



Universidade de Brasília – UNB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE
Departamento de Administração – ADM

INTRAEMPREENDEDORISMO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO MULTICASO

DIEGO MEDEIROS RODRIGUES

BRASÍLIA – DF
2014



Universidade de Brasília – UNB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE
Departamento de Administração – ADM

DIEGO MEDEIROS RODRIGUES

**INTRAEMPREENDEDORISMO NO SERVIÇO PÚBLICO:
UM ESTUDO MULTICASO**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edgar Reyes Junior

BRASÍLIA – DF
2014

Universidade de Brasília – UNB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE
Departamento de Administração – ADM

**INTRAEMPREENDEDORISMO NO SERVIÇO PÚBLICO:
UM ESTUDO MULTICASO**

DIEGO MEDEIROS RODRIGUES

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Diego Medeiros Rodrigues

Prof. Dr. Edgar Reyes Junior
Professor-Orientador

Professor-Examinador

Professor-Examinador

Brasília, 19 de novembro de 2014.

Aos meus pais por estarem sempre presentes oferecendo apoio e conselhos nas horas que mais preciso e por acreditarem no meu potencial ao longo dos anos.

Aos meus queridos avós por serem exemplos de persistência e me inspirarem a buscar o que realmente almejo.

Aos indispensáveis amigos por proporcionarem momentos de descontração imprescindíveis para a superação de mais uma etapa de minha vida.

À minha amada namorada pelo incentivo, apoio, paciência e broncas tão importantes para a finalização dessa monografia.

A vocês!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a todas as pessoas presentes em minha vida que fizeram parte da conclusão dessa pesquisa. Aqui estará presente a contribuição de cada um de vocês.

Agradeço imensamente ao suporte dos meus pais, Irene Medeiros e Lauro Rodrigues, durante toda minha vida sem o qual não poderia chegar onde estou hoje. Da mesma forma, aos familiares, pela compreensão, pelos válidos e engrandecedores conselhos, pelo acolhimento, pelos almoços e momentos inesquecíveis que somente os Medeiros podem compreender.

Em especial aos meus avós, Joana Vitória e Francisco Medeiros, por mostrarem de forma constante que através da persistência podemos conseguir o que almejamos e que a busca é apenas o primeiro passo para uma vida completa.

Aos grandes e indispensáveis amigos, por estarem presentes quando preciso conversar e, mais normalmente, gargalhar. À Cléo Mendonça, pelos 13 anos, por permanecer ao meu lado nos momentos de dificuldade e naqueles que pudemos compartilhar alegria, por conceder-me ouvidos e ombros, mas principalmente pelos momentos de descontração.

Ao orientador, Edgar Reyes, por apoiar-me no decorrer dessa experiência com conselhos, direcionamentos, tempo despendido, disponibilidade para sanar as várias dúvidas que surgiram no processo, enfim, por buscar enriquecer o trabalho.

Agradeço à Telebras, ao STJ e ao TCDF por aceitarem abrir suas portas para a realização da pesquisa e aos colaboradores que propuseram-se a participar e que propiciaram corpo ao trabalho, contribuindo com seu tempo e percepções para responder questionários.

Por fim, mas não menos importante, à admirável Francimeire Brito, pelo amor, pela paciência, pelo conforto, pelas correções e lições particulares, por não desistir, pelas insistências e broncas que me puseram no caminho certo para a finalização desse projeto.

*All these lines on my face getting clear, the past is gone
It went by like dust to dawn, isn't that the way
Everybody's got their dues in life to pay...
Dream on, dream until your dreams come true.*

Steven Tyler (1972)

RESUMO

O presente estudo visa investigar os condicionantes do intraempreendedorismo em organizações públicas dos três Poderes brasileiros por meio de questionários sociodemográficos investigativos. As organizações públicas escolhidas como objeto de investigação foram Tribunal de Contas do Distrito Federal, Telebras e Superior Tribunal de Justiça, órgãos públicos vinculados ao Poder Legislativo, Executivo e Judiciário, respectivamente. Análise dos condicionantes analisar e validar oito grupos analíticos que influenciam o intraempreendedorismo público. Características sociodemográficas foram investigadas com intuito de generalizar características intraempreendedoras no serviço público. A pesquisa identificou o gênero feminino apresenta maior facilidade de empreender em órgãos públicos, enquanto indivíduos com menor grau de escolaridade tendem a ser mais empreendedores. No que tange os grupos analíticos estudados, concluiu-se que ambiente organizacional transmissão de visão e objetivos estratégicos e chefia imediata possuem relevante influência sobre o estudo do intraempreendimento público. Por fim, constatou-se efetiva existência de intraempreendedorismo em órgãos públicos sem que haja ferimento a preceitos básicos públicos.

Palavras-chave: intraempreendimento; setor público; poder público; Poder Legislativo; Poder Executivo; Poder Judiciário; *intrapreneurship*.

ABSTRACT

The study examined the likelihood of applying efficient intrapreneurship principles regarding public organizations in the three structural branches of the Brazilian government, through social demographic survey. The organizations chosen to engage the survey were Tribunal de Contas do Distrito Federal, Telebras and Superior Tribunal de Justiça, which are properly bound to Legislative branch, Executive branch and Judiciary branch. The survey considered intrapreneurship conducts among associates and their influence towards the organizations, in order to achieve proper organizational and individual outcomes. Subsequently, the data from the survey would enforce improved organizational approaches towards the diminishing of the turnover and the roughly bureaucratic structure, likewise, regarding the settlement arose from the occupation of public offices. The relevance of the study relies on the possibility of transferring the term intrapreneurship into the Brazilian public sphere and its relevance in this environment. By the end of the research the methodical procedures were validated through statistical analyses; the applicability of used variables were tested and established; and effective public intrapreneurial characteristics in Brazil's public organizations were also validated, without jeopardizing any basic public axioms.

Keywords: intrapreneurship; public sector; legislative branch; executive branch; judiciary branch.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura I: Evolução conceitual do intraempreendedorismo.	20
Figura II: Composição de participação na pesquisa.....	45
Figura III: Processo básico da pesquisa. Adaptado: Hair et al. (2005).....	47
Figura IV: Gênero dos respondentes.....	53
Figura V: Idade dos respondentes.	54
Figura VI: Remuneração dos respondentes.....	55
Figura VII: Escolaridade dos respondentes.	56
Figura VIII: Tempo de serviço dos respondentes no órgão.....	57
Figura IX: Vínculo dos respondentes.....	58
Figura X: Média de intraempreendedores por gênero.....	59
Figura XI: Média de intraempreendedores por idade.	60
Figura XII: Média de intraempreendedores por faixa salarial.	61
Figura XIII: Média de intraempreendedores por escolaridade completa.	62
Figura XIV: Média de intraempreendedores por anos de serviço.....	63
Figura XV: Média de intraempreendedores por tipo de cargo.....	64
Figura XVI: Média de intraempreendedores por órgão.	64
Figura XVII: Análise fatorial redutora da variável intraempreendedorismo.....	65
Figura XVIII: Análise fatorial redutora da variável apoio aos intraempreededores.....	66
Figura XIX: Análise fatorial redutora da variável transmissão de visão e objetivos estratégicos	67
Figura XX: Análise fatorial redutora da variável tolerância a riscos, erros e falhas.....	68
Figura XXI: Análise fatorial redutora da variável equipes de trabalho.	68
Figura XXII: Análise fatorial redutora da variável chefia imediata.	69
Figura XXIII: Análise fatorial redutora da variável comunidade organizacional.	70
Figura XXIV: Análise fatorial redutora da variável características organizacionais....	71
Figura XXV: Correlações de variáveis dependentes.....	72
Figura XXVI: ANOVA ^a das variáveis independentes RISCO, CHEFIA e AMBIEN. 73	
Figura XXVII: Regressão bivariada das variáveis intraempreendedoras.....	74
Figura XXVIII: Método Ward de análise nível de intraempreendedorismo.	76

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANOVA – Análise univariada de variância

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

KMO – Teste Kaiser-Meyer-Olkin

SM – Salário(s) Mínimo(s)

