



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL-UERGS**  
**UNIDADE EM CACHOEIRA DO SUL**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CLEBER VANDRÉ FERREIRA VARGAS**

**O INTRAEMPREENDEDORISMO CORPORATIVO:**

**Um estudo de caso com os colaboradores da Cooperativa Sicredi Centro Leste - RS**  
**(Unidade Regional Cachoeira do Sul)**

**CACHOEIRA DO SUL**

**2022**

**CLEBER VANDRÉ FERREIRA VARGAS**

**O INTRAEMPREENDEDORISMO CORPORATIVO:**

**Um estudo de caso com os colaboradores da Cooperativa Sicredi Centro Leste - RS  
(Unidade Regional Cachoeira do sul)**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como requisito parcial de aprovação na disciplina “TCC II”, componente curricular do curso de graduação em Administração (Bacharelado).

Orientador (a): Prof. Dr. João Carlos Coelho Junior

**CACHOEIRA DO SUL**

**2022**

**CLEBER VANDRÉ FERREIRA VARGAS**

**O INTRAEMPREENDEDORISMO CORPORATIVO:**

**Um estudo de caso com os colaboradores da Cooperativa Sicredi Centro Leste - RS  
(Unidade Regional Cachoeira do Sul)**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado como requisito parcial para obtenção  
do título de Bacharel em Administração na  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Orientador (a): Prof. Dr. João Carlos Coelho  
Junior

Aprovada em:    /    /

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Orientador (a): Prof. Dr. JOÃO CARLOS COELHO JUNIOR**

**Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS**

---

**Avaliador (a): Prof. Dra. CHAIANE AGNE**

**Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS**

---

**Avaliador (a): Prof. Dra. ESTÉFANI SANDMANN DE DEUS**

**Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

V297i Vargas, Cleber Vandré Ferreira

O Intraempreendedorismo Corporativo: Um Estudo de Caso da Cooperativa Sicredi Centro Leste, unidade Regional Cachoeira do Sul/ RS. – / Cleber Vandré Ferreira Vargas. – Cachoeira do Sul, 2022.

83 f.

Trabalho de Conclusão de curso (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Bacharelado em Administração, Unidade em Cachoeira do Sul, 2022.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. João Carlos Coelho Junior

1. Estudo de Caso. 2. Intraempreendedorismo. 3. Corporativo. 4. Colaboradores. I. Junior, João Carlos Coelho. II. Título

Catalogação elaborada pelos Bibliotecários do Sistema de Bibliotecas da UERGS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que guiou meus passos para conseguir chegar até aqui. Sem Ele a realização desse sonho não seria possível.

Agradeço especialmente a minha esposa Josiela Vargas e ao meu filho Samuel Vargas, pelo apoio incondicional que sempre dispuseram em meu favor nas horas mais difíceis.

Agradeço ao prof. João Carlos Coelho Júnior, que me orientou neste trabalho, suas observações e correções foram extremamente importantes.

Agradeço a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), unidade de Cachoeira do Sul, representada por sua reitoria, professores e demais funcionários, por me proporcionar a realização deste curso.

Agradeço as pessoas que participaram dessa pesquisa que, com atenção e generosidade, responderam às perguntas necessárias para alcançar o objetivo deste trabalho.

Agradeço aos meus colegas de curso, aos momentos maravilhosos que passamos juntos, ao incentivo nas horas difíceis e desejo sucesso a todos.

Agradeço a todos os demais familiares e amigos, que sempre mentalizaram positivamente em meu favor e acreditaram no meu sucesso pessoal e profissional.

## **EPÍGRAFE**

*“Ter boas ideias não é o ponto mais difícil no processo de inovação. O verdadeiro desafio é transformar essas ideias em realidades rentáveis, tarefa que exige que empregados se comportem como empreendedores”.*

*Gifford Pinchot III*

*“Intra-empendedorismo na Prática”*

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo efetuar uma análise dos fatores que facilitam a prática do intraempreendedorismo a prática do intraempreendedorismo pelos colaboradores ocupantes de diversos cargos, setores e funções, na regional Sicredi Centro Leste RS, unidades na cidade de Cachoeira do Sul. O embasamento teórico, além de apresentar os fundamentos para alcançar esse objetivo, mostra a relação do empreendedorismo com o intraempreendedorismo e o perfil de um profissional intraempreendedor. O trabalho foi desenvolvido através de uma análise de dados estatísticos simples, examinando a intensidade das respostas. Foi realizada a aplicação de um questionário com o objetivo de identificar, na prática, quais fatores que identificam se a organização aplica o intraempreendedorismo ou inibe. Analisar como a empresa Sicredi Centro Leste RS, unidades em Cachoeira do Sul, incentiva os seus colaboradores em relação as práticas empreendedoras. Os resultados desta metodologia mostraram ser perfeitamente possível identificar esses fatores e analisá-los.

**Palavras-chave:** Organização Intraempreendedora, Intraempreendedorismo, Empreendedorismo Corporativo, Empreendedorismo.

## **ABRACT**

This work aims to carry out an analysis of the factors that facilitate the practice of intrapreneurship by employees occupying different positions, sectors and functions, in the regional Sicredi Centro Leste RS, units in the city of Cachoeira do Sul. The theoretical basis, in addition to presenting the fundamentals to achieve this goal, shows the relationship between entrepreneurship and intrapreneurship and the profile of an intrapreneur professional. The work was developed through a simple statistical data analysis, examining the intensity of the responses. A questionnaire was applied in order to identify, in practice, which factors identify whether the organization applies intrapreneurship or inhibits it. To analyze how the company Sicredi Centro Leste RS, units in Cachoeira do Sul, encourages its employees in relation to entrepreneurial practices. The results of this methodology showed that it is perfectly possible to identify these factors and analyze them.

**Keywords:** Intrapreneurial Organization, Intrapreneurship, Corporate Entrepreneurship, Entrepreneurship



**LISTA DE FIGURAS**  
**SICREDI CENTRO LESTE RS**

Figura 1 - Sede Administrativa Regional .....	76
Figura 2 - Agência Pessoa Jurídica.....	76
Figura 3 - Agência Pessoa Física.....	76
Figura 4 - Relatório Administrativo e Programas Sociais 2021 .....	77
Figura 5 - Programas Sociais.....	78
Figura 6 - Linhas de Crédito.....	79
Figura 7 - Produtos e Serviços.....	80
Figura 8 - Produtos e Serviços.....	81
Figura 9 - Programa de Formação e Capacitação dos Colaboradores .....	82
Figura 10 - Mapa Regional de Atuação.....	83

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ambiente Organizacional Pró Intraempreendedorismo.....	48
Gráfico 2 - Reconhecimento Organizacional ao Intraempreendedor .....	49
Gráfico 3 - Políticas Intraempreendedoras na Organização .....	50
Gráfico 4 - Incentivo Organizacional ao Intraempreendedorismo .....	51
Gráfico 5 - Contribuição do Intraempreendedorismo nos Resultados Organizacionais.....	53
Gráfico 6 - Tolerância aos Erros por Iniciativas Intraempreendedoras.....	54
Gráfico 7 - A Valorização a Criatividade e Novas Ideias .....	55
Gráfico 8 - Livre Circulação de Informações na Organização .....	56
Gráfico 9 - Prática da Confiança Imparcial .....	57
Gráfico 10 - Inexistência de Símbolos de Poder Hierárquicos.....	58
Gráfico 11 - Conhecimento da Missão e Visão Organizacional .....	59

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Porcentagem de Respostas das Proposições .....	46
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**APL** – Arranjo Produtivo Local

**ESG** – Environmental, Social, Governance

**EUA** – Estados Unidos da América

**GEM** – Global Entrepreneurship Monitor

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**MEI** – Microempreendedor Individual

**PDL** – Programa de Desenvolvimento de Líderes

**SICREDI** – Sistema de Crédito Cooperativo

**UERGS** – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>20</b>
2.1 OBJETIVO GERAL.....	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
<b>3 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>21</b>
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>22</b>
4.1 EMPREENDEDORISMO.....	22
4.2 ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS.....	26
4.3 CULTURA EMPREENDEDORA.....	29
4.4 INTRAEMPREENDEDORISMO E O INTRAEMPREENDEDOR.....	31
<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	37
5.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	38
5.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	38
5.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	39
5.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	40
<b>6 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
6.1 O SISTEMA SICREDI CENTRO LESTE – RS .....	42
6.2 SISTEMA SICREDI CENTRO LESTE – RS E O INTRAEMPREENDEDORISMO .....	43
6.2.1 Perfil socioeconômico dos pesquisados .....	44
6.2.2 Quantificação das respostas .....	44
6.2.4 Análise individual dos fatores do intraempreendedorismo .....	47
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>
<b>REFÊRENCIAS.....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNCICES .....</b>	<b>69</b>
APÊNDICE A - Questionário Aplicado.....	69
APÊNDICE B – Autorização da Empresa.....	75
ANEXO A – Imagem Agências Sicredi Centro Leste Cachoeira do Sul .....	76
ANEXO B – Relatório Administrativo e Programas Sociais Sicredi Centro Leste RS - 2021 .....	77
ANEXO C – Programas Sociais Sicredi Centro Leste RS.....	78
ANEXO D – Linhas de Crédito Sicredi Centro Leste RS .....	79
ANEXO E – Produtos e Serviços Sicredi Centro Leste RS.....	80
ANEXO F – Produtos e Serviços Sicredi Centro Leste RS.....	81

<i>ANEXO G – Programa de Formação e Capacitação dos Colaboradores Sicredi Centro Leste RS.....</i>	<i>82</i>
<i>ANEXO H – Mapa Regional de Atuação Sicredi Centro Leste RS.....</i>	<i>83</i>

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como foco abordar o tema empreendedorismo, mais especificamente do “intraempreendedorismo”. Deste modo desmistificando que, o ato de empreender, está ligado somente a perspectiva de criar seu próprio negócio, mas que também está ligado em adotar iniciativas inovadoras de sucesso ligadas ao seu trabalho em qualquer organização.

Antes de abordarmos o tema central deste trabalho, é importante que saibamos a importância do termo empreendedorismo, seu conceito e sua real relevância social, econômica e política. Joseph A. Schumpeter, foi um dos precursores dos estudos sobre empreendedorismo, ele escreveu, em 1942, um livro chamado “Capitalismo, Socialismo e Democracia”, no qual destacou a função dos empreendedores na formação da riqueza das nações. De uma forma geral, Schumpeter (1942), descreveu o conceito de empreender como algo que tem o poder de destruir em prol de uma criação inovadora, isso significa que, muitas vezes, uma criação é subjugada para que outra, mais eficiente, surja, como por exemplo, a máquina de escrever em relação ao computador.

Podemos dizer também que, o empreendedorismo, muitas vezes está relacionado em criar um negócio do zero ou gerar mudanças em um negócio já existente. Desta forma o ato de empreender possui, geralmente, um intuito de inovação e criação com um certo risco que deve ser sempre previamente calculado.

O empreendedorismo está ligado diretamente a identificar oportunidades que possam gerar lucro, seja esse através da criação de uma empresa, produto ou serviço. No entanto, o ato de empreender não se resume a uma habilidade apenas para obtenção de lucro, como objetivo único, mas principalmente, uma solução de problemas para os consumidores e a sociedade como um todo.

Nesta perspectiva, observamos que, o conceito de empreendedorismo, pode ser aplicado de forma mais ampla, pois vai muito além de empreender. É um conceito que está diretamente ligado a tudo o que realizamos em nossa vida, seja ela privada, profissional ou social.

O Brasil sempre se destacou pelo empreendedorismo de sua população e pelo desejo de empreender. Nos últimos anos o número de novos empreendimentos tem disparado, isso se deve muito por razão da crise econômica que o país vem passando, o que acarretou a redução da oferta de empregos formais e acabou levando muitos brasileiros a abrirem o próprio negócio.

Nem mesmo a crise, causada pela pandemia do Covid-19 (2020-2022), foi capaz de frear a escalada do empreendedorismo no Brasil, muito pelo contrário, de acordo com dados do Ministério da Economia, o país registrou recorde no número de novas empresas abertas em

2020 e, encerrou o ano, com cerca de 20 milhões de negócios ativos, o que representa um aumento de 6% em comparação com 2019.

Ainda assim, não é de hoje que, abrir o próprio negócio, faz parte dos objetivos profissionais dos brasileiros. Dados da Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2019, já indicavam que uma parte significativa da sociedade (38,7%), passou a enxergar no empreendedorismo, uma forma mais compensadora de atuação profissional do que o trabalho “convencional” em uma empresa privada ou no serviço público.

Segundos dados da GEM, somente no ano de 2021 foram registrados um número recorde na abertura de pequenos negócios, com 3,1 milhões de MEIs (Microempreendedores Individuais), isto representa um aumento de 19,8% em relação ao ano de 2020. O destaque fica por conta dos setores de comércio e serviço, que correspondem a mais de 80% dos empreendimentos ativos no país, segundo dados do Ministério da Economia.

Ao analisarmos os dados com mais detalhe, notamos que o registro de MEIs, teve um aumento de 8,4% em relação ao ano anterior, com mais de 2,5 milhões de novos registros. Segundo a última edição da pesquisa GEM, o número de empreendedores iniciais motivados por necessidades, saltou de 37,5% para 50,4% em 2021 no Brasil.

No boletim anual, Mapa das Empresas, apresentado pelo Ministério da Economia, em fevereiro de 2021, o Brasil registrou um saldo positivo de 2,3 milhões de empresas abertas em 2020. Enquanto 1,044 milhão de negócios foram encerrados, outros 3.359 milhões de micro, pequenas empresas e microempreendedores individuais, abriram ao longo de 2020.

Contemplando a amplitude deste conceito, destacamos a importância de uma outra forma de empreendedorismo, chamada de “intraempreendedorismo” ou de empreendedorismo corporativo. A primeira coisa que precisamos entender é que, quando falamos desta terminologia, estamos falando do mesmo espírito de criar, inovar, planejar e aproveitar oportunidades existentes. Mas, esse ato, é observado em uma escala corporativa, como um colaborador de uma organização proporcionando a mesma realização e satisfação profissional e, ao mesmo tempo, gerando inovação e desenvolvimento a organização no qual atua.

A nível nacional, a importância do intraempreendedorismo, dentro das organizações, vem aumentando exponencialmente. Este crescimento ocorre devido a muitos acontecimentos involuntários, que levaram as organizações a tomar novas decisões conscientes em dimensões nunca sonhadas em relação a valoração de talentos empreendedores e sua importância dentro do contexto organizacional.

Atitudes intraempreendedoras, passaram a ser mais comuns no cenário brasileiro, até de forma compulsória para alguns, diante do novo modo de sobrevivência muitas das empresas



experimentaram a prática, mesmo não tendo planejado. Seja para as empresas mais maduras ou menos experientes na temática ESG (Environmental, Social, Governance), torna-se ainda mais clara a importância de cuidar e consolidar uma cultura mais intraempreendedora, em que as pessoas possam empreender mais facilmente usando a força de uma grande engrenagem corporativa.

Partindo da visão de Hashimoto (2013), em que organizações tem maior interesse em indivíduos com características como iniciativa, determinação, criatividade e ousadia. Neste sentido, esse estudo tem como foco, desvendar até que ponto os talentos empreendedores dos colaboradores estão sendo reconhecidos e valorizados pelos gestores empresariais. Mas principalmente, se há, nas organizações, uma preocupação ou política de incentivo ao desenvolvimento destes profissionais, estimulando práticas e características empreendedoras no ambiente corporativo em que atuam.

Chiavenato questiona o quanto as organizações gostariam de ter colaboradores com espírito empreendedor, de perfil inovador e que gerem resultados surpreendentes e por que tais colaboradores não são identificados (Chiavenato, 2012, p.71). É essa atitude empreendedora em um mercado cada vez mais competitivo, que exige tanto de dirigentes quanto de colaboradores. Pessoas de um espírito que busque a geração sistemática de inovações, partindo de iniciativa pessoal em um contexto organizacional.

No entanto, para que essa transformação ocorra nas organizações, é necessário que se crie modelos menos burocráticos ao descobrimento e valoração de promissores talentos. Um modelo de empresa moderna conectada a era da informação, onde as competências mais significativas sejam a criatividade, imaginação e inovação.

Neste espírito intraempreendedor, volta-se as atenções para as organizações no município de Cachoeira do Sul, mais especificamente a empresa de Sistema de Crédito Cooperativo, Sicredi Centro Leste RS. A cidade de Cachoeira do Sul, com população estimada de 81.552 (IBGE 2021), situada no Vale do Taquari, região central do Estado do Rio Grande do Sul é o cenário escolhido para o referido estudo, com um PIB per capita de R\$ 29.374,75, o município de Cachoeira do Sul, encontra-se no 37º lugar no ranking do Estado e 419º lugar no cenário nacional neste indicador (IBGE 2019).

O município possui uma média salarial de 2,2 salários-mínimos, com um número de pessoal ocupado de 15.846 pessoas, que representa 19,3% da população, segundo dados do IBGE de 2019. Até o mês de abril de 2022, o município de Cachoeira do Sul, registrou a abertura de 71 novas empresas, sendo que, em todo o período de 2021 esse número atingiu um

total de 251, em 2020, o total foi de 189 e em 2019, esse número alcançou 167 novas empresas registradas.

Em termos nominais, a arrecadação da cidade em 2021, foi de R\$ 63,2 milhões, o que representa uma variação de 44% em relação ao ano anterior. Este é o 2º melhor desempenho da pequena região de Cachoeira do Sul (Caravela Dados e Estatísticas 2022). Embora o predomínio produtivo do município seja voltado ao agronegócio e o setor primário como um todo, isso não se reflete economicamente, já que a atividade de serviços é o setor econômico que corresponde com a maior receita interna girando em torno de 52,4 %, seguido pela agropecuária 18,7% e a indústria 10,9% respectivamente (IBGE 2019).

A partir desse contexto socioeconômico parcial do município de Cachoeira do Sul, podemos destacar também, em sua grande maioria, uma concentração de empreendimentos de pequeno e médio porte, com poucas empresas de grande porte principalmente no setor industrial. Onde 74,12% são de natureza Jurídica Individual, 16,82% Sociedade Empresarial Ltda., 3,19% correspondem a Associação Privada, 1,61% Empresa Individual de Responsabilidade Privada e o restante de 4,26%, corresponde a inúmeras outras empresas de naturezas Jurídicas distintas (Casa dos Dados 2021).

A organização Sicredi Centro Leste RS, contemplada para a referida pesquisa, foi fundada no dia 10 de fevereiro de 1982, às 9 horas da manhã, em Cachoeira do Sul. Vinte e cinco produtores rurais se reuniram na Cooperativa Tritícola de Cachoeira do Sul, movidos por um propósito: unir forças para construir uma nova economia. Liderados pelo primeiro presidente, Telmo Armindo Wollmann, nasceu com o nome de Credicasul, fruto do sonho, da dedicação e da vontade dos pioneiros que acreditaram na força da cooperação para construir uma sociedade mais humana, sustentável e cooperativa.

Já em 1992, as cooperativas do Rio Grande do Sul se unem, tornando-se o Sicredi RS. A partir deste momento a regional ganha o nome de Sicredi Cachoeira do Sul.

