



O INTRA-EMPREENDEDORISMO NA ÁREA DE PRODUÇÃO DE UMA EMPRESA DO RAMO METAL MECÂNICO

THE INTRA-ENTREPRENEURSHIP IN THE AREA OF PRODUCTION OF A COMPANY OF THE MECHANICAL METAL BRANCH

SALIN, Bruno¹; ALVES, Juliano²; BORBA, Dalciomar³.

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo verificar a presença do intra-empendedorismo em uma empresa do ramo metal mecânico na cidade de Panambi/RS. O estudo em questão classifica-se como pesquisa bibliográfica, já que foi desenvolvida com base em material bibliográfico já existente. O método utilizado para a coleta de dados do presente trabalho foi o questionário, sendo realizada dentro da área de produção da empresa e contemplando 22 funcionários da organização. Os resultados mostraram que, quanto à presença do intra-empendedorismo no setor de solda da empresa, esta é mediana, visto que dentro do setor alguns fatores estão mais presentes do que outros. Os fatores intra-empendedorismo que estão mais presentes no setor analisado são os que dizem respeito ao processo decisório e o de comunicação. Já os fatores recompensas e liderança são os que estão menos presentes no setor.

Palavras-chave: Intra-empendedorismo. Cultura. Área de Produção.

Abstract: This paper aims to verify the presence of intra-entrepreneurship in a metal mechanic company in the city of Panambi / RS. The study in question is classified as a bibliographic research, since it was developed based on existing bibliographic material. The method used for the data collection of the present study was the questionnaire, being carried out within the production area of the company and contemplating 22 employees of the organization. The results showed that, regarding the presence of intra-entrepreneurship in the welding sector of the company, this is medium, since within the sector some factors are more present than others. The intra-entrepreneurial factors that are most present in the analyzed sector are those related to decision making and communication. The rewards and leadership factors are the ones that are less present in the industry.

Keywords: Intra-entrepreneurship. Culture. Production area.

¹ Bacharel em Administração, Unicruz. E-mail: soaressalin.bruno@gmail.com.

² Doutor em Administração, Professor Unicruz. Email: jualves@unicruz.edu.br.

³ Acadêmico do Curso de Administração, Unicruz. E-mail: dalciomarpimentelborba@gmail.com.



Introdução

De acordo com Macedo e Campos (2001), o complexo metal mecânico é constituído por um composto amplo e diversificado de setores, cuja característica principal encontra-se nos bens e serviços produzidos, os quais abrangem técnicas associadas à produção, tecnologias fundamentadas em conhecimentos e consumo de metais, com destaque para o ferro, alumínio e aço.

Os últimos anos têm se configurado como um ambiente empresarial muito competitivo (HARTMAN, 2006). Levando isto em consideração, aquela empresa que se destacar em relação às outras, terá um diferencial no mercado. Por este motivo, as organizações vêm buscando colaboradores que possam oferecer um modelo mais competitivo de trabalho, com ideias novas e um espírito de proatividade. Este modelo de colaborador é chamado de intra-empendedor (DORNELAS, 2003).

Em se tratando de competitividade empresarial, Andreassi e Chieh (2008) corroboram a ideia de que há significativa relevância no que diz respeito a inovação na formação de vantagens competitivas das empresas. Os mesmos autores consideram a criação de um ambiente intra-empendedor como fator chave para estimular a inovação e, conseqüentemente, alcançar o sucesso empresarial. Neste sentido, Andreassi (2005) afirma que a prática do intra-empendedorismo tem sido o foco de crescente atenção não só dos executivos como também dos acadêmicos.

Tendo isso em vista, o problema a ser analisado pela presente pesquisa torna-se de extrema importância para as organizações. Esse fato se justifica por se tratar de um trabalho útil na busca da avaliação da presença da cultura intra empreendedora na empresa, a qual poderá, a partir desta pesquisa, evidenciar seus pontos fortes e fracos em relação ao intra empreendedorismo, e, então, incentivar atividades que fomentem a participação criativa de seus funcionários na busca de uma maior competitividade no mercado em que a mesma atua.