SPSS – Statistical Package for Social Sciences

STJ – Superior Tribunal de Justiça

TCDF – Tribunal de Contas do Distrito Federal

Telebras – Telecomunicações Brasileiras S.A.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1.	Objetivos	14
1.1.1.	Objetivo Geral	14
1.1.2.	Objetivos Específicos	14
1.2.	Justificativa	15
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1.	Intraempreendedorismo	16
2.2.	Intraempreendedorismo no Serviço Público	21
2.3.	Condicionantes do intraempreendedorismo	28
2.3.1.	Nível de intraempreendedorismo	28
2.3.2.	Apoio aos intraempreendedores	29
2.3.3.	Transmissão de visão e objetivos estratégicos	30
2.3.4.	Tolerância a riscos, erros e falhas	32
2.3.5.	Equipes de trabalho	33
2.3.6.	Chefia imediata	35
2.3.7.	Cultura Organizacional	37
2.3.8.	Características organizacionais	40
3.	MÉTODOS	43
3.1.	Classificação da Pesquisa	43
3.2.	Universo Amostral	45
3.3.	Coleta de Dados	46
3.4.	Processo de pesquisa	47
3.5.	Análise de dados	47
3.5.1.	Estatística descritiva	47
3.5.2.	Estatística inferencial	49
3.5.2.1.	Análise fatorial redutora	50
3.5.2.2.	Múltiplas correlações bivariadas	50
3.5.2.3.	Regressão linear múltipla	51
3.5.2.4.	Análise de conglomerados	52
4.	RESULTADOS E DISCUSSÕES	53
4.1.	Perfil sociodemográfico.....	53
4.1.1.	Gênero	53

4.1.2. Idade	54
4.1.3. Remuneração.....	55
4.1.4. Escolaridade.....	56
4.1.5. Tempo de serviço.....	57
4.1.6. Vínculo com órgão.....	57
4.2. Características sociodemocráticas do intraempreendedor público.....	58
4.2.1. Intraempreendedorismo por gênero.....	59
4.2.2. Idade dos intraempreendedores.....	60
4.2.3. Intraempreendedorismo e rendimento.....	61
4.2.4. Intraempreendedorismo e escolaridade.....	61
4.2.5. Intraempreendedorismo e anos de serviço.....	62
4.2.6. Intraempreendedorismo e tipo de vínculo.....	63
4.2.7. Intraempreendedorismo e órgãos públicos.....	64
4.3. Análise intraempreendedora.....	65
4.3.1. Intraempreendedorismo.....	65
4.3.2. Apoio ao intraempreendedor.....	66
4.3.3. Transmissão de visão e objetivos estratégicos.....	67
4.3.4. Tolerância a riscos, erros e falhas.....	67
4.3.5. Equipe de trabalho.....	68
4.3.6. Chefia imediata.....	69
4.3.7. Comunidade organizacional.....	69
4.3.8. Características organizacionais.....	70
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
REFERÊNCIAS.....	83
ANEXO I – QUESTIONÁRIO.....	90

1. INTRODUÇÃO

O momento do surgimento do conceito de empreendedorismo, definido por McClelland (1971) como o controle sobre uma determinada produção que não seja somente para consumo pessoal, é incerto. Observa-se embora, através de estudos recentes, que o termo delineou-se a partir das pesquisas de Schumpeter (e.g.; BOAVA; MACEDO, 2006, 2007, 2009; CORDEIRO, 2006; CORDEIRO; MELLO, 2006; LI; FENG; JIANG, 2006; MANIMALA; JOSE; THOMAS, 2006; ANTONCIC, 2007; COSTA; BARROS; SANTOS, 2007; GARUD; HARDY; MAGUIRE, 2007; LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007; DANTAS, 2008; BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2009; COSTA, 2009; KLEIN et al., 2009; BOSMA; STAM; WENNEKERS, 2010; COELHO, 2010; LANA, 2010; AVRICHIR; CHUEKE, 2011; EMMENDOERFER; VALADARES, 2011; DANVAD, 2013; FESTA; GARCIA FILHO, 2013; LEYDEN; LINK; SIEGEL, 2014), ao qual se refere à descontinuidade de processos internos através da criação de valor advinda da combinação de novos elementos organizacionais (ANTONCIC; HISRICH, 2003).

Com a evolução dos estudos, tornou-se imperativo a concepção de um termo aplicável ao nível organizacional, Pinchot III (1989), então, cunhou o termo intraempreendedorismo ou empreendedorismo institucional. Segundo o autor, o empreendedor não se limita apenas ao indivíduo que constrói a empresa, mas também àquele que dentro das estruturas corporativas existentes, privadas ou públicas, age de modo inovador e se responsabiliza por implementar as inovações necessárias aos mais variados processos.

Nos órgãos públicos, como quaisquer outros, cabe análise da criação de valor aos usuários e da utilização eficiente dos recursos por parte dos servidores públicos. Aspectos como promoção, estrutura hierárquica, burocracia e estabilidade, inerentes ao funcionalismo público, funcionam como entraves à implementação do intraempreendedorismo no serviço público. No caso brasileiro, devido à estrutura hierárquica rígida, a individualização dos resultados da ação empreendedora é de difícil observação; a estrutura burocratizada do serviço público é resistente a mudanças, que são indispensáveis à ação empreendedora; por fim, a estabilidade no emprego tende a promover acomodação do servidor público o que pode provocar redução das possibilidades de reconhecimento do risco assumido pelo empreendedor institucional.

Através da mudança, o empreendedor institucional modifica instituições, sendo necessário mobilizar e desenvolver alianças e mecanismos de cooperação para atingir

este objetivo (PESSOA; OLIVEIRA, 2006; LECA; NACCACHE, 2006; BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2009). Objetivando a sobrevivência e a prosperidade organizacional na turbulenta arena econômica mundial, intraempreendedores são vistos como o meio pelo qual será possível a identificação e a exploração de oportunidades (BAKER; KECHARANANTA, 1998) que resultam num melhor desenvolvimento organizacional.

Para Pinchot III (1989), o intraempreendedor é sempre o indivíduo que concebe como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa. Segundo as conclusões do autor, as corporações perdem oportunidades de melhorar sua competitividade, pois com uma cultura essencialmente avessa a mudanças, estimula os potenciais empreendedores, a desistir dos projetos inovadores ou a abandonar as empresas para pô-los em prática (PINCHOT III, 1989; COSTA; BARROS; SANTOS, 2007). Contudo, profissional não precisa necessariamente abandonar a organização onde trabalha para tornar-se um empreendedor de sucesso (PINCHOT; PELLMAN, 2004), mesmo que tal organização pertença à estrutura pública.

No funcionalismo público, o conceito de intraempreendedorismo pode levar à redução dos entraves apresentados. Sendo assim, estudos e análises à utilização eficaz do intraempreendedorismo no setor público podem permitir melhor compreensão do comportamento humano nestas organizações, tais como, alterações na fluidez de informações intraorganizacionais e possíveis alterações nos processos criacionais e decisórios da organização. Dessas considerações surge a seguinte questão de pesquisa: *Quais os condicionantes do intraempreendedorismo em instituições públicas?*

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo Geral

- Analisar os condicionantes do intraempreendedorismo em instituições públicas.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar as características sociodemográficas dos respondentes no setor público;

- Analisar os condicionantes de intraempreendedorismo nos serviço público; e
- Analisar as formas pelas quais o intraempreendedorismo pode influenciar as organizações públicas.

1.2. Justificativa

Busenitz et al. (2003) julgaram o estudo do empreendedorismo altamente permeável. Essa permeabilidade permite que pesquisadores de distintas áreas do conhecimento apliquem modelos e conceitos específicos ao estudo do empreendedorismo, o que levam à abrangência de criticidade do termo. O domínio prático do campo empreendedorista está fundamentado na junção entre oportunidades, indivíduos ou equipes enterprise (traduzir) e o modo de organização em um dado contexto de ambientes distintos (BUSENITZ et al., 2003).

