

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

KLAUSTO CARLOS XAVIER DA COSTA

**BARREIRAS E INCENTIVOS DO INTRAEMPREENDEDORISMO:
CASO CREA-RN**

Natal, 2012.

KLAUSTO CARLOS XAVIER DA COSTA

**BARREIRAS E INCENTIVOS DO INTRAEMPREENDEDORISMO:
CASO CREA-RN**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do curso de graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Norte, como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Msc. Maria da Penha Machado
Medeiros.

Natal, 2012.

KLAUSTO CARLOS XAVIER DA COSTA

**BARREIRAS E INCETIVOS AO INTRAEMPREENDEDORISMO:
CASO CREA-RN**

Monografia apresentada e aprovada em 20 de dezembro de 2012, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Maria da Penha M. de Medeiros M.Sc. UFRN

João Paulo Damasio Sales M.Sc. UFRN

Sonia Regina de Macedo Ribeiro Mestrando Prof. UFRN

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Costa, Klausto Carlos Xavier da.

Barreiras e incentivos do intraempreendedorismo: caso CREA/RN /
Klausto Carlos Xavier da Costa. – Natal, RN, 2012.
55f. : Il.

Orientador (a): Prof^ª. Maria da Penha Machado Medeiros.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do
Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento
de Ciências Administrativas.

1. Empreendedorismo – Monografia. 2. Intraempreendedorismo –
Monografia. 3. Criatividade – Monografia. 4. Inovação - Monografia. I.
Medeiros, Maria da Penha Machado. II. Universidade Federal do Rio
Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658:005.342

*Aos meus pais Edna e Carlos, por seus esforços
em meu favor, pelo constante apoio, e pela
indispensável presença em minha vida.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu forças para alcançar meus objetivos, onde um deles é ser graduado em administração.

Aos meus pais que me incentivam a fazer o que gosto, estando sempre auxiliando nas minhas decisões, que confiaram em mim e me deu uma educação digna, preocupando com meu futuro e que sempre estiveram ao meu lado nos momentos difíceis da vida, nos momentos alegres e tristes, sempre me aconselhando a não desistir e sim persistir.

Aos meus tios e tias que dedicaram um pouco de seu tempo para me auxiliar nas atividades acadêmicas com doações de livros, conselhos e ensinamentos maduros.

A minha orientadora Maria da Penha Machado de Medeiros, com sua paciência e dedicação em me orientar de um jeito carinhoso, mesmo desempenhando várias tarefas, pessoal e profissionalmente, deu dicas importantes para a eficiência do trabalho.

Aos meus colegas, companheiros de curso, que me acompanharam direta e indiretamente em meu percurso, pelos conselhos, ensinamentos, companheirismo e pelo carinho de nossas amizades.

Aos professores, onde levo os ensinamentos como um verdadeiro aprendiz para minha vida. A todas as pessoas que me incentivaram a fazer o curso, e que me ajudaram durante o curso.

A UFRN que me ensinou os valores de uma boa educação, que me fez evoluir pessoalmente e profissionalmente.

A todos do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA-RN) pela colaboração.

E, principalmente, aos meus avôs, que sem eles não estaria vivo e nem fazendo uma graduação, onde seus ensinamentos me ajudaram ser a pessoa que sou hoje.

Agradeço a todos pela preocupação que tiveram comigo durante minha trajetória de vida e assim conseguir mais uma vitória.

" A sabedoria não nos é dada. É preciso descobri-la por nós mesmos, depois de uma viagem que ninguém nos pode poupar ou fazer por nós."

Marcel Proust

RESUMO

O Intraempreendedorismo configura em conceito da moderna administração que, como organismo vivo, vem evoluindo com o passar do tempo, assim como a criatividade, a inovação e o empreendedorismo que estão ligados ao conceito do intraempreendedorismo. O presente trabalho procura mostrar os incentivos e as barreiras ao intraempreendedorismo, existentes em uma organização de personalidade jurídica de direito público o CREA-RN, a partir da criatividade, inovação e empreendedorismo. A pesquisa foi exploratória e descritiva, do tipo estudo de caso. Seus principais resultados indicam que as principais barreiras ao intraempreendedorismo são a hierarquia verticalizada e a limitação das tarefas. Os principais estímulos são o treinamento adequado e a organização liberal.

Palavras-Chaves: Intraempreendedorismo, Empreendedorismo, Criatividade e Inovação.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	09
1 PARTE INTRODUTÓRIA.....	10
1.1 Caracterização da empresa.....	10
1.2 Contextualização e problema.....	12
1.3 Objetivos da pesquisa.....	13
<i>a) Geral.....</i>	13
<i>b) Específicos.....</i>	13
1.4 Justificativa.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Empreendedorismo.....	15
2.1.1 <i>Perfil empreendedor.....</i>	16
2.1.2 <i>Empreendedorismo no Brasil.....</i>	17
2.1.3 <i>Intraempreendedorismo.....</i>	19
2.2 Criatividade.....	22
2.3 Inovação.....	25
3 METODOLOGIA.....	31
3.1 Caracterização da pesquisa.....	31
3.2 População e amostra.....	31
3.3 Coleta e análise dos dados.....	31
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	33
4.1 Perfil dos funcionários.....	33
4.2 Estímulos e barreiras.....	36
4.3 Perfil Intraempreendedor.....	43
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	48

REFERÊNCIAS.....	50
ANEXOS	

APRESENTAÇÃO

O empreendedorismo é considerado bastante complexo, por tratar de diversas particularidades da área da administração, que envolve toda a questão de inovação, criatividade, sonhos, persistência e tudo que envolve o processo de mudanças e quebras de paradigmas na sociedade moderna.

Assim, como as organizações têm suas necessidades, os seres humanos também possuem suas necessidades e uma delas é a área do intra-empreendedorismo, é esta área que verifica o que o colaborador necessita para dominar seus conhecimentos no setor em que estar atuando, como serão as suas reações as novas tecnologias que vem surgindo, assim como será a sua atuação nos novos processos da administração que vem surgindo, usando sua criatividade e sua forma de inovar.

O presente trabalho tem o intuito de apresentar o grau de inovação que é implantado em uma empresa cinematográfica, assim como é o grau de objetivos atingidos pelos colaboradores em suas funções e dar sugestões para a melhoria e maximização de seus resultados finais, aumentando assim a eficácia e eficiência no ambiente trabalhado. Portanto, será realizado um estudo na organização CREA-RN (Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Rio Grande do Norte) para sabermos qual a relação desses graus e o intraempreendedorismo na eficácia organizacional.

No primeiro capítulo é a parte introdutória do referente trabalho, que vem explanando a caracterização da empresa que virou o laboratório de estudo para a pesquisa, a contextualização, o problema e o motivo da realização do trabalho. No mesmo capítulo cito os objetivos para a realização do trabalho e a justificativa. No segundo capítulo vem o referencial teórico, com base em pesquisas na internet, livros, artigos científicos e o trabalho vai fluindo e tomando solidez nos conceitos que dividem esse capítulo que são: empreendedorismo, perfil empreendedor, empreendedorismo no Brasil, criatividade, inovação e intraempreendedorismo.

No terceiro capítulo é a parte da metodologia onde se explica qual o tipo de estudo realizado para a pesquisa, como foi à coleta de dados e a análise dos dados. No quarto capítulo é a análise dos resultados, onde encontrará os resultados após a aplicação do instrumento da pesquisa na empresa em que foi utilizada como laboratório de estudo.

1 PARTE INTRODUTÓRIA

1.1 Caracterização da empresa

O CREA-RN, Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Rio Grande do Norte, é uma autarquia dotada de personalidade jurídica de direito público, constituindo-se serviço público federal e com jurisdição no Rio Grande do Norte. A organização está vinculada ao Conselho Federal de Engenharia e Agronomia, o CONFEA.

O objetivo da organização CREA-RN é fiscalizar o exercício dos profissionais da área de engenharia e agronomia, como os engenheiros, geógrafos, meteorologistas e técnicos de nível médio, que lhes foram atribuídas por lei específica. Operacionalmente, isso é feito através de registros prévios e de fiscalização de atos ou empreendimentos, em visitas de agentes ou por outros meios.

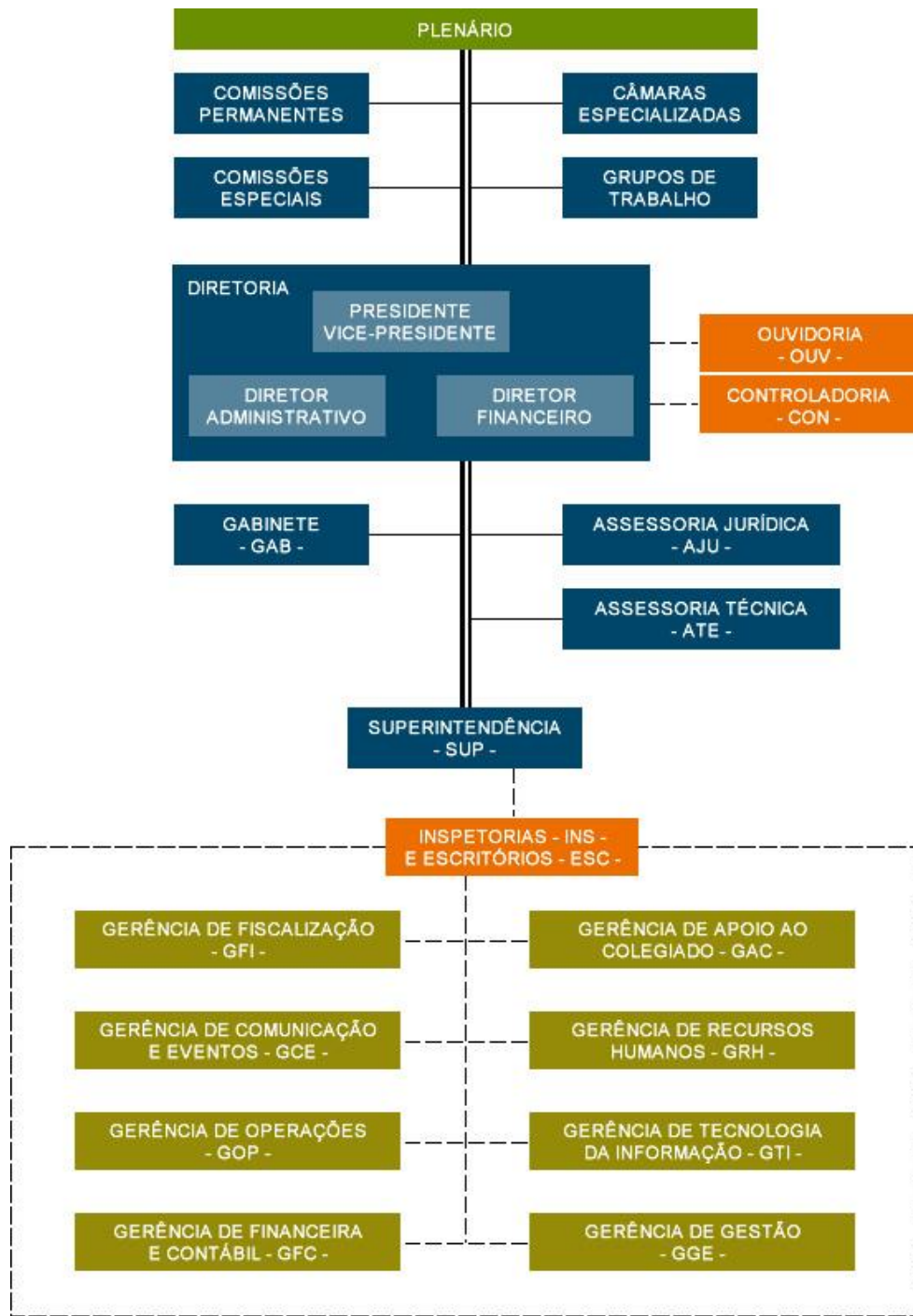
O CREA-RN foi criado em 1969, tem sede em Natal, capital do Rio Grande do Norte e inspetorias e escritórios espalhados pelo interior do estado nas cidades de: Mossoró, Caicó, Currais Novos, Pau dos Ferros, Assu.

A sede em Natal, capital do Rio Grande do Norte é localizada na Avenida Senador Salgado Filho, 1840, Lagoa Nova e as ações de campos são realizadas por agentes de fiscalização, devidamente credenciados, que visitando o canteiro de obras, uma indústria ou um empreendimento agrícola procuram informações sobre: A formação e registros habilitatório dos profissionais, habilitação da empresa responsável e a presença dos projetos que são estabelecidos por atos normativos do CREA-RN.

O CREA-RN tem como missão atuar com eficácia na orientação, fiscalização, valorização e aperfeiçoamento do exercício profissional, promovendo a melhoria da segurança e da qualidade de vida da sociedade, além de defendê-la da prática ilegal das atividades abrangidas pelo CONFEA/CREA. Para o cumprimento de sua missão, exerce as seguintes funções: Promotora de condição para o exercício, para a fiscalização e para o aprimoramento das atividades profissionais; Normativa, baixando atos administrativos normativos e fixando procedimentos para o cumprimento da legislação referente ao exercício à fiscalização das profissões, no âmbito de sua competência; Contenciosa, julgando as demandas instauradas em sua jurisdição; Informativa, sobre questões do interesse público; Administrativa, visando gerir

seus recursos e patrimônio, coordenar, supervisionar e controlar suas atividades, nos termos da legislação federal, das resoluções, das decisões normativas e das decisões das plenárias baixadas pelo CONFEA.