Uma questão relevante que muitas vezes se faz presente dentro das organizações e que é determinante para o êxito das ações intra empreendedoras dos colaboradores, é o estímulo vindo de seus superiores e dedicados a estes funcionários, a fim de eliminar uma possível barreira criada pelo receio da avaliação de suas ideias inovadoras (HASHIMOTO, 2009).



Sendo assim, este artigo possui o objetivo de verificar a presença do intra-empendedorismo em uma empresa do ramo metal mecânico na cidade de Panambi/RS.

Metodologia ou Materiais e métodos

Segundo Bunge (1975), o que caracteriza uma ciência é seu método. Para este autor, onde não existe método científico não existe ciência. O método científico pode ser caracterizado como um modo de resolver problemas seguindo uma forma de atuação que consiste, essencialmente, em observar, classificar, demonstrar e interpretar fenômenos, de uma maneira que possibilite a predição e a explicação de questões significativas.

Para Lakatos e Marconi (1999), tanto métodos quanto técnicas de pesquisa devem adequar-se ao problema a ser estudado, às hipóteses levantadas, ao tipo de informantes com que se vai entrar em contato. Dependerão do objeto da pesquisa, dos recursos financeiros, da equipe humana e de outros elementos da investigação.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa enquadrou-se como descritiva. Quanto à pesquisa descritiva, Dencker (2000) a classifica como aquela que busca descrever as características de determinada população ou fenômeno. A forma mais comum de apresentação deste tipo de pesquisa é o levantamento, em geral, realizado mediante questionário ou observação sistemática, que oferece uma descrição da situação no momento da pesquisa.

Quanto aos procedimentos técnicos, o presente estudo classificou-se como pesquisa bibliográfica e estudo de caso único, já que foi desenvolvida com base em material bibliográfico já existente e teve como foco o estudo do intra-empendedorismo na área de produção de uma empresa do ramo metal mecânico. Yin (2001) afirma que “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. A pesquisa bibliográfica é definida por Marconi e Lakatos (2003) como aquela que “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico”.



Levando em consideração a natureza da pesquisa, este trabalho foi caracterizado como uma pesquisa quantitativa, tendo em vista que considera que tudo possa ser contável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

O método utilizado para a coleta de dados do presente trabalho foi o questionário. Essa técnica de investigação, segundo Gil (2006), composta por questões apresentadas por escrito às pessoas, tem a intenção de identificar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas e outros.

A coleta de dados foi realizada dentro da área de produção de uma empresa do ramo metal mecânico na cidade de Panambi/RS, contemplando 22 funcionários da organização.

Resultados e discussões

Para embasar os resultados e ter um suporte para o desenvolvimento da pesquisa foi feito uma revisão teórica.

Empreendedorismo

O termo empreendedor tem sua origem na França (*entrepreneur*) e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo (PINCHOT E PELLMAN, 2004). Para Dornelas (2008), o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador tem alguns atributos pessoais que permitem o nascimento de uma nova empresa. Segundo ele, de uma ideia surge uma inovação, e desta, uma empresa.

Na visão de Dornelas (2012), o conceito de empreendedorismo difundiu-se no Brasil a partir do final da década de 1990, através do trabalho de entidades como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software).

Se tratando de intra empreendedorismo, os principais autores a serem analisados são Pinchot III (1987) e também Pinchot e Pellman (2004), os quais abordam como o intra empreendedorismo deve ser utilizado nas organizações como uma forma de impulsionar as inovações tecnológicas e gerar vantagens competitivas nos mercados onde as empresas estão inseridas.

Intra-Empreendedorismo



O termo *intra empreendedorismo* foi cunhado na década de 1980 pelo consultor de administração Gifford Pinchot III. Segundo Pinchot III (1987), os *intra empreendedores* (*Intrapreneur*) são:

Todos os sonhadores que realizam. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O *intrapreneur* pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa. (PINCHOT III, 1987)

Para Dantas (2008), o *intra-empreendedorismo* surgiu naturalmente a partir do conceito de *empreendedorismo* e se colocou como uma forma saudável de se vencer os desafios impostos pelo ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas.

