece cuidados maiores do que se fosse dele.

Já o intraempreendedor T2 diferencia empreendedor do intraempreendedor, por achar que o empreendedor arrisca mais. Ele utiliza a expressão “fazer vãos que ele não conheça” para ilustrar as tomadas de decisões sobre novos negócios e inovações que são feitas pelo empreendedor e os riscos que estas ações podem causar ao seu patrimônio.

Para o empreendedor A0 da empresa Allsan, existe muita semelhança nas características do empreendedor e do intraempreendedor, ele também vê que os intraempreendedores trabalham como se a empresa fosse deles e estão sempre presentes nas atividades empresariais.

Este ponto de vista é compartilhado pelos intraempreendedores da empresa Allsan, que demonstraram ter muita familiaridade com a gestão da empresa.

O intraempreendedor A2 diz que ele e o empreendedor A0 estão sempre na mesma sintonia quando tratam assuntos de novos negócios e de novas perspectivas para a empresa.

O intraempreendedor A1 diz buscar sempre os melhores resultados para a empresa e entende que estas ações serão revertidas em benefícios para ele no futuro.

Já o intraempreendedor A3 acredita que seu currículo profissional e resultados alcançados fazem com que ele seja respeitado e identificado como intraempreendedor pelo empreendedor A0.

De forma geral, as diversas visões de intraempreendedor apontadas neste estudo estão respaldadas no referencial teórico e são convergentes com o conceito de Ling (2007), adotado como referência para este conceito.

4.3.3 Competências intraempreendedoras

Os resultados relacionados às competências intraempreendedoras consideram as opiniões dos sócios cotistas empreendedores A0 e T0 e dos seis intraempreendedores A1, A2, A3, T1, T2 e T3, manifestadas durante as entrevistas.

O empreendedor T0, considera que são várias as competências para um intraempreendedor:

São várias, vou apenas citar algumas que ao meu ver seriam: credibilidade, competência, liderança e capacidade de assumir riscos. [T0]

As competências apontadas pelo empreendedor T0, podem ser entendidas através de Zarifian (2003), que fundamenta seu conceito de competência em três elementos: tomada de iniciativa; responsabilidade frente a situações enfrentadas pelo profissional e conhecimento adquirido da inteligência prática, assumindo responsabilidade e dividindo desafios.

Para o empreendedor A0, a capacidade de formar novos profissionais é a principal competência esperada do intraempreendedor, além de ser capaz de encarar desafios e ter uma inquietude profissional na busca de coisas novas.

A capacidade de formar outros gerentes, outros executivos. Ele tem que se sentir seguro, se sentir bom no faz, isso é primordial. ... esta sempre buscando coisas novas, às vezes nem pesando na parte financeira. Ele é profissional, mas não fica só pesando em dinheiro, esta aberto a tudo. [A0]

Segundo o empreendedor A0, quando um profissional é capaz de auxiliar na formação de novos profissionais para o quadro da empresa ele demonstra segurança profissional, vontade de crescer e de buscar novos desafios, sendo que na maioria das vezes estas ações não são pautadas e nem pensadas como melhoria da remuneração e sim na inquietude do intraempreendedor por crescimento e busca de novos desafios.

Estas afirmações vêm ao encontro da definição de competência apresentada por Prahalad e Hamel (2005), que definem competência como um uma articulação de recursos organizacionais, um aprendizado da organização, um saber-fazer coletivo e complexo, especialmente no que diz respeito à coordenação de diversas habilidades de produção e a integração de múltiplas correntes tecnológicas.

Também encontrou-se nos conceitos de Zarifian (2003) o discurso do empreendedor A0 e pode-se acrescentar os conceitos de Fleury e Fleury (2009) que para os autores competência é um saber-agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos e recursos que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo.

O intraempreendedor T1, entende que saber-fazer, conhecer, analisar cenários e planejar são competências essenciais para o intraempreendedor.

Sabe fazer uma análise de tudo, conhecer, pensar. Se você não pensar não chega a uma conclusão. Você pode até não saber de tudo, mas precisa saber que aquilo existe. [T1]

T1 também ressalta que ter paciência, saber liderar e ser capaz de transmitir informações foram competências desenvolvidas durante sua trajetória profissional.

As competências de transferência de conhecimentos, o saber-fazer e conhecer de Fleury e Fleury (2009) também aparecem na análise do intraempreendedor T1, que conceitua-se à luz de Dutra (2004), ao acrescentar que o conceito de competência permite estabelecer o que é esperado da pessoa de forma alinhada ao intento estratégico e às competências organizacionais.

T2 destaca que ser dedicado, capacidade de iniciativa, ser esforçado e estar pronto para encarar novos desafios são competências fundamentais para o intraempreendedor.

Competência de iniciativa, ter este espírito desafiador, que é uma coisa interessante, se eu não achasse que tinha capacidade nem assumiria algumas funções. [T2]

Na sua trajetória profissional o intraempreendedor T2, destacou a necessidade de aprendizagem e a busca constante pelo conhecimento acadêmico para aprimorar suas ações na empresa e nunca ficar estagnado.

No discurso de T2, identificar-se as competências de comprometimento de Man e Lau (2005), quando ele destaca que é necessário ser dedicado a empresa.

A intraempreendedora T3, também destaca o conhecimento como uma das principais competências intraempreendedoras, para ela:

Ter uma visão sistêmica dos negócios que você esta gerindo, você conhecer de tudo um pouco e às vezes colocar a mão na massa é fundamental. [T3]

A intraempreendedora aponta que saber delegar foi um grande desafio na sua trajetória profissional, que desenvolveu esta competência aprimorando sua capacidade de gestão e controle para desempenhar de forma eficiente suas funções.

As competências conceituais de Man e Lau (2005) estão presentes no discurso da intraempreendedora T3, quando aponta a necessidade de uma visão sistêmica, uma vez que esta competência consiste na habilidade de observar, analisar e avaliar as situações empresariais de forma subjetivos na busca de caminhos alternativos e na melhor forma de alcançá-los. As competências Organizadoras/Administrativas de Man e Lau (2005) fazem parte do conjunto de T3 ao afirmar que saber delegar aprimora sua capacidade de gestão e controle para desempenhar de forma eficiente suas funções.

Na empresa Allsan, o intraempreendedor A1, acha que a capacidade de construir relacionamentos é uma competência indispensável para o intraempreendedor. Ele salienta ainda a necessidade de comprometimento com os serviços é outra competência intraempreendedora necessária para o bom desempenho das atividades profissionais.