Para Avrichir (2011), atribui-se parte da importância que o conceito de empreendedor institucional adquire na literatura à possibilidade de contribuir para a resolução de um paradoxo do neoinstitucionalismo – a possibilidade de mudança. O intraempreendedorismo implica a criação de cultura proativa nas organizações, contudo sem a necessidade de criação de outra empresa ou mesmo o desligamento do indivíduo do quadro funcional.

O amparo à cultura empreendedora em órgãos públicos pode ocasionar benefícios não somente organizacionais, mas igualmente individuais. Porém, como exposto por Morris e Jones (1999), pode-se, da mesma forma, enfrentar limitações por exigências legais ou regulamentações do uso de recursos atribuídos de forma individualizada para cada organização.

Como apontado por Sousa, Lira e Paiva Junior (2011), o ato de empreender em uma instituição pública fundacional tem se atrelado ao marco cultural em que o espírito de coletividade tem sido revelado nas ações empreendedoras, o que tem incrementado os mecanismos de cooperação, além de fazer emergir elementos essenciais ao comprometimento e à comunicação dos órgãos.

Buscou-se, ao fim do trabalho, o levantamento de dados capazes de contribuir para a redução dos entraves citados, proporcionando ferramental necessário para a consecução eficaz dos princípios do intraempreendedorismo ao ambiente organizacional público brasileiro.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo que segue tem o intuito de oferecer base teórica para a compreensão do termo intraempreendedorismo. Inicialmente busca-se referenciar o conceito de modo a demonstrar evolução e diversas interpretações. Posteriormente, aplica-se o conceito ao funcionalismo público e apresenta-se implicações para tal ação. Por fim, busca-se condicionar o conceito através da apresentação de variáveis que possuem influência direta sobre o intraempreendedorismo nas organizações públicas brasileiras.

2.1. Intraempreendedorismo

O conceito de *intrapreneuring* ou intraempreendedorismo deriva do conceito criado por Gifford Pinchot III em 1989. O autor preconiza que o empreendedor interno, sendo o criador ou o inventor, é responsável pela concepção da transformação da ideia inicial em realidade lucrativa. Ainda, segundo o autor, o intraempreendedor advém do intraempreendedor, indivíduo que, dentro de estruturas corporativas, age de modo inovador e se responsabiliza por implementar as invenções necessárias aos mais variados processos.

Para Pinchott e Pellman (2004), intraempreendedores são indivíduos com ampla visão de mercado, capazes de identificar oportunidades e gerar algo novo a partir delas, seja alterando ou ampliando o uso de algo que já exista seja transformando-os em realidade lucrativa (PINCHOT III, 1989). Desta forma, intraempreendedores possuem comportamentos e intenções que diferem-se dos usualmente observados em organizações já existentes (ANTONCIC; HISRICH, 2003).

Já autores como Pryor e Shays (1993) delimitam o intraempreendedorismo a um ambiente em que inovações encontram terreno fértil para surgir e transformar trabalhadores comuns em empreendedores de sucesso, tendo em vista que o processo empreendedor emerge através da inovação incentivada por ambientes abarcados com incertezas (LEYDEN; LINK; SIEGEL, 2014).

Autores citam que o desenvolvimento de novos produtos, o aperfeiçoamento destes e que a criação de métodos e procedimentos com aspectos inovadores estão diretamente atrelados ao envolvimento de intraempreendedores nas organizações, mostrando-se um meio para o rejuvenescimento organizacional (STOPFORD; BADEN-FULLER, 1990). Deste modo, o fenômeno do intraempreendedorismo pode ser

considerado um processo-chave que permite a revitalização e o aperfeiçoamento do desempenho corporativo (GUTH; GINSBERG, 1990; ZAHRA, 1991; ANTONCIC; HISRICH, 2003).

Intraempreendedores são indivíduos que reconhecem, avaliam e exploram oportunidades de mudança, acreditam que a exploração desse novo caminho se chocará com os objetivos organizacionais na forma de empreendimentos de sucesso (FELÍCIO; RODRIGUES; CALDEIRINHA, 2012). Eles evoluem da concepção para a realização de um projeto por meio da formulação de visões a ser transformadas em realidade e, caso seja necessário, reestruturam-nas com os processos ainda em andamento (FILION, 2004), demonstrando adaptabilidade. Mesmo ao colocar suas próprias carreiras em risco (WESTRUP, 2013), são considerados forças motrizes ao desenvolvimento e à reforma de organizações (LI; FENG; JIANG, 2006).

Já autores como Hisrich, Peters e Shepard, (2009), defendem que indivíduos que atuam de forma empreendedora pensam de forma diferente e ainda apresentam adaptabilidade cognitiva, uma vez que adotam linhas de raciocínio diferentes quando submetidos a situações distintas. Empreendedores quando confrontados com cenários diversos de tomada de decisão ou executam, ou aprendem com os erros, ou se adaptam (LANA, 2010). Desta forma, a adaptabilidade aparece como peça chave para apoiar o intraempreendedorismo. Estratégias e estrutura organizacionais devem ser suficientemente maleáveis para serem capazes, caso haja necessidade, de alterar seus ambientes a fim de apoiar sobremaneira indivíduos empreendedores (NORBURN; MANNING; BRILEY, 1986).

Divido a semelhanças com empreendedores, Pinchot e Pellman (2004) definem intraempreendedores aqueles que transformam ideias em realidades dentro de uma empresa, com o auxílio de outras pessoas. A maioria dos intraempreendedores é fabricada, apesar da predisposição inata de representar papel de relevância no exercício das qualidades, sendo movidos pela paixão ou circunstâncias, não aceitam outra opção senão o sucesso. Outra característica dos intraempreendedores é que rompem barreiras organizacionais com objetivo de obter apoio, ou seja, buscam meios para colocar suas ideias em prática (PINCHOT; PELLMAN, 2004).

Igualmente relevante é a distinção entre empreendedor e intraempreendedor – que para fins didáticos foi considerado sinônimo de empreendedor institucional – reside no fato da distinção ambiental. O primeiro atua de forma independente e com recursos próprios, enquanto o segundo possui área de atuação moldada pelas normas e pelas

regras da organização (EMMENDOERFER; VALADARES; BALBI, 2008; EMMENDOERFER; VALADARES, 2012).

O intraempreendedor é identificado como indivíduo que aponta imperfeições derivadas da má distribuição de informações e age no intuito de explorar ganhos financeiros a partir de tais imperfeições, transformando-as em oportunidades (BUTLER; JONES, 1992; BAKER; KECHARANANTA, 1998).

Como salientado por Sadler (2000), as organizações públicas tendem a ter menos oportunidades de utilização de mecanismos que instigam atitudes por parte de empregados empreendedores do que suas contrapartes privadas.

Na visão de Morse (1986), o intraempreendedor busca a sinergia ao integrar recursos e inovações utilizadas por empreendedores externos à organização e essa, por sua vez, deve despende recursos para a realização de tal tarefa. O fenômeno intraempreendedor é considerado um processo que permite revitalização e melhora da performance organizacional (GUTH; GINSBERG, 1990; ZAHRA, 1991, 1993; ALPKAN et al., 2010; FELÍCIO; RODRIGUES; CALDEIRINHA, 2012).

Os empreendedores internos, através de atitudes atomísticas (PESSOA e OLIVEIRA, 2006; LECA; NACCACHE, 2006) desempenham papel fundamental na criação de arranjos institucionais e, conseqüentemente, na mudança organizacional. Para atingir tais mudanças é necessário mobilizar e desenvolver alianças e mecanismos de cooperação (BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2009). Garvin (2004) ressaltou que a criação de novos negócios em empresas estabelecidas – empreendimento corporativo – consome tempo, é custoso e complexo, uma vez que envolve atividades formais e informais entre os vários níveis organizacionais, é considerado fator promotor de crescimento e renovação de organizações (GUTH; GINSBERG, 1990).