O *intra-empreendedorismo* ganha força nesse cenário, uma vez que, essencialmente, a empresa valoriza o espírito empreendedor, estimulando as pessoas a concretizarem suas ideias, através do patrocínio e liberdade de ação para agir. Trata-se de um método eficiente, porque libera o gênio criativo dos empregados, que são justamente as pessoas que melhor conhecem a organização. (p. 17)

Já Andreassi (2005) conceitua o *intra-empreendedorismo* como o aperfeiçoamento das competências organizacionais e empresariais e a expansão de suas oportunidades provenientes das inovações criadas internamente. Ele ressalta que a geração interna de inovações requer ações de indivíduos ou de grupos motivados e é influenciado por fatores organizacionais e ambientais.

De acordo com Dantas (2008), o sistema de *intra-empreendedorismo* é considerado revolucionário para acelerar inovações em grandes empresas por meio do uso efetivo de seus talentos empreendedores. Pinchot (1987) diz que os fundamentos para uma inovação eficaz são uma visão focada que guia a energia empreendedora de uma organização e a liberdade que o *intra-empreendedor* deve gozar para realizar essa visão. Ainda segundo Pinchot (1987), focar e liberar o espírito empreendedor de uma parte que seja de uma organização pode resultar em muita inovação.

Cultura Intra-Empreendedora

A cultura *intra-empreendedora* para Pinchot e Pellman (2004) é definida como a existência de um clima favorável para a inovação dentro de uma organização. Na visão dos



autores citados acima, os líderes devem promover este clima, fazendo com que todos os funcionários se sintam motivados a compartilhar seus conhecimentos a fim de gerarem novas ideias aplicáveis e aproveitáveis pela empresa em seus produtos e/ou processos.

Grandes líderes criam condições que revelam a habilidade das pessoas para produzir resultados extraordinários. Um elemento essencial nesta tarefa é a criação de um ambiente para inovação, um campo de força que leva gerentes e intra-empresendedores a buscar a inovação ou a desistir dela. (PINCHOT; PELLMAN, 2004)

Lana (2010) afirma que “uma organização pode apelar a cinco ações para criar um ambiente favorável ao intra-empresendedorismo”, conforme ilustrado no Quadro 2:

Quadro 2: Ações para criar um ambiente favorável ao intra-empresendedorismo

AÇÕES	DESCRIÇÃO
Recompensar o tipo de comportamento almejado	Se a empresa busca um comportamento voltado para inovação, deve recompensar boas ideias e sua implantação bem sucedida;
Fazer com que seja adequado que as pessoas assumam riscos	É preciso levar em conta que muitas ideias inovadoras são arriscadas, mas podem oferecer retornos financeiros proporcionais ao risco que se corre, caso obtenham êxito;
Dar controle às pessoas	Criar um ambiente aberto e de responsabilidade no qual intra-empresendedores tenham controle sobre o conteúdo e o processo para que possam fazer as coisas da melhor forma que escolherem;
Promover transparência no negócio:	Deixar claro qual é a estratégia do negócio, onde está o foco para crescimento e desenvolvimento de novos produtos e como a inovação é uma peça chave no futuro da organização;
Fazer com que o aprendizado seja uma parte intrínseca ao negócio:	Para obter o máximo de vantagem sobre o sucesso e aprendizagem, é preciso que haja alguns processos para gestão do conhecimento e ideias, que devem ser abertos, acessíveis a todos e frequentemente usados e revisados para que a aprendizagem possa ser disseminada pela organização.

Fonte: Lana (2010)

E o que falta nas organizações para o surgimento dos intra-empresendedores segundo Pinchot e Pelmann (2004), é a existência de uma cultura intra-empresenedora que estimule o trabalho e o envolvimento destas pessoas com a organização.