Ter objetivos, traçar metas e estar sempre determinado e seguir em frente. [A1]

Na trajetória profissional A1 identificou sua melhora na competência administrativa, pois conseguiu diminuir o tempo gasto nas tarefas do dia-a-dia e desta forma pode acompanhar melhor os trabalhos dos demais colaboradores interno sob sua liderança através de mecanismos gerenciais mais eficazes.

As competências de Man e Lau (2005) de Relacionamento, Organizadoras/Administrativas, são encontradas no relato feito pelo intraempreendedor A1, principalmente as competências de Comprometimento que estão ligadas em manter o compromisso com o empreendimento mesmo em situações de crise, não perder o foco dos objetivos empresariais e dedicar-se em nome da organização.

Para o intraempreendedor A2, são competências intraempreendedora as capacidades de aprendizagem e busca pelo conhecimento, a identificação de oportunidades externa que acontecem nos negócios e a utilização do conhecimento no desenvolvimento e busca de novos negócios.

Ter expertise não só de executar, uma das coisas que ele tem que ter também em determinados momentos, ele tem que procurar novas frentes, buscar novos negócios. Tem que chegar e apresentar um projeto. [A2]

Durante sua trajetória profissional as competências de inovação e a construção de relacionamentos internos e externos foram os pontos mais comentados pelo intraempreendedor A2.

O intraempreendedor A2 apontou as competências de Aprendizagem, de Inovação, de Relacionamento e Oportunidades conceituadas por Man e Lau (2005). Para estes autores as competências de inovação estão ligadas à capacidade de replicar o seu portfólio de serviços ao maior número de clientes possíveis.

Comprometimento com os resultados, a busca de soluções criativas e inovadoras para os negócios, o saber-fazer e ter uma relação equilibrada pessoal e profissional são competências apresentados pelo intraempreendedor A3.

São necessárias várias habilidades para os intraempreendedores, primeiro ele precisa ser comprometido com seu trabalho, buscar sempre a melhor maneira de executar suas tarefas e fazer todas suas atividades profissionais e pessoais da melhor maneira possível. [A3]

A3 relatou que durante sua trajetória profissional procurou ajuda de especialistas para melhorar suas relações afetivas no ambiente do trabalho e no convívio familiar, que teve muita ansiedade para realizar projetos que pareciam nunca ter fim e que buscava sempre novos desafios.

Aparecem no discurso do intraempreendedor A3 as competências de Inovação, Conceituais e de Equilíbrio Trabalho/Vida pessoal de Man e Lau, que

parte do pressuposto que existe uma complementaridade entre a vida pessoal e o trabalho e que ambas não são concorrentes.

Estas competências que emergiram a partir dos depoimentos e que são frutos das vivências pessoais e profissionais dos entrevistados refletem o contexto de trabalho no qual estão inseridos. Sobretudo, ao se considerar que as empresas prestadoras de serviços têm uma estreita relação com suas contratantes, com os clientes destas contratantes, fornecedores, comunidades, agências reguladoras e que todos os intraempreendedores são prepostos legais e respondem oficialmente por estas empresas perante seus contratantes.

Estas especificidades da prestação de serviços podem ser observadas nas competências intraempreendedoras consideradas essenciais pelos empreendedores A0 e T0, para eles liderança, capacidade de assumir riscos, busca por inovações e capacidade de formar novos profissionais, são fundamentais no perfil dos intraempreendedores.

Uma das principais características da prestação de serviços é a intangibilidade, isso exige das empresas e do seu corpo técnico, neste caso específico dos intraempreendedores, uma atuação muito presente junto aos demais colaboradores no sentido de liderar, buscar inovações e principalmente formar novos profissionais que muitas vezes é fruto da rotatividade da mão-de-obra, outro característica muito presente na prestação de serviços.

Os intraempreendedores entrevistados ressaltam como competências para estes cenários em que estão inseridos a capacidade de saber-fazer, conhecimento, iniciativa, espírito desafiador, visão sistêmica dos negócios, ser sempre determinado e estar comprometido com as funções e atividades que desempenham.

As competências destacadas pelos intraempreendedoras e empreendedores corroboram muito no entendimento da natureza dos serviços que estão inseridos e das exigências feitas pelas contratantes destes serviços às empresas prestadoras de serviços.

4.3.4 Ações intraempreendedoras

Esta categoria foi explorada junto ao grupo participante da pesquisa, dois empreendedores e os seis intraempreendedores.

As ações intraempreendedoras foram apontadas pelos participantes como atividades para solucionar e melhorar os processos administrativos, criação de novas atividades e outras ações relevantes para as organizações.

Para o sócio cotista A0 da empresa Allsan, as ações intraempreendedoras na sua empresa acontecem quando:

Eu sei quem é o gerente que busca outras coisas, então ele faz um determinado serviço, mas ele vê oportunidade de fazer outros serviços e tem gerente que faz aquilo, tem oportunidades que estão na cara dele e ele acaba não vendo. [A0]

Já o sócio cotista T0 da empresa Tecdata, acha difícil explicar quais são as ações intraempreendedoras no dia-a-dia da empresa. Ele acha que elas existem que têm resultados práticos na condução dos contratos e dos serviços executados pela empresa, mas não consegue dimensionar quais são.

As ações intraempreendedoras muitas vezes acontecem de forma despercebida em função da dinâmica da organização, Ling (2007), por exemplo, diz que as ações intraempreendedoras acontecem a partir de oportunidades percebidas pelo intraempreendedor independente dos recursos a ele disponibilizado. Tal fato pode ser identificado, por exemplo, quando A0 pontua que as ações intraempreendedoras contribuem para distinguir quem é intraempreendedor e quem não é na sua organização. E T0 que pela dinâmica da própria organização sabe que existem, mas não consegue explicá-las e identificar no cotidiano da empresa.

A seguir estão apresentados trechos representativos das respostas dos intraempreendedores entrevistados nas duas empresas, quando questionados sobre exemplos de ações intraempreendedoras suas e quais foram os resultados alcançados dentro das organizações.