A literatura brasileira moldou o intraempreendedor como indivíduo que busca e conduz a inovação, sendo mais do que simplesmente criativo, promovendo relações, superando dificuldades e empenhando-se para atingir objetivos (DORNELAS, 2003; FILION; DOLABELA, 2000; COELHO, 2010), transcendem característica típicas de administradores, pois buscam novidades, enxergam oportunidades mesmo que longínquas e utilizam-se de situações adversas como combustível que alimenta a criatividade, a busca por inovações, a quebra de paradigmas e a motivação pessoal (PINCHOT; PELLMAN, 2004; FESTA; GARCIA FILHO, 2013).

Intraempreendedores possuem visão e coragem necessárias para conseguir, através de seu envolvimento e comprometimento, transformar ideias em realidade (PINCHOT; PELLMAN, 2004). A complexidade para se compreender processo de

empreender prende-se ao fato de possuir múltiplos níveis de análise que são necessários para compreender dinâmica e efeitos do comportamento empreendedor (AUDRETSCH, 2003). Compreensão e suporte a atitudes empreendedoras nos órgãos mostram-se de relevância acentuada, uma vez que, caso sejam dominados por forças organizacionais negativas, levam a obsolescência de procedimentos internos (ZAHRA, 1993).

Baseando-se em estudos (BOSMA; STAM; WENNEKERS, 2010) apresenta-se a diferença entre intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo. Enquanto este é definido em níveis organizacionais e refere-se usualmente a processos *top-down*, aquele relaciona-se ao nível individual, com processos *bottom-up* e iniciativas proativas individuais por parte dos empregados. Através de suas pesquisas, os autores constatarem que o intraempreendedorismo divide características comportamentais básicas com o empreendedorismo usual, como tomada de iniciativa, busca por oportunidades, utilização de elementos inovativos (PINCHOT III, 1989; ZAHRA, 1993; MANIMALA; JOSE; THOMAS; 2006; FILION, 2007; COELHO, 2010; BOSMA; STAM; WENNEKERS, 2010), ainda, proatividade (STOPFORD; BADEN-FULLER,1990; COSTA; BARROS; SANTOS, 2007; FELÍCIO, RODRIGUES; CALDEIRINHA, 2012), tomada de riscos calculados ou propensão ao risco (MORSE, 1986; SADLER, 2000; ANTONCIC; HISRICH, 2001; LI; FENG; JIANG, 2006; MANIMALA; JOSE; THOMAS; 2006; PARKER, 2011; ALPKAN et al., 2010; BOSMA; STAM; WENNEKERS, 2010; ÖZDEMIRCI, 2011; FELÍCIO, RODRIGUES; CALDEIRINHA, 2012; WESTRUP, 2013; LEYDEN; LINK; SIEGEL, 2014), capacidade de diferenciação (FILION, 2007; HISRICH; PETERS; SHEPARD, 2009), capacidade de visualização de todos procedimentos integrantes desde a concepção da ideia até sua realização (PINCHOT III, 1989), planejamento pessoal (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010) individual e organizacional, baseiam-se na autorrenovação e na autorrecompensa (GUTH; GINSBERG, 1990; STOPFORD; BADEN-FULLER,1990; ZAHRA, 1991), são intuitivos, honráveis (PINCHOT III, 1989) e estrategistas assertivos (STOPFORD; BADEN-FULLER,1994). Tais características demonstram o grau de heterogeneidade que indivíduos intraempreendedores apresentam (VALADARES; EMMENDOERFER, 2012) e têm capacidade de (re)transmiti-las à organização quando necessário.

As competências dos intraempreendedores formam um conjunto de capacidades de difícil duplicação que funcionam de forma conjunta para criar vantagem competitiva duradoura para a organização.

De tal modo, apresenta-se quadro I que dispõe distintas interpretações do conceito de intraempreendedorismo e auxilia na consideração a respeito da evolução do termo:

Ano	Autor	Contribuição
1989	Pinchot III	Preconiza que o intraempreendedorismo advém do intraempreendedor, indivíduo que, dentro de estruturas corporativas, age de modo inovador e se responsabiliza por implementar invenções necessárias aos mais variados processos.
1990	Guth e Ginsberg	Empreendedorismo corporativo envolve fenômenos que transformam organizações por meio da renovação de áreas-chave – renovação estratégica.
1990	Stopford e Baden-Fuller	Descrevem o empreendedorismo corporativo como forma de rejuvenescimento e renovação organizacional, em busca de melhores e mais sustentáveis resultados econômicos.
1993	Pryor e Shays	Delimitam o intraempreendedorismo a um ambiente em que inovações encontram terreno fértil para surgir e transformar trabalhadores comuns em empreendedores de sucesso.
1996	Zahra	Empreendedorismo corporativo é a soma da inovação, renovação e esforços relacionados a novos negócios de uma empresa. Significa ainda construção ou aquisição de novas competências e, então, criativamente, usá-las para criar valor aos acionistas.
1998	Baker e Kecharananta	Reconhecem necessidade dos intraempreendedores na percepção e na exploração de oportunidades.
2000	Filion e Dolabela	Os estudos dos intraempreendedores nas organizações têm como objetivo identificar modelos que formulem base para ação do intraempreendedorismo, auxiliando a organização a se tornar mais dinâmica.
2003	Antoncic e Hisrich	Definem intraempreendedorismo como fenômeno empreendido dentro de organizações existentes, referindo-se às intenções de comportamento e ao comportamento organizacional que distanciam-se de ações habituais.
2004	Pinchot e Pellman	Identificam intraempreendedores como indivíduos com ampla visão de mercado, capazes de identificar oportunidades e gerar algo novo a partir delas.
2003	Butler e Jones	Enxergam o empreendedorismo corporativo como forma de reorganização de fatores produtivos e oportunidades para criação de valor em ambientes considerados desfavoráveis ao desenvolvimento de ações empreendedoras.
2003	Dornelas	Segundo o autor, empreendedorismo corporativo é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou a inovação.
2006	Pessoa e Oliveira	Identificação e busca por recursos para tornar oportunidades em realidade são características do indivíduo intraempreendedor.
2008	Emmendoerfer, Valadares e Balbi	Atribuem ao intraempreendedorismo a aceleração de inovações dentro das organizações, por meio do desenvolvimento de competências empreendedoras nos indivíduos.
2009	Baratter, Ferreira e Costa	Intraempreendedores são aqueles que promovem inovações no campo, alterando arranjos institucionais arraigados, introduzindo novas práticas e novos sentidos para a ação.
2012	Felício, Rodrigues e Caldeirinha	Reconhecem indivíduos intraempreendedores como aqueles que avaliam e exploram oportunidades que podem se transformar em empreendimentos de sucesso.

Figura I: Evolução conceitual do intraempreendedorismo.

A importância do intraempreendedorismo na literatura atual baseia-se na possibilidade de mudança organizacional, distanciando-se do paradoxo do neoinstitucionalismo (AVRICHIR; CHUEKE, 2011). O papel dos intraempreendedores extrapola o limite da mudança em si, que utilizam-se de oportunidades e novas ideias, eles auxiliam no processo de desenvolvimento de determinada atividade empresarial e, ao mesmo tempo, na (re)constituição de instituições (LI; FENG; JIANG, 2006; AVRICHIR; CHUEKE, 2011).

A dimensão da autorrenovação, pela qual empreendedores passam de forma constante, reflete a transformação da organização por meio da renovação de ideias (GUTH; GINSBERG, 1990; ZAHRA, 1991; ANTONCIC; HISRICH, 2001). Possuem conotações estratégicas e organizacionais, através da reorganização de processos e da introdução de sistemas abertos a inovações e incrementos (ZAHRA, 1993; ANTONCIC; HISRICH, 2001), que podem, da mesma maneira, ser atribuídos à realidade das organizações públicas.

Vale ressaltar que soluções empreendedoras em órgãos que respondem diretamente a condições econômicas de pressão competitiva são menos acessíveis e de sensível implementação (NORBURN; MANNING; BRILEY, 1986). Os três órgãos partícipes da pesquisa – Tribunal de Contas do Distrito Federal, Superior Tribunal de Justiça e Telebras – sofrem efeito direto de tais condições cada qual em sua devida instância – Poderes Legislativo, Judiciário e Executivo, respectivamente.