A falta de intra-empresenedores não é consequência de más contratações, mas sim o resultado da inexistência de patrocinadores para proteger e estimular intra-empresenedores ou da presença de sistemas que dificultam a vida de patrocinadores e intra-empresenedores de tal forma que poucos ousam se lançar às inovações. (PINCHOT; PELMANN, 2004)



É importante ressaltar que a cultura intra-empresarial pode ser utilizada como forma de análise para identificar a presença do intra-empresarialismo dentro das organizações. A visão de Dornelas (2003) evidencia a necessidade de as empresas deixarem suas formas tradicionais de administrar e voltar-se para o incentivo às pessoas que querem empreender dentro das grandes organizações.

Por outro lado, algumas práticas comuns nas organizações que acabam ceifando a identificação e implementação de novas oportunidades, bem como inovações, são aquelas praticadas pela maioria das empresas, tais como: o isolamento dos gerentes/executivos de mais alto nível hierárquico do restante da corporação, os quais tomam suas decisões sem ouvir adequadamente os outros níveis; horizonte de curto prazo, buscando-se incessantemente resultados imediatos em projetos com maior teor de risco, porém com possibilidades de gerar inovações, excessivo racionalismo e intolerância a um certo “caos” controlado, necessário para o estímulo da criatividade – a base da inovação. (DORNELAS, 2003).

Partindo da premissa de que o intra-empresarialismo é um grande acelerador de inovações, o desafio lançado às organizações de qualquer natureza ou tamanho é o de criar meios e dar oportunidades para que seus intra-empresariais persigam e realizem essas visões, que devem estar alinhadas à estratégia da empresa.

Segundo Fillion (1999), a cultura intra-empresarial precisa ser verdadeiramente organizacional, isto é, necessita estar difundida por toda organização. Não se deve disponibilizar apenas algum tempo livre e restringir esta oportunidade a apenas um único funcionário, devendo ser amplamente divulgados e disponibilizados benefícios e incentivos entre todos que compõem a empresa, pois somente com um trabalho realmente de equipe é que surgirão bons resultados com a existência de uma cultura intra-empresarial.

Os dados foram coletados tendo como base o questionário para avaliação da cultura intra-empresarial criado e validado por Hartman (2006). O questionário é composto por 25 questões divididas em oito blocos e cada bloco representa um indicador de cultura intra-empresarial nas organizações, são eles: comunicação, processo decisório, incentivos e inovação, recompensas, autonomia, liderança, equipes e controle/mensuração.

Para realizar a análise dos resultados, é de extrema importância ressaltar que a cultura intra-empresarial pode ser utilizada como forma de análise para identificar a presença do intra-empresarialismo na empresa pesquisada.



Apresentação do Caso

A empresa em questão no presente caso iniciou como uma organização familiar, e hoje encontra-se na terceira geração da família a frente dos negócios. Fundada em 1947 e situada na região noroeste do Rio Grande do Sul, a empresa iniciou suas atividades com a manutenção de equipamentos agrícolas, construção de pequenas máquinas agrícolas e beneficiamento de madeiras.

Em 1967 iniciou a construção de peças para montadoras de colheitadeiras. Já em 1984, passou a produzir peças para montadoras de tratores e em 1988 iniciou a produção de peças para montadoras de caminhões. No ano de 1995 passou a fornecer peças para montadoras de automóveis e em 2014 inaugurou sua segunda fábrica, responsável pelas atividades com peças do setor de construção

Em 2015, na unidade I, inaugurou o Centro de Treinamento, um espaço bem estruturado e planejado para desenvolver os mais diversos treinamentos para a qualificação de seus colaboradores.

Em 2018 a empresa conta com cerca de 2000 colaboradores, entre os setores de produção, subdividida em estamparia, solda, pintura e montagem, a ferramentaria, o setor administrativo e o setor de tecnologia da informação.

Para a presente pesquisa foi selecionado o setor de soldagem de peças agrícolas, o qual está incluído na área de solda. Este setor específico possui um total de 27 funcionários. Deste total, 22 são colaboradores da área de produção, como soldadores, ajudantes e facilitadores, 2 são instrutores de produção, 2 operadores de empilhadeira e 1 supervisor.