Primeiro eu penso, eu escuto. Vamos colocar o exemplo do cara que corta água, que faz supressão. São coisas simples, você não sabe fazer, não adianta que você não faz. Mas se você for olhar você aprende e as vezes você acaba fazendo melhor que ele. [T1]

Acontece muito isso comigo, eu sei fazer, sei delegar, mas as vezes eu vejo que uma coisa não está saindo ao meu contendo. Eu vou lá e faço, isso é uma coisa que eu preciso apreender, eu não espero a pessoa fazer, eu vou lá e faço. Um exemplo foi com um balanço de materiais. A empresa sofreu um prejuízo porque o controle não foi feito, enquanto eu não fui lá, puxei as

rédeas, chamei os responsáveis e disse o que era para fazer o balanço não saia. Chegou um domingo que passei o dia inteiro trabalhando até chegar em um resultado adequado que agradou a diretoria. [T2]

Na verdade eu nunca parei para pensar nisso. Eu acabo fazendo, sentindo a necessidade da que a empresa tem. Exemplo: nós não temos uma equipe de Recursos Humanos que me dê um suporte na criação de uma política de premiação e tudo mais. Eu, sempre em conjunto com a minha equipe definimos uma política de premiação que deu um resultado muito bom para a empresa. [T3]

Sim, têm várias. Por exemplo: dentro nossos serviços que hoje significa mais da metade de nossos contratos que é a parte de leitura de medidores, vou te colocar um caso específico. Nós tínhamos, alias, temos um contrato na Bahia, na qual estávamos utilizando uma tecnologia que estava ficando cada vez mais obsoleta. A ferramenta de trabalho fundamental do leitorista é o coletor de dados e o próprio cliente estava evoluindo no seu sistema comercial de forma que nos deveríamos acompanhar esta evolução. Perfeitamente nos poderíamos terminar este contrato com aquilo que foi solicitado na época da licitação e manter esta tecnologia sem custo, sem nado. Só que nestes espírito de parceria com o cliente, comecei a analisar o que o cliente vinha falando, então, optei em trocar os coletores de dados que utilizávamos por outros mais modernos com Windows móbile que se adaptaria melhor a necessidade do cliente. Falei para o A0 e ele falou: olha, pega esta bandeira e vai em frente. O cliente concordou, fizemos um ajuste de contrato, trocamos toda a tecnologia e serviços que eram contrato separado acabou aproveitando esta oportunidade e passamos a executar novas atividades. Depois utilizamos esta mesma política no estado do Ceará, aproveitando toda esta experiência. Para o cliente e para nós foi muito bom. [A1]

Eu acredito que no próprio projeto que fui parceiro em Manaus, eu acho que, ficou muito claro ai, que além de dirigir o trabalho específico da minha área acumulei outras funções que deu uma grande contribuição neste sentido. A principio teria que ter alguém a mais e superei bem esta situação, o próprio projeto deu um resultado interessante, ao esperado, mais interessando. Dei um resultado financeiro relativamente bom e um resultado técnico muito bom. E no caso recente do caça fraude, eu sinto que da minha administração houve, eu sai de um faturamento médio de 200 para 600 , 700 mil mensais. Eu dei um crescimento muito grande, um apoio comercial muito satisfatório. [A2]

Eu faço alguns treinamentos de segurança do trabalho que é muito importante na nossa atuação. É fundamental estar de olho nos custos, buscando sempre evitar desperdícios de qualquer forma, em qualquer lugar. Aqui na empresa não é diferente, eu sempre estou procurando fazer mais e sempre buscando minha auto-motivação. [A3]

Ao que tudo indica estes exemplos de ações intraempreendedora narradas pelos respondentes da pesquisa integram com clareza as suas competências, ora pessoais, em outros momentos técnicas ou de relacionamentos. Os fragmentos apontados trazem no seu bojo aspectos contributivos não só do ponto de vista operacional, mas, sobretudo quando estes intraempreendedores apresentam soluções benéficas, práticas e de sucesso para as empresas como resultado das suas ações. Para Pinchot e Pellman (2004) o intraempreendedor é aquele que transforma uma idéia em realidade dentro de uma empresa. Este conceito é respaldado por Ping et al. (2010) para estes autores as ações intraempreendedoras são uma forma eficaz de promover o crescimento sustentável das organizações.

4.3.5 Fatores inibidores e facilitadores para desenvolvimento do intraempreendedorismo

Para analisar quais são os fatores inibidores e facilitadores para o desenvolvimento do intraempreendedorismo, esta pesquisa considerou as opiniões dos sócios cotistas empreendedores A0 e T0 e dos seis intraempreendedores A1, A2, A3, T1, T2 e T3, manifestadas durante as perguntas abertas dos roteiros de entrevistas.

O empreendedor T0, considera como fator facilitador para o desenvolvimento do intraempreendedorismo a autonomia dada aos funcionários para desenvolver seus trabalhos, inclusive com incentivos financeiros.

Do lado de facilitar, a empresa deve dar condições e autonomia para que o profissional possa desenvolver, incentivando este profissional e inclusive com recompensas. [T0]

A centralização das decisões e críticas negativas sobre as decisões tomadas pelo intraempreendedor dentro da organização podem, para o empreendedor T0, inibir o desenvolvimento do intraempreendedorismo.

Se a empresa tiver uma filosofia inibidora, por exemplo, pode limitar sua atuação, sempre criticando negativamente suas ações. [T0]

O empreendedor A0 acha as recompensas financeiras, autonomia, liberdade de atuação e busca de novas oportunidades de negócios são fatores facilitadores para o intraempreendedorismo.

Para facilitar eu faço uma participação para ele no contrato de forma financeira. Para incentivá-lo eu dou autonomia para buscar novos negócios, deixo liberdade para buscar apoio. [A0]

Como fator inibidor para o desenvolvimento do intraempreendedorismo na empresa Allsan, seu sócio cotista A0, identifica a dificuldades de alguns colaboradores na formação de novos líderes.

Eu tenho gerentes que fazem o feijão com arroz, que são gerentes tradicionais, mas tenho gerentes que sempre estão buscando novidades, por coincidência, estes são os gerentes que formam outros gerentes, são os que não têm medo de sombra. [A0]

Na empresa Tecdata os intraempreendedores T1 e T3, acham que os fatores que podem facilitar as ações intraempreendedoras são facilidades de relacionamentos e iniciativas das equipes de trabalho, o intraempreendedor T2 não soube dizer o que poderia facilitar ações intraempreendedoras.

Bom relacionamento sem dúvida, amizade mesmo do trabalho, não pessoal, poder conversar, esclarecer, porque cada dia é um dia, tem dia que você está bem, tem dia que você não está bem. [T1]

A iniciativa da equipe, buscando levar conhecimento para toda a equipe. [T2]

Para os intraempreendedores T1, T2 e T3, os fatores que podem inibir as ações intraempreendedoras são a ausência de qualificação de equipe, recursos para aumentar a capacidade dos negócios e sistema de motivação.