Figura 1: Organograma do CREA



Fonte: www.crea-rn.org.br, acesso em 26 out. 2012

O organograma do CREA-RN (Figura 1) é composto por um plenário, diretoria e gerências. A diretoria é composta pelo presidente, vice-presidente e pelo diretor financeiro que são escolhidos através de voto pelos profissionais devidamente registrados no conselho. As gerências são divididas em: gerência de fiscalização, gerência de comunicação, gerência de recursos humanos, gerência de apoio ao colegiado, gerência de tecnologia e informação, gerência de operações, gerência de gestão e gerência financeira e contábil. Além de possuir a ouvidoria, controladoria, superintendência e as assessorias jurídicas e técnica.

A estrutura organizacional como mostra a figura 1, é vertical. Com isso, nota-se o poder de autoridade e sua hierarquia bem definida que vem de cima para baixo. Essa característica nos revela que a organização é bem burocrática.

O quadro de pessoal do CREA-RN em todo o estado é de 85 funcionários, sendo 75 do quadro efetivo e 9 de cargos de livre nomeação e exoneração, enquanto na sede em Natal- RN o quadro de pessoal é de 67, sendo 58 do quadro efetivo e 9 de cargos de livre nomeação e exoneração e dos 58 do quadro efetivo 12 são estagiários.

A visão do CREA-RN é ser reconhecida pelos profissionais do sistema e pela sociedade como instituição de excelência por sua atuação ágil, íntegra e eficiente, através de competente atendimento aos profissionais e à sociedade, participação e comprometimento com os resultados organizacionais e de capacitação técnica. Seus valores são: Consolidar o modelo de gestão, fortalecendo a interiorização das ações; Assegurar o aperfeiçoamento e valorização profissional; Fortalecer o relacionamento com o sistema profissional e a sociedade; e Tornar a fiscalização padrão de excelência no sistema profissional.

1.2 Contextualização e Problema

Dolabela (2008 p. 32) define que “alguém que domina os conhecimentos da área que atua, conhece o negócio, domina a tecnologia, atende as suas necessidades, sabe auscultar os clientes e introduzir inovações” são as pessoas intraempreendedoras nas organizações.

Com isso, a prática do intraempreendedorismo é necessária às organizações. Desde o surgimento da administração que os processos administrativos e a necessidade do capital humano são difundidos para o alcance da eficácia organizacional, surgindo com o passar dos

tempos novos métodos e formas de administrar e inovar os processos administrativos na área em que o gestor ou colaborador atua. O empreendedorismo nos dias atuais vem crescendo junto com o consumismo e a percepção de ter um colaborador bem estruturado na organização, fazendo com que o mercado exija mais qualidade nos atos produtivos e administrativos, tendo assim, um alcance maior em seu capital humano e conseqüentemente no mercado em que trabalha.

Assim como o mundo vem se modificando ao longo dos anos, as formas de empreender, de inovar e os processos da administração que buscam uma eficácia organizacional vêm acompanhando essas modificações, que estão cada dia mais exigentes. No CREA-RN percebe-se, por ser uma autarquia, que o processo de evolução, no âmbito administrativo, estagnou. Havendo uma necessidade de verificar os acertos e os erros da gestão. O avanço tecnológico, como novos computadores, uma rede virtual interna, a utilização de redes sociais etc, produz um grande impacto nos processos administrativos levando as organizações se adequarem a esse avanço, como o CREA-RN vem fazendo.

Desse modo, foi elaborado o seguinte problema para o assunto em questão: **quais as barreiras e incentivos ao intraempreendedorismo no CREA-RN, na percepção dos seus colaboradores?**

1.3 Objetivos da Pesquisa

a) Geral

Verificar a existência de incentivos ao intraempreendedorismo na organização CREA-RN (Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Rio Grande do Norte).

b) Específicos

- Levantar o perfil socioeconômico dos funcionários;
- Verificar o perfil do intraempreendedor dentro do CREA-RN;
- Identificar os incentivos ao intraempreendedorismo realizados pela organização;
- Identificar às barreiras ao intraempreendedorismo impostas pela organização.

1.4 Justificativa

O intra-empendedorismo está presente em todas as organizações, sejam elas industriais ou de serviços, porém os gestores não reconhecem e não percebem seu valor na organização, não o vêem como um assunto de extrema importância para o crescimento organizacional e que está sempre influenciando as decisões dentro da organização.

A razão da escolha do tema deve-se ao fato de ser um assunto novo nas organizações e que está cada vez mais em vigor no mundo atual, onde gera desafios e novos paradigmas. Por ser um assunto atual sua biografia é escassa, mas sendo suficiente para a elaboração da pesquisa e de seu referencial teórico. A viabilidade da pesquisa deve-se ao pesquisador ser um dos colaboradores na referente empresa, no âmbito operacional, e com a ajuda de seus superiores teve acesso às informações de que necessitava.

O presente trabalho tem uma grande importância para a organização estudada, além de contribuir para futuras pesquisas sobre um assunto que está surgindo e crescendo aos poucos, tendo em vista que o intraempendedorismo está sendo mostrado e tratado como uma oportunidade para seu crescimento e desenvolvimento organizacional, auxiliando a ficar atualizada com os novos conceitos que vêm surgindo no mundo moderno administrativo, acompanhando essa evolução.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo abordar os conhecimentos necessários para apresentar as idéias propostas nesta pesquisa. Desta forma, foram levantados diversos conceitos e abordagens teóricas vinculadas ao tema escolhido.

2.1 Empreendedorismo

Antes de se abordar o conceito de intraempreendedorismo é de extrema importância a compreensão do conceito de empreendedorismo. Maximiano (2010, p. 1) define que empreendedor é “a pessoa que assume risco de começar uma empresa.” Empreendedorismo vem do latim *imprendere* que significa decidir realizar tarefa difícil e laboriosa.

O conceito empreendedorismo foi popularizado com o economista Joseph Schumpeter em 1950 como sendo uma peça central a sua teoria de Destruição Criativa, que de acordo com Menezes (2003) “promove as empresas inovadoras respondendo as novas solicitações do mercado e fecha as empresas sem agilidade para acompanhar as mudanças.” Dolabela (2008, p. 66) cita Schumpeter como um dos pioneiros do empreendedorismo: Schumpeter “associou ao termo a idéia de inovação e deu projeção ao tema.” E com isso deu sua contribuição para o conceito de empreendedor que “é alguém que faz novas combinações de elementos criando novos produtos, novos métodos de produção, identificando novos mercados de consumo ou fontes de suprimento.” Não só Dolabela, mas também Maximiano (2010, p. 3) citam Joseph Schumpeter como um dos pais do empreendedorismo na visão economista:

Schumpeter argumentou que os empreendedores inovam não apenas pela identificação de formas de usar invenções, mas também pela introdução de novos meios de produção, novos produtos e novas formas de organização.

Outros visionários foram Richard Cantillon e Jean Baptiste Say que contribuíram para a teoria e os conceitos de empreendedorismo. Com isso percebe-se que o conceito de empreendedorismo está sempre se modificando, pois o mercado e a forma de administrar estão em constantes mudanças com o avanço da tecnologia. Bhide (2002, p. 61) define empreendedores como aqueles que “devem se mover rapidamente com base em suas idéias ou as

oportunidades poderão deixar de existir.” Ou seja, como as constantes mudanças estão ocorrendo muito rápido, a oportunidade que surge hoje poderá não existir mais.

Bhide (2002, p. 61) continua afirmando que “o mundo dos empreendedores é de talento, espontaneidade e combate.” Percebendo que o mundo atual avança rapidamente, o empreendedor deve possuir essas três características para se adaptar ao mundo moderno.

Existem alguns tipos de empreendedorismo que facilitam a identificação da maneira como um empreendedor trabalha, como o empreendedorismo corporativo, o empreendedorismo social e o empreendedorismo de negócios, citados por Pessoas (2005).

Pessoas cita que o empreendedorismo corporativo pode ser definido como sendo uma identificação, implementação e desenvolvimento de novas oportunidades de negócios, dentro de uma empresa existente. Hisrich, Peters e Shepherd (2009) afirmam que, para estabelecer um ambiente que encontre esses tipos de empreendedorismo numa organização, as características precisam estar operantes. Uma dessas características são as fronteiras tecnológicas.

Pessoas (2005) continua “o empreendedorismo social também é um componente cada vez mais importante do ‘grande negócio’.”, uma vez que grandes organizações percebem que garantem sua licença para operar somente se puderem demonstrar alguma preocupação com as comunidades mais amplas em que estão localizadas. O empreendedorismo social é um misto de ciência e arte, racionalidade e intuição, idéia e visão, sensibilidade social e pragmatismo responsável. Está condicionado em sair do individual para o coletivo, é o mais humano dos tipos de empreendedorismo.

No empreendedorismo de negócios os desafios são claros, percebem uma oportunidade e a solução de um problema nas situações em que o empreendedor se encontra (Pessoas, 2005). Existe competitividade, como tentar derrotar a concorrência e conquistar seus clientes e seu objetivo é a lucratividade e não somente a satisfação de realizar seu sonho.

2.1.1 Perfil Empreendedor

As pessoas empreendedoras conseguem enxergar em oportunidades, algumas ideias que gerem para elas algo de valor e contribuam para sua satisfação. Pinto e Rodrigues (2005, p. 7) dizem que:

Empreendedorismo nos dias atuais vem sendo utilizado de forma abrangente, referindo-se a ações inovadoras e dinâmicas em busca de resultados concretos em empresas, governamentais ou não-governamentais.

Encontram-se empreendedores em qualquer organização atual. Os autores continuam explanando que o “empreendedorismo está relacionado com mudança, inovação, aprendizagem, criatividade, entre outros fatores.” (PINTO e RODRIGUES, 2005, p.7)

As características marcantes em um empreendedor são a criatividade, inovação, ser sonhador, persistente e ter bom senso. Porém para ser um empreendedor não é só ter essas características. Segundo Bhide (2002, p. 65) para os empreendedores “não existe perfil ideal, podem ser gregários ou taciturnos, analíticos ou intuitivos, cautelosos ou ousados.” Mudanças internas e externas em suas ações podem transformar seu perfil sendo incapaz de existir apenas um perfil para a pessoa que é empreendedora.

Drucker (1998, p. 33) afirma que o espírito empreendedor, que compõe o perfil empreendedor, “é uma característica distinta seja do indivíduo ou de uma instituição. Não é um traço de personalidade.” Percebe-se que o perfil do empreendedor não depende de sua personalidade e sim de suas atitudes perante os riscos que irá enfrentar para alcançar seus objetivos, unindo suas habilidades como: criatividade, inovação, perseverança, persistência, firmeza e coragem para a realização de seu empreendimento.

Os autores Fernandes, Neto e Pessoa, mostram que o perfil do empreendedor é formado pelas características combinadas: necessidade, conhecimento, habilidade e valores. Esses autores falam que o perfil do empreendedor estabelece a imagem da empresa, ou seja, a partir dos valores e crenças do empreendedor ele os passa para a organização que cria, assim implantando um pouco de seu perfil nos colaboradores que nela trabalham.

2.1.2 Empreendedorismo no Brasil

O termo empreendedorismo vem ganhar força no Brasil na década de 90. Segundo Dornelas (2001), “o empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma”, nesse período, pois surgiram empresas que estimulassem o conceito de empreendedorismo no país, como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas) e o SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Dolabela (2008, p. 39) diz que “o empreendedorismo está apenas começando” e que “estamos numa revolução silenciosa.”

Dolabela (2008) continua nos informando que a partir de 2004 foi criado na FGV-SP o CENN (Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios), com ampla e importante atuação na área acadêmica. O empreendedorismo vem crescendo no país em passos lentos, por incentivos de faculdades e cursos que antes não tinham interesse em mostrar os conceitos do empreendedorismo. “O programa SOFTEX, criado pelo CNPq em 1992, e a partir de 1997 gerido pela sociedade SOFTEX, implanta dois projetos: o Genesis e o Softstart. Esses dois projetos causaram grande impacto em nosso ambiente universitário, extrapolando a área de informática e lançando sementes.” (DOLABELA, 2008, p. 41). Com o crescimento da evolução das ferramentas e teorias da administração, o empreendedorismotambém se agrega a esta evolução, tornando-se mais claro em universidades em que soma-se com outras áreas de atuação no mercado.

Percebe-se que a quantidades de brasileiros que estão interessados no assunto vem crescendo, não só na área administrativa como na tecnológica. Os brasileiros estão participando mais de congressos internacionais sobre o empreendedorismo e Dolabela (2008, p. 49) mostra que “a tarefa de inserir o aprendizado do empreendedorismo no nível universitário é apenas um passo no caminho da criação de uma cultura empreendedora.” Se para implantar a cultura de um país precisa-se implantar os estudos no nível universitário, percebe-se que para mudar a cultura de uma organização para estimular o intraempreendedorismo nos colaboradores, basta fazer o mesmo, valorizar e disseminar.