Hoje, após a regionalização das unidades, a Sicredi Centro Leste RS, encontra se com sua sede administrativa no município de Cachoeira do Sul, somando mais de 40 mil associados, nos 18 municípios em sua área de atuação. São 16 pontos de atendimento, localizados nos municípios de Cachoeira do Sul, Guaíba, Cerro Grande do Sul, Barão do Triunfo, Mariana Pimentel, Sertão Santana, Encruzilhada do Sul, São Jerônimo, Charqueadas, Tapes, Sentinela do Sul, Pantano Grande e Butiá.

O estudo aqui apresentado, propôs a pesquisar, a partir da aplicação de um instrumento de coleta de dados, como a organização trabalha com relação ao reconhecimento e valorização de talentos empreendedores, se há um dimensionamento da importância do tema e da sua

necessidade no meio corporativo atual e as iniciativas que estão, ou devem ser tomadas para tal finalidade, com o intuito de um maior aproveitamento dos recursos humanos existentes ou futuros e, conseqüentemente, os seus efetivos resultados para o crescimento da respectiva empresa.

Desta forma, o presente estudo tem como questão de pesquisa em que medida a empresa, Sicredi Centro Leste RS, unidade de Cachoeira do Sul, têm adotado práticas que incentivam e valorizam o empreendedorismo de seus colaboradores?

Para responder a presente questão, este projeto está dividido no formato de capítulos, sendo que o primeiro é a introdução, o segundo consiste na apresentação dos objetivos específicos e geral, no terceiro capítulo vamos apresentar a fundamentação teórica, que sustenta esse estudo, no quarto capítulo será apresentada a metodologia, o quinto capítulo a análise dos resultados, no sexto capítulo as considerações finais, composto também pelo referencial teórico e as considerações finais.

No primeiro capítulo, apresenta-se os elementos centrais do estudo; no segundo capítulo, reúne-se a fundamentação teórica e os conteúdos para a sustentação da dissertação; no terceiro capítulo, discorre-se sobre os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa; no quarto capítulo, finalmente, são discutidos os dados obtidos na pesquisa. Por fim, são apresentadas as conclusões decorrentes da pesquisa e as possíveis contribuições do trabalho para o tema.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar como a empresa Sicredi Centro Leste RS, unidades em Cachoeira do Sul, incentiva os seus colaboradores em relação as práticas empreendedoras.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar a ocorrência e a aplicabilidade de aspectos intraempreendedores organizacional, segundo resultados apresentados pelo instrumento de pesquisa;
- b) Identificar as políticas de pessoal utilizadas pela empresa para incentivar a participação dos colaboradores na criação de soluções inovadoras;
- c) Verificar as características representativas do perfil intraempreendedor nos ocupantes dos cargos de gerenciamento de projetos.

### 3 JUSTIFICATIVA

A literatura especializada, de modo geral, defende que o desenvolvimento do intraempreendedorismo proporcionaria um ambiente de trabalho estimulante, instigante e desafiador. Esta prática se bem aproveitada, pode ser utilizada como uma ferramenta estratégica de negócios para alavancar o desenvolvimento e aumentar a competitividade das empresas. Este processo pode ocorrer em qualquer empresa independente do seu porte, o que reforça a importância da pesquisa junto à empresa Sicredi Centro Leste RS.

No entanto, sabemos que a prática de incentivar o lado empreendedor do colaborador ainda é muito recente e grande parte das organizações não tem conhecimento dos benefícios que podem ser gerados, por isso, muitas vezes não se esforçam para desenvolver competências e habilidades em seus colaboradores. Por sua vez, os colaboradores não têm iniciativa de propor soluções sem algum incentivo. Este estudo se justifica, pois além da análise do cenário intraempreendedor, pretende-se também disponibilizar orientações que serão úteis a empresários, futuros empresários e demais interessados na expectativa de desenvolvimento de suas empresas.

Assim, objetivamos nesse trabalho, descrever, a partir das informações coletadas em um formato digital na organização selecionada para pesquisa, se existe a implementação de políticas que incentivem o espírito empreendedor de seus colaboradores. Essa pesquisa se faz necessária na medida em que, o conhecimento sobre tais fatores, pode ajudar os administradores a desenvolverem novas metodologias que visem promover o intraempreendedorismo organizacional. Assim sendo, defendesse que será possível desenvolver, a partir dos resultados da pesquisa, projetos de conscientização para que haja um maior engajamento no estudo sobre o tema. De tal modo o estudo justifica-se pelo fato de o intraempreendedorismo, ser uma ferramenta direta do processo empresarial, proporcionando resultados significativos de inovação e crescimento para as organizações e o devido reconhecimento de seus colaboradores.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Empreendedorismo é a capacidade que uma pessoa tem de identificar problemas e oportunidades, desenvolver soluções e investir recursos na criação de algo positivo para a sociedade. Pode ser um negócio, um projeto ou mesmo um movimento que gere mudanças reais e impacto no cotidiano das pessoas. Uma organização com orientação empreendedora, é aquela que mantém vivo o espírito empreendedor (HASHIMOTO, 2013). As características do empreendedorismo estão presente nestas organizações.

A partir do empreendedorismo cria-se a cultura empreendedora, decorrente e aprendida por pessoas que têm a chamada "personalidade empreendedora": tem energia e autoconfiança; iniciativa, aceitam responsabilidades e riscos; formam equipes, não aceitam as medidas impostas e buscam recursos diferentes; têm atitude positiva diante do fracasso.

Dentro deste mesmo espírito empreendedor surge o intraempreendedorismo, que é a habilidade de empreender dentro de uma organização. Ou seja, é quando os colaboradores utilizam seu perfil empreendedor para trazer ideias inovadoras para a empresa onde trabalham. O intraempreendedor é um profissional com atitudes empreendedoras, mas que atua internamente dentro de uma organização. Por estar dentro da organização, utilizam-se dos recursos da empresa e respondem para ela na posição de funcionário.

### 4.1 EMPREENDEDORISMO

A raiz da palavra em inglês *entrepreneur* (empreendedorismo), tem cerca de 800 anos e, trata-se do verbo francês *entreprendre*, que significa fazer algo ou empreender. Quanto ao significado etimológico da palavra: entre + pendre, tem-se entre (do latim Inter) que designa espaço, que vai de um lugar a outro, ação mútua, reciprocidade e interação e pendre (do latim prehendere) que significa tomar posse, utilizar, empregar, tomar uma atitude (BOM ANGELO, 2003).

Na literatura especializada, é possível encontrar várias definições para o conceito de empreendedorismo. Lumpkin e Dess (1996) consideram que essa variedade de definições é indício do fato de que, hoje, entre os estudiosos, não há ainda um consenso sobre os elementos essenciais que caracterizariam o empreendedorismo.

Entre as razões encontradas para as dificuldades na tarefa de caracterizar adequadamente o empreendedorismo, Lumpkin e Dess (1996) apontam, sobretudo, o caráter

recente dos estudos sobre o empreendedorismo. Apenas o desenvolvimento dos estudos nessa área poderia, ao final, indicar, com maior consistência, os elementos delineadores dessa atividade. De qualquer modo, os estudiosos oferecem já alguns possíveis caminhos para definir a atividade.

A literatura fornece uma multiplicidade de definições para o termo “empreendedorismo”. Richard Cantillon, por exemplo, em 1775, usava o termo “empreendedorismo” para se referir ao risco envolvido na atividade de comprar algo, por determinado valor, na incerteza da venda desse mesmo algo. Jean Bathiste Say (1803), por sua vez, ampliou a definição de empreendedorismo ao considerar que a atividade está relacionada “àquele que transfere recursos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento” (Hashimoto, 2006, p. 1).

Porém, ainda segundo Hashimoto (2010), o conceito de que o empreendedor é aquele que inicia seu próprio negócio, foi convencionado pela definição de Jean Baptiste Say, de 1803, que diz que o empreendedor é aquele que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento” (1803 apud HASHIMOTO, 2010). Para Dornelas (2003), empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e, consiste na busca constante de novas oportunidades de negócios, tendo como foco a inovação e criação de valor. Stevenson (1997 apud DORNELAS, 2003) corrobora ao dizer que esse processo de criação de valor, acontece através da utilização dos recursos de forma diferente, buscando explorar uma oportunidade.

No Brasil, segundo Dornelas (2008), o interesse pelo tema intensificou-se nos últimos anos, principalmente desde o final da década de 90. Já nos Estados Unidos, o termo *entrepreneurship* é conhecido há muito mais tempo. Isso se deve, segundo o autor, a diversos fatores. No Brasil, pode-se citar como motivos para a popularidade do termo “empreendedorismo”, a preocupação do governo e entidades de classe e, a preocupação das grandes empresas em aumentar a competitividade e reduzir custos e o conseqüente aumento da taxa de desemprego, o que fez com que muitos ex-funcionários abrissem seu próprio negócio.

Dolabela (1999, p. 43) explica a origem da palavra e conceitua empreendedorismo como “um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação”. Dolabela (2008, p. 24) conceitua empreendedorismo como “um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar”.

O autor, após realizar um levantamento entre diversas definições de empreendedorismo, sintetiza a conceituação do termo ao afirmar que alguns aspectos se encontram presentes na maioria das definições. A “iniciativa para criar um negócio”, a “utilização dos recursos disponíveis de forma criativa”, a “aceitação de assumir riscos e não ter medo de errar”, por exemplo, estão presentes na maioria das definições, e serão utilizadas no decorrer desse trabalho com foco no contexto da empresa pública.

Fialho *et al.* (2007, p. 26) define empreendedorismo como “um processo para iniciar e desenvolver um negócio ou um conjunto de atividades que resultem na criação de um novo empreendimento de sucesso”. Tal definição está mais relacionada à visão de empreendedorismo como sendo a criação de um novo negócio. O próprio autor fornece outro enfoque ao definir empreendedorismo. Para Fialho *et al.* (2007, p. 27), “quando o empreendedor está inserido dentro de uma organização, este recebe o nome de intraempreendedor, e tem como necessidade estar comprometido com o projeto de implantação de um novo produto ou serviço”.

Segundo Hisrich *et al.* (2009), na Idade Média, o termo empreendedor estava relacionado ao “indivíduo responsável por administrar projetos de produção”. Já no século XVII, surgiu a ligação do empreendedor como uma pessoa que “assume riscos”. Em relação ao início da utilização do termo empreendedorismo, Hisrich *et al.* (2009) afirma que a palavra original tem origem francesa, *entrepreneur*, e significa literalmente “aquele que está entre”. Em seguida, o autor exemplifica a utilização da definição de empreendedor como “intermediário”, ao discorrer sobre Marco Pólo, que estabelecia rotas comerciais para o Extremo Oriente e assinava contratos com “pessoas de recursos” interessadas em vender suas mercadorias. Marco Pólo realizava todo o processo de intermediação das vendas e recebia por isso uma percentagem sobre elas, daí sua relação com o termo “empreendedor”.

O estudo anual realizado pelo GEM - *Global Entrepreneurship Monitor* fez surgir duas definições gerais de empreendedorismo, de acordo com Dornelas (2008): o empreendedorismo de oportunidade e o empreendedorismo de necessidade. O primeiro caracteriza-se, segundo Dornelas (2008, p. 13), pôr o empreendedor “saber onde quer chegar, criar uma empresa com planejamento prévio, ter em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visar à geração de lucros, empregos e riqueza”. A segunda definição, é o empreendedorismo de necessidade, caracterizado pela falta de opção e alternativas de trabalho, o que faz com que impulse o cidadão a buscar o próprio sustento e o da sua família no estabelecimento de atividades profissionais “por conta própria”.

Dornelas (2005) afirma que a economia e os meios de produção e/ou serviço se diferenciam, por ter a necessidade de sistematizar conhecimentos, que até então eram



adquiridos de forma empírica. O empreendedorismo surgiu como uma consequência dessas mudanças tecnológicas, em que os empresários, em virtude do dinamismo de mercado e da competitividade cada vez mais acirrada, começam a adotar novos paradigmas.

O termo “empreendedorismo” advém do francês *entreprendre*, que indica um indivíduo que assume o risco de criar novos empreendimentos, podendo dessa forma, conceituar o termo “empreender” como o estudo das ações do empreendedor, podendo levar a atitudes que resultem em empreendimentos (SANTOS, 2001).

Para Fialho et al. (2007, p. 26) o empreendedorismo é a criação de valor através do desenvolvimento de uma organização por meio de competências que possibilitam a descoberta e o controle de recursos aplicando-os da forma produtiva. Schumpeter (1934 apud SANTOS, 2001, p. 24) pondera que:

[...] a essência do empreendedorismo está na percepção e no aprimoramento das novas oportunidades no âmbito dos negócios, sempre tem a ver com criar uma forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.

Willerding (2009), entende que o empreendedorismo procura por inovação em um determinado negócio, tendo como um dos principais objetivos a obtenção de novas oportunidades mercadológicas, e, como foco, a busca por resultados assertivos para a organização. Pereira (2001, p. 17) considera que:

“seja na abordagem econômica, psicológica ou social, o empreendedorismo pode ser definido como um processo que ocorre em diferentes ambientes e situações organizacionais. Adequando-se a situações de mudanças, o processo caracteriza-se pela inovação provocada por pessoas que geram ou aproveitam oportunidades e que, nesse movimento, criam valor tanto para si próprias como para a sociedade.”

Baron (2007), também oferece contribuições para a definição do conceito. Considera que, o empreendedorismo, envolve o reconhecimento da oportunidade para criar algo (não necessariamente um produto ou um serviço). Em sua definição de empreendedorismo, Baron valoriza e ideia do reconhecimento da oportunidade. Denomina esse momento da atividade empreendedora de “inspiração”. A inspiração seria fundamental para a atividade, já que é nessa ocasião em que se reconhece as oportunidades para a criação de algo novo, algo que as pessoas irão querer adquirir. E é a partir do reconhecimento dessa oportunidade, que um indivíduo tomaria medidas enérgicas para transformar tais oportunidades em negócios viáveis e lucrativos.

Alguns autores não se ocupam apenas em encontrar uma definição para o empreendedorismo. Esses autores buscam compreender também os elementos que fazem um indivíduo empreendedor. Nesse sentido, cabe considerar as contribuições de Hashimoto (2006).

Para Hashimoto, as pessoas possuem a necessidade de serem empreendedoras, para conseguir sucesso e destaque em sua carreira profissional. Essa é também a opinião de McClelland (1972), o qual afirma que o empreendedor possui necessidades próprias, como a busca pelo sucesso, pelo reconhecimento e pela satisfação de seus desejos de poder e de controle. Fillion (1999), vê no empreendedor uma pessoa criativa, caracterizada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e pela habilidade de manter um alto nível de consciência do ambiente em que vive, nele detectando oportunidades de negócios.

Drucker (1987), no entanto, lembra que o empreendedorismo não precisa ser uma característica associada somente a um indivíduo que inicia sozinho um novo negócio, mas também pode ser associada a empresas já existentes, que podem promover o empreendedorismo como uma maneira de impulsionar as inovações tecnológicas de seus produtos ou de seus serviços. Mas, em todas as possíveis definições do empreendedorismo, um mesmo elemento se destaca. O empreendedorismo se caracterizaria pela criação de algo inovador, a partir da combinação de certos recursos. Considerando os fins dessa pesquisa, será necessário compreender como, então, se desenvolve essa atividade no ambiente interno de uma empresa.

#### 4.2 ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS

Naturalmente, a orientação empreendedora nas organizações requer mais do que a prevalência de valores empreendedores, mas, na medida em que o empreendedorismo é oriundo da orientação individual da alta diretoria da empresa (KREISER, MARINO, WEAVER, 2002), torna-se relevante investigar os aspectos individuais desse comportamento. Por meio de revisão de literatura, Bull e Willard (1993, p. 188) teorizam que o empreendedorismo ocorre quando quatro condições básicas são alcançadas.

A primeira é a motivação frente a tarefas, definida como “alguma visão relacionada a alguma tarefa que motiva a pessoa a agir”. A segunda é o conhecimento, definido como “know-how adicionado à autoconfiança de ter ou de poder adquirir tal conhecimento no futuro”. A terceira refere-se à expectativa de ganho pessoal, definida como “benefício econômico ou psíquico de uma ação”. E a quarta, é o suporte do ambiente, definido como “condições que provêm conforto e sustentação para realização de esforços, ou que reduzem o desconforto de algum empenho”.

Uma ampla gama de estudos empíricos sugere que a orientação empreendedora da empresa, provém da liderança e da orientação de seus principais executivos (SADLER-SMITH e outros, 2003; TARABISHY e outros, 2005). A teoria de gestão estratégica também atesta que

os gerentes de alto escalão têm impacto efetivo na formulação estratégica (GRONHAUG, KAUFMANN, 1988; WIKLUNG, 1999).

Nos últimos 30 anos, os estudos sobre liderança têm focado diferenças de estilos e suas influências nas organizações. Alguns pesquisadores argumentam a necessidade do estudo de um novo tipo de liderança, que auxilie a tornar a organização capaz de enfrentar novos desafios (MCGRATH, MACMILLAN, 2000; TARABISHY, e outros, 2005). Esse novo tipo de liderança tem sido chamado de “liderança empreendedora” e explicado pela manifestação de características e comportamentos empreendedores e de liderança (IRELAND, HITT, 1999; MCGRATH, MCAMILLAN, 2000).

É sugerido no presente estudo de Tarabishy (2005), que o estilo de liderança influencia a orientação empreendedora da empresa, como resultado de seu impacto na postura dos subordinados. Por meio da operacionalização e definição de Tarabishy (2005), do conceito de liderança empreendedora, examinar-se-á a possível ocorrência de tal influência, como seu impacto na postura estratégica da empresa. Desta forma o autor apresenta a possível hipótese em relação a liderança empreendedora: a liderança empreendedora dos executivos principais da empresa influenciará positivamente a postura empreendedora estratégica da organização.

Em termos organizacionais, a base fundamental da orientação empreendedora é que, empresas empreendedoras diferem das demais empresas. Miller e Friesen (1982) argumentam que empresas empreendedoras se destacam por forte ênfase em inovação. A orientação empreendedora relaciona-se à prioridade das firmas ao processo de identificar e de explorar oportunidades do mercado (SHANE, VENKATARAMAN, 2000). Hitt e outros (1999) verificaram que, as firmas com forte orientação empreendedora, têm habilidade em lidar com incertezas do ambiente a seu benefício. Covin e Miles (1999) vêem o empreendedorismo como forma de explorar oportunidades, de renovar e de rejuvenescer firmas.

Diversos pesquisadores operacionalizaram a orientação empreendedora associada geralmente a três dimensões: inovatividade, proatividade e aceitação de risco (ZAHRA, 1991; LUMPKIN, DESS, 1996). Inovatividade, refere-se à disposição em apoiar e oportunizar a criatividade e a experimentação no desenvolvimento de novos produtos, à adoção de tecnologia e a processos e procedimentos internos. Proatividade, é a habilidade das firmas para desenvolver e não apenas perseguir as oportunidades de mercado. A aceitação do risco, é refletida pela disposição da alta gerência em atribuir grande porcentagem de recursos da firma a novos projetos e incorrer em débito pesado no desenvolvimento de oportunidades (LUMPKIN, DESS, 1996).

A orientação empreendedora oferece para empresas um meio de estender os limites de suas capacidades de revigorar a gestão de seus recursos (KNIGHT, 1997). De acordo com Covin e Slevin (1991), o empreendedorismo apresenta grande impacto na performance empresarial e é uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva.