Intra-empendedorismo

Para identificar a presença de intra-empendedorismo na organização, o questionário aplicado versou sobre fatores como a comunicação, o processo decisório, incentivos e inovação, recompensas, autonomia, liderança, equipes e controle/mensuração.

A respeito do intra-empendedorismo do setor analisado pode-se verificar que o fator Processo Decisório é o mais presente na amostra, correspondendo a 71%, ou seja, do total de funcionários que participaram da pesquisa, 16 responderam que o fator em questão faz parte do intra-empendedorismo dentro da organização. A questão relacionada a programas de



responsabilidade social, ambiental e/ou ética deste fator correspondeu a 52% das respostas. Neste sentido, Hashimoto (2009) corrobora com a questão ao afirmar que a sensação de que os funcionários podem influenciar nas decisões e efetivamente contribuírem com ideias e sugestões lhes permite atribuir um significado ao trabalho.

Outra questão pertinente ao fator Processo Decisório diz respeito às decisões tomadas por parte dos gestores visualizando resultado em prazos para além de três anos. Esta questão apresentou um baixo índice de respostas positivas, o que permite analisar que as decisões tomadas visam um curto prazo para os resultados. Neste sentido, Dornelas (2003) condena a visão de curto prazo e afirma que esta não deve ser estimulada nos processos decisórios. Ainda segundo o autor, uma empresa intra-emprededora precisa estar voltada para o longo prazo, para que os colaboradores percebam que seus gestores têm visão de futuro.

Já a questão que relaciona as ações da empresa de acordo com suas políticas e diretrizes divulgadas obteve resultado positivo nos questionários aplicados, correspondendo a 36% das respostas.

O segundo fator que apresentou relevância no índice de intra-emprededorismo foi o de Comunicação, chegando a um resultado de 54% do total de respostas. Este abordou questões como a informação para os funcionários a respeito da visão e dos objetivos estratégicos da empresa e a consulta sobre a satisfação dos funcionários no que diz respeito aos incentivos ao compartilhamento de novas ideias.

No que se refere ao fator comunicação, Levering (1997) diz que, quando existe um fluxo livre de informações, os empregados têm muitas oportunidades para descobrir por si mesmos o que a gerência está pensando, e podem levantar as questões diretamente com os que têm autoridade. Segundo Hashimoto (2009), uma comunicação transparente e clara, com mensagens pertinentes e divulgadas no tempo adequado ajuda a integrar esforços em torno de objetivos comuns.

Em relação ao fator Controle/Mensuração com 54% apresentou também uma presença relevante de intra-emprededorismo no setor analisado. Este fator levou em consideração o monitoramento dos resultados obtidos com a implantação das ideias sugeridas pelos colaboradores da empresa. Conforme Pinchot e Pellman (2004), as inovações geradas pelos funcionários devem ser constantemente monitoradas e controladas, para que possam ser



avaliadas e a partir daí, as pessoas possam ser devidamente recompensadas. Esta atitude mantém os funcionários motivados a inovarem cada vez mais, pois assim, têm consciência de que a empresa está valorizando as ideias por eles propostas.

Já o fator Incentivos e Inovação apresentou a presença de intra-empresendedorismo considerada mediana, visto que a análise da amostra apresenta 49%. Este fator levou em consideração questões como “Em caso de erro e/ou fracassos, o funcionário continua sendo incentivado”, ou seja, mesmo que o colaborador não tenha obtido êxito na execução da tarefa, o mesmo continua recebendo incentivo a buscar novas fontes de melhoria no trabalho. Levando a situação em consideração, 59% dos funcionários responderam positivamente à questão.

Dentro do fator Incentivos e Inovação, um indicador avaliado neste grupo foi o incentivo às mínimas inovações, que apresentou 37% das respostas negativamente, ou seja, que este incentivo ocorre raramente dentro da empresa. Segundo Pinchot e Pellman (2004), os gestores devem evitar a filosofia de buscar apenas as inovações maiores. Para os autores, pequenas inovações incrementais, ou seja, pequenas melhorias ou modificações nos processos devem ser bastante estimuladas, pois são de suma importância para a inovação tecnológica das organizações e estimulam os funcionários a continuarem inovando constantemente.