Dolabela (2008, p. 49-58), fornece quatorze sugestões para implantar a prática do empreendedorismo no país, citando-se aqui as dez primeiras. A *primeira sugestão* é propagar o ensino do empreendedorismo em todos os níveis educacionais, assim desde criança os brasileiros vão entender os conceitos do empreendedorismo, aumentando os valores empreendedores e a cultura empreendedora. A *segunda sugestão* é estimular a pesquisa na área empreendedora, para assim ter mais exemplos de sucesso e estimular os brasileiros a querer investir na área e participar de mais congressos e seminários sobre o assunto.

A *terceira sugestão* é criar sistemas de apoio à atividade empreendedora. O país possuindo um sistema que apóie o empreendedorismo, ficará mais ciente do desenvolvimento econômico e organizacional das empresas, auxiliando não só empreendedores como empresários. A *quarta sugestão* é política tributária, inclusão empresarial, pois para se abrir uma empresa no Brasil, existem muitos tributos para pagar, deixando de incentivar a cultura empreendedora,

ficando a maioria dos brasileiros na informalidade. A *quinta sugestão* é marco regulatório para as micro e pequenas empresas (MPEs) deixando-as no quadro das prioridades, diminuindo a complexidade em que o governo brasileiro trata estes tipos de empresas, implantando políticas públicas e legislação para o fechamento e abertura das MPEs.

A *sexta sugestão* é a promoção do *spin-off* que é a geração de uma nova empresa a partir de uma empresa-mãe ou centro universitário, como uma empresa escola, que se constitui numa das melhores maneiras de adequar uma empresa empreendedora e de diminuir os riscos na criação da empresa. A *sétima sugestão* é organização e representatividade das MPEs. Quando se faz a legislação de um país é necessária a opinião dos setores em questões. Esta sugestão fornece ao governo a noção de que para a cultura empreendedora ter seu valor, as pessoas da área precisam participar da elaboração da legislação, e assim ter mais representatividade.

A *oitava sugestão* é a criação de núcleos municipais de inteligência e conectividade, onde os municípios do Brasil estariam conectados com as empresas empreendedoras da região, do país e do exterior e ampliando os valores do empreendedorismo local. A *nona sugestão* é uma das mais importantes que é a mobilidade política. Os políticos devem investir nessa área que a cada dia cresce por ter um povo criativo e inovador, porém não existem muitos incentivos por parte dessa parcela da sociedade. A *décima sugestão* é a mudança cultural, que implica grandes desafios, pois mudar a cultura de uma sociedade é muito difícil principalmente uma sociedade conservadora como a brasileira, mas com incentivos políticos na área do empreendedorismo pelos políticos no ambiente educacional de níveis fundamentais, talvez se possa mudar um pouco da cultura dos jovens.

2.1.3 Intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo é o empreendedorismo dentro das organizações ou empreendedorismo nas organizações que já existem. Pouco é estudado do assunto no mundo administrativo, porém atualmente vêm crescendo os indícios desta vertente no ramo do empreendedorismo. O intraempreendedorismo também pode ser conhecido como empreendedorismo interno ou empreendedorismo corporativo ou ainda *intrapreneurship*.

Dornelas (2008, p. 38), nos diz que o empreendedorismo corporativo pode ser definido como:

identificação, desenvolvimento, captura e implementação de novas oportunidades de negócio, que requer mudança na forma como os recursos são empregados e que conduzem para a criação de novas competências empresarias.

Uma definição complementar é apresentada como “um processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente.” (DORNELAS, 2009, p.38).

Dornelas continua dizendo que o intraempreendedorismo engloba as várias possibilidades de se trabalharem os conceitos do empreendedorismo internamente na organização, focando a inovação, que pode ser derivada ou incremental, nova plataforma ou mesmo avançada ou radical e a renovação estratégica da organização, que visa à mudança.

Inovar, mudança e interno são palavras que sempre serão encontradas nas formas de empreendedorismo existente nas organizações que fazem do intraempreendedorismo uma ferramenta administrativa para melhorar a eficiência de suas tarefas, e não vale apenas para a organização. O indivíduo que é intraempreendedor também tem vantagens, pois aumenta seu potencial criativo e aumenta a capacidade de gerenciar riscos, tendo mais autonomia para implementar projetos complexos.

Quadro 1: Intraempreendedorismo

INTRAEMPREENDEADORISMO
Empreendedorismo dentro da organização
Criar clima e cultura inovadores
Gerentes agindo como se fossem proprietários
Rearranjo da cadeia de valores do negócio
Realocação dos recursos atuais

Fonte: Elaboração própria

O quadro 1 foi elaborado para destacar algumas das características que estão associados ao intraempreendedorismo e definir o que a empresa deve fazer para estimular o intraempreendedorismo em seu ambiente interno.

A partir das sugestões citadas no tópico 2.1.2, empreendedorismo no Brasil, podem-se organizar algumas sugestões para a implantação do intraempreendedorismo na organização, tornando-se seis sugestões adaptadas. A *primeira sugestão* para a implantação do

intraempreendedorismo seria a mudança cultural organizacional, para que assim o ambiente organizacional esteja apto a aceitar e incentivar o tema na empresa, estimulando a criatividade do colaborador, organizando reuniões para escutá-lo. A *segunda sugestão* seria o estímulo à criatividade do colaborador na sua área de atuação, onde a organização escutaria mais suas idéias, analisando as probabilidades de serem implantadas no processo organizacional e nas tarefas internas da organização, estimulando assim o poder criativo do colaborador. A *terceira sugestão* seria uma política educacional para que os colaboradores estivessem sempre reciclando suas idéias e preparando novas formas de atuar em seu setor na organização, seja ele operacional, tático e/ou administrativo.

A *quarta sugestão* seria a criação de um sistema de apoio ao funcionário, onde os gerentes elaborassem uma forma de se colocarem todas as sugestões e idéias criativas surgidas e assim buscar em algum momento o aperfeiçoamento dos funcionários. A *quinta sugestão* seria a motivação educacional, onde a organização incentivasse os funcionários a realizarem cursos e treinamentos para o seu crescimento nos cargos e assim aumentar o intraempreendedorismo na organização. E por ultimo, a *sexta sugestão* seria a organização e representatividade das idéias, que está ligada à quarta sugestão, pois assim os gerentes classificariam as idéias que fossem relevantes para os processos da empresa e aumentando a eficácia organizacional.

Quadro 2: Sugestões para a implantação do intraempreendedorismo

<i>Algumas sugestões para o empreendedorismo (Dolabela)</i>	<i>Sugestões do pesquisador para o intraempreendedorismo na organização</i>
Mudança cultural	Mudança na cultura organizacional
Estimular a pesquisa na área empreendedora	Estímulo à criatividade
Política tributaria	Políticas educacionais
Sistemas de apoio as MPEs	Sistemas de apoio ao funcionário
Mobilidade política	Motivação educacional
Organização e representatividade das MPEs	Organização e Representatividade das idéias
Promoção do <i>spin-off</i>	
Núcleos municipais de inteligência e conectividade	
Marcos regulatório para as MPEs	
Propagar o ensino do empreendedorismo	

Fonte: Elaboração Própria

Com as sugestões do Dolabela (2008) foi elaborado o quadro 2, que contém as sugestões para o empreendedorismo no país e para o intraempreendedorismo na organização. A atuação do intraempreendedor pode-se indiretamente sem a percepção do mesmo em sua contribuição.

Pinchot (*apud* PERIARD, 2010) cita os dez mandamentos do intraempreendedorismo:

- Os intraempreendedores não são solitários, eles trabalham em equipe;
- Compartilham o mais amplamente suas recompensas;
- Solicitam aconselhamento antes de pedir recursos;
- Prometem pouco e realizam em excesso;
- Faz o trabalho necessário para atingir seu sonho, independente de seu cargo;
- Lembra-se que é mais fácil pedir perdão do que permissão;
- Tem sempre em mente os interesses de sua empresa e dos clientes, especialmente quando tem que quebrar regras;
- Vai para o trabalho a cada dia disposto a ser demitido;
- São leais as suas metas, mas realistas quanto às maneiras de atingi-las;
- Honra e educa seus patrocinadores.

2.2 Criatividade

Uma das características que os autores citam em seus livros para o bom empreendedor e com isso, um bom colaborador na organização em que trabalha, é a criatividade. Ostrower (1999, p. 5), revela que a “criatividade é um potencial inerente ao homem.” O mesmo autor continua dizendo que “o ato criador abrange a capacidade de compreender, relacionar, ordenar, configurar e significar.” A criatividade está no ser humano, porém, não é estimulada.

Para que a criatividade do colaborador seja revelada a organização precisa estimular seus funcionários, pois dentro da organização os funcionários enfrentarão problemas que terão que ser resolvidos com flexibilidade. Barreto (1997, p. 17) fala que a criatividade é estimulada a partir de problemas que se enfrenta durante a vida, mesmo que seja pelos métodos tradicionais, “Quem detesta problemas, quem se esquia de qualquer problema, ainda não aprendeu a entrar em contato com sua criatividade.”

Sabe-se que a criatividade é um grande fator para agregar valor para a organização assim como para o colaborador. Ostrower (1999, p.25) diz que “o solo fértil para a eclosão da criatividade... é um desfrute contrariado por um obstáculo”, ou seja, para ser criativa, a pessoa deve superar seus obstáculos de maneira a raciocinar uma alternativa para a retirada do obstáculo, estimulando a parte criativa do cérebro.

Faermis, *et alii* (2003, p. 341) dizem que “a criatividade é uma maneira de pensar que envolve a geração de novas idéias e soluções.” Enquanto que Kneller (1994, p. 14) diz que “ser criativo nada mais parece do que libertar impulsos ou relaxar tensões”. Caso se resolverem os problemas nos processos organizacionais e se relaxarem suas tensões com as pressões externas e internas da organização o pensamento criativo será estimulado e desenvolvido com rapidez. É o que o colaborador deve fazer na organização, mas para isso o gerente juntamente com a empresa, deve estimular essa característica que se encontra em potencial no funcionário.

Ostrower (1999, p. 132) mostra que “o processo criador é visto como um processo de crescimento contínuo no homem, e não unicamente como fenômeno que caracteriza os vultos extraordinários.” Enquanto que os autores Faermis, *et alii* (2003, p.341) citam formas de como aumentar a nossa capacidade de pensar criativamente. Primeiro reconhecer que se têm premissas e padrões de pensamento que se usa sem questionar; e segundo reconhecer que as informações que são usadas para alinhar novas relações entre coisas e idéias já se encontram na mente. Portanto, percebe-se claramente que o pensar criativo e o processo criativo já se encontram no colaborador faltando apenas o estímulo contínuo para garantir o desabrochar da criatividade.

Para desenvolver o crescimento organizacional estimulam-se as funções da administração que são: dirigir, controlar, planejar e organizar, enquanto para desenvolver o crescimento do pensamento criativo devem-se estimular as idéias criativas do colaborador, aumentando assim o perfil criativo organizacional. Daft (2008, p. 394) diz que “a criatividade é a geração de novas idéias que podem satisfazer necessidades percebidas ou responder as oportunidades.”

Amabile (*apud* ALENCAR e FARIA, 1996) pesquisou junto à empresa WEI e seus funcionários e descobriu estímulos e barreiras da criatividade (Figura 2), as barreiras são: impedimentos organizacionais e pressão no trabalho. E os estímulos são: Liberdade, trabalho desafiante, recursos suficientes e encorajamento organizacional.

Figura 2: Estímulos e barreiras à criatividade.



Fonte: Adaptado de Alencar; Faria, 1996, p.2

Thompson diz que “a ausência de hierarquia e burocracia cria uma oportunidade fértil para o pensamento e a ação criativa.” Porém alguns estudiosos e pesquisadores na área da sociologia das organizações revelam que é impossível uma organização sobreviver sem burocracia, pois é ela que revela os processos existentes na organização.

A partir de estímulos internos e externos, como necessidade, problemas, idéias e obstáculos (Figura 3), percebe-se que a criatividade vai sendo moldada no ser humano e no capital criativo da organização, assim, com o enfrentamento de obstáculos e problemas difíceis de serem resolvidos. Ser criativo no trabalho não é o mesmo que ter um trabalho criativo.

Figura 3: Fatores de estímulos da criatividade



Fonte: Elaboração Própria

Bessant e Tidd (2009, p.60) definiram criatividade como:

A criação e a comunicação de novas conexões importantes que nos permitem pensar em muitas possibilidades, experimentar formas variadas e utilizar diferentes pontos de vista; que nos permitem pensar em possibilidades novas e incomuns; e que nos leva a gerar e selecionar alternativas. Essas novas conexões e possibilidades devem resultar em algo valioso para o indivíduo e o grupo, para a empresa ou sociedade.

Criatividade e inovação são termos que têm conceitos parecidos, porém não são. Enquanto criatividade é a criação de algo, criar o novo, o surgimento de novas idéias e soluções, a inovação é a modificação de algo existente de uma forma diferente, é criar o novo a partir de algo que existe.