Questionamentos foram feitos acerca da possibilidade de aplicação de conceitos empreendedores em organizações em que transformações são “restringidas genericamente” e que possuem características fortemente burocratizadas ou mecanizadas (NORBURN; MANNING; BRILEY, 1986) que é o caso dos três órgãos estudados e, ao mesmo tempo, da maioria dos órgãos públicos. Desta forma, apresenta-se a seguir levantamentos acerca das possibilidades – ou não – de implementação da teoria empreendedorista no funcionalismo público brasileiro.

2.2. Intraempreendedorismo no Serviço Público

Por se tratar de um construto universal (MORRIS; JONES, 1999), multifacetado, complexo (COELHO, 2010; FELÍCIO, RODRIGUES; CALDEIRINHA, 2012) e holístico (BOAVA; MACEDO, 2009) o conceito de empreendedorismo pode ser aplicado, com suas devidas particularidades, no setor público.

Ações empreendedoras no setor público depreendem-se do impulso do intraempreendedor no esforço de agir com consequências políticas, econômicas e culturais (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010), motivado pela inquietude e pelo desejo de mudança de intraempreendedores públicos.

Boava e Macedo (2009) consideram essas ações como promotoras de hiato no sentido do que é seguro e estável e, no caso do setor público, o próprio ambiente das instituições públicas é palco de estabilidade e segurança.

O intraempreendedorismo no serviço público representa para a sociedade um papel inovador e proativo de modo a auxiliar na implementação de políticas públicas aprimoradas que melhorem a qualidade de vida da população. Ademais, o conceito inclui a geração de alternativas originais, a evolução contínua de processos internos e o desenvolvimento de soluções inovadoras que combinem necessidades sociais às necessidades econômicas da sociedade. Coelho (2010) discorre a respeito do intraempreendedorismo em organizações públicas como um fenômeno permeado por características peculiares e próprias.

Sadler (2000) estudou a necessidade de manuseio diferenciado do empreendedorismo em organizações públicas, que diferenciam-se de organizações particulares no que diz respeito aos objetivos, ao controle e manuseio de recursos, na flexibilidade ou rigidez da estrutura e em aspectos hierárquicos. No entanto, o setor público opera em um ambiente distinto com obrigações legislativas e regulatórias, objetivos e projetos únicos, ainda assim, o empreendedorismo em órgãos públicos é possível (SADLER, 2000) e passível de execução.

Segundo os autores Morris e Jones (1999), o empreendedorismo público é um processo de criação de valor para os cidadãos, de forma a trazer conjuntamente recursos públicos e privados para explorar oportunidades sociais, que, por sua vez, enfrentam dificuldades uma vez que precisam transpassar procedimentos formais notoriamente elaborados (MANIMALA; JOSE; THOMAS; 2006).

Empreendedores de nações em desenvolvimento em todo o mundo estão sujeitos a criar novos modelos de negócios e forçar mudanças globais que irão melhorar as condições de vida da população, suplantando a nação a um posicionamento competitivo na economia global (BAKER; KECHARANANTA, 1998) com consequências sobre padrões de gestão e trabalho, que refletirão em múltiplas esferas do cenário contemporâneo (CORDEIRO; MELLO, 2006).

Empreendedorismo público representa para a sociedade papel proativo, inovador e remediador da qualidade de vida para a população. Assim, através da

introdução de inovações aos órgãos públicos, o empreendedorismo público contribui para a criação de processo de criação e gerenciamento mais eficientes e para a concepção de políticas públicas mais ágeis e geradoras de valor público (MORRIS; JONES, 1999). Valadares e Emmendoerfer (2012) argumentam que tal promoção pode representar um risco à administração democrática, tendo em vista a possibilidade de empreendedores públicos mascararem intenções próprias dentre a implementação de projetos, de forma consciente ou não.

Matias-Pereira (2008) afirma que a busca pela gestão pública competente no Brasil depende da disseminação da cultura empreendedora, que possibilite a descoberta e aproveitamento eficiente de desafios e oportunidades. Assim:

Esforço para criar uma cultura empreendedora na administração pública se apresenta como um fator-chave para a elevação da gestão pública no Brasil. Isso exige que tanto a instituição como o servidor público tenham uma postura mais flexível, criativa e empreendedora (MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 242).

Sobre o contexto ao qual se inserem as instituições públicas, Maximiliano (2006) expõe características inerentes aos funcionários públicos – poder de barganha, estabilidade no trabalho, flexibilidade de horários e processos burocráticos – fatores que fazem as pessoas não ter nem desenvolver atitudes e comportamentos empreendedores. Parece que a estabilidade no emprego transforma-se em agente de acomodação expressa em atividades repetitivas rotineiras, que prescindem de iniciativa transformadora ou revolucionária para continuidade das ações (COSTA; BARROS; SANTOS, 2007).

Atuais mudanças no ambiente organizacional como alterações inesperadas de demanda, aceleração do desenvolvimento tecnológico, competição acirrada tanto local quanto globalmente, levam a adoção de medidas adaptativas que respondam de forma coerente a tais mudanças (LEYDEN; LINK; SIEGEL, 2014). Os autores advertem que o comportamento intraempreendedor torna-se vital para o desenvolvimento e, principalmente, para a sobrevivência das organizações. Não obstante, órgãos públicos, frente a ameaças de privatização e leis reguladoras cada vez mais rígidas, devem atentar-se a eventuais percas de área de atuação e investir em processos que obtenham retornos empreendedores.

A criação de um clima interno à organização que apoie ações empreendedoras, considerando a constante mutação do mercado, leva os envolvidos a desenvolverem características que trilham um caminho promissor na busca de oportunidades rentáveis (SLEVIN; COVIN, 1990; ZAHRA, 1991). Quando tais esforços são apoiados e

coordenados pelo gestor, que considera fatores intrínsecos aos órgãos públicos, a criação de uma organização competitivamente sustentável é viável.

No que diz respeito à ética no funcionalismo público Souza, Paiva Junior e Lira (2010) defendem sua ligação direta e benéfica às ações empreendedoras, já que:

A ética dos valores pode impulsionar a ação empreendedora no setor público, uma vez que seu ambiente laboral sofre, na maioria das vezes, com os trâmites burocráticos voltados para se evitar deliberações que venham a caracterizar como atos ilegais ou corruptos (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010).

Com isso, o incremento dado à ação empreendedora no setor público pela ética dos valores tende a trazer benefícios por aumentar de tal maneira a credibilidade do órgão junto a parceiros e sociedade, cuja consequência maior será o fortalecimento da imagem institucional (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010).

Deste modo, citando Sousa, Paiva Filho e Lira (2010), a compreensão acerca do empreendedorismo no setor público reflete ações coletivizadas que venham a oferecer benefícios coletivos ao cidadão, uma vez que conhecimento prévio sobre o empreendedorismo público pode desempenhar papel importante na criação de políticas públicas mais efetivas (BUSENITZ et al., 2003), no alargamento das oportunidades de negócios e na ampliação da credibilidade institucional (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010), o que torna o alcance dos serviços prestados mais amplo e que atinjam de forma benéfica os usuários finais.

A ação empreendedora no serviço público induzirá resultados efetivos no reconhecimento de oportunidades por parte de empregados empreendedores (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010) o que determinará a aplicação ou arquivamento da ação não são fatores externos, mas sim sua condição de potencialidade (BOAVA; MACÊDO, 2007).

Silveira (2007) discorre sobre a ação empreendedora no setor público que considera inovadora e geradora de reconhecimento de oportunidades por parte dos intraempreendedores. Assim como Machado, Silva e Nascimento (2009), que atrelam o desempenho obtido na percepção e exploração eficientes de oportunidades à atuação de indivíduos intraempreendedores nas organizações.

Segundo Sousa, Paiva Junior e Lira (2010), o ato empreendedor em instituições públicas se atrela ao espírito de coletividade revelado por ações de intraempreendedores, que incrementam mecanismos de cooperação além de fazer emergir elementos essenciais para a manutenção do ambiente organizacional como

confiança, comunicação e comprometimento – aprimora o papel dos funcionários, que aprendem e continuam evoluindo dentro da organização (FILION, 2004).