Um crescente número de evidências sugere que as empresas mais bem-sucedidas são aquelas que se engajam em níveis elevados de atividade empreendedora. Diversos estudos empíricos verificaram a relação positiva entre orientação empreendedora e medidas de performance organizacional (MILLER, FRIESEN, 1982; COVON, SLEVIN, 1994; MORRIS, SEXTON, 1996). Baseando-se neste eixo teórico, o autor pondera a seguinte hipótese de pesquisa e sua possível ocorrência: a orientação empreendedora da organização terá impacto positivo na performance empresarial.

Ainda sobre o impacto da orientação empreendedora na performance empresarial, de acordo com os achados de Hult e outros (2003), pode ser inferido que o tamanho e a idade da empresa moderam tal relação. Os autores observaram que, para empresas menores, a orientação empreendedora não exerce impacto tão significativo como o exercido entre empresas maiores. Ao invés de possuir uma influência universal sobre a performance empresarial, o empreendedorismo pode desempenhar papéis específicos em diferentes tipos de organizações, em suas buscas por performance superior. Com base nesse raciocínio, e seguindo os achados de Hult e outros (2003), o autor analisa a seguinte hipótese moderadora é proposta a ser observada ou não na pesquisa: Quanto maior o tamanho da empresa, maior a influência da orientação empreendedora na performance empresarial.

Uma organização com orientação empreendedora, é aquela que mantém vivo o espírito empreendedor (HASHIMOTO, 2013). As características do empreendedorismo estão presentes nestas organizações. Schumpeter (1982) afirma que empreender não é o mesmo que gerenciar, tomar decisões rotineiras, copiar um negócio ou apenas investir em um empreendimento. Seguindo esta definição, empreender é gerar ruptura por meio da inovação, perturbar o equilíbrio existente.

Na perspectiva de Dornelas (2017) o empreendedorismo refere-se a uma variável, portanto, todas organizações podem atuar de forma empreendedora, umas mais, outras menos. O nível de empreendedorismo de uma organização para o autor, pode ser medido através das três dimensões básicas do empreendedorismo: a inovação, a propensão a assumir riscos e a iniciativa.

A combinação dessas variáveis é que determinará o grau de empreendedorismo da organização. Como resultados, a organização poderá obter a desejada criação de valor,

novos processos, produtos e serviços, tecnologias, lucros e benefícios pessoais e corporativos, empregos, ativos e crescimento de receita (DORNELAS, 2017, p. 47).

Revisando a própria obra, Zahra (1996) percebeu que a organização empreendedora pode aumentar os ganhos dos acionistas com a criação de um ambiente interno que dê suporte para o crescimento individual e corporativo, permitindo aos funcionários a oportunidade de usar suas habilidades criativas, desse modo agilizando a resposta da empresa às mudanças no mercado e criando uma cultura organizacional que promove a colaboração interfuncional. Essas mudanças facilitariam os esforços empreendedores, criando novas fontes de receita (Zahra, 1996).

#### 4.3 CULTURA EMPREENDEDORA

Saffu (2003), relata que desde o início da era do empreendedorismo esperava-se que o contexto cultural tivesse um impacto considerável no desenvolvimento do mesmo. A tendência para o empreendedorismo difere entre as sociedades, porque a cultura que modera as características dos empreendedores difere de lugar para lugar.

Conforme o entendimento de Emmendoerfer (2000), o ser humano não nasce empreendedor, ele desenvolve essa característica no meio em que vive, e o ambiente, tanto a época quanto o lugar, são um influenciador positivo ou negativo dessa tendência.

A cultura empreendedora baseia-se na concentração de várias formas de empreendedorismo, necessárias para a determinação desta cultura. No entendimento de Dreher (2004), existem várias iniciativas ou formas de empreendedorismo, como o perfil empreendedor, a gestão empreendedora, o intraempreendedorismo, o empreendedorismo coletivo; segundo esse autor, para existir cultura empreendedora são necessárias ao menos duas dessas formas. Esta cultura enfatiza a emergência de novas oportunidades, os meios de capitalizá-las e a criação de estrutura adequada para aproveitá-las. A estratégia e o planejamento são os alicerces dela, para diminuir as incertezas nas oportunidades de negócios, o que está em conformidade com a atitude do empreendedor de sempre calcular o risco de maneira premeditada (STEVENSON e GUMPERT, 1985).

No caso de um arranjo produtivo local (APL), a cultura empreendedora pode ser determinada pela existência de empreendedores que motivam o seu desenvolvimento. A presença deles é fundamental para que se iniciem ações em prol de um APL, pois, conforme Caporali e Volker (2004), existem alguns fatores que contribuem para o sucesso desse arranjo,

entre eles: as redes de atores locais, as potencialidades, o capital humano, a cultura empreendedora, o capital social e a cultura local.

Além disso, por suas características, o APL necessita de outras ações empreendedoras, visto que trabalhará sempre na busca de novas combinações competitivas para permanecer no mercado. Para Drucker (1986:349), “precisamos de uma sociedade empreendedora, na qual a inovação e o empreendimento sejam normais, estáveis e contínuos”. Esse autor complementa dizendo que, em uma sociedade empreendedora, os indivíduos enfrentam um enorme desafio que precisam explorar como sendo uma oportunidade: a necessidade de aprendizado e reaprendizado continuados.

Cada vez mais as empresas e sociedades de todos os portes estão percebendo a importância e a necessidade do comportamento empreendedor e da cultura empreendedora, uma vez que estes são componentes essenciais para a sobrevivência e o sucesso das organizações num mercado com tanta competição, com mudanças tão rápidas e constantes (DREHER, 2004). Nesse contexto, é fundamental que essa cultura esteja enraizada também nos indivíduos, nas empresas e comunidades que compõem um APL.

Uma empresa para ser considerada orientada à aprendizagem, deve facilitar o aprendizado e a adaptação, de forma a modificar comportamentos, posturas e estruturas, e estar num contínuo processo de transformação (GARVER, 1993; MAVONDO, CHIMHANZI, STEWART, 2005). O processo de aprendizagem deve converter-se em competências gerenciais que permitam à empresa lidar mais efetivamente com as necessidades dos clientes (CHASTON e outros, 2000) e, assim, conferir vantagem à firma. Os valores empreendedores, ao focarem as necessidades latentes dos clientes, auxiliam a empresa a reduzir suas chances de estagnação, a aperfeiçoar ações coordenadas e, dessa forma, a alavancar a aprendizagem organizacional (SLATER, NARVER, 1995).

De acordo com Ritchie e Brindley (2005), a cultura empreendedora é influenciada por quatro fatores determinantes:

a) *contexto macroempreendedor*: depende das políticas, procedimentos e infraestruturas, que podem facilitar ou inibir o empreendedorismo, como as políticas de governo e mecanismos de apoio a pequenos negócios locais. Além disso, é fundamental que existam outras iniciativas, como desenvolvimento econômico e cultural, políticas sociais e econômicas, políticas regionais para encorajar a competitividade e mecanismos locais de apoio;

b) *contexto do indivíduo empreendedor*: este terá que operar no contexto macro já apresentado. Dessa forma, existem alguns fatores que influenciarão diretamente cada indivíduo em seu desenvolvimento, conforme segue: história familiar e tradição empreendedora,

influências culturais relacionadas à atividade empresarial, compromissos familiares, oportunidades educacionais e nível de apoio da família e amigos;

c) *características individuais*: o terceiro elemento que influencia o indivíduo no desenvolvimento de uma carreira empreendedora, são as suas características pessoais, que podem incluir: atitudes para autoemprego, atitude de correr riscos, idade, autoconfiança, nível educacional e gênero;

d) *processos e práticas empresariais*: o elemento final para desenvolver um comportamento empreendedor, sugere que pode haver diferenças na maneira pela qual a atividade empresarial é iniciada, desenvolvida e sustentada. O indivíduo pode, por exemplo, iniciar um negócio no qual há uma tradição forte e apoio familiar, tendo assim um maior suporte para criar o seu negócio. Por outro lado, o indivíduo pode considerar que as suas necessidades individuais para empreender, são mais importantes que as fases iniciais de montar um negócio, o que, muitas vezes, faz seu negócio fracassar, em razão da falta de planejamento adequado.

Visto que a aprendizagem está imbuída em continuamente afinar a utilização e a criação do conhecimento e a transformação da base competitiva (GARVER, 1993), existem estudos que defendem a associação entre aprendizagem organizacional e sucesso das inovações (HURLEY, HULT, 1998; BARNEY, 1991).

Tomando como base o argumento de Mavondo, Chimhanzi e Stewart (2005, p. 1243) de que “a aprendizagem organizacional explora a inovação e aproveita as oportunidades”, avança-se com a seguinte proposição a ser verificada: A cultura de aprendizagem organizacional terá impacto positivo no sucesso de suas inovações. O modelo de Covin e Slevin (1991) enfatiza que a cultura empreendedora propicia a aprendizagem, pois encoraja a inovatividade, a franqueza, o trabalho em equipe e o engajamento nas tarefas entre participantes do processo. Seguindo esta linha de pensamento, é apresentada a hipótese a seguir para observação de pesquisa: A orientação empreendedora da organização influenciará positivamente sua cultura de aprendizagem organizacional.

#### 4.4 INTRAEMPREENDEDORISMO E O INTRAEMPREENDEDOR

As pessoas são importantes para as organizações, porque através delas as empresas conquistam uma posição no mercado, ou seja, o quadro funcional de uma empresa precisa conter pessoas altamente eficientes e eficazes em suas ações, além disso, precisa conter intraempreendedores, pois segundo Wunderer (2001 apud CHIEH, 2007), “o intraempreendedor é um colaborador da empresa que inova, identifica e cria oportunidades de negócios, monta e coordena combinações ou arranjos de recursos para agregação de valor”.

O autor ainda comenta que, os intraempreendedores, buscam agir de forma a atender as necessidades latentes e defazer as operações organizacionais de forma mais eficaz do que as existentes. Giffort Pinchot, 1978 apud Hashimoto (2006, p. 22), foi o primeiro a utilizar o termo intraempreendedor (*intrapreneur*), ele definiu o intraempreendedor como sendo “qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização”. O intraempreendedor seria então aquele que pensa e implementa ações empreendedoras no âmbito de uma organização, potencializando a capacidade para inovar efetivamente.

Uma organização empreendedora se diferencia das *startups* (empresas novas no mercado), porque mantém a organização como principal ator na geração de novos negócios, por meio da inovação interna e de alianças estratégicas, por exemplo, *joint ventures*. A importância da inovação nas organizações, conforme Schumpeter (1934), hoje, não é mais contestada (Van de Ven et alii, 2004).

Para Hashimoto (2013) o intraempreendedorismo consiste em atuar de forma que promova quaisquer mudanças ou melhorias dentro da organização, envolvendo a rede de relacionamentos da empresa gerando valor para clientes e acionistas. Deste modo, para o autor, qualquer colaborador pode agir de forma empreendedora.

Conforme Antonic e Hisrich (2001) o intraempreendedorismo trata-se de um processo interno à empresa, independentemente de seu porte, que conduz tanto a novos negócios quanto a ações inovadoras, desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, estratégias e aumento da competitividade.

Um painel de estudos sobre dinâmicas de empreendedorismo indicou que um empreendedor, em cada sete, começa um negócio para atender as demandas de seu empregador, ou junto com seu empregador. Comparado com o índice de empresas abertas anualmente nos EUA, temos, aproximadamente, 150 mil iniciativas de empreendedorismo corporativo por ano. O índice de sucesso desses empreendimentos é alto, pois esses projetos têm um potencial maior de acesso a recursos financeiros, humanos e organizacionais do que a grande maioria dos negócios independentes (Sheperd et alii, 2004).

A organização empreendedora criaria um ambiente favorável para que seus gestores atuem de forma empreendedora. Os seguintes fatores favoreceriam a constituição de um tal ambiente: a recompensa oferecida aos funcionários, que aceitassem assumir riscos em projetos intraempreendedores e que apresentassem uma performance no nível da excelência; o tipo de trabalho, aquele que permitisse o desenvolvimento das habilidades dos funcionários; a remuneração, baseada no desempenho; o reconhecimento do mérito; a exigência da criatividade



no trabalho; a permissão para que os gestores pensem por si, já que o trabalho é interessante, desafiador e sugere uma grande responsabilidade (Kurakto et alii, 1993). Eventualmente, há aqui um treinamento informal, para que um funcionário se torne um intraempreendedor. Pensamos que, como resultado de tal treinamento, é possível que um intraempreendedor se sinta mais confiante, ao considerar a hipótese de deixar a empresa, para fundar um novo negócio.

Para Stevenson e Jarillo (1990), existem três propostas organizacionais imprescindíveis para o surgimento do intraempreendedor. O comportamento empreendedor da empresa será proporcional aos seus esforços para permitir que os indivíduos identifiquem as oportunidades; a empresa concorda em absorver os fracassos das tentativas intraempreendedoras, se os indivíduos exibirem um alto grau de empreendedorismo para o bem geral; as empresas facilitam o surgimento de grupos de trabalho formais e informais e permitem a alocação gradual de recursos conforme o grau de empreendedorismo percebido.

Como vemos, essas propostas, se implementadas, tal como em um processo de aprendizagem, permitem a absorção dos erros cometidos pelos indivíduos e a realização de novas tentativas de ação, aumentando as confianças das pessoas, no caso, dos funcionários. Tais considerações demonstram que a orientação intraempreendedora pode variar de empresa para empresa.

Essa orientação pode ser identificada com o auxílio de três componentes básicos: a inovação, a receptividade ao risco e a proatividade. A inovação é a busca de soluções criativas e não usuais à problemas e necessidades, por meio de novas tecnologias ou processos. Receptividade a riscos envolve a disposição de comprometer recursos significativos para aproveitar oportunidades, eventualmente, com alguma chance de fracasso. A proatividade se refere à implementação do que for necessário para antecipar ações e agir sobre uma oportunidade empreendedora, com perseverança, adaptabilidade e tolerância aos erros.

Outras visões do intraempreendedorismo podem ser classificadas em quatro dimensões. A primeira refere-se aos novos negócios, redefinindo os produtos existentes, desenvolvendo ou criando novos mercados, *startups* corporativos e empreendimento interno. A segunda diz respeito à inovação, realizando o desenvolvimento de novos produtos, introduzindo melhorias nos produtos, desenvolvendo novos métodos de produção, tendo em vista a liderança tecnológica. A terceira dessas visões é relativa à ideia de auto renovação, ou seja, a quebra de paradigmas, com a redefinição do modelo de negócio e de seus conceitos, com novos direcionamentos estratégicos e maior adaptabilidade, flexibilidade e renovação. A quarta dimensão, finalmente, é a proatividade, conforme a qual se é receptivo aos riscos, demonstrando iniciativa, agressividade nos negócios, buscando oportunidades (Antonic e Hisrich, 2001).

Neste sentido, surgem oportunidades para que um funcionário de uma empresa resolva criar seu próprio negócio. Sabemos que há um consenso segundo qual o empreendedorismo é o processo de identificar e desenvolver uma oportunidade, para criar valor por meio da inovação, independentemente dos recursos ou da idade e estabilidade da empresa (Antonic e Hisrich, 2001), e isto acaba influenciando a ideia do intraempreendedorismo.

A definição mais abrangente de intraempreendedorismo, é aquela que entende este fenômeno como o empreendedorismo dentro de uma organização existente. Na literatura revista, o empreendedorismo foi descrito como um processo pelo qual os indivíduos, dentro das organizações, buscam oportunidades, sem se limitar aos recursos que controlam. As oportunidades para a empresa têm que ser perseguidas pelos indivíduos que compõem a empresa (Stevenson e Jarillo, 1990). Assim, alinhando os interesses dos indivíduos, motivando-os a organizar e resolver os problemas, a buscar oportunidades e incentivando-os à cooperação na criação de combinações de novos recursos para explorá-los com sucesso, a presença ou a ausência do empreendedorismo distingue as empresas que prosperam e as empresas que sobrevivem, das que falham.

A organização empreendedora é um processo organizacional que transforma as ideias individuais em uma ação coletiva, por meio da gestão de incertezas (Stevenson e Jarillo, 1990). Neste ambiente, vimos em Hashimoto (2009), que o intraempreendedorismo é o desenvolvimento de atividades empreendedoras no ambiente interno das organizações, fundado na necessidade de grandes corporações de incentivar o empreendedorismo dentro dos departamentos da organização.

Para Pinchot e Pellman (2004), o intraempreendedor pode ser considerado um agente responsável pelas inovações, que mudam a situação competitiva das empresas, e a capacidade empreendedora é um conjunto de competências que devem ser desenvolvidas num processo.

As características ambientais favoráveis ao intraempreendedorismo são o dinamismo e as mudanças contínuas nos mercados (Zahra, 1991), os ambientes de alta tecnologia (Khandwalla, 1987), o crescimento do setor (Hobson e Morrison, 1993) e a demanda por novos produtos (Zahra, 1993). A competição entre as empresas também favorece o intraempreendedorismo (Covin e Slevin, 1989), tais como as mudanças desfavoráveis e a rivalidade competitiva (Zahra, 1993; Antonic e Hisrich, 2001).

É possível, portanto, considerar que há vários caminhos que levam uma empresa ao empreendedorismo corporativo, por exemplo, uma pesquisa sobre o grau de empreendedorismo da empresa, ou a identificação dos elementos que devem ser implementados para criar uma

cultura de inovação. A escolha de um desses caminhos, entre outros, depende da avaliação e do controle do intraempreendedorismo (Kuratko et alii, 1993).

Diversas listas relacionando as características pessoais de empreendedores de sucesso foram criadas segundo McClelland (1987), entretanto, nem todos os empreendedores possuem todas as características já identificadas, e algumas delas, aplicam-se também a outros profissionais, não empreendedores. Deste modo, atenta que é importante analisar o conjunto de características do indivíduo e identificar quais delas se transformam em competências de fato aplicadas em ações empreendedoras.

A caracterização do intraempreendedor parte dos conceitos do empreendedorismo, entretanto, apesar das semelhanças existem também diferenças entre empreendedores e intraempreendedores (PINCHOT, 1989; DORNELAS, 2017; FILION, 2004). Uma dessas diferenças segundo Pinchot (1989), está na forma como ambos lidam com o fracasso. O empreendedor se incomoda menos com os erros e fracassos, tratando-os mais como oportunidades de aprendizado, diz o autor. Já o intraempreendedor, compara o autor, evita a divulgação de seus erros, pois pode ter um custo para sua imagem dentro da organização, procura levar seus projetos mais arriscados de forma discreta até que tenha mais segurança nos resultados.

Pinchot (1989) também atenta para a forma como tomam decisões. O empreendedor é mais decidido e tem mais atitude, o intraempreendedor, busca aprovação e concordância de outros para ter apoio em seus projetos. Para o autor, o empreendedor gosta de liberdade, é motivado por metas desafiadoras, é autoconfiante, automotivado e disposto a arriscar seu próprio capital investindo de forma moderada. O intraempreendedor, diz o autor, compartilha destas características, entretanto, prefere ter acesso aos recursos de uma empresa, seu risco está relacionado a sua imagem e posição na organização e além disso, espera por reconhecimento dentro da empresa.

Na busca por oportunidades, conforme Pinchot (1989) os intraempreendedores têm autoconfiança para assumir riscos, mas estes precisam ser controláveis, costumam trabalhar para minimizar os riscos dentro de seus limites de atuação. O intraempreendedor, busca informações para avaliar os riscos de suas ações, tanto na empresa quanto no mercado (LENZI, 2008).