2.3 – Inovação

Conforme os autores Bessant e Tidd (2009, p. 60) inovação e empreendedorismo não são apenas resultados de uma idéia brilhante. Verifica-se que a inovação é um termo que cada vez mais se encontra nas missões das organizações atuais e que cada vez mais este termo é citado nas universidades, organizações, congressos e palestras ao redor do mundo.

A palavra inovação vem do latim *Innovatio* que significa idéia, método ou objetivo que é criado. As organizações hoje precisam estar sempre se reinventando porque a sociedade está em constante evolução e para isso precisa usar o seu potencial de inovação, pois esta fortemente ligada ao crescimento. Pode-se dizer que a inovação é um forte elemento para o sucesso de uma empresa.

Para se ter inovação, ela deve ser percebida, isso que a faz ser diferente da invenção. Como por exemplo, os clientes de uma organização que gostaram de certo colaborador que inovou em seu atendimento ou até o chefe no ambiente de trabalho que percebeu a maneira que seu subordinado inovou o processo de realizar suas tarefas.

Abreu, Coral e Ogliari (2009, p. 5), mostram que o governo brasileiro realizou um importante estudo, a PINTEC, que tem por objetivo a construção de indicadores setoriais nacionais e regionais, das atividades de inovação das empresas brasileiras comparáveis com as informações de outros países. A última pesquisa realizada entre 2006 e 2008, mostra que a decisão de investir em inovação pode ser influenciada pela conjuntura econômica (IBGE, 2008). Outro ponto que é encontrado no manual da PINTEC 2008 é que o cenário entre os anos de 2006 e 2008 proporcionou mais investimentos em inovação aumentando assim a taxa de inovação no Brasil.

Os mesmos autores, com base no *manual de Oslo*, informam quatro tipos de inovação que são: inovações em produto, em processo, organizacionais e em marketing. A inovação em produto é a introdução de um benefício ou serviço novo ou significativamente melhorado, em relação às suas características ou usos pretendidos. A inovação em processo é à implementação de um novo ou significativamente melhorado processo produtivo, que envolve técnicas, equipamentos e *software*, utilizados para produzir benefícios ou serviços.

As inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, podendo ser mudanças em práticas de negócio, na organização do ambiente de trabalho. As inovações em marketing envolvem implementação de novos métodos de marketing, que podem incluir mudanças na aparência do produto e sua embalagem, na divulgação e distribuição do produto e em métodos para definir preços.

Além dessa tipologia das inovações os mesmos autores ainda citam que a inovação pode ser incremental ou radical. A incremental é entendida como a melhoria de produto ou processo existente cujo desempenho tenha sido significativamente melhorado ou a reconfiguração de uma

tecnologia já existente para outros propósitos. A radical é entendida quando o produto ou serviço cujas características, atributos ou uso difiram significativamente, se comparados aos produtos e processos existentes.

A inovação é um termo que as empresas utilizam para a sua competitividade. É indispensável no mercado globalizado ser uma organização inovadora que acompanha a evolução administrativa e social. Porém, não é tão fácil inovar requer tempo e dinheiro e o investimento nessa área é bastante complexo.

Bessant e Tidd (2009, p. 30) também mostram os tipos de inovação, porém com outras denominações. Assim como o marketing a inovação tem os 4P's, que são a inovação de produto, de processo, de posição e de paradigma. A inovação de produto é a mudança nas coisas que uma empresa oferece; a inovação de processo é a mudança nas formas em que as coisas são criadas e ofertadas ou apresentadas ao consumidor; a inovação de posição é a mudança no contexto em que produtos ou serviços são introduzidos no mercado; e a inovação de paradigma é a mudança nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz.

Uma organização pode apresentar mais de um tipo de inovação. Ela pode ter uma inovação de produto e de processo ao mesmo tempo, como por exemplo, uma nova balsa a motor. Os mesmos autores, Bessant e Tidd, citam também a inovação incremental e radical.

De acordo com esses autores dependendo do grau de novidade, figura 4, eles se classificam em inovação incremental ou radical. Quanto menor for o grau de novidade mais incremental e quanto maior o grau de novidade mais radical será sua inovação, ou seja, quanto mais perceptível sua inovação mais radical.

Figura 4: Inovação incremental e radical



Fonte: Bessant;Tidd. 2009, p.30

Conforme os conceitos dos autores citados, pode-se dizer que a inovação é um elemento de fundamental importância para a organização e apresenta ao gestor uma grande chance de mostrar sua maneira de administrar. Pode-se concluir também que a inovação não é só encontrada de forma gerencial, mas também na forma humana, como uma característica do capital humano.

Os termos criatividade, empreendedorismo e inovação estão sempre juntos em ambiente inovador. A organização que possui um ambiente inovador tem tendência de se dar bem no mercado competitivo, pois quanto mais inovador mais competitivo para o concorrente.

Mas quais são as práticas que uma empresa deve tomar para se tornar inovadora? Abreu, Coral e Ogliari (2009, p. 17), mostram algumas práticas para tornar uma empresa inovadora. A primeira prática é o apoio a uma cultura criativa e a participação dos colaboradores. Empresas que escutam mais as idéias dos colaboradores têm tendência a ser mais criativa e assim proporcionar um aumento no grau de novidade de seus processos internos. A segunda prática é a mobilização das equipes, que com uma comunicação eficiente, motivam os colaboradores a gerar novas idéias que podem se transformar em oportunidades para a organização.

A terceira prática é o sistema de recompensa baseado nos resultados. Aqueles que deram idéias bem sucedidas são recompensados financeiramente. Assim como gerou lucro para a organização, gerará um lucro para o colaborador que inovou, como por exemplo, uma participação nos lucros da idéia geradora. A quarta prática é o entendimento do mercado e do consumidor. Sabendo do mercado em que atua e do consumidor que atinge, a organização saberá das oportunidades e dos pontos fortes e fracos para seu investimento inovador.

A quinta prática é o monitoramento constante de tecnologias. Quanto mais a empresa compreende suas necessidades de tecnologia, mais inovadora a organização será. Com isso a organização que investe em tecnologia não ficará obsoleta no mercado competitivo. A sexta prática é a mobilização de recursos externos. A organização que conhece o seu ambiente externo, como fornecedores e clientes, se torna uma empresa mais inovadora e propicia um desenvolvimento em seus processos na elaboração de novos produtos.

A sétima prática é o gerenciamento de uma carteira de inovações equilibrada e baseada em critérios de priorização. As empresas inovadoras possuem uma carteira de projetos equilibrada em termos de investimentos, ou seja, possuem vários projetos de melhorias que geram crescimento em curto prazo. A oitava e última prática é o planejamento amplo e orientado

à solução de problemas, que inclui as empresas que planejam para a estruturação das informações e que se permitem definir suas estratégias.

Quadro 3: Práticas de empresas inovadoras

PRÁTICAS DE EMPRESAS INOVADORAS
Apoiar à cultura criativa
Mobilizar as equipes
Criar sistema de recompensa baseado em resultados
Entender o mercado e o consumidor
Monitorar as tecnologias
Mobilizar os recursos externos
Gerenciar uma carteira de inovações equilibrada
Planejar soluções para os problemas

Fonte: elaboração própria com base em Abreu; Coral; Ogliari. 2009 p. 17-19

As práticas citadas acima, no quadro 3, referem-se a como as empresas devem-se portar para serem competitivas externamente. Bessant e Tidd (2009, p. 75) mostram como a empresa deve se portar internamente, propiciar um ambiente inovador, pois “um clima para criatividade e inovação é o que promove a geração, consideração e o uso de novos produtos, serviços e formas de trabalhar.” Com clima propício à inovação, vem o desenvolvimento de fatores que aumentam o grau de novidade internamente, com o surgimento de idéias novas, melhoria nos processos, novos produtos ou novos empreendimentos.

Para aumentar o grau de novidade, a empresa deve dominar o relacionamento vertical, tornar a comunicação lateral mais adequada, possuir ferramentas e recursos que possibilitem o colaborador trabalhar de forma adequada, ter veículos formais mais abertos para as mudanças, as ordens devem ser impostas lateralmente, a atividade inovadora deve ser mais concentrada. Possuir práticas contábeis propícias ao aumento da inovação. A cultura, quanto mais vir de fora mais alto será o grau de novidade dentro da organização, tendo assim uma cultura de superioridade inovadora.

A inovação tem a ver com a mudança, (DORNELAS, 2008, p.17), é fazer as coisas de forma diferente, criar algo novo, transformar o ambiente onde se está inserido. É algo mais

abrangente que apenas a comum relação que se faz com a criação de novos produtos ou serviços.

Peter Drucker (1985) diz:

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente... Os empreendedores precisam buscar, de forma deliberada, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito.

Portanto, inovar é uma característica chave para os empreendedores e intra-empresários, que gostam de fazer o novo, de utilizar suas idéias, colocar em prática seus desejos e sonhos, tornando-os reais.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

O presente trabalho pretende verificar em que medida as barreiras e os incentivos do intraempreendedorismo contribui para o desempenho de uma empresa. Portanto, trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva, com abordagens quantitativas, subtipo estudo de caso. De acordo com Vergara (2000, p. 47), a pesquisa exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”.

De acordo com Collins e Hussey (2005, p. 24) “a pesquisa descritiva é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos.” Os mesmos autores ainda dizem que “o estudo de caso é um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse.”

A pesquisa mostra a situação real que acontece em uma organização, e a partir do estudo da pesquisa sabe-se os pontos fortes e fracos que vão surgindo conforme o andamento do estudo e da pesquisa. Como a pesquisa tem a intenção de descrever um certo comportamento que há na empresa, denomina-se uma pesquisa descritiva. Portanto, o objeto de estudo é fatores que agreguem valores ou que sejam melhorados para a eficiência da empresa.

3.2 População e amostra

A população desta pesquisa compreende todos os funcionários da sede do CREA-RN em Natal-RN e seus gestores com um total de 67 funcionários sendo 58 efetivos e estagiários e 9 de cargo de livre nomeação e exoneração. A pesquisa foi realizada com os funcionários e estagiários. Em função do reduzido número de funcionários todos foram pesquisados, porém houve um retorno significativo de 49 dos 58 instrumentos de pesquisa distribuído.

3.3 Coleta e Análise dos dados

Os dados foram obtidos através de questionário adaptado pelo pesquisador do instrumento elaborado por Bessant e Tidd (2009, p.91). Conforme Roesch diz “o questionário é

um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa.” Enquanto, Collins e Hussey dizem que “os questionários são associados a metodologias positivistas e fenomenológicas. Um questionário é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas.”

O questionário aplicado compõe-se de questões fechadas e abertas, divididas em duas partes: a primeira parte a pesquisa propriamente dita e a segunda parte o perfil socioeconômico dos funcionários. O instrumento foi aplicado pelo pesquisador no início do mês de novembro com os trabalhadores que foram receptivos, alguns com pouco tempo para responder por estar em andamento com suas atividades rotineiras, porém todos elogiaram a iniciativa da pesquisa. Os dados foram analisados através de estatística descritiva utilizando a ferramenta da Microsoft, o programa Excel.

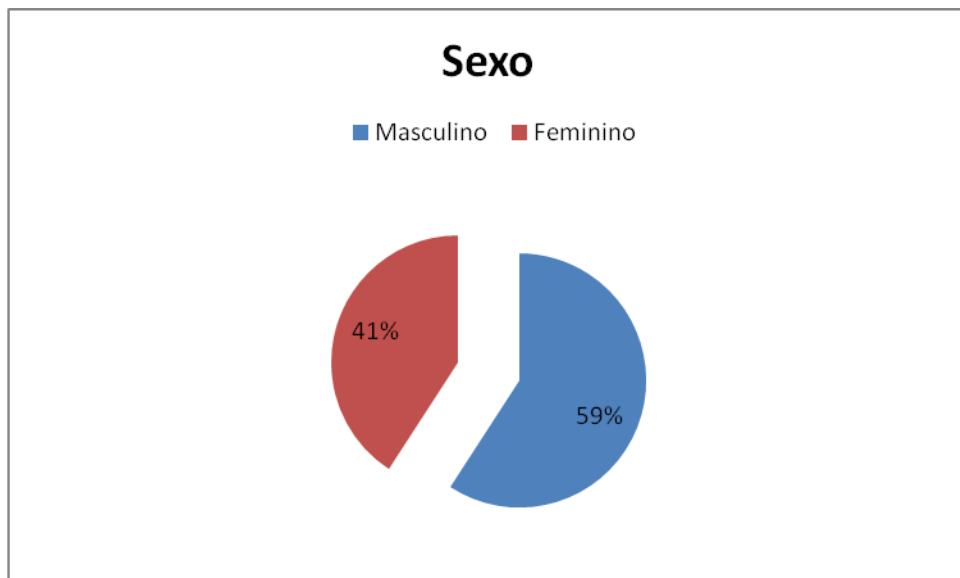
4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Perfil dos Funcionários

Ao se analisar o perfil socioeconômico dos funcionários do CREA-RN, Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Rio Grande do Norte, objetivam-se levantar que tipo de grupos é encontrado na organização, para assim entender melhor a natureza das respostas do instrumento de pesquisa, compreendendo suas características e propondo melhorias ao tipo de perfil analisado.