Como exposto por Pinchot III (1989) e Zahra (1991), a comunicação em termos de qualidade e quantidade é relacionada ao sucesso de iniciação e implementação da ação intraempreendedora nas organizações. A expectativa quanto à quantidade e à qualidade de tais informações está positivamente ligada ao intraempreendedorismo (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

Segundo estudos de Zahra (1991), a comunicação auxilia na introdução de novas ideias nos órgãos, na familiarização de novas tendências e no foco em oportunidades e ameaças. A comunicação formal promove a quebra das barreiras departamentais internas ao órgão, unindo unidades distintas na busca conjunta por atividades empreendedoras viáveis (ZAHRA, 1991).

Na contramão de processos empreendedores que aliviam tensões, proporcionam soluções inovadoras, autonomia pra tomada de decisões e auxiliam no desenvolvimento do órgão, existem aspectos que afetam negativamente a organização. Jones e Butler (2003) enxergam nessas imperfeições meios para alcançar um fim comum, transformando-as em oportunidade a partir da percepção do intraempreendedor e gerando vantagens no processo. Flancos políticos existentes em qualquer organização são enfrentados por atitudes intraempreendedoras (PINCHOT III, 1989), daí o receio de muitas administrações quanto à implantação de programas que façam o intraempreendedorismo progredir, sendo necessária, segundo Pinchot III (1989), coragem para defender tomadas de decisões em culturas corporativas devotas a justificações quantitativas.

Outros obstáculos ao intraempreendedorismo são apontados por Matos (2008), que cita ocorrências de caráter econômico com maior frequência, como os altos custos, principalmente quando envolvem vastos investimentos em tecnologia, riscos econômicos e escassez de fontes de financiamento, principalmente entre empresas que não possuem cultura inovadora e empreendedora.

Tais dimensões integram categorizações anteriores aos intraempreendedores, relevantes para o intraempreendedorismo (ANTONCIC; HISRICH, 2001), dentre elas as barreiras que podem impedir a criação de um ambiente promotor do empreendedorismo.

Manimala, Jose e Thomas (2006) discutem que processos intraempreendedores apresentam particular dificuldade de aceitação em organizações já estabelecidas. Enquanto para Antoncic e Hisrich (2000), a dificuldade mais expressiva encontra-se em

países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil. Ainda, para Sadler (2000), o setor público precisa evoluir continuamente, tendo em vista que atores políticos e econômicos poderosos têm interesse em preservar instituições como estão, apoiando e suportando o *status quo* (AVRICHIR; CHUEKE, 2011). Maneira pela qual, empresas adotantes de princípios empreendedores, naturalmente insatisfeitas com o *status quo*, ofereçam maneiras para que seus funcionários concentrem esforços no alcance da missão organizacional e na qualidade do atendimento às necessidades do público (PINCHOT; PILLMAN, 2004). Conclui-se, portanto, que organizações em situações não favoráveis opinantes pela manutenção do *status quo* estão fadadas ao fracasso (ZAHRA, 1993).

Cabe, ainda, citar Morse (1986) que julga não aptas para o desenvolvimento do empreendedorismo, aquelas organizações que possuem sistemas burocráticos enraizados, sendo incapazes de atrair e manter indivíduos empreendedores. Devido ao sistema falho de incentivo e recompensa, ao ambiente que não proporciona autonomia suficiente aos colaboradores e a normas que inibem inovações advindas dos mesmos, os intraempreendedores não alcançarão compensações condizentes com suas expectativas e, assim, contribuirão com a crescente taxa de *turnover* em órgãos nacionais. (DIEESE, 2011, 2014a, 2014b; VERLEUN, 2008)

A utilização demasiada de procedimentos mecânicos e burocráticos, o abuso de poder no serviço público são considerados fatores inibidores à inovação e conseqüentemente ao intraempreendedorismo (ZAHRA, 1991; ANTONCIC; HISRICH, 2001; FESTA; GARCIA FILHO, 2013), sendo assim, para que haja envolvimento e comprometimento com ações intraempreendedoras, os órgãos devem dar suporte às atividades desenvolvidas, adotando estratégias *bottom-up* que incentivem a manutenção saudável das ações através de padrões voluntários complexos e sinérgicos (PINCHOT III, 1989).

Logo, de acordo com Morris e Jones (1999), as limitações ao empreendedorismo no setor público prendem-se principalmente às limitações importadas aos gestores, às exigências legais ou aos regulamentos conferidos ao uso dos recursos atribuídos para cada organização.

Tendo em vista que estudos sobre empreendedorismo evoluem de acordo com aspectos contingenciais, condições sócio-políticas-ambientais e do momento histórico (BOAVA; MACÊDO, 2006, 2007) jogos de poder e negociações representam outro aspecto essencial das dinâmicas organizacionais, acompanhando os processos de decisões e a implementação das políticas públicas (ANDRADE, 2006). Ainda, na fase

de implementação os problemas são amplificados em razão dos jogos inter e intrarrelacional, envolvendo colaboradores que podem se colidir e têm responsabilidade que se sobrepõem, ofuscando a possibilidade de identificação de oportunidades empreendedoras potencialmente favoráveis ao desempenho do órgão.

A necessidade de aceitação, ou mesmo inserção, de intraempreendedores na gestão estratégica de órgãos governamentais proporciona a criação de habilidades que induzem ao desenvolvimento de políticas públicas ágeis e que respondam de forma assertiva às necessidades inovadoras dos envolvidos, de forma a aperfeiçoar os processos iniciais e finais internos à organização.

A modernização da administração pública está prevista desde a Constituição de 1988, através de técnicas gerenciais que tornem a prestação de serviço mais ágil e eficiente (TORRES, 2004), a inclusão eficaz de princípios empreendedores pode representar caminho que conduza à consecução da eficiência em serviços sugerida pelo autor.

Aplicação de preceitos intraempreendedores no serviço público, dispondo de uma visão embasada no empreendedorismo é possível implementar melhorias estratégicas, procedimentais, processuais e sistemáticas nos órgãos, além da criação de uma cultura com capacidade inovativa interna, que resulte no alcance dos objetivos finais propostos pela organização.

Por fim, o capítulo buscou responder de forma prudente o questionamento apostado por Norburn, Manning e Briley (1986) sobre a possibilidade ou impossibilidade de utilizar princípios do empreendedorismo em organizações que apresentam estruturas essencialmente burocratizadas. É notável citar que autores buscaram responder a pergunta em outros países (SADLER, 2000; MANIMALA; JOSE; THOMAS, 2006; MORRIS, 2007; BOSMA; STAM; WENNEKERS, 2010; KLEIN et al., 2010; DIEFENBACH, 2011; WESTRUP, 2013) e por sua vez no Brasil (ZIMMER; HOELTGEBAUM, 2004; COELHO, 2010; SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010; FESTA; GARCIA FILHO, 2013; EMMENDOERFER, VALADARES, 2014). Portanto, o capítulo teve o intuito de reforçar os achados dos autores quanto a possibilidade de existência do intraempreendedorismo em organizações públicas e os benefícios que o conceito pode trazer às administrações dos órgãos.

Com o intuito de aproveitar os benefícios trazidos pela implementação de atividades empreendedoras dentro dos órgãos, a administração deve sustentar iniciativas incentivadoras em períodos multi-anos (ZAHRA; COVIN, 1995), desta forma, os projetos empreendedores que serão implantados possuirão tempo suficiente para

amadurecerem e para que colaboradores habituem-se a eles. Empreendedorismo público introduz inovação aos serviços públicos, contribuindo para processo de concepção e implementação de políticas públicas de forma ágil, resultando na geração de valor aos cidadãos (MORRIS; JONES, 1999; OSBORNE; GAEBLER, 2004; EMMENDOERFER; VALADARES, 2014).