Filion (2004) afirma que os empreendedores, precisam dos intraempreendedores para a realização de suas ideias, para isto, precisam identificar os profissionais certos para realizar cada visão. Perin e Cristofolini (2016) corroboram esta ideia, asseguram que para empreender com sucesso é necessária uma excelente equipe formada por pessoas com diferentes características. Os autores aconselham os empreendedores a associar-se a pessoas que os

complementem, que tenham as habilidades que ele não tem. Os intraempreendedores podem com suas características e competências representar esta complementaridade.

McClelland (1987), considera que o empreendedor tem a realização como sua marca. Além disso, tem uma forte atração pelos desafios, por assumir responsabilidades e ver resultados pelos seus esforços e buscam formas inovadoras de melhorar seu desempenho. Neste sentido, Pinchot (1989) corrobora e complementa que as pessoas com grande necessidade de realização costumam estabelecer metas de longo prazo nas quais trabalham sistematicamente. Estas características segundo o autor, também se encaixam ao perfil do intraempreendedor.

A maturidade, é uma característica dos intraempreendedores conforme Lenzi (2008), e se reflete na autoconfiança, independência e autoconhecimento. Ressalta também a capacidade de influência através de uma boa comunicação e a capacidade de resolver problemas por meio do pensamento organizado, raciocínio lógico e busca de soluções. Corroborando os demais autores, Paula e Almeida (2015, p. 3) acrescentam que:

Pode-se dizer que o intraempreendedor é criativo, persistente, autoconfiante, dedicado, proativo, inovador, sabe identificar e criar novas oportunidades, tem capacidade de decidir por conta própria e correr riscos. Sabe-se que o intraempreendedor é a pessoa que vislumbra oportunidades inovadoras e as implementa dentro das organizações.

Os autores concordam que os intraempreendedores não apresentam todas os comportamentos, competências e atitudes relacionados, entretanto, podem ser desenvolvidos ou potencializados ao longo do tempo ou conforme sentirem que são necessários para atingirem seus objetivos. Pinchot (1989, p.29) concorda e diz que “ser um *intrapreneur* é, de fato, um estado de espírito. Este estado não é necessariamente estabelecido na infância; ele pode ser desenvolvido em qualquer ponto da vida, dados o desejo e a oportunidade”.

Baseado nas fundamentações teóricas e respectivas citações, fica claro a importância de um estudo mais aprofundado do tema, devido a tamanha importância no que tange a práticas inovadoras nas organizações, como também os reconhecimentos de potenciais talentos com espírito empreendedor, sendo peça-chave para o desenvolvimento corporativo e empresarial.

Fica claro que o “empreender”, vai muito além de abrir uma empresa ou investir em um negócio próprio, mas manifestar esse sentimento de inovação e capacidade que uma pessoa tem de identificar problemas e oportunidades, desenvolver soluções e investir recursos na criação de algo positivo seja qual for o local ou situação que esteja participando.

## 5 METODOLOGIA

Toda e qualquer investigação precisa ser moldada por um caráter científico, desta forma, este estudo sustenta-se em metodologias que orientam e dão suporte a sua condução. Neste sentido, esta seção se propõe a apresentar os métodos e técnicas que serão utilizados para o desenvolvimento da presente pesquisa.

Como instrumento eleito para a coleta de dados, optou-se pelo uso de questionários. O questionário aplicado leva em consideração estudos sobre os temas, por exemplo do Empreendedorismo, Organizações Empreendedoras, Cultura Empreendedora e Intraempreendedorismo e o Intraempreendedor, temas também abordados no referencial teórico aqui levantado. Conforme Gil (1999, p. 130), o questionário é a técnica de investigação composta por um número mais ou menos alto de questões expostas por escrito às pessoas, com o objetivo de conhecer opiniões.

No instrumento utilizado para coleta de dados, foram direcionadas questões preliminares para um diagnóstico socioeconômico que consiste em uma tradução da realidade vivida por uma população em determinado espaço geográfico, por meio da utilização de indicadores de boa confiabilidade, validade e desagregabilidade que permeie diversas dimensões da realidade social.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Lakatos e Marconi (1992), a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Em função do objetivo principal, que é identificar como a empresa Sicredi Centro Leste RS, unidades em Cachoeira do Sul, incentiva os seus colaboradores de todos os setores e cargos, em relação as práticas empreendedoras, a escolha da metodologia de pesquisa teve de levar em consideração alguns aspectos importantes aqui listados e, que contemplam a tipologia e o método escolhidos.

Esta pesquisa se caracteriza por ser uma pesquisa descritiva exploratória e tem por objetivo descrever a ocorrência de um fenômeno e propiciar uma maior familiaridade com o tema pesquisado. Segundo Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como finalidade a descrição as características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. O autor, também define o objetivo da pesquisa exploratória, como aquela que

proporciona uma maior familiaridade com o problema estudado e tem como grande foco o aprimoramento das ideias e descobertas (GIL, 2010).

Considerando o objetivo do presente, entendemos que a escolha do método de estudo de caso irá atender as expectativas. De acordo com Yin (2001), a utilização de estudos de casos se faz necessária em diversas situações, ele é uma das estratégias mais apropriadas quando se verifica acontecimentos contemporâneos, tal como os que se propôs a investigar nesse trabalho, isto é, o estudo da aplicação do Intraempreendedorismo em organizações locais e a criação de novas oportunidades (Yin, 1994).

Quanto a sua natureza, a presente pesquisa se caracteriza por ser quantitativa. Este enfoque utiliza a coleta de dados para fazer uma medição numérica e uma análise estatística com a finalidade de estabelecer um parâmetro para as discussões e comprovar algo, a partir da quantificação dos dados (Sampieri, Collado, Lucio, 2006). O método quantitativo foi escolhido por se tratar de uma investigação descritiva que, é um método frequentemente aplicado quando se busca, em uma população, por meio de uma amostragem, analisando o que integra a casuística ou amostra, a presença ou ausência da exposição, que no presente estudo são as práticas da organização que incentivam o intraempreendedorismo.

## 5.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Para Gil (2010), o problema de pesquisa deve atender os seguintes critérios: ser claro, preciso e passível de solução. Malhorta (2011) complementa que, para se definir um problema de pesquisa, é necessário a identificação do problema geral e a identificação das questões específicas que contemplam o problema de central de pesquisa.

A presente pesquisa tem como problema a seguinte pergunta: “Em que medida a empresa, Sicredi Centro Leste RS, unidades de Cachoeira do Sul, têm adotado práticas que incentivam e valorizam o empreendedorismo de seus colaboradores?”

## 5.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A pesquisa foi aplicada junto aos colaboradores do Sicredi Centro Leste RS, unidades de Cachoeira do Sul. Mesmo sendo realizada com um público-alvo específico, a amostra se caracteriza por ser não-probabilística, uma vez que, a seleção da amostra, não é realizada através de técnicas estatísticas e respeita a capacidade operacional existente para a coleta e análise dos dados, sendo que a escolha do público-alvo foi por conveniência do pesquisador

(Vergara, 2016). Tal decisão metodológica foi tomada em virtude da liberdade concedida aos colaboradores em participar ou não da pesquisa.

Foram requisitados todos os colaboradores da organização, unidades em Cachoeira do Sul, totalizando 110 participantes deste estudo. No entanto, mesmo não sendo necessário calcular a população, uma vez que, a amostra é não-probabilística, percebemos um recorde no número de funcionários com o intuito de estratificar qual a quantidade de amostra nos apresentaria uma confiabilidade razoável a pesquisa.

Desta maneira, levando em consideração o número de funcionários equivalente ao total de 110 colaboradores e, considerando os métodos estatísticos, onde para uma amostra ter relevância ela precisa representar 20% desta população, consideramos que a nossa amostra deveria ser de no mínimo 22 funcionários, sendo que responderam ao questionário 66 colaboradores, perfazendo um total de 60% do universo de pesquisa.

#### 5.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

As informações necessárias para o desenvolvimento desse trabalho, foram obtidas pela coleta de dados primários e secundários. Conforme definido por Mattar (1996, pg. 48):

“Dados primários: são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são: pesquisado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares”

“Dados secundários: são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing”.

Os dados secundários, foram obtidos por meio da busca de banco de dados, revistas, artigos, livros, internet e outras fontes de informações desse tipo. Os dados primários, foram coletados através de estudos em profundidade com profissionais dos respectivos segmentos analisados. O método utilizado para a coleta desses dados, foi a comunicação, definido por Mattar (1996, p. 60), da seguinte forma: “O método da comunicação consiste no questionamento oral ou escrito, do respondente para obtenção dos dados desejados, que será fornecido por declaração, verbal ou escrita, do próprio”.

Para a coleta dos dados primários, foi elaborado um questionário com perguntas fechadas, sendo que, algumas eram de múltipla escolha e outras em escala likert. Cada questão tinha como opção de resposta 4 alternativas, as quais eram: sempre, frequentemente, raramente

e nunca, sendo que as mesmas, possuem uma pontuação/valor a qual perfaz um total de pontos possíveis, em que a média resultante é de 165.

A construção dos questionamentos foi elaborada a partir dos estudos realizados através da fundamentação teórica segundo Hashimoto (2008). Este questionário foi submetido a um pré-teste junto a professores e profissionais da área, após o retorno do pré-teste, as perguntas foram ajustadas quando necessário. Na sequência, ocorreu a aplicação do questionário nos meses de setembro a outubro de 2022, sendo que, o mesmo foi criado via plataforma Google Forms e enviado para todos os funcionários das unidades Sicredi Centro Leste RS Cachoeira do Sul, por meio de comunicação digital, via grupo de WhatsApp corporativo.

## 5.5 ANÁLISE DOS DADOS

A partir do retorno dos questionários aplicados, foram definidas as estratégias que seriam utilizadas para a análise dos dados obtidos, sendo que, o primeiro passo, foi a validação dos questionários que retornaram, dos quais foram validados 100%, logo em seguida, os dados foram codificados e transcritos utilizando a ferramenta Excel, possibilitando inclusive a criação de gráficos. (Malhorta, 2011).

Posteriormente, os resultados foram analisados e validados com base nas teorias apresentadas ao longo deste trabalho (Malhorta, 2011). Na sequência, os dados estatísticos foram aplicados em conjunto de cálculos de Média Resultante em pontos, de modo que, as principais respostas e interpretações encontram-se no capítulo a seguir no qual são apresentados os resultados da pesquisa.

Para o cálculo da Média Resultante em pontos de cada grupo de questões, foi utilizada a fórmula a seguir:

$$M_r = (66 \times A_n \times 1) + (66 \times A_r \times 2) + (66 \times A_f \times 3) + (66 \times A_s \times 4)$$

Em que, “ $M_r$ ”, remete à média resultante em pontos da proposição ou grupo de proposições, o valor “66” condiz ao número total de respostas ao questionário. As variáveis “ $A$ ” equivalem ao valor percentual de cada alternativa, logo  $A_n$  para Nunca,  $A_r$  para Raramente,  $A_f$  para Frequentemente e  $A_s$  para Sempre e, os valores de 1 a 4, de acordo com o peso, em pontos, de cada alternativa, 1 para Nunca, 2 para Raramente, 3 para Frequentemente e 4 para Sempre.

Cada seção da fórmula extrai, do total, o equivalente de respostas a partir do valor percentual de cada alternativa e, então, o multiplica pelo seu respectivo peso em pontos. A



fórmula faz este processo para cada uma das respostas, depois soma-as para chegar à pontuação total da questão. Na sequência do resultado, é realizada uma comparação com a média geral, no qual, o resultado superior a esta, significa que, a Organização pratica o intraempreendedorismo para as respectivas proposições e, se o resultado for inferior à pontuação média geral, significa que, naquelas proposições, a Organização não pratica o intraempreendedorismo.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nos próximos tópicos são analisados os dados obtidos nas pesquisas de campo. Em uma primeira etapa, procede-se a análise os dados auferidos da aplicação do questionário que buscava verificar se a empresa Sicredi Centro Leste RS, a empresa em estudo, pode ser considerada uma organização intraempreendedora. Em uma segunda etapa a conclusão dos resultados obtidos

### 6.1 O SISTEMA SICREDI CENTRO LESTE – RS

A Sicredi Centro Leste RS, chega aos 40 anos de história no ano de 2022, com uma trajetória marcada pelo trabalho, dedicação e comprometimento. A Sicredi Cachoeira do Sul cresceu e, com o crescimento, veio a responsabilidade de levar este sonho adiante, para os 18 municípios de sua área de ação.

No ano de 2001 foi aprovado, em Assembleia Geral, o novo nome da organização, agora denominada Sicredi Centro Leste RS. Neste mesmo ano, foi inaugurada três novas agências, avançando com o seu projeto de expansão, iniciado no ano 2000. Seu atendimento simples e próximo, já está nos municípios de Cachoeira do Sul, Guaíba, Cerro Grande do Sul, Barão do Triunfo e Mariana Pimentel. No dia 9 de fevereiro de 2006, em Assembleia Geral Ordinária, os associados votaram e decidiram por unanimidade, que a organização se tornaria uma cooperativa de livre admissão. Mais do que um marco, este foi um divisor de águas na sua história.

Nesta fase, já ocorria um processo de organização do quadro social, com o objetivo de estreitar cada vez mais o relacionamento com os donos do empreendimento coletivo. Ampliou-se os pontos de atendimentos, chegando a 9 agências em 8 municípios em sua área de atuação: Cachoeira do Sul, Guaíba, Cerro Grande do Sul, Barão do Triunfo, Mariana Pimentel, Sertão Santana, Encruzilhada do Sul, Cachoeira do Sul Zona Norte e São Jerônimo.

No dia 15 de setembro de 2018, foi inaugurada a estrutura onde está instalada a Sede Administrativa, no município de Cachoeira do Sul. O prédio, que faz parte da história da cooperativa, construído com a participação dos associados, foi totalmente remodelado para receber duas estruturas: agência especializada no atendimento aos associados do agronegócio e sede administrativa da Cooperativa. A estrutura também conta com um centro de treinamentos, no formato de auditório, que pode ser utilizado pela comunidade, através das entidades parceiras. Neste mesmo ano, o atendimento aos associados de Cachoeira do Sul passou a ser

segmentado, com agências e horários personalizados para melhor atender cada público associado.

Hoje a Sicredi Centro Leste RS, opera com 55 colaboradores em sua Sede Administrativa, situada à Rua Saldanha Marinho, nº 825, 19 colaboradores em sua Agência Agro, também situada à Rua Saldanha Marinho, nº 825, 28 colaboradores em sua Agência Empresas, situada à Rua David Barcelos, nº 110 e 8 colaboradores em sua Agência Pessoa Física, situada à Av. Brasil, nº 1181 em Cachoeira do Sul, totalizando um número de 110 colaboradores.

Com o objetivo no desenvolvimento constante de seus colaboradores foi criado o “Desenvolver Centro Leste”, programa vinculado a gestão de pessoas da cooperativa, realizando duas importantes entregas, a parceria com a Audaz Aceleradora – Modelo de Relacionamento Centro Leste e a criação do Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL). Em relação a parceria com a Audaz, foi realizado, no período de 2021, a formação e capacitação para os mais de 200 colaboradores da Sicredi Centro Leste RS, capacitação esta que abrangeu todos os cargos da cooperativa, possibilitando um alinhamento único em prol da busca do fortalecimento do relacionamento com interesse genuíno pelo associado.

A capacitação aborda diversos temas, tais como gestão do tempo, inteligência emocional, giro de carteira, relacionamento para negócios, marketing pessoal, atendimento ao associado, desta forma, enfatizando o diferencial de ser cooperativa. Neste programa para desenvolvimento de novos líderes, foram direcionados 16 colaboradores com o propósito de desenvolver habilidades inovadoras, para assumirem futuros cargos de gestão e liderança na cooperativa.

## 6.2 SISTEMA SICREDI CENTRO LESTE – RS E O INTRAEMPREENDEDORISMO

Neste capítulo serão apresentados os resultados desta pesquisa, assim como a apuração das informações geradas da aplicação do questionário (APÊNDICE A), visto que, de um total de 110 colaboradores das unidades da Sicredi Centro Leste RS, Cachoeira do Sul, a pesquisa obteve uma adesão de 66 participantes, representando um número de 60% de adesão a pesquisa. Deste modo, com a finalidade de quantificar os dados do questionário, pode-se chegar a uma conclusão a respeito dos fatores que influenciam o desenvolvimento do intraempreendedorismo na empresa pesquisada para melhor entendimento.

O questionário com 39 proposições, foi elaborado pelo próprio pesquisador, tendo o seguinte formato de apresentação: um apanhado geral dos resultados das 4 primeiras

proposições no que tange ao “perfil socio econômico”, seguido de uma análise das 35 “questões de pesquisa” divididas em duas etapas, tendo por referência os seguintes autores citados no referencial teórico deste trabalho: Hashimoto (2010); Dornelas (2003).

O questionário foi enviado por whatsApp aos respondentes, de forma indireta com a colaboração de gestores intermediários e o apoio de tecnologia apropriada. Foi dado um prazo para a realização das respostas e para a posterior devolução.

### **6.2.1 Perfil socioeconômico dos pesquisados**

O diagnóstico socioeconômico consiste em uma tradução da realidade vivida por uma população em determinado espaço geográfico, por meio da utilização de indicadores de boa confiabilidade, validade e desagregabilidade que permeie diversas dimensões da realidade social. Ainda de acordo com o autor, o diagnóstico é o retrato inicial de uma realidade que servirá de referência para auxiliar a decisão de questões prioritárias a serem atendidas, a elaboração de estratégias, programas e ações no âmbito institucional (JANNUZZI, 2005).

Na pesquisa realizada, o questionário aplicado teve como parte inicial 4 proposições de um total de 39, que correspondem ao perfil socioeconômico dos colaboradores da Sicredi Centro Leste RS, unidades Cachoeira do Sul, que estiveram de acordo em participar.

De um número total de 66 participantes, constatou praticamente uma igualdade no quesito gênero (P1), sendo 52% do sexo masculino e 48% do sexo feminino. No quesito idade (P2), constatou-se uma predominância entre os colaboradores que estão na faixa etária entre 18 e 39 anos de idade, representando um número de 84%. Outro dado importante constatado é que, no que se refere ao grau de instrução (P3), dos colaboradores, 76% possuem curso superior ou pós-graduação. A renda familiar (P4) está distribuída com um predomínio de recebíveis entre 2 e 4 salários-mínimos.

### **6.2.2 Quantificação das respostas**

Como instrumento eleito para a coleta de dados, optou-se pelo uso de questionários. O questionário aplicado leva em consideração estudos sobre os temas, por exemplo do Empreendedorismo, Organizações Empreendedoras, Cultura Empreendedora e Intraempreendedorismo e o Intraempreendedor, temas também abordados no referencial teórico aqui levantado. Conforme Gil (1999, p. 130), o questionário é a técnica de investigação composta por um número mais ou menos alto de questões expostas por escrito às pessoas, com

o objetivo de conhecer opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas.