No perfil sócioeconômico foram pesquisadas as seguintes variáveis: sexo, estado civil, nível de escolaridade, anos de trabalho na empresa e a renda familiar. Primeiramente busca-se saber, qual o tipo de sexo predominante na organização, (Gráfico 1). Percebe-se que no CREA-RN, o sexo predominante é o masculino com 59% da amostra em que foram coletados os dados. O quantitativo feminino foi de 41% da amostra. Nota-se que com o crescente poder de ascensão da mulher em todo Brasil e a independência financeira, vem crescendo o número de mulheres nas organizações.

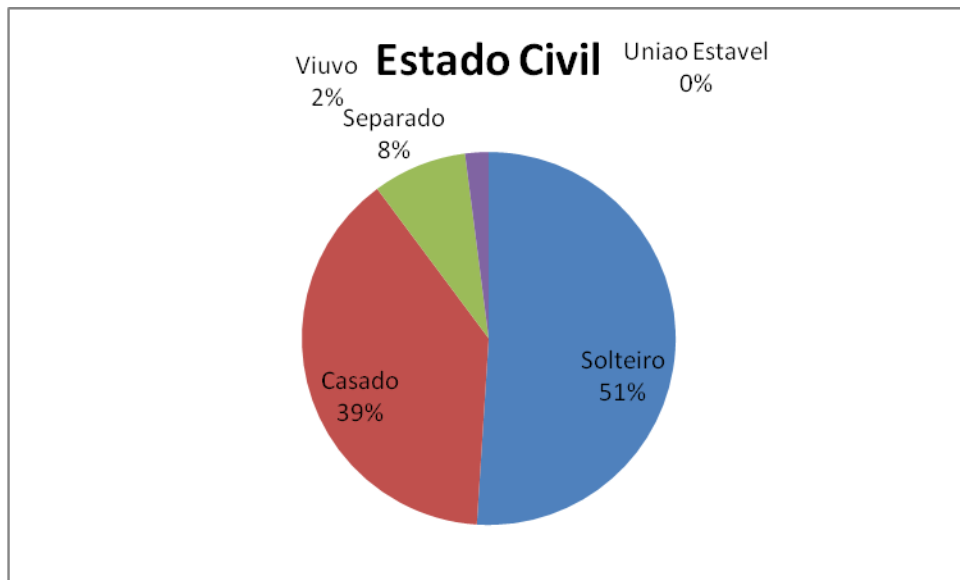
Gráfico 1: Sexo



Fonte: Dados da pesquisa 2012

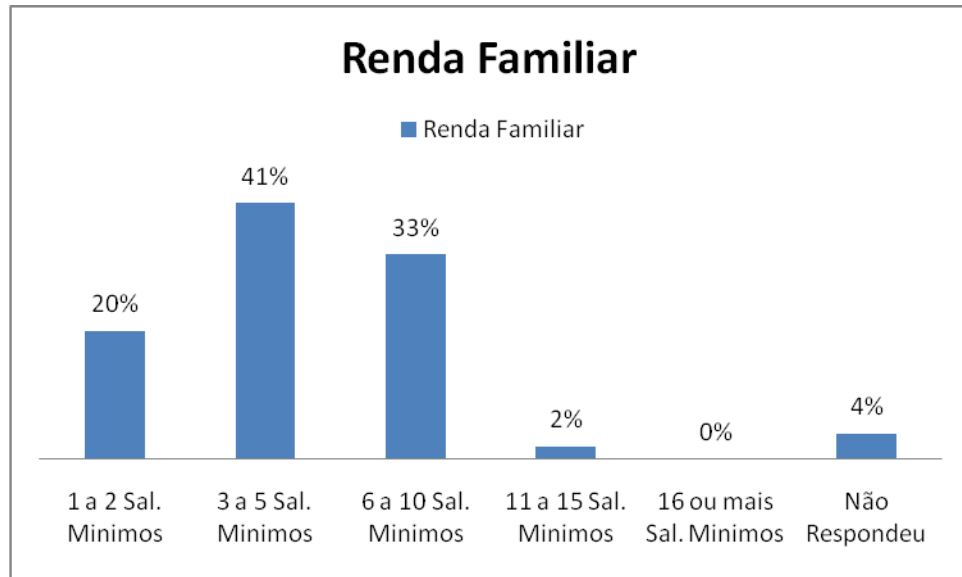
Após essa análise procurou-se verificar o estado civil dos funcionários, para assim obter uma perspectiva da situação predominante na empresa, conforme se tem no Gráfico 2, que mostra que a maioria dos funcionários é solteira totalizando 51%, enquanto 39% são casados, 8% separados, 2% viúvos e não foi relatado nenhum funcionário que tivesse uma união estável.

Gráfico 2: Estado Civil



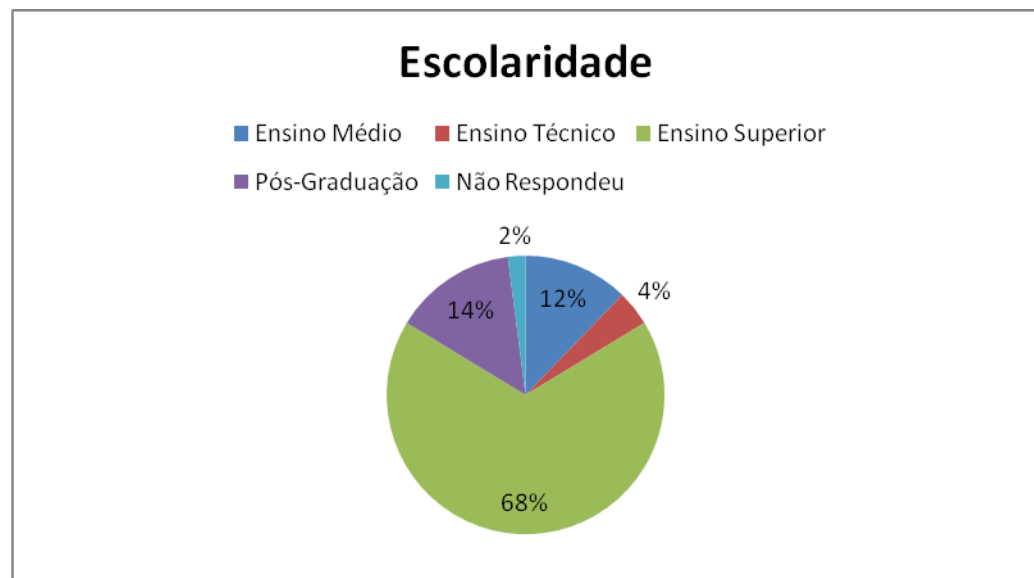
Fonte: Dados da Pesquisa 2012

Outra variável pesquisada foi à renda familiar do trabalhador da empresa, que está nos resultados revelados no gráfico 3, onde a maioria tem a renda familiar entre 3 a 5 salários mínimos. Os outros resultados são: de 1 a 2 salários mínimos 20%, de 6 a 10 salários mínimos 33%, de 11 a 15 salários mínimos 2%, não foi encontrado funcionário que tivesse a renda familiar entre 16 ou mais salários mínimos e 4% não responderam. Isso mostra que a maioria vive na chamada nova classe C, que foi influenciado com a ascensão econômica atual, onde também influencia pela busca de novos conhecimentos e subir de nível de escolaridade.

Gráfico 3: Renda Familiar

Fonte: Dados da pesquisa 2012

Além do estado civil e da renda familiar, também foi levantado o nível de escolaridade dos funcionários do CREA-RN, que estão explícitos no gráfico 4. A maioria tem nível superior com 68%, logo depois vem os funcionários com pós-graduação com 14%, seguem os de nível médio com 12%, os de nível técnico 4% e os que não responderam 2%.

Gráfico 4: Escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa 2012

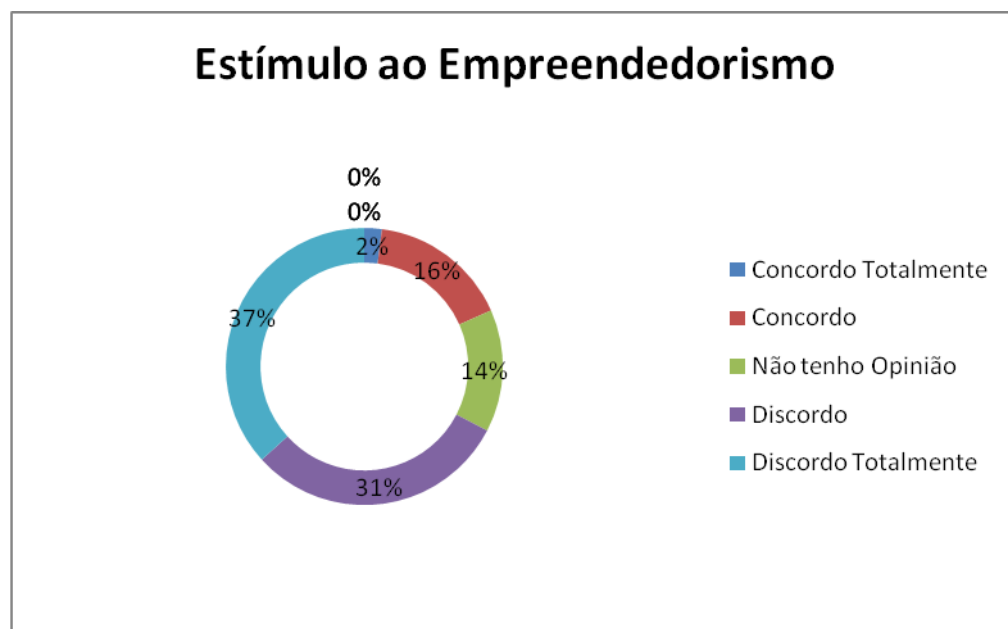
Conclui-se então que o perfil socioeconômico predominante é o do sexo masculino, solteiro com renda familiar de 3 a 5 salários mínimos e com nível de escolaridade superior. Isto pode sugerir que o salário e o nível de escolaridade são estímulos para ter um perfil intraempreendedor na organização.

4.2 Estímulos e Barreiras

No instrumento de pesquisa foram feitas 19 afirmativas com o intuito de apontar os estímulos e as barreiras a partir de ações e políticas que a organização utiliza para desenvolver o perfil intraempreendedor. O funcionário deveria escolher numa escala de Likert a que se enquadrava em sua opinião e assim a partir dos dados verificar quais os estímulos e barreiras.

A primeira afirmativa refere-se ao estímulo do empreendedorismo na organização. O gráfico 5 mostra que 37% dos funcionários discordam totalmente que a organização estimula o empreendedorismo enquanto apenas 2% concordam totalmente que existe um estímulo. Com isso, a organização entra no hall da empresas que utilizam de conceitos da moderna administração.

Gráfico 5: Estímulo ao empreendedorismo



Fonte: Dados da pesquisa 2012

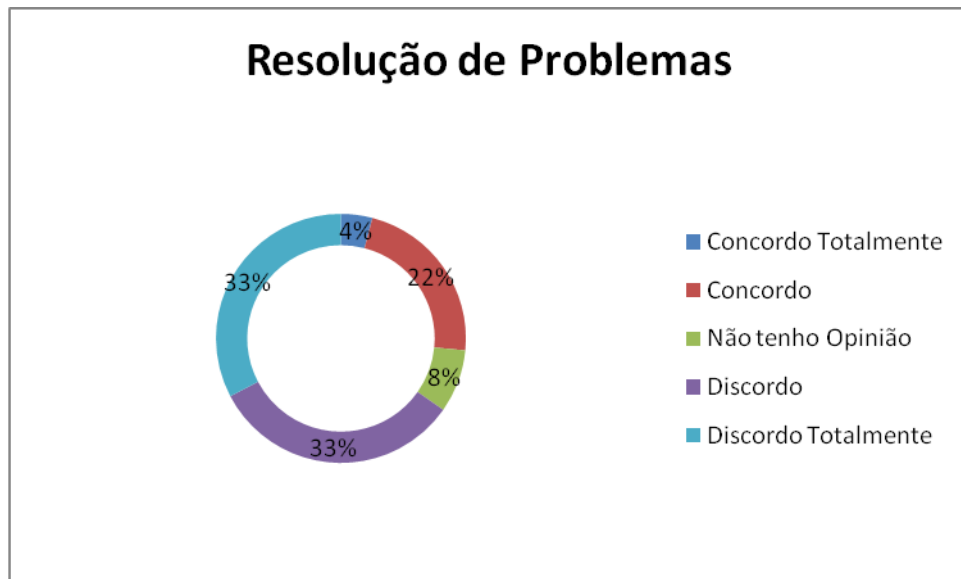
A segunda afirmativa questiona se o cargo estimula a inovação, um item chave para o intraempreendedorismo. A maioria com 35% concorda que o cargo oferece estímulo para a inovação, conforme está explicitado no Gráfico 6, enquanto 31% discorda que o cargo possua estímulos para a inovação. Isto, pode indicar que, dependendo do setor em que se trabalha existe o estímulo.