Ser você tem um encarregado, um supervisor ruim, ou ruim de serviço, vamos colocar assim de uma maneira mais popular você tem problema. Não que a responsabilidade não seja sua, mas você delega responsabilidade e ele não está te satisfazendo e você não vai satisfazer a empresa. [T1]

Buscar recursos para você aumentar o seu negócio, a parte mais de negócio não a parte técnica dos serviços. [T2]

Minha dificuldade hoje dentro da empresa é buscar auto-motivação, para eu ser uma multidisciplinar. [T3]

Os intraempreendedores A1, A2 e A3 da empresa Allsan, consideram como fatores facilitadores para o desenvolvimento do intraempreendedorismo a padronização das atividades, incentivos financeiros e delegar atividades.

Estamos padronizando nossos processos internos, temos oito filiais em todo o Brasil e estamos tentando padronizar nossos procedimentos, normas e metodologia de trabalho. [A1]

Incentivos financeiros são muito importantes que o funcionário ganhe junto com a empresa. [A2]

Delegação de autoridade, sem perder a fiscalização. É necessário criar um ambiente onde as pessoas tenham liberdade de ação. [A3]

A1, A2 e A3 acham que os fatores inibidores para o desenvolvimento do intraempreendedorismo são excesso de burocracia, falta de autonomia e o comodismo da empresa.

A falta de autonomia na tomada de decisões. [A1]

Se a empresa não buscar sempre novidades, novos serviços ela acabará ficando estagnada e isso refletirá nos seus colaboradores, então é preciso buscar sempre novidades. [A2]

Se tiver muitas dificuldades para resolver um problema, ai a coisa fica preta. [A3]

Sintetizando as respostas dos sócios cotistas empreendedores e dos intraempreendedores das duas empresas pesquisadas, o Quadro 5 aponta expressões chaves identificadas nas respostas dadas sobre os fatores que podem facilitar ou inibir o desenvolvimento do intraempreendedorismo no ambiente organizacional.

Quadro 5 – Expressões chaves do que pode inibir ou facilitar

O que pode facilitar	O que pode inibir
Autonomia.	Falta de autonomia.
Incentivos financeiros.	Baixa tolerância ao erro/ excesso de crítica.
Liberdade para buscar apoio	Comodismo na organização
Incentivo para busca de novos negócios	Supervisão centralizadora
Facilidade de relacionamento no ambiente	Indisponibilidade financeira para os investimentos

O que pode facilitar	O que pode inibir
Facilidade de relacionamento no ambiente	Indisponibilidade financeira para os investimentos
Incentivo pela busca do conhecimento	Falta de liderança
Padronização de processos	Falta de programas de incentivos
Liberdade para ter iniciativa	

Fonte: Resultado da pesquisa

Ao se observar os fatores facilitadores do Quadro 5 autonomia, liberdade de buscar apoio e de ter iniciativa, incentivos financeiros e de busca de novos negócios e dos fatores inibidores falta de autonomia, baixa tolerância ao erro ou excesso de crítica, supervisão centralizadora, falta de liderança e de programas de incentivos; constata-se que estes fatores estão muito centrados na liderança empreendedora das organizações pesquisadas.

Bessant e Tidd (2009) e Baron e Shane (2007) abordam a importância dos colaboradores internos no processo de empreendedor, mas enfatizam o papel relevante da liderança empreendedora, seja para dar continuidade no processo de inovação ou para gerar eficácia nos trabalhos organizacionais.

Para instrumentalizar estes conceitos sugere-se que as organizações pesquisadas fiquem atentas a possíveis entraves que a liderança empreendedora possa causar no seu ambiente e como consequência, gerar fatores que inibam ações intraempreendedoras.

4.3.6 Atuação e desafios para o desenvolvimento do intraempreendedorismo

Esta categoria explorou a atuação e o desafio para o desenvolvimento do intraempreendedorismo junto ao grupo participante da pesquisa, empreendedores e intraempreendedores.

O empreendedor T0 acha que precisa haver uma mudança no sistema educacional e que os profissionais estão acomodados, sem ambição, sem liderança e com dificuldade no relacionamento humano.

Sistema educacional que não tem sido bem sucedido, nos temos notados jovens com falta de interesse, falta de ambição, acomodados e com perfil bastante inadequado com o cargo em

que exige um desempenho e que possa realmente ser um bom intraempreendedor.

...a gente da muita atenção ao comprometimento com o serviço, espírito de liderança, facilidade no relacionamento humano e ser bastante ambicioso.... [T0]

O empreendedor A0 tem um pensamento convergente com o empreendedor T0, para ele é necessário que o intraempreendedor seja fiel com a empresa, comprometido, que tenha um conhecimento capaz de identificar possíveis falhas nas decisões e processos da organização.

Uma coisa muito importante é a fidelidade com a empresa, esta fidelidade do cara que veste a camisa, que é fiel.

... comprometimento com a empresa, o cara que te dá um conselho, que sabe o que acontece no patamar técnico da empresa, ele sabe exatamente o que pode virar ou não. Ele tem que ser seus olhos no dia-a-dia, nos contratos. Como empreendedor eu posso errar, mas ele vai sempre tentar te alertar. [A0]

Para todos intraempreendedores T1, T2, T3 e A1, A2, e A3 as empresas precisam criar desafios profissionais para desenvolver o intraempreendedorismo

Desafio! Acho que desafio! E ter trabalho, porque quando você tem um trabalho que te desafie você buscar inovar, apreender, correr atrás. [T1]

Coisas novas, eu odeio rotina, pra mim se cair na rotina, já começa entrar em um marasmo e já perco o foco. [T2]

Desafio, muito desafio, desafio e muito trabalho. Coisas novas, isso é muito importante, a rotina desmotiva qualquer intraempreendedor. [T3]

Que todo dia surja um novo desafio.. [A1]

Você ter bem claro quais são suas metas, seus objetivos, isso pode proporcionar o desenvolvimento do intraempreendedorismo. [A2]

A empresa tem que promover um ambiente competitivo, dar liberdade para atuação, assim podemos encarar novos desafios. [A3]

Interessante observar que os seis intraempreendedores têm o mesmo ponto de vista, ou seja, que o ambiente empresarial deve promover novos desafios profissionais e seja capaz de motivá-los na busca de novas soluções.