Nesta etapa, serão apresentados e analisados os resultados desta pesquisa, assim como, a apuração das informações geradas da aplicação do questionário, conforme descrito no APÊNDICE – A, composto por 35 questões, de um total de 39 perguntas fechadas, com 4 alternativas cada. Essas alternativas, correspondem a uma certa escala, representadas pelos números de 1 à 4. Sendo que, o número 1 indica que a afirmação contida na pergunta em nada descreve a organização da qual faz parte o funcionário. O número 4 indica que a afirmação contida na pergunta descreve plenamente a organização da qual faz parte o colaborador. Eis: 1. Nunca; 2. Raramente; 3. Frequentemente; 4. Sempre.

Entende-se que, os valores mínimos e máximos para o questionário completo, foram obtidos por meio da somatória das respostas Sempre (4) e Nunca (1). Dessa forma, pode-se avaliar a pontuação mínima possível para o caso de, todos os respondentes, discordarem totalmente de todas as assertivas do fator e, em contrapartida, foi possível avaliar a pontuação máxima, quando todos os respondentes concordam totalmente com todas as assertivas do questionário. Com a aplicação deste questionário, o objetivo foi verificar, com base na percepção dos funcionários, se a empresa em questão pode ser considerada uma organização intraempreendedora.

A organização é composta por 110 colaboradores nas unidades de Cachoeira do Sul, destes a pesquisa obteve um resultado de 66 proposições respondidas, representando um número de 60% do total de funcionários. Para analisar os dados obtidos, medidas estatísticas descritivas foram calculadas, primeiramente, para todas as assertivas que compõem o questionário, conforme ilustra a tabela a seguir, antes porém vamos apresentar o índice das perguntas.

**Tabela 1 - Porcentagem de Respostas das Proposições**

Tabela 1 – Porcentagem de Respostas das Proposições

<b>Proposições</b>	<b>Sempre</b>	<b>Frequentemente</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>
<b>P1</b>	40%	60%	0%	0%
<b>P2</b>	60%	32%	4%	4%
<b>P3</b>	32%	56%	8%	4%
<b>P4</b>	40%	48%	8%	4%
<b>P5</b>	36%	52%	8%	4%
<b>P6</b>	12%	32%	44%	12%
<b>P7</b>	36%	60%	4%	0%
<b>P8</b>	36%	60%	4%	0%
<b>P9</b>	44%	48%	8%	0%
<b>P10</b>	24%	56%	20%	0%
<b>P11</b>	24%	56%	20%	0%
<b>P12</b>	60%	40%	0%	0%
<b>P13</b>	28%	64%	8%	0%
<b>P14</b>	20%	68%	12%	0%
<b>P15</b>	8%	40%	44%	8%
<b>P16</b>	52%	44%	4%	0%
<b>P17</b>	44%	52%	4%	0%
<b>P18</b>	40%	48%	12%	0%
<b>P19</b>	28%	60%	12%	0%
<b>P20</b>	16%	56%	20%	8%
<b>P21</b>	12%	56%	24%	8%
<b>P22</b>	40%	56%	4%	0%
<b>P23</b>	28%	60%	8%	4%
<b>P24</b>	12%	32%	32%	24%
<b>P25</b>	48%	48%	4%	0%
<b>P26</b>	8%	56%	24%	12%
<b>P27</b>	32%	48%	20%	0%
<b>P28</b>	20%	48%	24%	8%
<b>P29</b>	48%	40%	12%	0%
<b>P30</b>	44%	52%	4%	0%
<b>P31</b>	12%	60%	28%	0%
<b>P32</b>	28%	60%	12%	0%
<b>P33</b>	44%	48%	8%	0%
<b>P34</b>	24%	52%	12%	12%
<b>P35</b>	38%	38%	16%	8%

Fonte: Autor (2022)

Para cada uma das proposições, a pontuação mínima possível era de 66 e a máxima de 264 pontos, gerando uma média geral igual a 165 pontos. A média resultante dos dados colhidos, para algumas proposições, foi sensivelmente superior à média esperada. Outras proposições, no entanto, obtiveram médias abaixo do esperado

#### **6.2.4 Análise individual dos fatores do intraempreendedorismo**

No tratamento dos dados obtidos nessa etapa da pesquisa, as proposições foram agrupadas em função do tema ao qual se referiam, sendo eles:

- 1 – Ambiente Organizacional Pró Intraempreendedorismo;
- 2 – Reconhecimento Organizacional ao Intraempreendedor;
- 3 – Políticas Intraempreendedoras na Organização;
- 4 – Incentivo Organizacional ao Intraempreendedorismo;
- 5 – Contribuição do Intraempreendedorismo nos Resultados organizacionais;
- 6 – Tolerância aos Erros por Iniciativas Intraempreendedoras;
- 7 – A Valorização da Criatividade e Novas Idéias;
- 8 – Livre Circulaçãode informações na Organização;
- 9 – Prática da Confiaça Imparcial;
- 10 – Inexistência de Simbulosde Poder Hierárquico;
- 11 – Conhecimento da Missão e Visão Organizacional.

1 – Considerando o tema “*Ambiente Organizacional Pró Intraempreendedorismo*”, pode-se dizer que, 4 proposições, se relacionavam ao tema, aquelas que se referem ao ambiente organizacional descontraído, ao uso de parte do tempo dos funcionários em atividades diversas, sem necessidade de explicações, cooperativismo como uma das características da cultura organizacional, valorização dos aspectos positivos das ideias apresentadas e possibilidade de livre expressão das ideias por parte dos funcionários. Esses aspectos são discutidos por Zahra (1996), que percebeu que a organização empreendedora, pode aumentar os ganhos dos acionistas com a criação de um ambiente interno que dê suporte para o crescimento individual e corporativo, permitindo aos funcionários a oportunidade de usar suas habilidades criativas, desse modo agilizando a resposta da empresa às mudanças no mercado e criando uma cultura organizacional que promove a colaboração interfuncional.

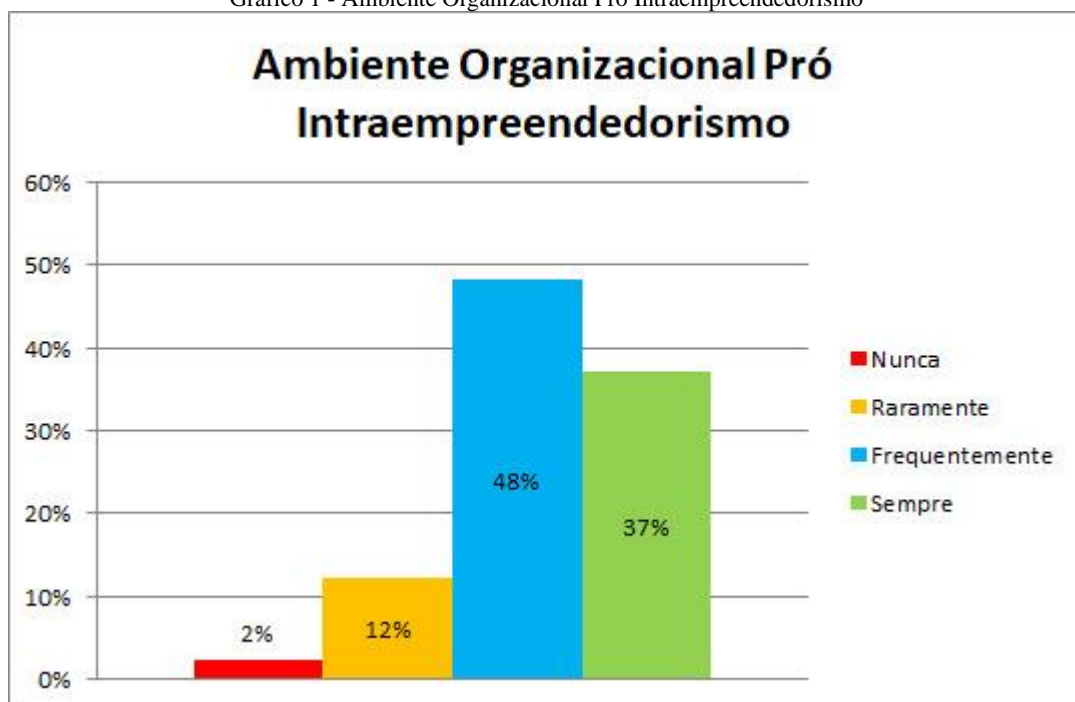
Kurakto et alii. (1993), também considera que, uma organização empreendedora, é aquela que cria um ambiente favorável para que seus gestores atuem de forma empreendedora.

Identifica o tipo de trabalho como um dos fatores que favoreceriam a constituição de tal ambiente. Pensa que o trabalho que pode favorecer e estimular a atitude empreendedora dos funcionários de uma empresa, é aquele que permite o desenvolvimento das habilidades dos funcionários, exigindo o uso da criatividade e da autonomia, um trabalho desafiador e que envolva alto grau de responsabilidade.

Segundo Chung e Gibbons (1997), o comportamento empreendedor nas organizações deriva de uma cultura corporativa, adotada pela estrutura social, que exhibe uma faceta para o empreendedorismo corporativo como a da sócio-estrutura. A sócio-estrutura, viabiliza a organização empreendedora de três formas: a confiança, encoraja a troca de informações sobre as oportunidades; as obrigações que incentivam o aprendizado organizacional e, as normas e eventuais sanções encorajam a ação empreendedora.

Quanto a esse tema, “Ambiente Organizacional”, composto pelas proposições 1, 14, 27 e 34. Para estas proposições, a média resultante, em pontos, foi de 220, acima da média esperada que é de 165 pontos, 37% responderam que sempre há o reconhecimento da organização ao intraempreendedor, 48 % responderam que frequentemente, 12% raramente e 2% nunca há o reconhecimento por parte da organização pesquisada, segundo apresentado no gráfico abaixo:

Gráfico 1 - Ambiente Organizacional Pró Intraempreendedorismo



Fonte: Autor (2022)



2 – O segundo tema analisado, diz respeito ao “*Reconhecimento Organizacional ao Intraempreendedor*”. O tema é composto por 4 proposições, que se relacionam com o reconhecimento dos funcionários pelas suas iniciativas empreendedoras, uso de critérios objetivos, isentos e transparentes para a escolha dos projetos e uso de critérios claros e justos no modelo de recompensa e incentivo. Kurakto et alii (1993) considera existir outros fatores fundamentais para a constituição de um ambiente favorável para a atuação empreendedora dos colaboradores. Entre eles, destaca justamente o reconhecimento do mérito. Funcionário, cujo mérito é devidamente reconhecido, tenderia a persistir em suas iniciativas e práticas empreendedoras.

O tema do “Reconhecimento Organizacional ao Intraempreendedor”, foi composto pelas proposições 7, 10, 22 e 23 . Eis os dados:

Para estas proposições, a média resultante foi de 205 pontos, também acima da média esperada que é de 165 pontos. Para 28% sempre há o reconhecimento da organização ao intraempreendedor, 56% responderam que frequentemente, 11% raramente e 3% nunca há o reconhecimento por parte da organização pesquisada, segundo apresentado no gráfico abaixo:



Fonte: Autor (2022)

3 – O terceiro tema analisado diz respeito as “*Políticas Intraempreendedoras na Organização*”, composto por uma proposição. A proposição se refere ao apoio financeiro, logístico e operacional à implantação das ideias dos funcionários, flexibilidade com relação

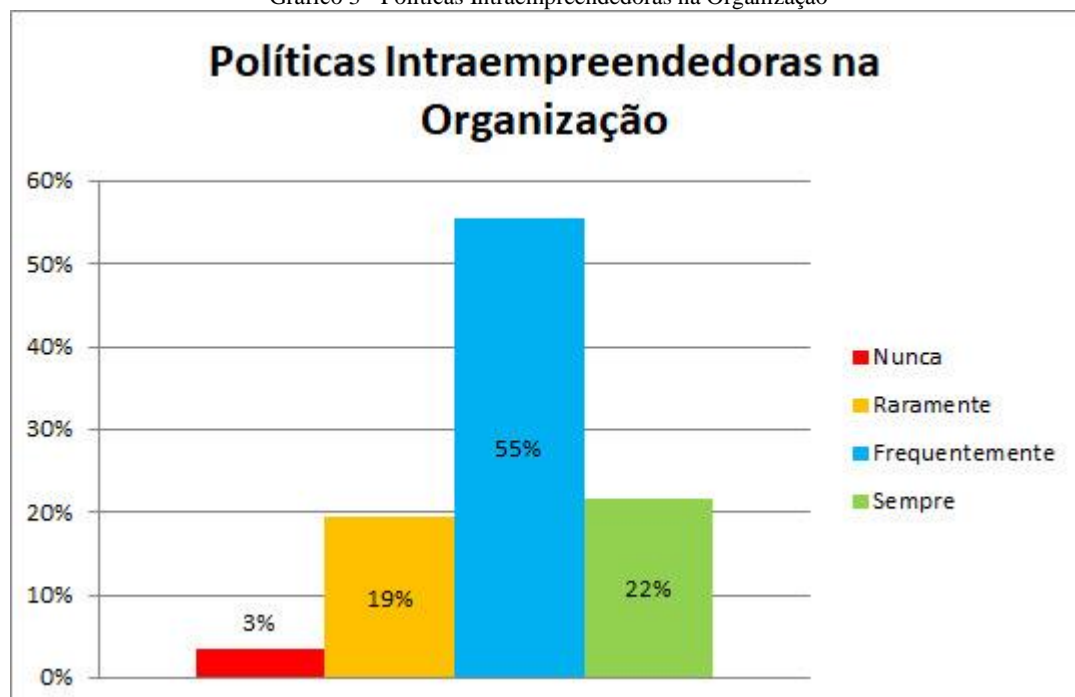
às normas e regulamentos internos, em prol da implantação de projetos inovadores, estrutura de cargos menos valorizados do que a capacidade de contribuição de cada funcionário e projetos internos em consonância com a estratégia, visão e missão da organização

Miller (1983), diz tomar como empreendedora a empresa proativa. E considera que, a proatividade, se relaciona ao empenho em inovação em produtos e/ou mercados (cf, também Stevenson e Jarillo, 1990). Antonic e Hisric (2001), concordam com essa opinião, para eles, o empreendedorismo é, em especial, o processo de identificar e desenvolver uma oportunidade. Covin e Slevin (1991), ressaltam que essa postura, apontada por Antonic e Hisric, deve perpassar todos os níveis da organização. O caminho para se alcançar um tal nível de empreendedorismo, estaria na adoção de determinadas práticas de gerenciamento, pensadas no horizonte da proatividade e da inovação. Vesper (1990), também discute novas direções estratégicas e destaca as iniciativas oriundas dos baixos escalões da empresa, buscando a criação autônoma de novos negócios (cf., também Morris et alii, 2006; Lumpkin e Dess, 1996).

Esse tema, “Políticas Intraempreendedoras na Organização”, é composto pela proposição 13. Eis os dados:

Para esta proposição, a média resultante em pontos foi de 195, novamente acima da média esperada. Dos respondentes, 22% afirmaram que sempre há políticas intraempreendedoras na organização, 55% responderam que frequentemente a organização aplica políticas intraempreendedoras, 19% disseram que raramente e 3% responderam que nunca é aplicado políticas intraempreendedoras pela organização pesquisada. Estes números estão ilustrados no gráfico seguinte:

Gráfico 3 - Políticas Intraempreendedoras na Organização



Fonte: Autor (2022)

4 – O quarto tema analisado foi o do “*Incentivo Organizacional ao Intraempreendedorismo*”, composto por 3 proposições. Essas proposições se referem à identificação e retenção dos verdadeiros empreendedores da organização pesquisada.

Para Stevenson e Jarillo (1990), como se disse, existem três propostas organizacionais fundamentais para o estímulo do intraempreendedorismo, a saber, a empresa, deve permitir aos indivíduos identificarem as oportunidades, a mesma deve se dispor a absorver o erro de seus funcionários se, em iniciativas empreendedoras, e deve estimular o surgimento de grupos de trabalhos formais e informais. Se implementadas essas propostas, Stevenson e Jarillo, consideram que a empresa pode reter adequadamente o seus talentos.

O tema do “Incentivo Organizacional ao Intraempreendedorismo” é composto pelas proposições 3, 12 e 35.

Para estas proposições, a média resultante foi de 205 pontos, acima da média esperada mais uma vez. Nessas proposições, 36% dos respondentes afirmaram que a organização mantém incentivos intraempreendedores, 46% disseram que frequentemente a organização mantém incentivos intraempreendedores, 11% raramente e 7% afirmaram que nunca há incentivo intraempreendedor por parte da organização pesquisada. Dados ilustrados no gráfico abaixo:

Gráfico 4 - Incentivo Organizacional ao Intraempreendedorismo



Fonte: Autor (2022)

5 – O quinto tema analisado foi o da “*Contribuição do Intraempreendedorismo nos Resultados Organizacionais*”, composto por uma proposição. A proposição refere-se ao intraempreendedorismo como um meio de inovação para a melhoria de resultados dentro da organização.

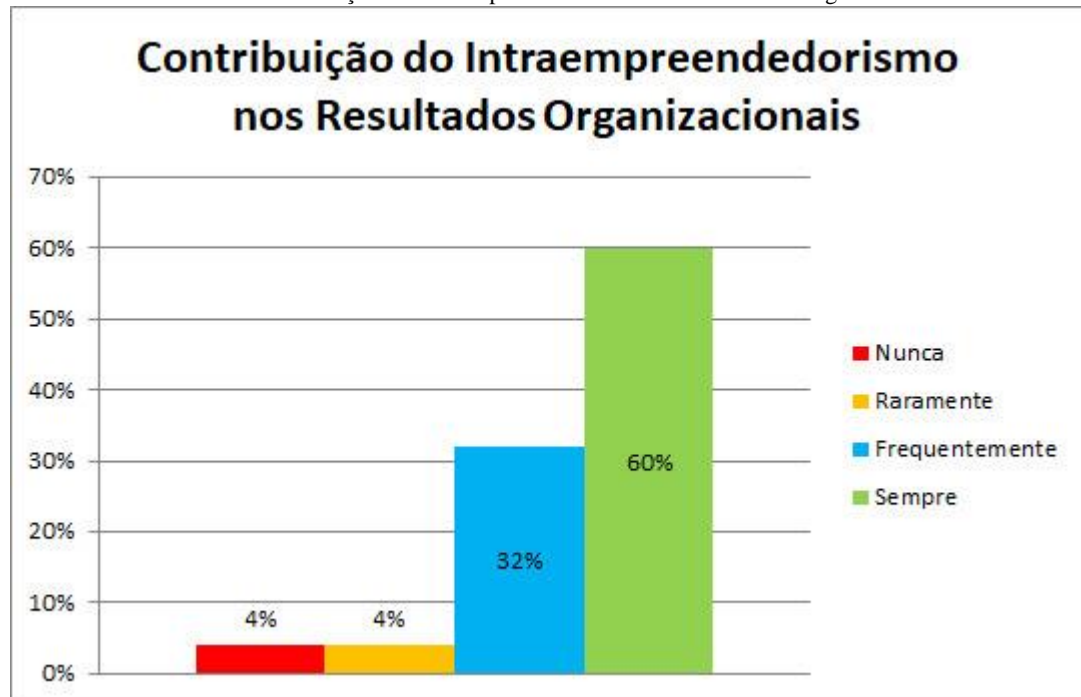
Montenegro (2015), afirma que o intraempreendedorismo é vital para as empresas que desejam criar um ambiente empreendedor. O mesmo complementa que, as organizações que conseguirem manter uma estrutura flexível e a capacidade criativa de seus colaboradores, gerando inovações contínuas, estarão à frente de seus concorrentes. Hashimoto (2009), destaca que as empresas buscam na inovação, um meio para aumentar a competitividade, uma posição de liderança, ou para muitas, tentar sobreviver aos desafios encontrados no mercado. O mesmo complementa, que em mercados dinâmicos, que vivem se modificando, as organizações procuram criar estratégias voltadas para a geração e implantação de inovações, agregando valor, e este percebido pelo mercado buscando assim criar um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

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

Esse tema, “Contribuição do Intraempreendedorismo nos Resultados Organizacionais”, é composto pela proposição 2.