Gráfico 6: Estímulo a inovação



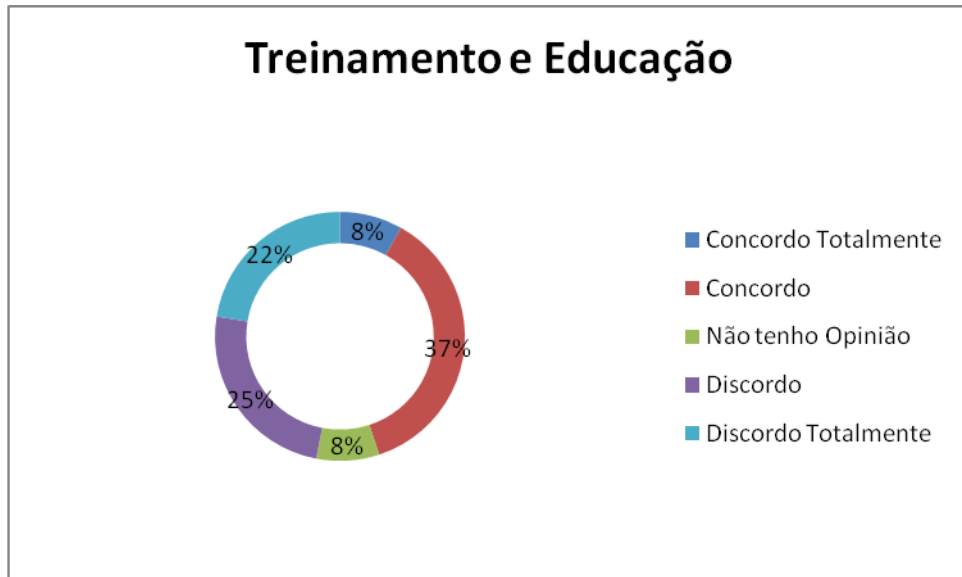
Fonte: Dados da pesquisa 2012

Outra afirmativa refere-se à utilização apropriada das equipes para a resolução de problemas. Conforme o gráfico 7, verifica-se um empate com as opções discordo e discordo totalmente, mostrando que a organização não utiliza as equipes dos setores na resolução dos problemas, somando 66% de discordância, ou seja, é uma das barreiras que impede o funcionário ter uma visão intraempreendedora.

Gráfico 7: Resolução de problemas

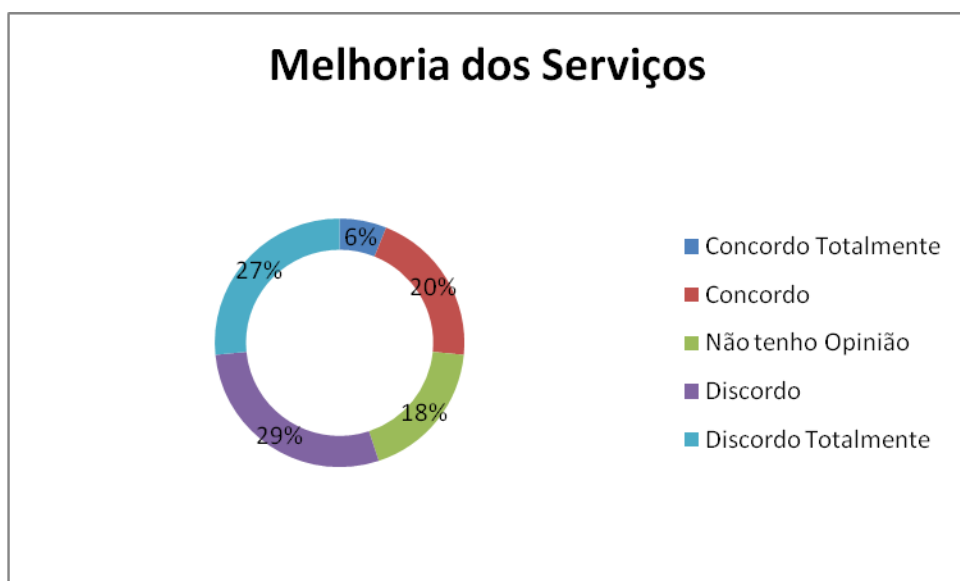
Fonte: Dados da pesquisa 2012

Foi perguntado se o funcionário é educado e treinado para adquirir habilidades e competências, 37% dos funcionários concordaram que existe treinamento para adquirir habilidades, enquanto 25% discordaram que exista, de acordo com o Gráfico 8. Percebe-se que o treinamento é um estímulo para adquirir habilidades e assim crescer o nível de empreendedorismo na organização, pois o funcionário é estimulado a perder o medo de realizar suas tarefas de forma diferente. O nível de empreendedorismo talvez esteja baixo, conforme os funcionários, porque o treinamento não está sendo bem executado.

Gráfico 8: Treinamento e Educação

Fonte: Dados da Pesquisa 2012

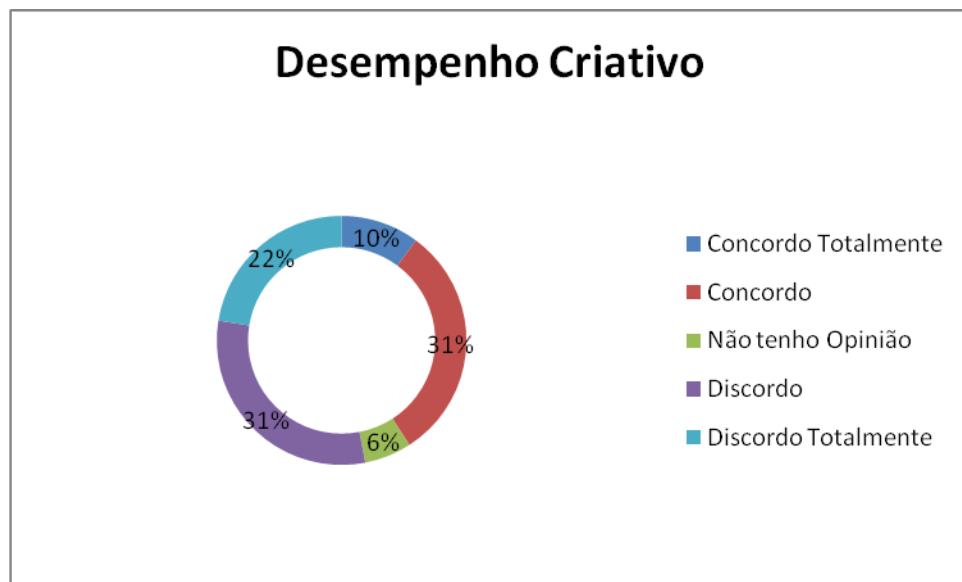
Comparando os gráficos 9 e 10 que mostram a participação do funcionário com a melhoria dos serviços e com o desempenho criativo, percebe-se que o desempenho criativo não influencia na melhoria dos serviços prestados pela organização, apesar de serem treinados e educados para isso, a maioria, conforme gráfico 10, discordam e discordam totalmente que participem de atividades ligado ao desempenho criativo na empresa.

Gráfico 9: Melhoria dos serviços

Fonte: Dados da pesquisa 2012

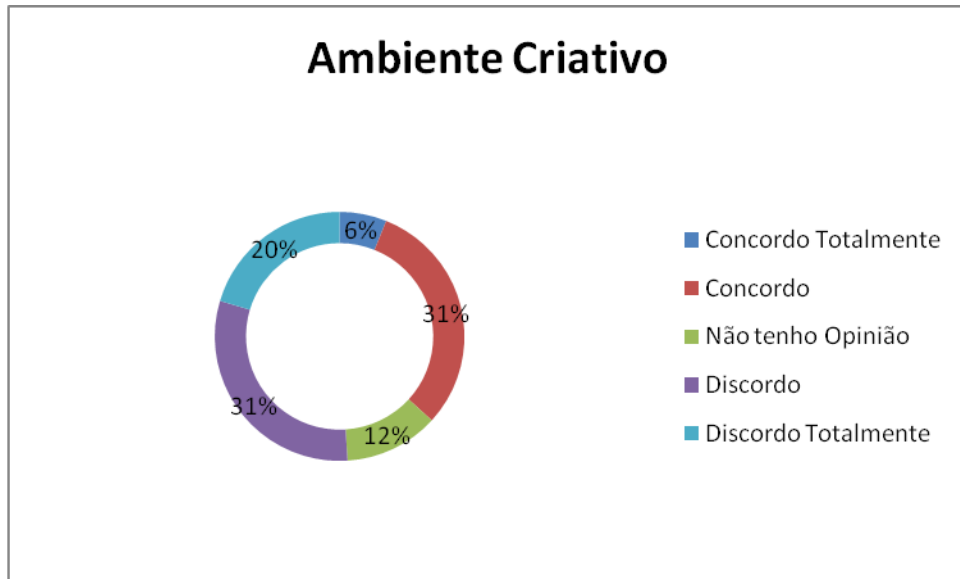
O desempenho criativo mostra o quanto o funcionário da empresa é criativo na realização de suas tarefas, o Gráfico 10 mostra esse fator de forma clara pela visão dos funcionários. Havendo um empate entre a discordância e a concordância do desempenho criativo com 31%, porém somando a discordância com a discordância total se tem 53% mais da metade dos funcionários não acreditam que participam de atividades que melhorem seu desempenho criativo. Eis outra barreira encontrada e que, provavelmente, seja influenciado pela maneira com que o funcionário é treinado e educado para a realização de suas tarefas.

Gráfico 10: Desempenho Criativo



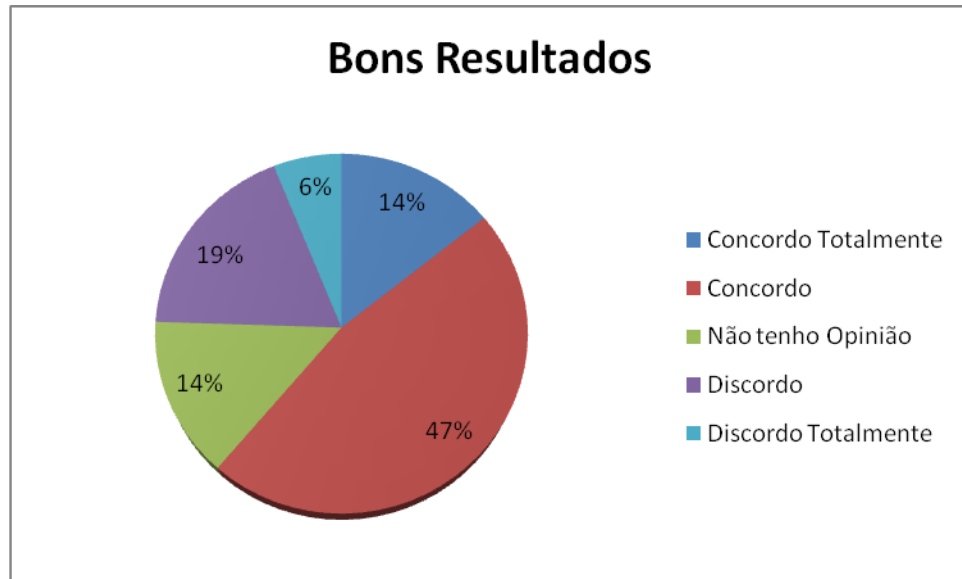
Fonte: Dados da pesquisa 2012

Outra afirmativa que foi perguntada aos funcionários do CREA-RN foi se os mesmos possuem um ambiente criativo. De acordo com o gráfico 11, houve o mesmo empate quanto ao desempenho criativo, mostrando que critério criatividade é um ponto chave que deve ser trabalhado para aumentar o intraempreendedorismo na empresa. Ficaram empatadas a concordância e discordância com, também, 31% cada. Mas somando as discordâncias chegam a 51%, e aumentando a porcentagem dos funcionários que não tem opinião quanto ao assunto. Percebe-se que ou os funcionários estão confusos quanto ao potencial criativo da organização ou a empresa está confusa quanto à realização de estímulos para aumentar o nível de criatividade de seus funcionários.