A visão dos intraempreendedores T1, T2, T3, A1, A2 e A3 das empresas Tecdata e Allsan, chegam a conflitar com o ponto de vista dos seus empreendedores T0 e A0.

Para os empreendedores as atuações e desafios do intraempreendedorismo estão no perfil dos profissionais e na sua qualificação, já para os intraempreendedores estas ações e desafios devem partir da empresa, que deverá propiciar desafios para estimular estas ações por parte do seu quadro de funcionários.

Este tipo de conflito pode ser entendido através de Hashimoto (2009), quando diz que foram Covin e Miles (1999) que melhor demonstraram as diferenças entre empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo, ao estabelecerem três divisões de classificação do empreendedorismo corporativo.

A primeira se refere a uma organização já existente que promove o lançamento de novos negócios alinhado com a concepção do empreendedorismo corporativo, que segundo Antoncic e Hisrich (2001) é o empreendedorismo dentro da empresa já existente, tratando-se de um processo de identificação e desenvolvimento de oportunidade independente dos recursos disponíveis.

A segunda divisão é tocante ao indivíduo que tem novas idéias para produtos e serviços no ambiente organizacional sendo caracterizado como intraempreendedor, esta ação ocorre mesmo quando a organização não oferece um clima favorável ou apropriado à geração de novos produtos, serviços, processos, ou seja, o funcionário é capaz de gerar um processo de inovação corporativo. Esta situação é a esperada, conforme relatado, pelos empreendedores A0 e T0 dos seus intraempreendedores.

A terceira classificação ocorre quando uma organização tem uma filosofia empreendedora, existe um empreendedorismo corporativo formal. Neste caso a organização busca facilitar de todas as formas o surgimento de oportunidades empreendedoras e seus colaboradores também podem ser chamados de intraempreendedor. Está é a situação esperado pelos intraempreendedores da empresa Tecdata e Allsan, os mesmos têm um discurso similar, eles esperam que os desafios sejam propostos pela organização.

4.3.7 Políticas e práticas para o desenvolvimento do intraempreendedorismo

Para analisar quais são as políticas e práticas para o desenvolvimento do intraempreendedorismo, esta pesquisa considerou as opiniões dos sócios cotistas empreendedores A0 e T0 e dos seis intraempreendedores A1, A2, A3, T1, T2 e T3, manifestadas durante as perguntas abertas dos roteiros de entrevistas.

O empreendedor T0, considera como política e práticas para o desenvolvimento do intraempreendedorismo a inovação e o desenvolvimento de novas atividades empresariais.

Inovação continua um acompanhamento do mercado, hoje particularmente, nos enxergamos como um grande desafio a diversificação de nossos negócios. [T0]

Para o empreendedor A0 é necessário ter retenção dos colaboradores que melhor se destacam nas atividades empresariais, o que ele chamou de talentos e a empresa criar um ambiente desafiador com planos e medidas que estimulem estes profissionais.

Bom, primeiro a empresa tem que reter seus talentos (colaboradores), depois, criar novos desafios para o intraempreendedor, então, um plano de diversificação e designação de novas tarefas e medidas que realmente estimulem o profissional com o perfil intraempreendedor. [A0]

Na empresa Tecdata os intraempreendedores T1, T2 e T3, acham que as políticas e práticas necessárias para o desenvolvimento do intraempreendedorismo são conhecer o potencial humano da empresa, estabelecimento claro de metas quantitativas e qualitativas da organização e uma política mais clara para tomada de decisões.

Uma política de remuneração clara e objetiva, pautada em números e metas pré-estabelecidas, isso ajuda muito em focalizar os esforços para atingir. [T1]

Mostrando as pessoas o potencial que ela realmente tem, saber até onde elas podem ir, e, se parar ali, porque não podem passar para um lugar mais alto, ou seja, fazer políticas que motivem as pessoas a quererem trabalhar. [T2]

Tem que ter liberdade de agir, eu tenho esta liberdade aqui, só

que minha liberdade vai até certo limite, tento saber este limite, estabelecer um limite até imaginário, até onde eu posso chegar. Depois de 10 anos trabalhando com esta diretoria, eu consigo entender, eu acho que consigo entender, até que ponto posso chegar, até que ponto posso ir sem pedir permissão, mas tudo isso foi conquistado. [T3]

Na empresa Allsan os intraempreendedores A1, A2 e A3, acham que as políticas e práticas necessárias para o desenvolvimento do intraempreendedorismo são descentralização das informações, liberdade de atuação profissional e um programa de treinamento que possibilite o compartilhamento das experiências entre os colaboradores.

Uma política de treinamento de funcionários, eu insisto em treinamento em todos os escalões, funcionários de campo, monitores, supervisores. Esta política de treinamento de fazer pequenos congressos nacionais com todos os gerentes de filiais para troca de experiência. [A1]

Descentralizar informações, as vezes os dirigentes tem que apreender a confiar em seus homens. Quando eles confiam em seus homens, o que acontece, muitas atividades do empreendedor podem ser feitas pelos intraempreendedoras. [A2]

Liberdade de atuação profissional. [A3]

Inovação, retenção de talento, estabelecimento de metas, liberdade de atuação profissional, descentralização das informações, programas de treinamentos e sistema de recompensas financeiras pelas empresas, são os itens relacionados pelos empreendedores e intraempreendedoras para a geração de uma política e prática eficaz para o desenvolvimento do intraempreendedorismo.

Esta categoria encerra o grupo de análise dos resultados. Não obstante cada categoria tenha sido discutida individualmente, a seguir, será levantado os resultados de maior destaque da pesquisa de campo.

Em síntese, de acordo com as categorias analisadas, destacam-se os seguintes itens:

Conceito de Empreendedor:

- Identificar oportunidades de negócios;
- Correr riscos;
- Busca constante pela inovação;

- Atuação de forma pro ativa.

Conceito de Intraempreendedor:

- Assume o papel do dono na atividade que é delegada;
- Trabalha como se a empresa fosse dele;
- Características semelhantes ao do empreendedor;
- Busca sempre os melhores resultados para a empresa;
- Entende que os resultados da empresa serão revertidos para ele no futuro.