Para esta proposição, a média resultante foi de 230 pontos, acima da média esperada de 165 pontos, repetindo a tendência das proposições anteriores. Dos entrevistados, 60% consideram que o intraempreendedorismo contribui para os resultados da organização, 32% frequentemente, 4% raramente e 4% entendem que o intraempreendedorismo não contribui nos resultados organizacionais. Conforme demonstrado no gráfico seguinte:

Gráfico 5 - Contribuição do Intraempreendedorismo nos Resultados Organizacionais



Fonte: Autor (2022)

6 – O sexto tema analisado foi o da “*Tolerância aos Erros por Iniciativas Intraempreendedoras*”, composto pelas proposições 11, 15 e 19, que se relacionam com a tolerância aos erros dos funcionários, em iniciativas empreendedoras.

Esse aspecto é discutido por Stevenson e Jarillo (1990), os quais mencionam existir três propostas organizacionais imprescindíveis para o surgimento do intraempreendedor. A implementação dessas propostas, teriam consequências sensíveis no clima organizacional da empresa. Consideram que, o comportamento empreendedor da empresa, será proporcional aos seus esforços para permitir que os indivíduos identifiquem as oportunidades.

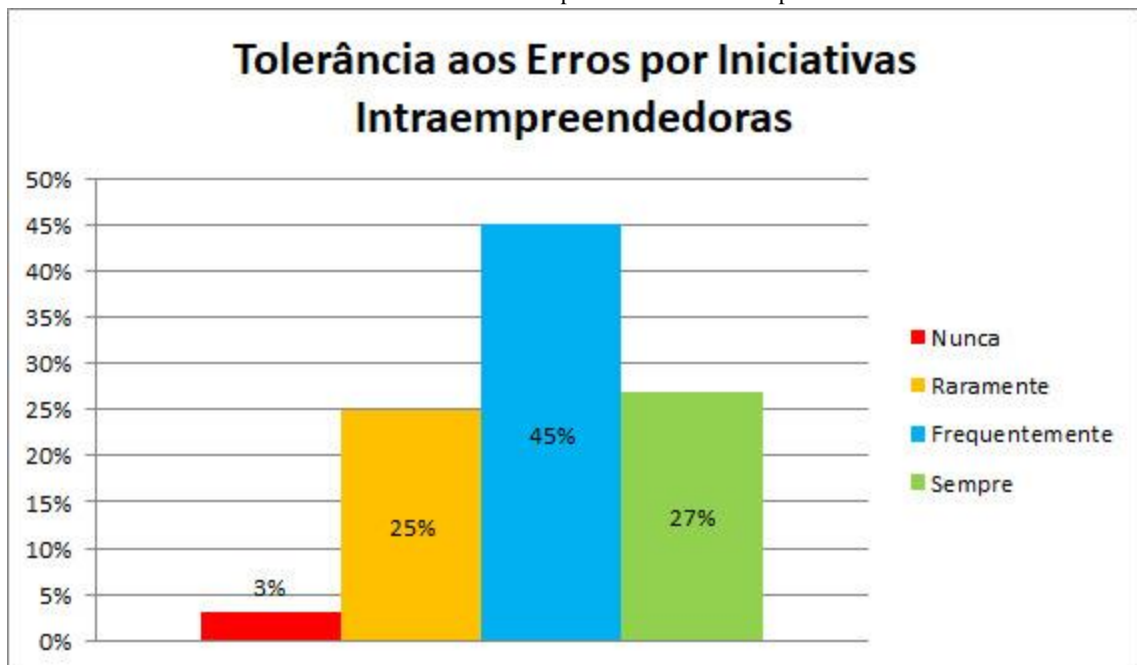
Para tanto, a empresa deve concordar em absorver os fracassos das tentativas intraempreendedoras. As empresas devem, ainda, facilitar o surgimento de grupos de trabalho formais e informais e permitir a alocação gradual de recursos conforme o grau de empreendedorismo percebido.

Morris et alii (2006) considera que,

com o auxílio de três componentes básicos, é possível identificar o nível de orientação empreendedora de uma empresa. Para ele, esses componentes são a inovação, a receptividade ao risco e a pró-atividade. E chama de pró-atividade a implementação do que for necessário para antecipar ações e agir sobre uma oportunidade empreendedora. A implementação dessas ações deve ser dar no horizonte da perseverança, da adaptabilidade e da tolerância aos erros.

Para estas proposições, a média resultante foi de 195 pontos, acima da média esperada mais uma vez que é de 165 pontos. Nessas proposições, 27% dos respondentes afirmaram que a organização sempre mantém incentivos intraempreendedores, 45% disseram que frequentemente a organização mantém incentivos intraempreendedores, 25% raramente e 3% afirmaram que nunca há intolerância aos erros por iniciativas intraempreendedoras por parte da organização pesquisada. Dados ilustrados no gráfico abaixo:

Gráfico 6 - Tolerância aos Erros por Iniciativas Intraempreendedoras



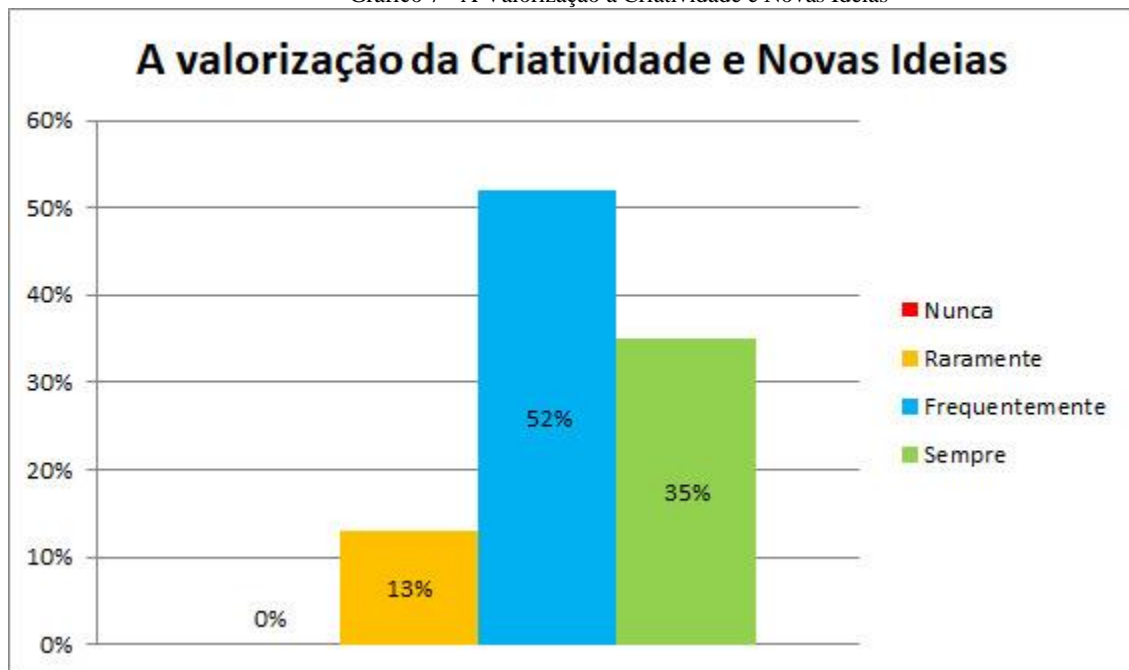
Fonte: Autor (2022)

7 – O sétimo tema analisado diz respeito “A Valorização a Criatividade e Novas Ideias”, e é composto pelas proposições 4, 5, 25, 31 e 33, que se relacionam com o clima organizacional que propicia o uso extensivo da criatividade.

Esse aspecto é discutido por Kurakto, et alii (1993), que diz que um dos fatores favoráveis para a criação de um ambiente organizacional estimulante ao empreendedorismo é justamente a exigência da criatividade no trabalho.

Para estas proposições, a média resultante foi de 212 pontos, acima da média esperada mais uma vez. Nessas proposições, 35% dos respondentes afirmaram que a organização sempre mantém incentivos intraempreendedores, 52% disseram que frequentemente a organização mantém incentivos intraempreendedores, 13% raramente e 0% afirmaram que nunca há desvalorização da criatividade e novas ideias por parte da organização pesquisada. Dados ilustrados no gráfico abaixo:

Gráfico 7 - A Valorização a Criatividade e Novas Ideias



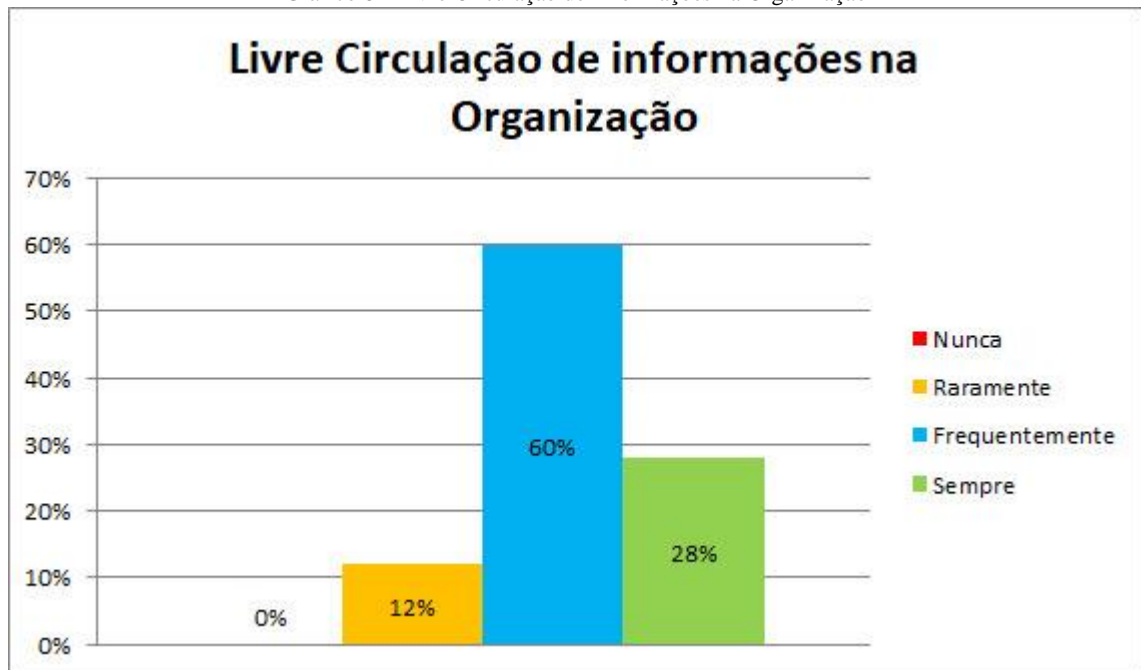
Fonte: Autor (2022)

8 – O oitavo tema analisado foi o da “*Livre Circulação de Informações na Organização*”, também composto pelas proposições 19 e 32.

O tema é o da comunicação transparente da empresa, é discutido, por exemplo, por Antoncic e Hisrich (2001), por Kanter (1984) e Pinchot (1985), Miller (1983), pensam que a criação de sistemas internos, que promoveriam a comunicação dentro da empresa, proporcionando a inovação.

Para estas proposições, a média resultante foi de 209 pontos, acima da média esperada de 165 pontos mais uma vez. Nessas proposições, 28% dos respondentes afirmaram que a organização sempre mantém incentivos intraempreendedores, 60% disseram que frequentemente a organização mantém incentivos intraempreendedores, 12% raramente e 0% afirmaram que nunca há impedimento a livre circulação de informações por parte da organização pesquisada. Dados ilustrados no gráfico abaixo:

Gráfico 8 - Livre Circulação de Informações na Organização



Fonte: Autor (2022)



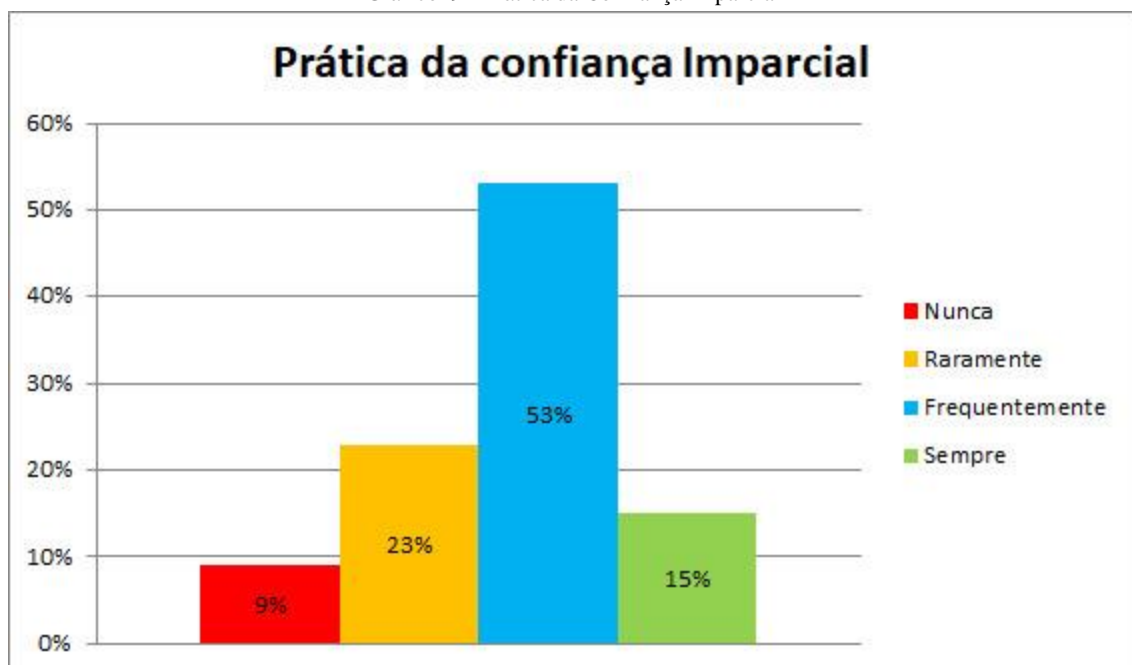
9 – O nono tema que se analisou é relacionado à “*Prática da Confiança Imparcial*” e é composto pelas proposições 6, 8, 9, 17, 20, 26 e 28. As proposições se referem a Confiança não baseada no favoritismo e na parcialidade.

Levering (1997), pensa que, empresas intraempreendedoras, são aquelas que se ocupam em estabelecer o que ele chama de “*senso de justiça*”. Vejamos, declarações do tipo “*Aqui você é respeitado!*”, “*A empresa não se aproveita de você!*” ou “*Aqui eles nos tratam de maneira justa!*”, refletem outro aspecto destas empresas que pode ser chamado de senso de justiça (Levering, 1997, p. 10).

Atitudes como, tomar partido de um subordinado contra seu superior na constatação de caso de favoritismo, preconceito, desigualdade ou abuso, demonstra um verdadeiro compromisso com a justiça, imparcialidade e equidade (Fulmer, Gerhart e Scott, 2003). Esse tipo de atitude, se censurada pela empresa, pode afetar consideravelmente, de modo negativo, o clima organizacional e desestimular a livre expressão de ideias e, por consequência, eventuais iniciativas empreendedoras.

Para estas proposições, a média resultante foi de 181 pontos, acima da média esperada de 165 pontos mais uma vez. Nessas proposições, 15% dos respondentes afirmaram que a organização sempre mantém incentivos intraempreendedores, 53% disseram que frequentemente a organização mantém incentivos intraempreendedores, 23% raramente e 9% afirmaram que nunca há a prática da confiança imparcial por parte da organização pesquisada. Dados ilustrados no gráfico abaixo:

Gráfico 9 - Prática da Confiança Imparcial



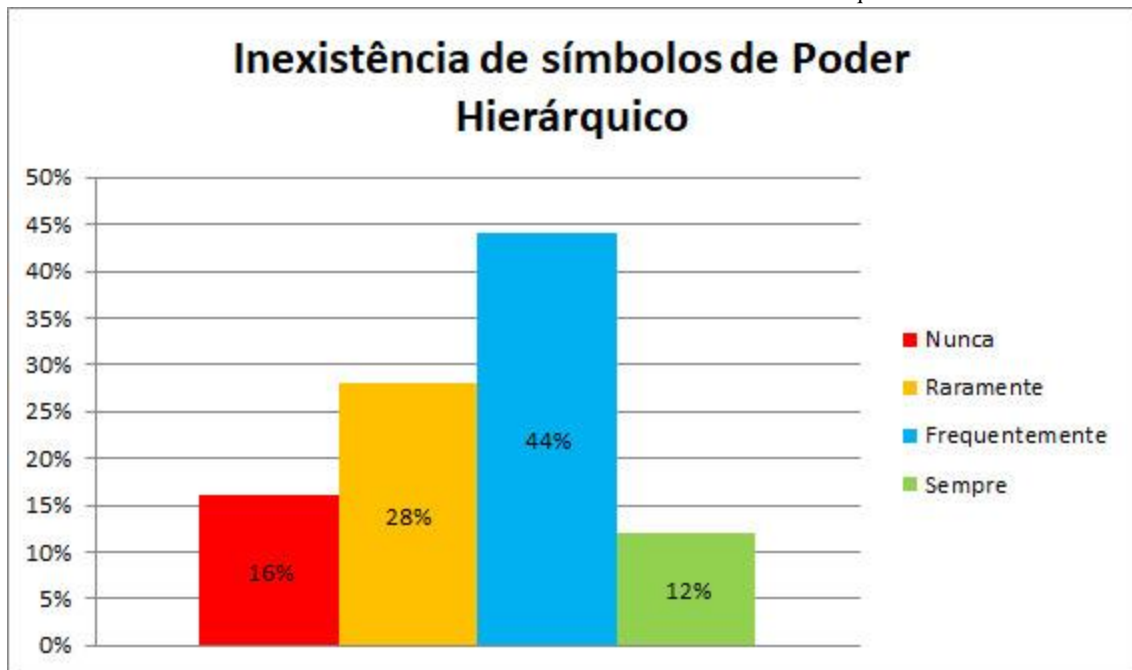
Fonte: Autor (2022)

10 – O décimo tema analisado foi com relação a “*Inexistência de Símbolos de Poder Hierárquicos*”, composto pelas proposições 18, 21 e 24. As proposições se referem a Inexistência de símbolos de poder hierárquico.

Para Albuquerque e França (1998), uma boa empresa é aquela que procura reduzir o papel autoritário da hierarquia. Para tanto, as práticas adotadas pela empresa, devem se dar no horizonte da igualdade, evitando os privilégios e benefícios especiais ao alto escalão. Contudo, Levering (1997), não considera necessário eliminar os símbolos explícitos de poder, mas considera necessário que a empresa adote um procedimento que permita aos funcionários contestar os seus chefes. Considera, ainda, que os funcionários devem ter o direito de acessar informações essenciais para a realização de suas tarefas, assim como conhecer o negócio e a situação da empresa.