O fator Equipes apareceu com resultado de 43% dos respondentes que afirmaram que o nível de cooperação entre os diversos setores da empresa é elevado, além de haver mútua ajuda e incentivo sem pensar apenas em cada área individualmente, formando assim equipes multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projetos e negócios.

No que diz respeito ao fator Autonomia, este apresentou uma presença considerada baixa de intra-empresendedorismo no setor. Isso se deve ao fato de que apenas 38% dos funcionários responderam positivamente às questões. Estas abordaram temas como a permissão ao acesso às informações necessárias para o colaborador desenvolver seus projetos quando seus superiores não estão presentes e quanto à autonomia para agir mesmo sem permissão na ausência de um superior em prol do bom desempenho da empresa. A questão que representou menor presença de intra-empresendedorismo foi a “Gerentes e/ou líderes de equipes possuem autonomia e motivação para incentivar projetos inovadores”.



Ao pensar a autonomia, Hashimoto (2009) sugere que as pessoas produzem trabalhos mais criativos quando têm liberdade para escolher como realizar a tarefa. Os sujeitos são diferentes entre si, carregam experiências, competências e conhecimentos diferentes. A liberdade dá às pessoas a possibilidade de explorar suas características únicas em favor do desempenho de seu trabalho.

Alguns autores defendem que as organizações precisam também dar autonomia a seus trabalhadores para que estes possam se engajar em projetos diferentes, assumindo riscos e agregando valores a processos, produtos e serviços. Neste sentido, Hamel e Prahalad (1995) reforçam que o indivíduo empreendedor deve gozar de tal autonomia para tomar decisões a respeito do uso de recursos, estabelecimento de objetivos, busca de oportunidades relevantes e escolhas de estratégias de ação.

Com o objetivo de elevar o nível de autonomia no setor é possível sugerir a criação de um fluxograma de gestão a vista identificando os funcionários que deverão ficar responsáveis pelo setor no momento da ausência de seus superiores imediatos. Para além disso, uma possibilidade de incentivar uma melhora no nível de autonomia dos funcionários é estabelecer um quadro de gestão a vista de tarefas a serem executadas por cada colaborador para que o mesmo saiba o que fazer, mesmo seu líder não estando presente no momento.

Outro fator que apresentou um nível relativamente baixo o de Recompensas, visto que 36% dos colaboradores entrevistados responderam que as questões relacionadas a este fator estão presentes na organização. As questões referiam-se a recompensa por parte da empresa em relação às novas ideias geradas pelos funcionários, ao seguimento do trabalho por parte do colaborador no seu projeto, após a apresentação do mesmo e quanto a aceitação por parte da organização das inovações propostas pelos funcionários, questão a qual apresentou menor presença de intra-empendedorismo.

Para além da recompensa financeira, Albuquerque e França (1998) afirmam que estas devem estar conjugadas com recompensas simbólicas. Deve assim, existir um balanceamento dos componentes do pacote de compensação que envolve, além da remuneração, benefícios e incentivos variáveis baseados em desempenho.

Em relação ao intra-empendedorismo e a questão de recompensas aos colaboradores, Fillion (1999) afirma que devem ser disponibilizados benefícios e incentivos entre todos que



compõem a empresa, pois para o autor apenas com a equipe trabalhando em conjunto é que surgirão bons resultados.

Uma sugestão de melhoria na questão recompensa é que seria interessante a criação de um banco de ideias com premiações em dinheiro, pois recompensas assim tanto servem como agradecimento ao funcionário quanto incentivo a que novos colabores apresentam suas ideias.