Gráfico 11: Ambiente Criativo

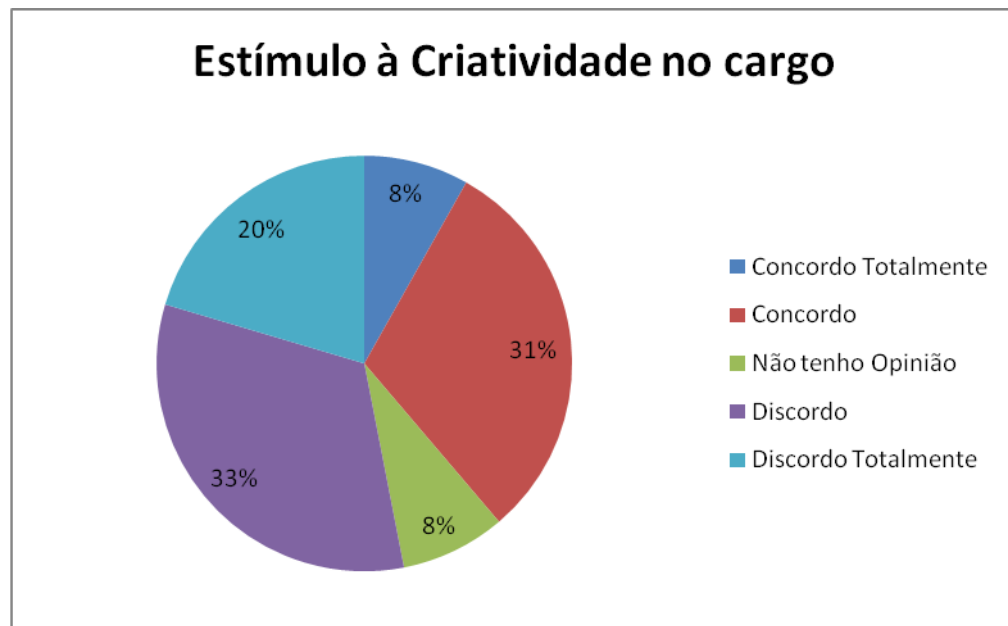
Fonte: Dados da pesquisa 2012

Foi questionado aos funcionários também se eles, em equipe, atingem bons resultados, os dados explicitados no gráfico 12 mostram que a maioria com 47% concordam que atingem bons resultados em equipe, enquanto 19% discordam que atijam bons resultados em equipe. Comparando os dados do gráfico 7 com o do gráfico 12, percebe-se que a organização não consegue utilizar as equipes para solucionar os problemas, porém alcançam bons resultados, ou seja, as equipes estão motivadas, mas não possuem estímulos para adequar as tarefas das equipes de forma correta, por parte da empresa.

Gráfico 12: Bons Resultados em equipe

Fonte: Dados da pesquisa 2012

Também foi questionado aos funcionários se em seu cargo há funções que estimulam a criatividade. No gráfico 13, os dados mostram que por poucos pontos percentuais a empresa é criativa, a maioria com 33% dos funcionários discordam que exista estímulo a criatividade, enquanto 31% dos funcionários concordam.

Gráfico 13: Estímulo à criatividade no cargo

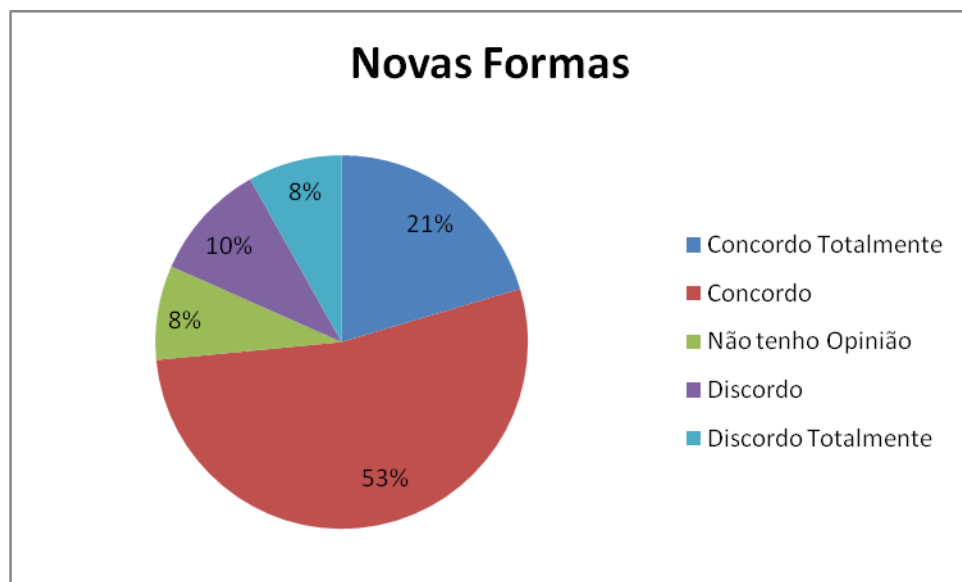
Fonte: Dados da pesquisa 2012

Conclui-se que os estímulos e barreiras existentes na empresa levam a ter nível de inovação mais alto que o de criatividade, onde a maioria concorda com afirmativas sobre a inovação e discordam sobre a criatividade. Isto pode indicar que a empresa inova suas operações utilizando a criatividade de outras empresas, importando coisas novas adotadas por elas.

4.3 Perfil Intraempreendedor

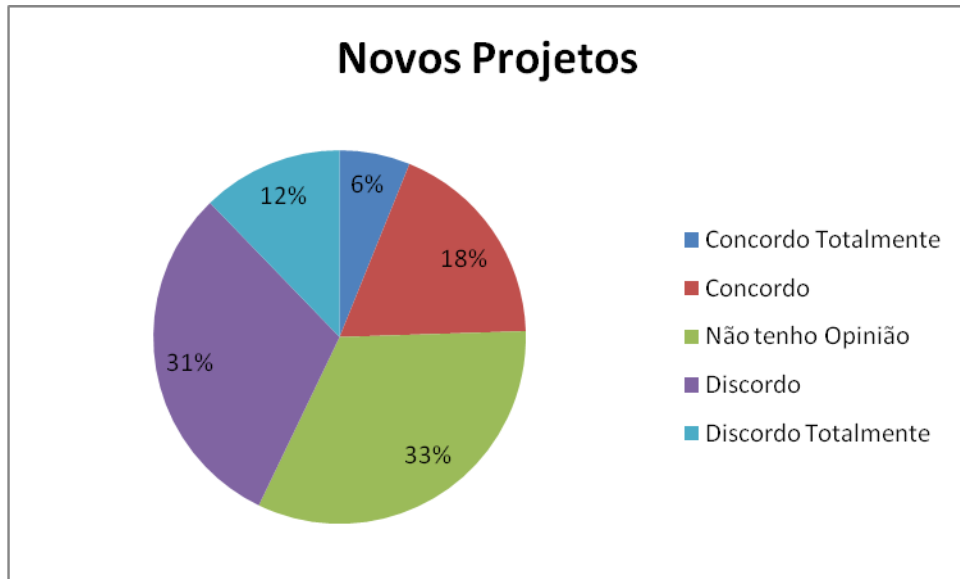
Foram expostas aos funcionários do CREA-RN algumas afirmações que levam a descobrir o nível de intraempreendedorismo na empresa e assim saber como é o perfil do funcionário intraempreendedor. Uma das afirmações é a de desenvolver novas formas de executar as tarefas, 53% dos funcionários que responderam a pesquisa informa que concorda com a afirmativa, ou seja, que eles possuem uma importância para desenvolver novas tarefas para a sua melhoria, onde está exposto no gráfico 14.

Gráfico 14: Novas Formas



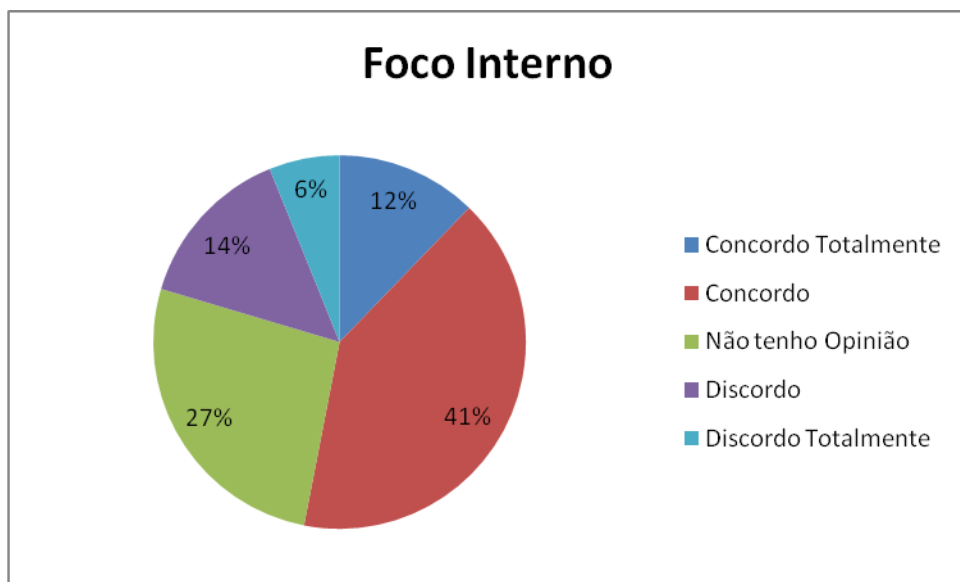
Fonte: Dados da pesquisa 2012

Outra afirmação foi a de conseguir implementar novos projetos que geram riscos as tarefas executadas sem medo, conforme no gráfico 15, 33% dos funcionários não tiveram opinião quanto ao assunto, enquanto 31% discordaram, 18% concordaram, 12% discordaram totalmente e 6% concordaram totalmente.

Gráfico 15: Novos Projetos

Fonte: Dados da pesquisa 2012

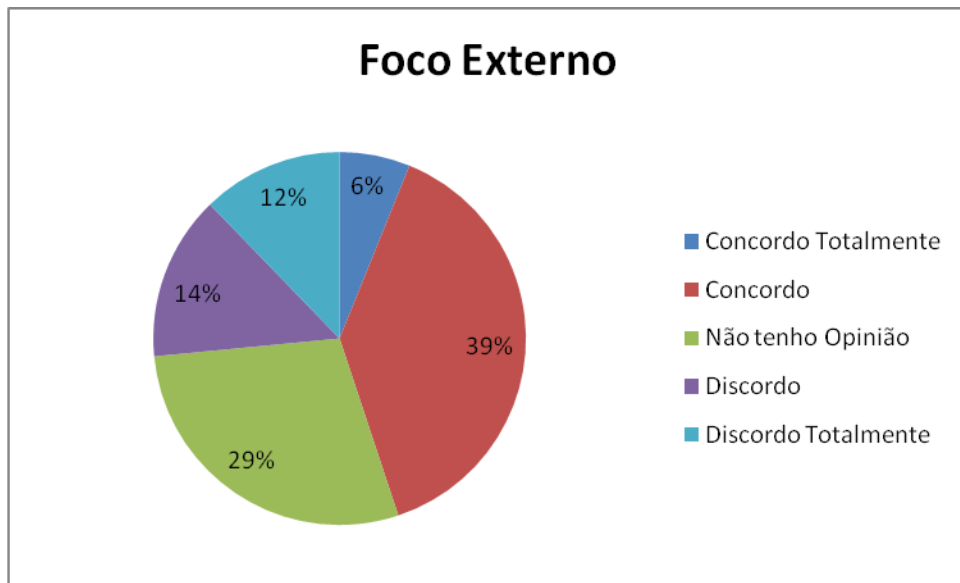
Quando se compara as afirmações em que foi perguntado se o funcionário é focado para a parte interna ou externa, percebemos que os funcionários preocupam-se tanto com a parte interna como com a parte externa. Esses dados estão explicitos nos gráficos 16 e 17, onde 41% dos funcionários responderam que concordam que são focado na parte interna.

Gráfico 16: Foco Interno

Fonte: Dados da Pesquisa 2012

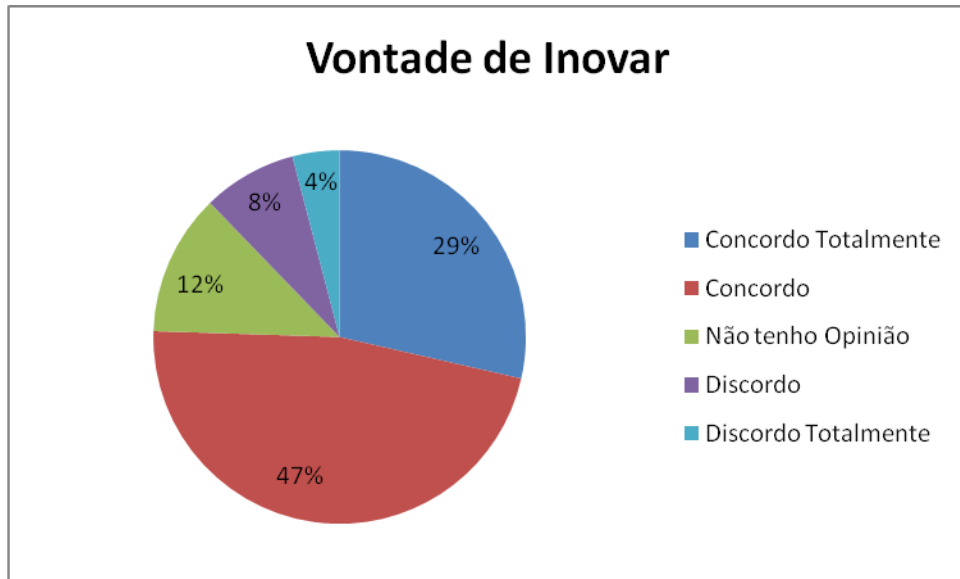
Enquanto que 39% dos funcionários são focados na parte externa da organização, mostrando que a preocupação com os dois ambientes é de extrema importancia para o desenvolvimento do perfil intraempreendedor. Com isso, o funcionário fica mais fléxivel e assim a organização também fica fléxivel.