Para estas proposições, a média resultante foi de 167 pontos, acima da média esperada de 165 pontos mais uma vez. Nessas proposições, 12% dos respondentes afirmaram que a organização sempre mantém incentivos intraempreendedores, 44% disseram que frequentemente a organização mantém incentivos intraempreendedores, 28% raramente e 16% afirmaram que nunca há inexistência de símbolos de poder hierárquico por parte da organização pesquisada. Dados ilustrados no gráfico abaixo:

Gráfico 10 - Inexistência de Símbolos de Poder Hierárquicos



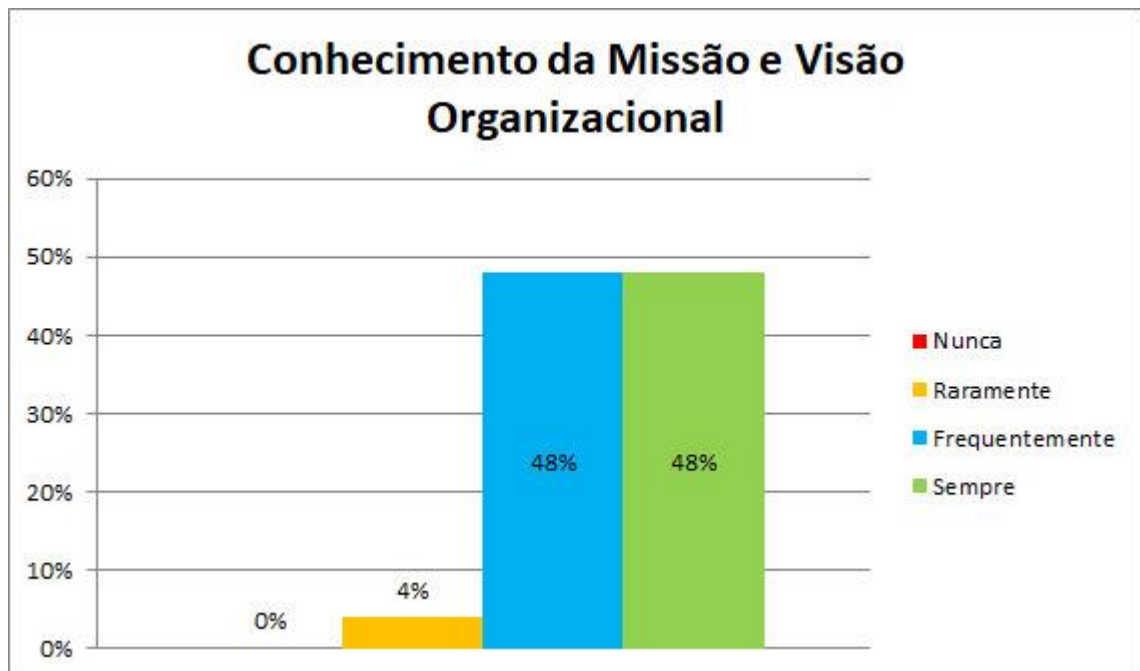
Fonte: Autor (2022)

11 – O décimo primeiro tema analisado diz respeito ao “*Conhecimento da Missão e Visão Organizacional*”, composto por duas proposições, as quais se referem ao conhecimento dos funcionários quanto à visão e a missão da organização, projetos internos em consonância com a estratégia, visão e missão da organização.

Esse tema, relação missão e valores da empresa e funcionários, é composto pelas proposições 16 e 30 e obteve os seguintes resultados.

Para estas proposições, a média resultante foi de 227 pontos, acima da média esperada de 165 pontos mais uma vez. Nessas proposições, 48% dos respondentes afirmaram que a organização sempre mantém incentivos intraempreendedores, 48% disseram que frequentemente a organização mantém incentivos intraempreendedores, 4% raramente e 0% afirmaram que nunca há esse desconhecimento da missão e visão da organização pesquisada e seus colaboradores. Dados ilustrados no gráfico abaixo:

Gráfico 11 - Conhecimento da Missão e Visão Organizacional



Fonte: Autor (2022)

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa tem como objetivo principal, compreender os conceitos de intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo e orientação empreendedora, em prol de uma investigação que se propôs a identificar se há dentro da organização pesquisada a aplicabilidade de uma gestão intraempreendedora.

Uma das motivações para a realização desse trabalho foi a constatação de que, embora essas organizações invistam na satisfação dos funcionários, procurando criar um ambiente de trabalho estável, pois admite espaço para a absorção dos erros, desafios e estímulo a inovação, atribuindo recompensas àqueles que empreendem dentro da organização e remuneração baseada no desempenho e no mérito, geralmente não há políticas específicas que viabilizem o intraempreendedorismo corporativo de forma clara e institucional.

No horizonte dessas questões, foi realizada uma revisão bibliográfica, visando colher subsídios para a contextualização do tema, fundamentação teórica da pergunta de pesquisa proposta e mapeamento das opiniões de diferentes pesquisadores sobre o assunto.

Desta forma, o presente estudo tem como questão de pesquisa em que medida a empresa, Sicredi Centro Leste RS, unidades de Cachoeira do Sul, têm adotado práticas que incentivam e valorizam o empreendedorismo de seus colaboradores?

Diante da amplitude do tema, nas suas diversas abordagens presentes na literatura, optou-se por estruturar uma lógica que contemplasse os esforços de pesquisa a partir de uma linha de pensamento que integra os conceitos de Empreendedorismo, Empreendedorismo Corporativo, Orientação Empreendedora e Intraempreendedorismo.

A pesquisa caracterizada descritiva exploratória e, que tem por objetivo descrever a ocorrência de um fenômeno e propiciar uma maior familiaridade com o tema pesquisado, foi abordada pelo método quantitativo. Modo escolhido por se tratar de uma investigação descritiva que, é um método frequentemente aplicado quando se busca em uma população por meio de uma amostragem, analisando o que integra a casuística ou amostra, a presença ou ausência da exposição, que no presente estudo são as práticas da organização que incentivam o intraempreendedorismo.

Descrever e analisar a ocorrência de aspectos intraempreendedores apresentados pelo instrumento de pesquisa, identificar as políticas de pessoal utilizadas pela empresa para incentivar a participação dos colaboradores na criação de soluções inovadoras, verificar as características representativas intraempreendedoras por parte dos ocupantes de diferentes

setores, cargos e funções da organização.

Após o levantamento bibliográfico, foi realizado uma pesquisa substanciada na aplicação de um questionário a funcionários da empresa pesquisada. Esse questionário foi respondido por 66 funcionários de um total de 110 colaboradores, representando um índice de 60% de adesão. A análise dos dados auferidos indica que, essa organização, pode ser considerada como intraempreendedora.

O ambiente organizacional se não despertou, ao menos, fomentou o espírito empreendedor dos entrevistados. A empresa em questão é, assim, ela própria, geradora de novas empresas, a partir da iniciativa empreendedora de seus funcionários. Considera-se que, essa pesquisa, pode oferecer contribuições significativas aos estudos de Empreendedorismo, Empreendedorismo Corporativo e Intraempreendedorismo, uma vez que explora algumas das especificidades da relação entre uma organização intraempreendedora e a criação de novas empresas por seus funcionários.

E, mais, um dos instrumentos de pesquisa, o questionário, foi construído com 35 de um total de 39 questões, cujas respostas são apresentadas em escalas de (1 a 4) comuns entre elas, de acordo com a gradação de percepção dos respondentes. Um instrumento assim constituído pode levar os respondentes a marcar a mesma opção para questões seguidas, sem a leitura e compreensão de cada questão, configurando o fenômeno conhecido como *common method bias*. A probabilidade de ocorrência desse fenômeno é maior na medida em que, o funcionário, tem menor motivação para preencher adequadamente o questionário, seja por falta de interesse, seja por falta de tempo ou mesmo por falta de compreensão da questão.

Sabe-se, portanto, que essa pesquisa fornece, sobretudo, elementos que possam criar inúmeras hipóteses que modo algum, esgota a temática em questão, como por exemplo a seguinte pergunta para uma futura pesquisa, “Empresas intraempreendedoras são capazes de despertar o perfil empreendedor destes funcionários a ponto de perde-los para o empreendedorismo? Isso é bom ou ruim para a empresa?”

A partir da presente pesquisa, apresenta-se como sugestão para trabalhos futuros a aplicação da entrevista e do questionário (APÊNDICE A) em um grupo maior de pessoas dentro da organização de forma regionalizada, assim como, em outras organizações de outros segmentos.

Outro ponto importante a ser aprofundado futuramente, são outras variáveis relacionadas ao intraempreendedorismo, como sugestão se tem a relação de profissionais intraempreendedores com os seus superiores hierárquicos, pois a liderança deste perfil de profissional se mostra como um desafio para os líderes contemporâneos. Ainda como sugestão,

tem-se o estudo do impacto do intraempreendedorismo na qualidade do trabalho dos funcionários e o seu retorno para a organização em ganhos financeiros.

Em suma, acredita-se que, ao fim deste trabalho, os objetivos propostos inicialmente tenham sido atingidos. No entanto, não se pode aqui esgotar o assunto, uma vez que o intraempreendedorismo ainda é um tema relativamente recente e pouco conhecido, pelo menos do público brasileiro. Contudo, este tema merece atenção dos gestores e dos empresários em geral, pois, se bem implementado, pode ser bastante útil ao aumento da competitividade das empresas, à elevação da taxa de retenção de talentos e à melhoria no índice de satisfação dos funcionários.

## REFÊRENCIAS

- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. **Intrapreneurship: construct refinement and crosscultural validation.** In: Journal of Business Venturing. v.16, p.495-52, EUA, 2001.
- BAGGIO; Adelar F.; BAGGIO, Daniel K. **Empreendedorismo: conceitos e definições.** Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, v.1, p. 25-38, 2014.
- BARON, R.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão de processo.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BOTELHO, Louise L. R.; CUNHA, Cristiano C. A.; MACEDO, Marcelo. **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais.** Revista Gestão e Sociedade, v.5, n.11, p. 121-136. 2011.
- BOM ANGELO, E. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CHIEC, Nelson; ANDREASSI, Tales. **Intraempreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação do termo em uma instituição bancária.** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), v.7, n.2, p. 1-12, 2008.
- DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor.** São Paulo: Cultura, 1999.
- CHIEH, N. **Intra-Empreendedorismo: Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo.** 2007. 159 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5781/163077.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05 de julho 2022.
- CHUNG, L. H.; GIBBONS, P. T. **Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital.** In: Group & Organization Management. vol. 22, n. 1, p. 10-30, mar, 1997.

COVIN; SLEVIN, Dennis P. **A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior.**  
*In: Entrepreneurship: Theory & Practice.* vol. 16, n. 1, p. 7- 25, 1991.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1986.

DURAND, T. **L'alchimie de la compétence.** *Revue Française de Gestion.* Dossier du n. 127, Janvier-février. p. 84-102, 2000.

FELICIANO, A. M. **Contribuições da gestão do conhecimento para ações empreendedoras de inclusão digital.** 2008. 224 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2008.

FIALHO, F. A. P. et al. **Empreendedorismo na Era do Conhecimento.** São Paulo: Visual Books, 2007.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários – gerentes de pequenos negócios.** São Paulo: Revista de Administração da USP, vol. 34, n. 2, 1999.

FILION, L. J. **Entendendo os intraempreendedores como visionistas.** *Revista de Negócios,* Blumenau, v. 9, n. 2, p. 65-80, abril/junho, 2004.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCO, A. **Empreendedorismo político.** *Revista SEBRAE,* Brasília, out./nov. 2007.



GAUTHIER, F. A. O; SANTOS, L. S. **Vivências empreendedoras: a vivência do empreendedorismo na universidade**. Florianópolis: UFSC, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

GUDAS, S. **Enterprise knowledge modeling: Domains and aspects**. Technological and Economic Development of Economy. Vol.15, n.2, pp. 281-293, 2009.

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

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

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva 2010.

HIGGINS; S. **Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions**. 2008.

JANNUZZI, P.M. **Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil**. Revista do Serviço Público, Brasília, v.56, n.2, p137- 160, Abr/Jun 2005).

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; NAFFZIGER, D. W. & MONTAGNO, R. V. **Implement entrepreneurial thinking in established organizations**. *In: SAM Advanced Management Journal*. p.28-39, EUA, 1993.

LENZI, Fernando C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: um estudo de associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas**. 2008. 126 F. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo, São Paulo. 2008

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

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. **Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance**. *In: Academy of Management Review*. v.21, n.1, p.135-172, EUA, 1996.

MALHORTA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MCCLELLAND, David. C. **Characteristics of successful entrepreneurs**. *The journal of creative behavior*. [S1], v.21, n.3, p. 219-233, 1987.

MILLER, D. **The correlates of entrepreneurship in three types of firms**, *In: Management Science*. v.29, n.7, p.770-791, EUA, 1983.

MONTENEGRO, M. C. **Empreendedorismo e Intraempreendedorismo: a bola da vez**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/3055B130E0BFDA0D8325767700400E87/\\$File/NT00042DAA.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3055B130E0BFDA0D8325767700400E87/$File/NT00042DAA.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2022.

MORRIS, M. H.; ALLEN, J.; SCHINDEHUTTE, M.; AVILA, R. **Balanced Management Control Systems as a Mechanism for Achieving Corporate Entrepreneurship**. *In: Journal of Management Issues*. v.18, n.4, p.468- 493, EUA, 2006.

PAULA, Roberta M.; ALMEIDA, Flavia L.B.G. **O intraempreendedorismo como ferramenta para o crescimento e a competitividade das organizações**. XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós – Graduação. Universidade do Vale Paraíba. 2015.

PINCHOT, Gifford III. **Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. Harbra: São Paulo, 1989.

PINCHOT, G. PELLMAN R. **Intraempreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios**. Tradução Márcia Nascentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; Lucio,P.B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill 2006

SANTOS, J. P.; OLIVEIRA NETO, G. C. **Arranjo Produtivo Local (APL): Uma Visão Moderna do Associativismo a Difícil Tarefa de Unir o Setor**. In: VII CNEG – Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011.

SANTOS, O. **Estratégias para Capacitação dos Administradores com visão empreendedora**. 2001. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. In: Harvard University Press, Cambridge: MA, 1934.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Associativismo e Cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/desenvolvimento-territorial/temas-relacionados/associativismo-e-cooperativismo>>. Acesso em: 28/03/2022.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. **A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management**. In: Strategic Management Journal. v.11, EUA, p.17-27, 1990.

URIARTE, L. R. **Identificação do Perfil Intraempreendedor**. 2000. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78206/174612.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 04 julho 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** – 16. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

WILLERDING, I. A. V.; PRADO, M. L.; LAPOLLI, E. M. **A trilogy of entrepreneurship: performance, capacity and competence as a factor of success for micro and small enterprises.** Revista IEEE América Latina, v. 10, p. 2017-2024, 2012.

WILLERDING, I. A. V.; FRANZONI, A. M. B.; FELICIANO, A. M. **Ações intraempreendedoras: projeto de inclusão social através da educação.** Revista do CCEI, v. 15, p. 16-34, 2011.

WILLERDING, I. A. V. **Intraempreendedorismo social na educação: um estudo de caso sobre o projeto curso pré-vestibular de UFSC inclusão para a vida.** In: Édis Lapolli, Ana Maria B. Franzoni, Antonio Marcos Feliciano, Dante Girardi. (Org.). Capacidade Empreendedora. 1. ed. Florianópolis: Pandion Ltda, 2009, v. 1.

WILLERDING, Inara. A.V. **Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento.** 2011.134 F. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Santa Catarina. 2011.

ZAHRA, S. A. **Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The moderating Impact of Industry Technological Opportunities.** In: Academy of Management Journal. v.39, n.6, p.1713-1735, EUA, 1996.

## APÊNCICES

### APÊNDICE A - Questionário Aplicado

Instruções para preenchimento

Questionário “Sua empresa é intraempreendedora?”

Intraempreendedorismo é a habilidade de empreender dentro de uma organização, ou seja, é quando os colaboradores utilizam seu perfil empreendedor para trazer ideias inovadoras para a empresa onde trabalham. Esta pesquisa, de cunho acadêmico, é parte integrante do Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), apresentado como requisito parcial de aprovação na disciplina “TCC II”, componente curricular do curso de graduação em Administração (Bacharelado) da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), e tem como objetivo principal avaliar se, a empresa, tem o perfil intraempreendedora, por este motivo que, solicitamos a sua participação, e, desde já agradecemos por sua disponibilidade.

Neste questionário você irá encontrar uma série de frases que descrevem características intraempreendedoras e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e, marque a opção que lhe pareça mais próxima à realidade da sua empresa de acordo com a seguinte escala.