Competências intraempreendedoras:

- Liderança;
- Capacidade de assumir riscos;
- Responsabilidade frente a situações enfrentadas profissionalmente;
- Articulação dos recursos organizacionais;
- Saber-agir;
- Transferir conhecimentos;
- Iniciativa;
- Comprometimento;
- Visão sistêmica;
- Capacidade administrativa;
- Inovação;

Ações intraempreendedoras:

- Solucionar e melhorar os processos administrativos;
- Criação de novas atividades;

Fatores facilitadores para desenvolvimento do intraempreendedorismo:

- Autonomia;
- Incentivos financeiros;
- Liberdade para buscar apoio;
- Incentivo para busca de novos negócios;
- Facilidade de relacionamento no ambiente;
- Incentivo pela busca do conhecimento;
- Padronização de processos;
- Liberdade para ter iniciativa.

Fatores inibidores para desenvolvimento do intraempreendedorismo:

- Falta de autonomia;
- Baixa tolerância ao erro/ excesso de crítica;

- Comodismo na organização;
- Supervisão centralizadora;
- Indisponibilidade financeira pra os investimentos;
- Falta de liderança;
- Falta de programas de incentivos.

Atuação e desafios para o desenvolvimento do intraempreendedorismo:

- Falta de ambição profissional;
- Ausência de liderança;
- Dificuldade no relacionamento humano;
- Falta de comprometimento com a organização;
- Ambiente empresarial não propicia desafio profissional;
- Baixa qualidade educacional.

Políticas e práticas para o desenvolvimento do intraempreendedorismo:

- Inovação;
- Retenção de profissionais talentosos;
- Estabelecimento de metas corporativas;
- Liberdade de atuação profissional;
- Programas de treinamentos;
- Sistema de recompensas financeiras.

5 CONCLUSÃO

Essa pesquisa se propôs a analisar quais são competências que caracterizam o intraempreendedor sob sua ótica e dos empreendedores das duas empresas, visto que esses colaboradores são visto como aqueles que contribuem efetivamente com o desenvolvimento das empresas.

A pesquisa foi realizada nas empresas Allsan e Tecdata, que são empreiteiras e atuam junto a Concessionárias de Serviços Públicos de Águas e Esgotos e tem seus contratos de prestação de serviços gerenciados de forma autônoma e assim são classificadas como Unidade de Negócios.

Estas gestões contratuais das duas empresas contam com profissionais que são designados como prepostos junto aos clientes podendo tomar todas as decisões necessárias para execução dos serviços, respondendo oficialmente por todas as ações que são executadas durante a vigência contratual.

Dada a relevância da atuação de empreendedores no contexto das empresas prestando serviços à sociedade e pelas implicações que ocorrem como resultado de suas ações surgiu uma inquietação para desvelar competências que os intraempreendedores podem ter na realização de suas atividades e se elas são diferentes de outros profissionais

Dentre os principais resultados obtidos na pesquisa, duas categorias analisadas, conceito de empreendedor e intraempreendedor, corroboram para o entendimento do que vem a ser estes atores no contexto das empresas pesquisadas.

Para os sócios cotistas destas empresas o empreendedor é aquele que identifica oportunidades de negócios, corre riscos, busca inovações, sempre atuando de forma pro ativa. Estes pressupostos são concordantes com McClelland (1987) e Nassif et al. (2009), que confirmam que o empreendedor tem suas ações pautadas pela iniciativa, realização, autonomia, aposta no trabalho, diferenciação e transformação de idéias em oportunidades.

O conceito de intraempreendedor é familiar a todos os respondentes destas pesquisas e existem convergências entre os pensamentos dos empreendedores e intraempreendedores nesse quesito. Ficou claro que o intraempreendedor é aquele

colaborador que de certa forma assume o papel do dono na atividade que é delegada, ou seja, ele toma decisões, assume riscos, responde por eles.

Este pressuposto é respaldado por Garcia et al. (2008), Hashimoto (2009), Ping et al. (2010) e Li (2007), que pontua que o intraempreendedor é capaz de reorganizar os recursos existentes das empresas a fim de desenvolver produtos, mudanças organizacionais, geração de novos negócios, tendo como objetivo a criação de uma vantagem competitiva para a organização. Ao que tudo indica, pela literatura estudada e também observando o comportamento dos dados da presente pesquisa, essa maneira de fazer gestão é um condicionante da liderança empreendedora, que delega e abre caminhos para uma responsabilidade dos colaboradores frente as suas atividades. Esses quesitos são fatores que podem estimular ou inibir a ação intraempreendedora nas empresas.

A Figura 04 representa as seis categorias analisadas, com exceção dos conceitos de intraempreendedor e empreendedor já apresentados:



Figura 4 – Síntese das Categorias de Respostas
Fonte: Resultado da pesquisa

Os seis intraempreendedores têm o mesmo ponto de vista quando questionados sobre atuação e desafios para o desenvolvimento do intraempreendedorismo e corroboram sobre a condicionante de liderança

empreendedora, quando dizem que o ambiente empresarial deve promover novos desafios profissionais e seja capaz de motivá-los na busca de novas soluções.

Estes pressupostos são encontrados na literatura, Ling (2007), diz que as ações intraempreendedoras acontecem a partir de oportunidades percebidas pelo intraempreendedor independente dos recursos a ele disponibilizado. As ações intraempreendedoras muitas vezes acontecem de forma despercebida em função da dinâmica da organização. Esta situação se fez presente na posição do sócio cotista T0 que acha difícil explicar quais são as ações intraempreendedoras no dia-a-dia da sua empresa. Ele acha que elas existem que têm resultados práticos na condução dos contratos e dos serviços executados por sua empresa, mas não consegue dimensionar quais são. Já o sócio cotista A0 utiliza das ações intraempreendedoras para distinguir quem é intraempreendedor e quem não é na sua organização.

Com base nos resultados, destaca-se a importância da autonomia, incentivo pela busca do conhecimento, facilidade de relacionamento no ambiente e liberdade para buscar apoio visando abertura para iniciativa frente aos desafios, como aspectos colaboradores para o desenvolvimento das competências intraempreendedoras. Contrário a isto, fatores tais como a baixa tolerância ao erro acompanhado de crítica, supervisão centralizadora, ausência de programas de incentivos desencadeiam características de uma gestão tradicional, com colaboradores dependentes, acomodados e desmotivados. Esse cenário desfavorece os pressupostos idealizados pelo desenvolvimento do intraempreendedorismo, dificultando tanto a liderança empreendedora quanto as manifestações intraempreendedoras de seus colaboradores e, por conseqüência, o desenvolvimento de competências intraempreendedoras.