2.3. Condicionantes do intraempreendedorismo

Nesta sessão serão discutidos condicionantes aplicados na pesquisa que influenciam diretamente o intraempreendedorismo. Assim como explorado por Zahra (1991) de forma primária os efeitos diretos de variáveis que influenciam o Intraempreendedorismo: estratégia (OBSTRAT) – relaciona-se no estudo com a transmissão de visão e objetivos estratégicos –, características organizacionais (CHARACT) e ambiente (AMBIEN), neste caso interno. O autor sugeriu que estudos futuros explorassem interações entre variáveis e com o conceito de empreendedorismo, com isso, o estudo abarca as três variáveis propostas e adiciona mais cinco variáveis, sendo: nível de Intraempreendedorismo (INTRA), apoio aos intraempreendedores (APOIO), tolerância a riscos erros e falhas (RISCOS), equipes de trabalho (EQUIPE) e, finalmente, chefia imediata (CHEFIA). A seguir, são apresentados aspectos intraempreendedores que influenciam a dinâmica organizacional.

2.3.1. Nível de intraempreendedorismo

Intraempreendedorismo pertence ao domínio do comportamento empregatício e com isso enfrenta limitações ligadas à hierarquia funcional, às iniciativas pessoais intraempreendedoras, assim como possibilidades específicas de apoio e suporte que somente organizações podem oferecer aos intraempreendedores nascentes (BOSMA; STAM; WENNEKERS, 2010). O indivíduo empreendedor busca oportunidades e, com isso, surgem limitações aos gestores públicos, sendo por exigências legais ou mesmo por regulações do uso dos recursos atribuídos para cada organização (MORRIS; JONES, 1999; SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010).

Há evidências comprovadas de que o intraempreendedorismo auxilia a renovar e revitalizar a atuação da organização e eleva sua performance (GUTH; GINSBERG, 1990; ZAHRA, 1991, 1993; ANTONCIC; HISRICH, 2001; KURATKO et al., 1993; PARKER, 2011; ALPKAN et al., 2010; FELÍCIO; RODRIGUES; CALDEIRINHA, 2012).

Indivíduos tidos como modelo têm grande impacto sobre a cultura e autoconsciência de empreendedores (FILION, 2004). Partindo de tal princípio, empreendedores instigam e formam outros empreendedores. As organizações devem incentivar os colaboradores a tomarem atitudes empreendedoras e, por fim, tornarem-se novos empreendedores que poderão incentivar outros empreendedores, proporão mudanças e alterações organizacionais, revertendo-se em práticas agregadoras aos órgãos, aos funcionários e à sociedade.

Intraempreendedores encontram formas viáveis de hibridizar empreendedorismo monárquico com gestão participativa, com o intuito de agradar e reposicionar elementos em ambos os lados da equação – membros de equipe e alta administração (PINCHOT; PELLMAN, 2004).

Na visão de Garud, Hordy e Maguire (2007), para serem qualificados como empreendedores institucionais, indivíduos devem quebrar as regras vigentes e práticas associadas à lógica dominante institucional.

2.3.2. Apoio aos intraempreendedores

Antoncic (2001) atesta que suporte organizacional, em termos de treinamento de pessoal e confiança em funcionários para a detecção de oportunidades internas, influencia positivamente o comportamento empreendedor dos órgãos e oferece ao empregado a habilidade de discernir entre ameaças e oportunidades e responder a elas de forma criativa (ZAHRA, 1993). Ainda, suporte organizacional e gerencial de alguma forma se integra cognitivamente a valores relativos ao comportamento apropriado nas organizações, porém de forma mais tangível (ANTONCIC, 2001), influenciado positivamente o intraempreendedorismo na organização.

Para Pinchot e Pillman (2004) intraempreendedores dignos de confiança sabem onde devem alocar recursos importantes e não comprometem padrões de segurança ou ambientais. Desde que os riscos de consequências potencialmente catastróficas sejam

bem gerenciados, errar costuma ser a forma mais rápida e econômica de aprender. A fim de aprender a ser mais rápido e esperto, o intraempreendedor descobre uma abordagem de menor risco e mais econômica para colocar suas intenções em prática (PINCHOT; PILLMAN, 2004).

Todo colaborador deveria sentir e saber que caso eles tenham comportamento intraempreendedor e desenvolvam ideias viáveis, obterão apoio total de suas organizações, com a avaliação da proposta e sua possível implementação, assistências física, mental e, se necessária, financeira e, por fim, que mesmo que seu projeto não alcance os objetivos propostos ele não será rechaçado ou punido (ALPKAN et al., 2010). Ocasões em organizações obrigam empregados intraempreendedores a aguardar permissão para agir geram descontentamento e, neste período de espera, suas melhores ideias podem ser rejeitadas ou por vezes perderem suas funções de contingência (PINCHOT, PELLMAN, 2004). Ao contrário, a organização deve procurar, através de recrutamentos e treinamentos de pessoal, oferecer mais suporte e incentivo aos colaboradores, adotar uma filosofia que demonstre que o sucesso é baseado no fracasso (ALPKAN et al., 2010) e que sem ele não há experiência tão pouco progresso.

A liberdade para empreender impulsiona o empregado a se tornar independente (BOAVA; MACÊDO, 2006) e buscar maneiras para melhorar a organização. Com isso, órgãos que incentivam o empreendedorismo possuem maiores chances de que oportunidades transformem-se em realidade organizacional e reflitam no desempenho final da organização.

O verdadeiro desafio encontrado no gerenciamento eficaz de organizações é a transformação de ideias em realidade rentável, exigindo comportamento empreendedor por parte dos funcionários (PINCHOT; PELLMAN, 2004). Criação de valor, com foco nos objetivos organizacionais, por meio de apoio organizacional resulta positivamente em atitudes inovadoras que refletirão no desempenho da organização.

2.3.3. Transmissão de visão e objetivos estratégicos

O intraempreendedorismo encontra maior eficácia quando bem alinhado ao objetivo estratégico da empresa, desde que bem delineados e difundidos (PINCHOT; PELLMAN, 2004). De acordo com estudos realizados por Fillion (2004), os intraempreendedores influenciam a constituição da visão central da organização.

A visão e a estratégia são ferramentas poderosas para alinhar o empregado independente e inovador, uma visão direcionada ao empreendedorismo interno cria novas responsabilidades e liberdades, requerendo energia criativa de todos os indivíduos envolvidos (PINCHOT; PILLMAN, 2004) e refletindo diretamente nas estratégias propostas. Zahra (1991, 1993) julga as estratégias organizacionais como fator antecessor às atividades intraempreendedoras e resultam em melhores o desempenhos organizacionais.

Valores organizacionais dão corpo às filosofias e ideais administrativos e criam normas que guiam o comportamento dos colaboradores. Instituem clima interno que auxilia na integração dos objetivos organizacionais e pessoais dos colaboradores e intensifica o nível de comprometimento para com a organização. Encorajam empregados a explorar meios viáveis de alcançar os objetivos organizacionais, já que estarão dispostos a contribuir com novas ideias para o desenvolvimento do órgão (ZAHRA, 1991).

Wanna et al. (1996) observaram que os objetivos dos órgãos públicos eram inconsistentes, às vezes ambíguos e "não claros", em contrapartida sua pesquisa demonstrou que os órgãos vêm aprimorando missões, visões e objetivos estratégicos, e transmitindo-os de forma eficaz para os colaboradores. Tal aprimoramento em objetivos leva à melhor compreensão do negócio da empresa e ao envolvimento por parte dos empregados com o resultado final almejado pelo órgão.

Atentando-se às pormenoridades do funcionalismo público, o intraempreendedorismo pode ser gerenciado através de técnicas de decisão, desenvolvendo oportunidades que levam a novos processos internos, criação unidades de negócio semi-independentes, mecanismos de transmissão efetiva de objetivos organizacionais para que os empregadocolaboradores conheçam e apreciem a operacionalidade do órgão e apoio a mudanças (SADLER, 2000), retirando o foco de externalidades ambientais.