Gráfico 17: Foco Externo



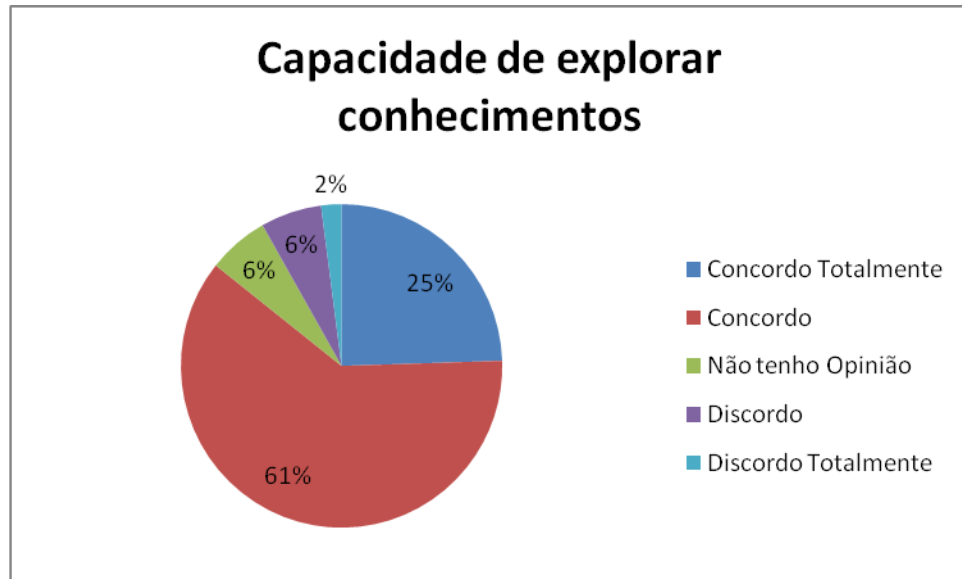
Fonte: Dados da pesquisa 2012

Foi perguntado aos funcionários do CREA-RN, se os mesmos possuem vontade de inovar dentro da organização, o resultado foi surpreendente, a maioria possui vontade de inovar dentro da organização, 47% concordaram que tem vontade de inovar e 29% concordaram totalmente que tem vontade de inovar, conforme dados explicitos no gráfico 18. Portanto, os funcionários precisam de incentivos para que essa vontade de inovar seja favorecida para a organização, funcionário inovador, tarefas inovadoras, logo, a organização será inovadora.

Gráfico 18: Vontade de Inovar

Fonte: Dados da pesquisa 2012

Outra afirmação que foi utilizada para realizar a pesquisa foi a de se o funcionário tem capacidade de explorar seu conhecimento e fornecer para a organização. A maioria com 61% dos funcionários que responderam a pesquisa concordaram com a afirmativa, conforme está no gráfico 19, enquanto que 6% discordaram com a afirmativa. Assim como tem vontade de inovar o funcionário tem a capacidade e explorar seus conhecimentos para agregar valor a organização e assim crescer o nível do desenvolvimento na organização e influenciando a cultura no ambiente organizacional.

Gráfico 19: Capacidade de explorar conhecimentos

Fonte: Dados da pesquisa 2012

Isto vem a confirmar, mais uma vez, que o funcionário está apto para entregar seu potencial a organização, explorando seu conhecimento, implantando novos projetos em suas tarefas e novas formas de executá-las.

Percebe-se que a empresa, de acordo com os funcionários que responderam ao questionário, não incentiva o empreendedorismo e a criatividade no cargo, enquanto existe um incentivo à inovação. Também pode-se observar que o desempenho criativo não influencia na melhoria dos serviços e que os funcionários estão voltados tanto para a parte externa como para a parte interna da organização. A maioria também responderam que, têm sim, vontade de inovar.

Portanto, o ambiente é propício a existência do intraempreendedorismo, cabendo aos gestores saber utilizar de forma correta os incentivos e tentar extinguir as barreiras que facilitariam o ambiente intraempreendedor.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho procurou identificar os estímulos e barreiras que influenciam o intraempreendedorismo dentro da organização. Para tanto, foi levantado o perfil socioeconômico, o perfil do intraempreendedor e a análise dos estímulos que influenciam para o perfil intraempreendedor assim como as barreiras.

Foi identificado o perfil dos funcionários, onde foi predominante o sexo masculino, mostrando que são mais receptivos com o assunto estudado. O estado civil predominante foi o solteiro, que apresenta uma renda familiar entre três e cinco salários mínimos e percebe-se que os funcionários buscam atualizações e novos conhecimentos pois o nível de escolaridade predominante foi o de nível superior.

Com relação aos estímulos e barreiras, pode-se identificar que a inovação foi encontrada em um nível maior que a criatividade conforme os dados nos gráficos 6, 10 e 11 que corresponde ao estímulo a inovação, desempenho criativo e ambiente criativo, respectivamente. Pode-se afirmar que a inovação é estimulada por ter a organização, em sua grande maioria, funcionários com nível de escolaridade alto e sendo incentivado pela organização. No que se refere à busca de novos conhecimentos, percebe-se que isto gera novas idéias e assim novas formas de realizar tarefas.

Percebe-se que o funcionário tem liberdade, conforme o gráfico 14, para realizar novas formas nas tarefas que executa, e tem também treinamento, conforme gráfico 8, para realizar suas tarefas. Porém não da forma que o funcionário deseja e sim como a organização quer, pois foi treinado e educado desta forma, deixando o funcionário com medo de ser criativo. Pode-se dizer que é uma das barreiras esse impedimento organizacional que é transmitido ao funcionário. Nota-se que a organização preocupa-se mais com a inovação de seus funcionários do que a criatividade, pois com ambiente liberal e com treinamento voltado para a inovação, bloqueia-se a parte criativa do funcionário, por falta de incentivos.

No que diz respeito ao perfil intraempreendedor, identificou-se que as características do intraempreendedorismo são forte na organização, os funcionários não têm medo em realizar tarefas novas, não possuem barreiras para realizar novos projetos, possuem clima e cultura inovador, já que a empresa foca mais a inovação que a criatividade. Os funcionários acreditam

em seu potencial e que quer sempre procurar novos conhecimentos, sejam eles pela parte externa ou interna da organização e com alto nível de vontade para inovar.

Recomenda-se que a empresa faça um estudo sobre a criatividade dos funcionários, para que seu nível de criatividade aumente e assim busque mais eficiência em suas tarefas e quebre alguns paradigmas existentes na organização. Estimular a organização a ter um ambiente criativo com a diminuição de burocracia, possuir uma hierarquia mais horizontal e verificar as necessidades básicas que a organização possui, encorajando mais o funcionário a ser criativo e a ter um trabalho mais desafiante. Quanto mais problema o funcionário recebe, mais criativo ele será.

Conclui-se que os fatores que estimulam a organização são: o treinamento adequado, o incentivo ao funcionário a progredir seus conhecimentos, a organização ser liberal quanto as tarefas que são postas aos funcionários. E os fatores que bloqueiam são: uma hierarquia vertical, tendo claro o poder hierárquico, limitação de suas tarefas e não identificar as necessidades que o funcionário possui.

Portanto, existem alguns incentivos na organização e barreiras que bloqueiam esses incentivos, cabendo ao gestor estudar mais profundamente essas barreiras e analisá-las de forma que aumente o desenvolvimento e a eficácia organizacional, seja pela extinção das barreiras ou pelo aperfeiçoamento das ferramentas administrativas que na empresa são empregadas.

REFERÊNCIAS

1. ABREU, Aline França de; CORAL, Eliza; OGLIARI, André. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2009.
2. ALENCAR, Eunice Soriano; FARIA, Maria de Fátima. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho**. 1996. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=164> Acesso em 22 abr. 2012.
3. BARRETO, Roberto Menna. **Criatividade no trabalho e na vida**. São Paulo: Summus, 1997.
4. BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
5. BHIDE, Amar. Empreendedorismo e estratégia/**Harvard Business Review**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
6. COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia pratico para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
7. DAFT, Richard. **Organizações: teorias e projetos**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
8. DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
9. DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
10. DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

11. DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**: práticas e princípios. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
12. FAERMAIS, Sue; MCGRATH, Michael; QUINN, Robert; THOMPSON, Michael. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
13. FERNANDES, Leandra; NETO, Edmundo; PESSOA, Raimundo. **Perfil do empreendedorismo formal de Aracati/CE**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/20756>> Acesso em 24 abr. 2012.
14. HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
15. IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA. **PINTEC**: pesquisa industrial inovação tecnológica 2008. 2008. RJ. Disponível em: <www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2008/pintec2008.pdf>. Acesso 28 out. 2012
16. KNELLER, George F. **Arte e ciência da criatividade**. 12. Ed. São Paulo: Ibrasa, 1994.
17. MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. Ed. São Paulo: Pearson, 2010.
18. MENEZES, Robert K. **Destrução Criativa: A contribuição de Schumpeter para o empreendedorismo**. 2003. Disponível em: <<http://www.cdvs.org.br/oktiva.net/1029/nota/450/>> Acesso em 28 out. 2012.
19. OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. 14. Ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
20. PESSOA, Eliana. **Tipos de empreendedorismo**: semelhanças e diferenças. Portal Administradores, 2005. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tipos-de-empreendedorismo-semelhanças-e-diferenças/10993/>> Acesso em 12 set 2012.

21. PERIARD, Gustavo. **Intraempreendedorismo**: guia completo, 2010. Disponível em:
<<http://www.sobreadministracao.com/intraempreendedorismo-guia-completo/>> Acesso em 05 nov. 2012.

22. PINTO, Ênio Duarte; RODRIGUES, Silmar Pereira. **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

23. THOMPSON, Leigh. **Desenvolvendo a criatividade dos grupos de trabalho organizacionais**. Disponível em:
<<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/2073.pdf>> Acesso em 22 abr. 2012.

24. VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO

PARTE 1 - PESQUISA

Instruções de preenchimento

Você está recebendo o questionário Pesquisa Intraempreendedorismo. Seu preenchimento é muito fácil.

- 1 - Esta pesquisa tem por objetivo conhecer sua opinião sobre diferentes aspectos. Queremos, com os resultados, melhorar a qualidade da empresa. Por isso, sua participação é muito importante. Garanto o sigilo das informações.
- 2 - Não escreva seu nome no formulário.
- 3 - Leia com atenção cada pergunta e use de toda sinceridade ao responder.
- 4 - Assinale com um "X" a resposta que você escolher

	Concordo Totalmente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo totalmente
1 - Existe estímulo para o empreendedorismo na minha organização.					
2 - Desenvolvo novas formas de executar minhas tarefas.					
3 - Consigo implementar, sem medo, projetos que geram riscos às minhas tarefas.					
4 - Meu cargo possui funções que estimulam a inovação.					
5 - Minha empresa tem uma utilização apropriada das equipes para a resolução dos problemas.					
6 - Sou treinado e educado para adquirir habilidades e competências.					
7 - A comunicação interna da minha empresa é eficiente.					
8 - Participo de atividades que melhoram os serviços de minha organização.					
9 - Participo de atividades que melhoram meu desempenho criativo na minha empresa.					
10 - Sou focado para a parte interna da minha organização.					
11 - No meu cargo há tarefas que criam barreiras a minha criatividade.					
12 - Possuo um ambiente criativo de trabalho.					
13 - Minha empresa não impede a mudanças que sugerimos nas tarefas.					
14 - As pessoas na minha empresa trabalham adequadamente em sua função.					
15 - As pessoas na minha empresa se envolvem na melhoria dos serviços prestados.					
16 - Na minha empresa atingimos bons resultados em equipe.					
17 - Possuo vontade de inovar e compartilhar minhas intenções					
18 - Em minha organização, há espaço e tempo para que explorem ideias inovadoras.					
19 - A empresa privilegia aqueles que sempre cumprem fielmente suas normas.					
20 - Minha empresa aceita as minhas ideias para melhorar meu desempenho.					
21 - No meu trabalho não tenho tempo de pensar em melhorias					
22 - Sou ciente do meu potencial criativo e inovador.					
23 - Tenho capacidade de explorar meus conhecimentos e fornece-los a minha organização					

	Concordo Totalmente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo totalmente
24 - Meu cargo possui funções que estimulam a minha criatividade.					
25 - Sou focado para a parte externa da minha organização.					
26 - Minha empresa possui projeto organizacional que favorece minha criatividade e aprendizagem.					

PARTE 2 - PERFIL SOCIOECONOMICO

1 - Sexo Masculino
 Feminino

2 - Estado Civil Solteiro
 Casado
 Separado
 Viuvo
 União Estável

3 - Escolaridade Ensino Médio
 Ensino Técnico
 Ensino Superior
 Pós-Graduação

4 - Cargo : _____

6 - Anos de trabalho 1 a 5
 6 a 10
 11 a 15
 16 a 20
 21 ou mais

7 - Renda Familiar 1 a 2 Sal. Minimos
 3 a 5 Sal. Minimos
 6 a 10 Sal. Minimos
 11 a 15 Sal. Minimos
 16 ou mais Sal. Minimos

**5 - Numero de
pessoa que
trabalha com
você** 2
 3
 4
 5 ou mais