Refletindo os resultados da pesquisa, ficou evidente que, ao dialogar com os empreendedores acerca das competências empreendedoras, o pensamento subjacente desses respondentes ficam mais coerentes com o que Prahalad e Hamel (2005) pontuam no sentido de se articular os recursos organizacionais para o desenvolvimento produtivo da empresa. Corrobora com isso, Zarifian (2003) que fundamenta seu conceito de competência em três elementos: tomada de iniciativa; responsabilidade frente a situações enfrentadas pelo profissional e conhecimento adquirido da inteligência prática, assumindo responsabilidade e dividindo desafios.

Por outro lado, no dialogo com os intraempreendedores, pode-se evidenciar que as competências mais citadas foram às competências conceituais, de inovação,

organizadoras/administrativas e de comprometimento, embora as outras seis também se fizessem presentes, mas não foram tão expressivas. (MAN e LAU, 2005).

O Quadro 5 condensa as competências que surgiram com maior ênfase dos relatos dos intraempreendedores com base nos estudos de Man e Lau (2005), identificando a competência, sua descrição, quem foi o respondente e a ilustração utilizada.

Quadro 5 - Identificação de competências segundo Man e Lau (2005)

Competência	Descrição	Repondente	Ilustração
Conceituais	Habilidade de observar, analisar e avaliar as situações empresariais de forma subjetiva	T1	<i>Saber fazer uma análise de tudo, conhecer e pensar</i>
Inovação	Capacidade de replicar o portfólio de serviços ao maior número de clientes	A2	<i>Tem que procurar novas frentes, buscar novos negócios</i>
Organizadoras/administrativas	Gestão de talentos e recursos da organização	T3	<i>Ter uma visão sistêmica dos negócios que você esta gerindo</i>
Comprometimento	Manter o compromisso com o empreendimento mesmo em situações de crise	T2	<i>é necessário ser dedicado a empresa</i>

Fonte: Resultado da Pesquisa

Disso, deduz-se que pela natureza da atividade desenvolvida pelos intraempreendedores no papel de prepostos das empresas contratantes, as demandas encaminham para ações já delineadas em função de contratos, visando o cumprimento das exigências contratuais. Esses aspectos potencializam o desenvolvimento das quatro competências acima citadas, mas não excluem as demais.

Este modelo de negócios abre novas perspectivas para futuros estudos e entendimento das especificidades de entender as competências dos intraempreendedores neste ambiente.

Essa pesquisa não é um fim em si mesmo. Mas, apresenta resultados que contribuem para a compreensão das competências que caracterizam o intraempreendedor em empresas prestadoras de serviços. Entretanto, para que o aprofundamento teórico acerca dessa temática ganhe mais robustez e densidade, outras pesquisas precisam ser desenvolvidas. Assim, esse estudo de caráter qualitativo e exploratório não propicia alcance para que se generalizem seus resultados para outros ramos de trabalho. Além disso, não adotou como critério

porte da empresa e sim, o fato de serem prestadoras de serviços no setor de saneamento básico.

Dessa forma, considerando a maturidade adquirida com o desenvolvimento dessa pesquisa, algumas sugestões para futuros trabalhos serão apontadas a seguir:

- Realização de pesquisas similares em outras organizações prestadoras de serviços, possibilitando a verificação de recorrência dos resultados aqui encontrados;

- Realização de pesquisas com o objetivo de identificar os fatores da liderança empreendedora e práticas favorecedoras do comportamento intraempreendedor e resultados alcançados com estas medidas;

- Realização de pesquisas para entendimentos das competências intraempreendedoras em empresas de pequeno e médio porte;

Com base no desenvolvimento desse estudo, conclui-se que essa dissertação contribui para a compreensão das competências dos intraempreendedores e abre caminho para novas pesquisas cujo objetivo é cada vez mais avançar nessa linha de pesquisa e ir complementando as lacunas encontradas no campo teórico da área de estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONCIC, H.; HISRICH, R.D. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**: v.10, n 1, ABI/INFORM Global, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. Lisboa, 1977.

BARON, R. A.; SHANE, S.A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BOOTH, W. C.; COLOMB, G. G.; WILLIAMS, J. M. **A arte da pesquisa**. 2. ed São Paulo: Martins Fontes, 2005

COLELLA, M. G. **Competências que caracterizam o Intraempreendedor: um estudo exploratório**, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

COVIN, J. G. & MILES, M. P. Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. **Entrepreneurship Theory & Practice**, p.47-63, Spring 1999.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CUNNIGHAN, J.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, V. 29, no 1., jan. 1991.

DENKER, A.F.M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DUTRA, J.S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, J. Corporate entrepreneurship: a strategic and structural perspective. **New England Journal of Entrepreneurship**, p.59-71, 2001.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39, n.4, pág. 6- 20,out/dez 1999.

FLEURY,M.T.L: FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência.. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 183 – 196, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

GARCIA, U.L.; GIMENEZ, F.A.P.; TOLEDO, A. Ações e comportamento intra-empresários: uma escala de mensuração. São Paulo: **Anais do EGEPE**, 2008.

GODOI, C. K.; MELO, R.B.; SILVA, A.B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril, 1995.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empresariado**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HASHIMOTO, M. **Organizações intra-empresárias : construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior**, 2009. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, 2009.

HISRICH, R. D.; PETERS, M.P.; SHEPHERD, D.A. **Empresariado**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JUDICE, V.; COZZI, A.; MENDES, L.A.L. Empreendedorismo Corporativo: Revisão teórica e aplicações na Fundação Don Cabral. Paulo: **Anais do EGEPE**, 2008.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed. Porto Alegre: Arned, 2003.

LI, J. A study on the mechanism of intrapreneur`s Growth. **Technology Economics**, pp. 9 – 11, 2007

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME, owner/manager in the Hong Kong service sector: a qualitative analysis. **Journal of Entreprising Culture**, v.8. n.3, 2000.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. The context of entrepreneurship in Hong Kong, An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. **Journal of Small Bussiness and Entreprise Development**, v. 12, n.4, 2005.

McCLELLAND, D. Characteristics of Successful Entrepreneurs, **The Journal of Creative Behavior**, v.21, n.3, p.219-233, 1987.

MELLO, S.C.B.; LEÃO, A.L.M.S.; PAIVA, F.G. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba: Vol.10, nº4, 2006.

MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Machester: Vol.16, nº2, 2010.