O fator que apresentou menor presença de intra-empendedorismo foi o de Liderança, visto que este alcançou 27% das respostas. Este fator questionou a respeito do treinamento dos funcionários para substituírem seus superiores imediatos quando necessário. No que diz respeito a liderança, Rogers (1961) indica que o administrador cria determinado clima na organização, então a equipe se torna mais responsável, mais criativa, mais cooperativa e se adapta a novos problemas. Segundo Schein (1989), os líderes precisam de percepção e discernimento, motivação e habilidade para comunicar dedicação e compromisso com o grupo, além de interesse próprio, força emocional, além de habilidade para criar envolvimento e participação. A intensidade da liderança representa o grau de confiança e credibilidade dos empregados nas chefias. (HASHIMOTO, 2009)

Uma possibilidade de ação para que haja aumento na presença de intra-empendedorismo relacionados ao fator liderança, é que seja identificado em cada área colaboradores com perfis de liderança e que os mesmos recebam treinamento para estarem preparados quando surgir uma oportunidade de crescimento dentro da organização.

Em uma visão geral, o setor domina alguns fatores, porém nota-se que principalmente os cargos mais elevados têm dificuldade de incentivar a presença do intra-empendedorismo na rotina da organização. É possível, então, identificar através da pesquisa realizada que a presença de intra-empendedorismo é mediana dentro do setor de solda de máquinas agrícolas da empresa.

Considerações finais ou Conclusão

Este artigo teve como objetivo de verificar a presença do intra-empendedorismo em uma empresa do ramo metal mecânico na cidade de Panambi/RS. Quanto à presença do intra-empendedorismo no setor de solda da empresa, através da pesquisa realizada foi possível



identificar que esta é mediana, visto que dentro do setor alguns fatores estão mais presentes que outros.

Em relação aos fatores intra-empresendores que estão mais presentes no setor analisado, pode-se destacar o fator processo decisório e o de comunicação. Em uma visão geral, em sua grande maioria, as questões que tratavam dos fatores citados apresentaram como resposta que frequentemente há a presença destes no setor.

Já quanto aos fatores que estão menos presentes no setor, é possível citar o fator recompensas e o fator liderança. Estes, apresentaram nos resultados que raramente estão presentes dentro do setor. A partir disso, torna-se admissível afirmar que existe uma dificuldade dos funcionários com cargos de liderança a incentivar a presença do intra-empresendorismo na rotina da organização.

Para além da empresa em questão, sugere-se a aplicação da pesquisa a respeito da presença do intra-empresendorismo em outras organizações, ou até mesmo numa perspectiva maior, incluindo a cadeia global. Esse fato se justifica por acreditar-se que a busca contínua por parte das empresas para trabalhar seus pontos fortes e fracos, além do fator inovação, possibilita para a organização uma maior competitividade em relação as outras em busca da liderança no mercado onde atua.

REFERÊNCIAS

ANDREASSI, T. **Empresendorismo Corporativo**. GV Executivo, v. 4, n. 3, ago./out. 2005.

_____; CHIEH, N. **Intraempresendorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação do termo em uma instituição bancária**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. Vol. 7. nº 2. p. 1-12. Novembro/2008.

CORBIN, J; ANSELM, S. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

DANTAS, E. B. **Empresendorismo e intraempresendorismo: é preciso aprender a voar com os pés no chão**. Local, 2008.



DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

_____. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FILLION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo, vol. 34, p.05-28, abr. /jun. 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

HARTMAN, A. **Avaliação da cultura intra-empresarial: desenvolvimento e teste de uma metodologia**. Ponta Grossa : 2006.

HASHIMOTO, M. **Organizações intra-empresariais: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior**. 2009. Tese de Doutorado.

LANA, B. M. H. **Intraempreendedorismo: uma análise das percepções do gestor sobre o perfil de seus funcionários**. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte, 2010.

LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins)**. Qualitymark Editora Ltda, 1997.

_____; TEIXEIRA, L.; SILVA, J. **Intraempreendedorismo: uma análise das percepções do gestor sobre o perfil de seus funcionários**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, Brasil, vol. 35, 2011.

MACEDO, A.L.O.; CAMPOS, R.R. **Diagnóstico do complexo metal-mecânico: Brasil e Santa Catarina**. Revista de Tecnologia e Ambiente. Criciúma, v.7, n.2, p. 9-37, 2001.



MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2003.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1987.

_____; PELLMAN, R. **Intra-empendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.