**1.** Para confirmar sua participação você precisará ler todo este documento e depois selecionar a opção correspondente no final dele. Este documento se chama TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido). A pesquisa será realizada por meio de um questionário online, constituído por perguntas de múltipla escolha. Estima-se que você precisará de aproximadamente 5 minutos. A precisão de suas respostas é determinante para a qualidade da pesquisa. Você não será identificado. Os dados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

De acordo     Não estou de acordo, não quero participar da pesquisa

#### PERFIL SOCIOECONÔMICO

**2. Gênero?**

Masculino     Feminino     Não binário     Outro

**3. Idade?**

18 a 29 anos     30 a 39 anos     40 a 49 anos     50 a 59 anos     Mais de 60 anos

**4. Grau de Instrução?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto          | <input type="checkbox"/> Superior incompleto |
| <input type="checkbox"/> Ensino médio completo            | <input type="checkbox"/> Superior completo   |
| <input type="checkbox"/> Nível técnico profissionalizante | <input type="checkbox"/> Pós-graduação       |

**5. Renda familiar?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> De 1 a 2 salários-mínimos | <input type="checkbox"/> De 4 a 6 salários-mínimos   |
| <input type="checkbox"/> De 2 a 4 salários-mínimos | <input type="checkbox"/> Acima de 7 salários-mínimos |

QUESTÕES DE PESQUISA

**6. Promove-se um ambiente descontraído (tranquilo), em todos os níveis da organização?**

- Sempre    Frequentemente    Raramente    Nunca

**7. O intraempreendedorismo pode contribuir para que projetos possam atingir um melhor resultado na organização?**

- Sempre    Frequentemente    Raramente    Nunca

**8. Há políticas ou práticas organizacionais que visam incentivar o intraempreendedorismo na empresa?**

- Sempre    Frequentemente    Raramente    Nunca

**9. Criatividade e novas ideias são valorizadas pela empresa?**

- Sempre    Frequentemente    Raramente    Nunca

**10. Existem medidas ou práticas organizacionais que estimulam a criatividade ou inovação na empresa?**

- Sempre    Frequentemente    Raramente    Nunca

**11. Existem barreiras para aplicar um método novo que julga ser o necessário para que se alcance as metas almejadas?**

- Sempre    Frequentemente    Raramente    Nunca

**12. Atitudes: proativo, criativo, adaptabilidade, promove sugestões, espírito empreendedor, observador, não tem medo de errar... Analisando as qualidades comportamentais, as atitudes associadas a um típico intraempreendedor são valorizadas pela empresa na contratação ou na promoção?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**13. Os níveis inferiores da empresa ou organização são livres para propor ideias, decisões, sugestões aos níveis superiores?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**14. Há estímulo à autonomia, descentralização e prática da delegação de tarefas, responsabilidades?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**15. É estimulada a diversidade (cada uma delas conta com habilidades, técnicas, vivências, personalidades e competências diversificadas e de formações variadas), na composição dos funcionários e equipes de trabalho?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**16. A empresa e seus respectivos gestores setoriais, são tolerantes a erros advindos de tentativas de mudanças sob riscos calculados?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**17. A organização promove iniciativas de treinamento, capacitação e desenvolvimento extensivos e orientados aos negócios e projetos internos?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**18. Na sua visão, há apoio logístico e operacional a iniciativas individuais de alta probabilidade de retorno, ajudando a romper barreiras internas e políticas às mudanças?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**19. A empresa é flexível com relação às normas e regulamentos internos que possam impedir o andamento de projetos inovadores?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**20. O funcionário pode usar uma parte do seu tempo em atividades diversas sem precisar dar explicações?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**21. Cada funcionário conhece plenamente a visão e a missão da organização?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**22. Na cultura organizacional existe cooperativismo e as pessoas se responsabilizam umas pelas outras?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**23. Os projetos são escolhidos com base em critérios objetivos, transparentes a todos na organização?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**24. As informações fluem, dentro da organização, com fluidez e livre de barreiras?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**25. O poder é descentralizado, pulverizando o efeito de influências políticas?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**26. A estrutura tradicional de cargos é menos valorizada do que a capacidade de contribuição de cada funcionário?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**27. A empresa tem a tecnologia como forte ferramenta de apoio às iniciativas?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**28. Existe uma estrutura de remuneração e compensação variável com base nos resultados e desempenho?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**29. Não existem símbolos do poder dentro da organização (símbolos que demonstram diferenças hierárquicas)?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca



**30. A alta administração é receptiva a projetos e ideias inovadoras que partam de qualquer nível da organização?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**31. As relações de confiança não são baseadas no favoritismo e parcialidade?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**32. Observa-se mais o positivo do que o negativo em qualquer ideia apresentada?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**33. Não há desconfianças ou individualismo nos trabalhos realizados em equipe?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**34. Qualquer funcionário pode expressar livremente suas ideias sem o risco de ser criticado ou rejeitado?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**35. Os projetos internos estão aderentes coma estratégia, visão e missão da organização?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**36. Existe um mecanismo que possibilita identificar e reter os verdadeiros empreendedores da organização?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**37. Não existem delimitações departamentais dentro da organização, todos os departamentos conversam livremente entre si e colaboram mutuamente?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**38. O ambiente do clima organizacional (qualidade do ambiente de trabalho), propicia o uso extensivo da criatividade?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**39. Existe por parte da organização um modelo de recompensa e incentivo que acomoda todos os projetos por meio de critérios claros e justos?**

Sempre  Frequentemente  Raramente  Nunca

**40. Este modelo de recompensa e incentivo, no seu entendimento, é eficiente e satisfatório?**

Sempre    Frequentemente    Raramente    Nunca

## APÊNDICE B – Autorização da Empresa



Cachoeira do Sul, 22 de setembro de 2022.

**Ao Sr. Fabio Silva, diretor executivo do Sicredi Centro Leste - RS**

Encaminhamos a presente solicitação em virtude da elaboração do trabalho de conclusão de curso superior em Administração, com título provisório “ O intraempreendedorismo aplicado nas organizações”, o estudo tem como objetivo identificar, descrever e analisar como as empresas de Cachoeira do Sul/RS incentivam os seus colaboradores em relação as práticas empreendedoras.

Para alcançarmos um resultado positivo na pesquisa, gostaríamos do auxílio desta empresa para autorizar a aplicação do questionário junto aos seus colaboradores e gerentes. Tais informações são relevantes para a execução do estudo, pois contribuem com a análise quali-quantitativa em relação as práticas de Endomarketing e sua efetividade na melhoria do clima organizacional.

Outrossim, aproveito para informar, que todas as informações obtidas serão tratadas e analisadas cientificamente, servindo de subsídios para a realização do trabalho. Também é importante afirmar que os dados obtidos serão mantidos em sigilo e que qualquer informação pessoal será ocultada.

Ainda considerando os impactos da Pandemia do Covid-19, o questionário poderá ser enviado aos pesquisados via e-mails, WhatsApp, entre outros. Sendo que será disponibilizado um link para preenchimento das questões via Google Forms.

Certo de sua atenção e apoio.

Atenciosamente

**Cleber V. Ferreira Vargas**  
Aluno Administração/UERGS

**João Carlos Coelho Junior**  
Professor Adjunto UerGS  
Orientador do trabalho/pesquisa

## ANEXOS

### ANEXO A – Imagem Agências Sicredi Centro Leste Cachoeira do Sul

Sede administrativa regional da Sicredi Centro Leste RS, situada à rua Saldanha Marinho, nº 825 no município de Cachoeira do Sul. Em anexo à sede encontra-se também a agência Agro.

*Figura 1 - Sede Administrativa Regional*



Fonte: Sicredi (2021)

*Figura 2 - Agência Pessoa Jurídica*



Fonte: Sicredi (2021)

Agência Sicredi Centro Leste RS Pessoa Jurídica, situada à Rua David Barcelos, nº 110, em Cachoeira do Sul.

*Figura 3 - Agência Pessoa Física*

Agência Sicredi Centro Leste RS Pessoa Física, situada à Avenida Brasil, nº 1181, em Cachoeira do Sul.



Fonte: Sicredi (2021)



## ANEXO B – Relatório Administrativo e Programas Sociais Sicredi Centro Leste RS - 2021

Figura 4 - Relatório Administrativo e Programas Sociais 2021

3 Relatório Anual 2021
Sicredi Centro Leste - RS

### RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

Neste documento, a administração da cooperativa **Sicredi Centro Leste RS**, seguindo o princípio do cooperativismo de transparência na gestão e em conformidade aos dispositivos legais e estatutários, divulga as **Demonstrações Financeiras relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2021**.

**O ano de 2021 foi marcado pela retomada.** Mesmo com o cenário de pandemia, que se prolongou durante todo o ano, **o Sicredi manteve o ciclo virtuoso do cooperativismo vivo.**




Agência Agro - Cachoeira do Sul

para muitas das solicitações. Em paralelo, além de manter o atendimento presencial nas agências, ainda estendemos seus horários, que no período mais crítico da pandemia, o atendimento foi feito das 8h às 18h, seguindo os protocolos das autoridades sanitárias.



Por meio das linhas de crédito concedidas aos associados, apoiamos a manutenção da atividade econômica das comunidades nas regiões onde atuamos, reforçando o compromisso com a nossa missão de agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.

Nossas linhas de crédito tradicionais continuaram ativas, assim como as linhas dos programas emergenciais do poder público. E, como é característico do nosso modelo de negócio, acompanhamos de perto a realidade dos associados e das regiões onde estamos presentes, o que possibilitou ampliar a oferta de soluções adequadas às necessidades de cada um, na retomada e manutenção dos negócios.

Seguimos ampliando a oferta de soluções em meios eletrônicos de atendimento (caixas automáticos, internet banking, aplicativo), o que viabilizou muitas de nossas demandas, já que esses são canais completos que permitem a realização da maior parte das operações sem a necessidade de ida às agências. Também contamos com canais telefônicos que podem ser utilizados para tirar dúvidas e atendimento via **WhatsApp**, o que traz ainda mais agilidade

### PROGRAMAS SOCIAIS

A cooperativa no decorrer do exercício social de 2021 realizou inúmeras iniciativas para contribuir com o desenvolvimento da comunidade onde atua, além de diversas **ações sociais**:

#### PROGRAMA A UNIÃO FAZ A VIDA

Em 2021 realizamos a formação continuada de mais de 90 professores, que desenvolveram projetos com aproximadamente 1180 crianças e adolescentes, distribuídos nas 4 escolas, dentre os 3 municípios onde o programa está presente, Cachoeira do Sul, Charqueadas e Pantano Grande, sendo este último o mais novo município com a implantação do programa em duas escolas.



#### COOPERATIVA ESCOLARES

Enfrentamos o grande desafio de conciliar as atividades do programa com o retorno das aulas presenciais, fundamos uma nova Cooperativa, Cooperativa ECG em Sertão Santana, somando agora 6 Cooperativas Escolares com mais de 140 associados. No mês de dezembro promovemos o 1º CooperAtivando, que reuniu 75 associados e 10 professores orientadores das Cooperativas Escolares, propiciando momentos de fortalecimento dos valores e princípios do cooperativismo e incentivando o desenvolvimento de diferentes habilidades, como a comunicação, a criatividade, a cooperação, a liderança e o empreendedorismo.



## ANEXO C – Programas Sociais Sicredi Centro Leste RS

Figura 5 - Programas Sociais

4 Relatório Anual 2021 Sicredi Centro Leste - RS

---

**PROGRAMA  
CRESCER MULHER**



🌿 Durante o ano foram promovidos 8 encontros on-line que reuniram mais de 340 mulheres associadas, foram trabalhados temas como, **"Inteligência Emocional", "Crescimento econômico", "Força, Beleza e Cooperação", "Mulheres na Liderança 2.0", "O poder da Apreciação", "O Poder da Mulher"**, e no último encontro com o tema "Competência e Habilidades para construir o futuro", fizemos um resgate de todos os temas trabalhados durante o ano.

---

**DIA DE  
COOPERAR**



🌿 Com o tema **"Reconstruir melhor juntos"**, elegemos a doação de alimentos como objetivo principal da campanha, face a situação econômica e social que se faz presente, assim através do trabalho de voluntariado dos colaboradores, associados, parceiros e das comunidades realizamos a entrega das 33 toneladas de alimentos arrecadados durante a Campanha do Dia C, uma ação de responsabilidade social, que beneficiou os 15 municípios onde estamos presentes. O resultado positivo da campanha, superou as expectativas.

---

**CICLO DE PALESTRAS  
COORDENADORES DE NÚCLEO**



🌿 Com o objetivo de proporcionar conhecimento mais aprofundado sobre cooperativismo, nosso modelo de negócio é reforçar o papel dos Coordenadores de Núcleo, dando subsídios para o processo de governança e gestão da cooperativa. **A formação que iniciou em julho, com encontros mensais e previsão de 12 módulos, todos de forma on-line, e que já abordaram os seguintes temas: Atuação da Sicredi Centro Leste/RS, Cooperativismo, Trajetória do Sicredi, Governança, Análise de mercado e Gestão Financeira de Cooperativas. Assim fortalecemos nossas lideranças e construímos uma cooperativa mais sólida.**

---

**EDUCAÇÃO  
FINANCEIRA**

🌿 Realizamos ao longo do ano de 2021 sensibilizações de Educação Financeira com os variados públicos, para crianças foi apresentada a live **"De Onde Vem o Dinheiro", com a história da Turma da Mônica, para os adolescentes "Grana: o que nunca te falaram", já para os adultos "Finanças: Mitos e Verdades"**, alcançando mais de 340 pessoas. Assim, buscamos levar educação financeira para nossas regiões de atuação, com muita informação, conhecimento e boas práticas para melhorar a relação das pessoas com o dinheiro.

Educação financeira  
para as crianças é importante.  
E também muito divertido.







## ANEXO D – Linhas de Crédito Sicredi Centro Leste RS

Figura 6 - Linhas de Crédito

5 Relatório Anual 2021 Sicredi Centro Leste - RS

### LINHAS DE CRÉDITOS ESPECIAIS

-  No ano de 2021 entregamos muitas facilidades aos nossos associados. Com o olhar para a sustentabilidade, disponibilizamos linhas de crédito e financiamento que contribuem com este propósito, como o crédito destinado a energia fotovoltaica o qual os associados geram sua própria energia de forma "limpa" e com redução de até 95% em sua conta de energia. A cada ano a procura por este tipo de crédito aumenta devido a possibilidade da substituição do valor da fatura de energia elétrica pela parcela do financiamento.
-  **CPR Financeira** linha destinada para aquisição antecipada de insumos, que possui ainda o benefício da isenção do IOF para o associado.
-  **Linha de Investimento para Silos** tem como finalidade fomentar a construção de silos próprios. Entre os benefícios de ter um silo próprio estão: comercialização da safra de forma parcial e mais adequada, valorização do seu produtor, redução de perdas, entre outros.
-  Para quem está pensando em novos hobbies, preocupa-se com a **saúde e bem-estar**, disponibilizamos uma **linha de crédito voltada a aquisição de bicicletas**.
-  A linha **Pavimentando Sonhos** chegou para ajudar a realização da tão sonhada rua calçada, com essa linha o associado em **parceria com a Prefeitura Municipal** tem a oportunidade e facilidade de fazer o calçamento de sua rua, que além de facilitar seu dia a dia, ainda valoriza o imóvel.
-  Para o associado que está a procura de organizar a documentação de sua propriedade, disponibilizamos a linha **Regularização de Propriedade**, podendo ser usada para usucapião, inventário, desmembramento de área entre outras. Com essa linha o associado pode ter sua **propriedade devidamente documentada**, facilitando a venda, arrendamento e até atualização de seu cadastro para créditos que auxiliam em sua safra.

### PROMOÇÕES E SORTEIOS

Além de todas as coberturas incríveis que o Seguro de Vida proporciona, ainda contamos com os sorteios mensais, vinculados a Loteria Federal através do nº da sorte de cada certificado vigente.

Durante o ano de 2021, foram distribuídos R\$ 240 mil entre 5 associados que possuem a proteção e os benefícios do Seguro de Vida.



Nos últimos **15 anos** a nossa Cooperativa contemplou **32** associados com mais de **R\$1.200.000,00**

## ANEXO E – Produtos e Serviços Sicredi Centro Leste RS

Figura 7 - Produtos e Serviços

7 Relatório Anual 2021 Sicredi Centro Leste - RS

### PREVIDÊNCIA

Durante o ano de 2021, através de um novo Portal de Previdência Privada (<https://www.sicredi.com.br/site/previdencia/individual>), intensificamos nossos esforços a proporcionar uma melhor experiência aos nossos associados que podem acessar um portal de autoatendimento com simulações e contratações online, sem a necessidade de ter que ir até a agência.

Quando falamos de investimentos para o futuro, logo pensamos na Previdência Privada. Além de uma renda para a aposentadoria, é possível utilizar este Investimento para projetos de vida de longo prazo, como faculdade dos filhos, investir num imóvel ou ainda organizar a sucessão familiar, onde os recursos investidos não passam por inventário e são pagos diretamente aos beneficiários indicados.

**No ano de 2021, atingimos o total de R\$ 11.878.659 em recursos de Previdência Privada, um crescimento de 24,78% em relação ao ano anterior.**

### SEGURO AGRÍCOLA

O Seguro Agrícola é o seguro destinado à cobertura de perdas na lavoura do associado, normalmente decorrentes de fenômenos climáticos. Cobre a vida da planta, desde o seu plantio até a colheita. Comercializado pela primeira vez na Cooperativa, na Safra de Verão 2021/2022, foram 149 apólices com um Limite Máximo de Indenização (LMI) de R\$62.132.160,59 e prêmio de R\$ 4.984.728,69.



### SEGUROS

Nossa Cooperativa conta com uma área especializada no atendimento dos produtos de Seguros e Previdência com um Especialista em cada uma de nossas agências, um importante diferencial que busca proporcionar mais segurança, tranquilidade e proteção para o futuro e patrimônio dos nossos associados e suas famílias.

Neste intuito de proteger o futuro e deixar um amparo financeiro aos seus dependentes, nossos associados adquiriram mais Seguros de Vida (Seguro Individual, Seguro Vida Empresarial e Prestamista), com um crescimento de 31,15% de prêmio arrecadado nestas categorias se comparado ao mesmo período do ano anterior.

Desta forma, com mais proteção para os momentos mais difíceis, foram distribuídos em indenizações de sinistros vida em suas mais diversas coberturas, o total de R\$ 4.174.765,82 para os beneficiários designados ou herdeiros legais.

Fonte: Sicredi (2021)



## ANEXO F – Produtos e Serviços Sicredi Centro Leste RS

Figura 8 - Produtos e Serviços

8 Relatório Anual 2021 Sicredi Centro Leste - RS

# INVESTIMENTOS

Desde 2019 a cooperativa possui uma área especializada em investimentos, o objetivo é dar um **atendimento diferenciado para os nossos associados**, indicando produtos de investimentos adequados ao perfil, objetivos e necessidades de cada investidor.

O Sicredi possui uma ampla grade de produtos, a poupança Sicredi com o diferencial da distribuição de sobras, investimentos em renda fixa, fundos de investimentos de diversas classes, além da previdência privada para quem deseja planejar o seu futuro.

O Sicredi possui excelente classificação nos ratings da S&P, Fitch Ratings e Moody's, o que comprova a solidez financeira das entidades do sistema Sicredi.



**S&P Global**  
Rating de Crédito do emissor | BrAAA



**FitchRatings**  
Rating nacional de longo prazo | AA (Bra)



**MOODY'S**  
Rating nacional de longo prazo | Aa2.br

### Classificações das agências de risco

Standard & Poor's	Fitch Ratings	Moody's	Significado no esc
AAA	AAA	Aaa	Grau de investimento com qualidade alta e baixo risco
AA+	AA+	Aa1	
AA	AA	Aa2	
AA-	AA-	Aa3	Grau de investimento com qualidade média
A+	A+	A1	
A	A	A2	
A-	A-	A3	Categoria de especulação, baixa classificação
BBB+	BBB+	Baa1	
BBB	BBB	Baa2	
BBB-	BBB-	Baa3	Risco alto de inadimplência e baixo interesse
BB+	BB+	Ba1	
BB	BB	Ba2	
BB-	BB-	Ba3	
B+	B+	B1	
B	B	B2	
B-	B-	B3	
CCC	CCC	Ca1	
CC	CC	Ca2	
C	C	Ca3	
C-	C-	Ca	
D	D	C	

Fonte: Sicredi (2021)

## ANEXO G – Programa de Formação e Capacitação dos Colaboradores Sicredi Centro Leste RS

Figura 9 - Programa de Formação e Capacitação dos Colaboradores



**DESENVOLVE  
CENTRO LESTE**

Com o objetivo no desenvolvimento constante dos nossos colaboradores criamos o "**Desenvolve Centro Leste**", programa vinculado à gestão de pessoas da cooperativa, realizando duas importantes entregas, a parceria com a Audaz Aceleradora – Modelo de Relacionamento Centro Leste e também a criação do Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL). Em relação à parceria com a Audaz realizamos uma formação e capacitação para os nossos mais de 200 colaboradores, capacitação esta que abrangeu todos os cargos de nossa cooperativa, possibilitando um alinhamento único em prol da busca do fortalecimento do relacionamento com interesse genuíno pelo associado.

A capacitação abordou diversos temas, tais como: gestão do tempo, inteligência emocional, giro de carteira, relacionamento para negócios, marketing pessoal, atendimento ao associado, desta forma, enfatizando o nosso diferencial de ser cooperativa. No Programa para desenvolvimento de novos líderes, estão participando 16 colaboradores com o propósito de desenvolver habilidades, para assumirem futuros cargos de gestão e liderança na cooperativa.

Fonte: Sicredi (2021)

**ANEXO H – Mapa Regional de Atuação Sicredi Centro Leste RS**

Figura 10 - Mapa Regional de Atuação



Fonte: Sicredi (2021)