NASSIF, V.M.J.; AMARAL, D.J.; CERRETTO, C. SOARES, M.T.R. A representação social do conceito de empreendedor. **Easter Academy of Management**. Hatford, CT- USA, 2009

OLIVEIRA, J.B.; FILION, L.J.; CHIRITA, M.G. Estudo das linhas de pesquisa sobre os intraempreendedores e organizações empreendedoras: exame da documentação de 1996 – 2006. São Paulo: **Anais do EGEPE**, 2008.

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

PING, W. L.; LIE, J.; NAIQIU, L.; ZHENGZHONG, X. A review and prospect of research on human resource management of intrapreneurship. **Advanced Management Science (ICAMS), IEEE International Conference**. Chengdu, China. pp.456- 460, 2010.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E.R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Revista Saúde Pública**, 29, 1995.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo Atlas: 1999.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1983 [1934]

SHAPERO, A. *Some social dimension of entrepreneurship*. Artigo apresentado no Congresso sobre **Entrepreneurship Research**. Documento Resumo, 28 p. ED 36.351. Waco, TX, 24-25 de Mar.1980.

STEVENSON. H.H. et JARILLO, J. C. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, **Strategic Management Journal**, 11 (Special issue), 1990.

TIMMONS, J.A. **New venture creation**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 4. ed., 1994.

VIEIRA, A. M: et al. Gestão e desenvolvimento de competências gerenciais relacionadas à tecnologia da informação. **Tribunal de Contas da União (TCU)**, Brasília, 2003.

ZARIFIAN, P. **O Modelo competências: trajetórias históricas, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC, 2003.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista – Empreendedor

Empresa _____ Data __/__/__

Localização: _____

Número de funcionários: _____ Data de fundação: __/__/__

Setor da economia que a empresa atua: _____

Nome do entrevistado: _____

Sexo: ____ Idade: ____ Formação: _____

Área de especialização: _____ Maior titulação _____

Cargo: _____

Área de atuação: _____

Tempo na empresa _____ Tempo no cargo: _____

Nome do (s) intraempreendedor (es) indicado (s) (perguntar no final): _____

1. Quais são os principais desafios que se apresentam para sua empresa hoje?
2. O conceito de empreendedor é familiar para você?
3. O conceito de intraempreendedor para você?
4. O que é um intraempreendedor para sua empresa?
5. De uma forma geral, você tem funcionários com comportamentos intraempreendedores na sua empresa?
6. O que você acha que pode facilitar ou inibir o alcance de comportamentos intraempreendedores no ambiente da empresa?
7. Que competências você acha que são essenciais para um intraempreendedor?
8. Que pontos fortes você busca identificar ao selecionar um profissional do qual se espera um comportamento intraempreendedor?
9. Que dificuldades você se depara para selecionar um profissional com comportamento intraempreendedor?
10. Você pode comentar algumas políticas ou práticas de gestão que visam incentivar o comportamento intraempreendedor em sua empresa?
11. Como estas políticas e práticas podem apoiar ou sustentar a ação ou os comportamentos de intraempreendedores?

(Adaptado de Colella, 2008)

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista – Intraempreendedor

Empresa _____ Data ___/___/___

Nome do entrevistado: _____

Sexo: ___ Idade: ___ Formação: _____

Área de especialização: _____ Maior titulação _____

Cargo: _____

Área de atuação: _____

Quanto iniciou atividade profissional nesta área? _____

Tempo na empresa _____ Tempo no cargo: _____

A quem reporta: _____

Responde por equipe: () Fixa . Quantas pessoas? ___ () Móvel – por projeto

1. Fale de sua trajetória profissional. Em empresas anteriores e na atual.
2. Quais são as atividades atualmente exercidas por você na empresa?
3. Quais foram as dificuldades encontradas em sua trajetória profissional?
4. Com o que/quem você pode contar para construir sua carreira profissional?
5. Pensando no contexto da empresa, fale se seus objetivos profissionais?
6. Quais desafios você vê para sua atuação?
7. O termo intraempreendedor é familiar para você? Fale sobre isto.
8. Por que seu líder (empreendedor) o identificou como um intraempreendedor e por isso o indicou para esta pesquisa?
9. Conte exemplos de ações intraempreendedoras suas e quais foram os resultados alcançados.
10. Que políticas e práticas que podem facilitar ou inibir o alcance de comportamentos intraempreendedores no ambiente da empresa?
11. Que competências você acha que são essenciais para um intraempreendedor? Cite principais momentos da aplicação.
12. Que competências você precisou desenvolver nos casos citados e ao longo de sua trajetória em ações intraempreendedoras?
13. Que competências você acha que ainda precisa desenvolver?
14. Que características te atraem para um trabalho?
15. Você tem alguma atividade profissional fora da empresa?

(Adaptado de Colella, 2008)



Carta de autorização

A empresa Tecdata Engenharia e Serviços Ltda., inscrita no CNPJ-MF 55.474.282/0001-50, estabelecida à Avenida Paulista, 2202, Cerqueira Cesar, São Paulo-SP, autoriza para fins unicamente acadêmicos a divulgação de seu nome na Dissertação de Mestrado do aluno Carlos Eduardo Munhoz junto a Faccamp – Faculdades de Campo Limpo Paulista.

São Paulo, 29 de março de 2011.

A handwritten signature in cursive script, appearing to read 'E.ulli'.

55.474.282/0001-50

INSCRIÇÃO CADASTRAL: 011.001.100-110

TECDATA ENGENHARIA E SERVIÇOS LTDA.

Av. Paulista, 2.202 - 7º Andar Cjs 75/79

Cerqueira César - CEP 01310 - 932

SÃO PAULO - S.P.

TECDATA SERVIÇOS LTDA.

Av. Paulista, 2202 • 7º andar • CEP 01310-932 • São Paulo • SP
Fone (11) 3149-2200 • Fax (11) 3295-6400



Carta de autorização

A empresa **ALLSAN Engenharia e Administração Ltda**, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 06.260.843/0001-03, estabelecida à Rua Airosa Galvão, 54, Água Branca, Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, autoriza para fins unicamente acadêmico a divulgação de seu nome na Dissertação de Mestrado do aluno Carlos Eduardo Munhoz junto a Faccamp - Faculdades de Campo Limpo Paulista.

São Paulo, 29 de março de 2011.


Allsan Engenharia e Administração Ltda
Reynaldo Costa Filho

ALLSAN Engenharia e Administração Ltda
Rua Airosa Galvão, nº 54, Água Branca
CEP: 05002-070 – São Paulo/ SP
Tel 55 11 3874-5880 Fax 55 11 3873-7737
Site: www.allsan.com.br