Políticas e programas organizacionais devem ser adotas como finalidade para fomentar o desenvolvimento de um “espírito empreendedor” dentre os funcionários, orientado pela visão e pelos objetivos estratégicos dos órgãos, focado em oportunidades não em problemas (SAXENA, 1991; SADLER, 2000). Oportunidades tais que emergem do dinamismo e do heterogenismo da economia onde mudanças sociais, políticas, tecnológicas, econômicas e, atualmente, ambientais produzem novos elementos que podem enriquecer o nicho da organização (ZAHRA, 1991). Ainda, intraempreendedorismo age no controle das necessidades e expectativas do mercado

através de inovações administrativas com o intuito de desenvolver soluções criativas frente às complexidades ambientais.

Vale ressaltar que ideias bem delineadas costumam obter apoio quando se alinham a essas competências, em especial as ideias que se enquadram com a visão e com os objetivos organizacionais ou, ainda, que conseguem romper barreiras, antes enxergadas como intransponíveis (PINCHOT; PILLMAN, 2004), no tocante do dinamismo e da independência na tomada de decisão por parte dos funcionários com talentos empreendedores dos órgãos.

Pinchot e Pellman (2004) argumenta que é possível reter talentos na organização através da criação de mecanismos e formatação de mentalidade que seriam capazes de apoiar e reconhecer inovações e empreendedorismo. O resultado de um processo de apoio e reconhecimento às atitudes empreendedoras traria consigo a criação e o fortalecimento da cultura inovativa, à qual minimiza não apenas erros de colaboradores e funcionários, mas também proporciona vantagem competitiva no que tange à geração e implementação de novas ideias e melhorias em produtos, serviços e processos (PINCHOT, 1989).

Por fim, transmissão de visão e objetivos estratégicos de forma clara e precisa a todos os colaboradores do órgão resulta na diminuição de falhas operacionais que causam retrabalho e em ações focadas que não desviam-se do objetivo final da empresa nem subutilizam recursos que podem ser despendidos em distintas áreas que resultam no desenvolvimento propício da organização.

2.3.4. Tolerância a riscos, erros e falhas

Um ambiente institucional favorável ao florescimento do intraempreendedorismo, tolerante ao erro e a riscos advindos de ações empreendedoras, estará sujeito à mudança de um modelo estruturadamente hierárquico e austero para um que se adapte de forma eficaz aos preceitos empreendedores (GOMEZ-HARO et al., 2011).

Para Manimala, Jose e Thomas (2006), sistemas inadequados de promoção e manutenção de ideias de empregados são enfrentados como inibidores ao intraempreendedorismo. Da forma oposta, organizações proativas são inclinadas ao risco através da experimentação, da iniciativa e da busca agressiva e audaciosa por oportunidades (ÖZDEMIRCI, 2011).

Métodos investigativos para examinar as razões pelas quais os erros são cometidos não são tomados pela administração (MANIMALA; JOSE; THOMAS, 2006), o que aumenta a possibilidade dos mesmos erros ocorrerem novamente, sendo inevitável, neste caso, o retrabalho.

O processo organizacional, segundo Pinchot e Pillman (2004), deve reconhecer o valor de erros em fases iniciais como ensinamentos e não conectá-los a motivos que levem ao cancelamento do projeto ou desrespeito do intraempreendedor. A tomada deliberada de riscos faz parte da índole empreendedora e leva ao sucesso das investidas desses indivíduos (MORSE, 1986).

Cabe ressaltar que os erros são considerados parte integrante do processo de desenvolvimento de qualquer ação, porém medidas adequadas que analisem sua origem, os transformem em oportunidades ou previnam sua ocorrência futura, normalmente não são tomadas pelas organizações (MANIMALA; JOSE; THOMAS, 2006). É sabido que, através deles, é possível agregar conhecimentos mútuos e transferíveis com intuito de incentivar o desenvolvimento conscientemente dos empregados, dessa forma, a criação e manutenção efetiva de programas que abarquem o erro como um meio para alcançar objetivos finais pode representar fator que auxilie o desenvolvimento contínuo da organização e de seu capital humano (GULATI, 1998; ALPKAN et al., (2010); BOSMA; STAM; WENNEKERS, 2010; RASDI; GARAVAN; ISMAIL, 2010).

2.3.5. Equipes de trabalho

Intraempreendedores buscam colegas com diferentes habilidades, experiências e pontos de vista, criando redes de suporte interno e utilizando suas conexões para ampliar fontes e conceitos de forma constante (PINCHOT; PILLMAN, 2004). Os autores esclareceram que caso o indivíduo tenha intenções genuínas de propiciar melhor funcionamento para a organização, os colegas o verão como membro da comunidade e não como mais um competidor no ambiente (PINCHOT; PILLMAN, 2004), gerando confiança mútua, necessária para a composição de equipes eficazes de intraempreendedores.

O indivíduo empreendedor identifica recursos sociais que possam potencializar suas ações (CORDEIRO; MELLO, 2006), de forma a induzir resultados valiosos na busca por oportunidades e potencializar sua ação conforme diminui sua dependência de recursos e condições externos, tal noção de coleguismo espelha ajuda mútua e solidária

que direciona para uma interação e influencia coleguismo e espírito cooperativo (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010).

As relações são configuradas como novas formas organizacionais, um novo emaranhado estrutural, que trazem consigo de forma implícita a necessidade administrativa de estabelecimento e delimitação de ordem face às incertezas, através de padrões e regras de comportamento precisam ser institucionalizados nas e para as organizações (GULATI, 1998), tornando imperativa a criação de cultura adaptável a mudanças e que tolere distintas visões e abordagens organizacionais.

Estudos realizados por Andrade (2006) indicaram que novas configurações políticas permitem que cheguem a um consenso por meio de intenso intercâmbio de informações e que troquem ou combinem recursos complementares na qual um produto ou serviço final não é mais produzido por uma só cadeia integrada de comunicação, mas sim pela cooperação de muitas outras cadeias que permeiam objetivos de forma própria ou coletivizada. Com isso, fenômeno organizacional dentro das interrelações que pressupõe uma abordagem de redes como realização coletiva e não apenas como uma nova estrutura de coordenação (ANDRADE, 2006).

A noção de coletivo espelha uma ajuda mútua e solidária que se direciona para uma interação entre os membros e com destaque à identificação com os valores coletivos e o espírito cooperativo (CORDEIRO; MELLO, 2006), na qual reflete-se em ações empreendedoras. Ademais, a abordagem focada em relações que por si só é capaz de transpor os limites da hierarquia convencional, e não considera como as relações de colaboradores, através da sua proliferação e do suporte de conexões ao longo do tempo, podem criar e gerir essa nova ordem proposta (ANDRADE, 2006).

Equipes são meio para intervir na realidade social atual, tornando-se uma construção coletiva que se organiza possibilitando uma gestão participativa e, através da integração das políticas sociais, busca soluções que respondam aos direitos dos cidadãos a uma vida com qualidade (JUNQUEIRA, 2004). Tais medidas permitem que os diversos empregados tomem ações diretas em soluções para problemas que afetam diretamente sua qualidade de vida.

A situação de interação representa meio pelo qual o conhecimento, as práticas, os valores, os processos, a cultura e as diferenças dos indivíduos sejam compartilhados coletivamente em favor de um projeto comum, através da coordenação de empregados designados para tal função.

2.3.6. Chefia imediata

Segundo Zahra (1993), organizações que não possuem lideranças criativas tendem a perder espaço no mercado. Caso a chefia consiga tornar a organização mais agressiva, alterando o ambiente em que se encontram, suas chances de desenvolvimento tornam-se mais tangíveis.

Zahra e Covin (1995) demonstraram que atividades empreendedoras despendem significativa quantidade de tempo das organizações para alcançarem completamente o resultado esperado. Através de seus estudos, os autores concluíram que as organizações devem adotar perspectivas que abranjam períodos razoáveis de tempo no desenvolvimento, gerenciamento e avaliação de suas atividades empreendedoras, já que oportunidades raramente emergem de situações racionais e previsíveis, ao contrário, surgem facilmente de contextos incertos e com horizontes temporais vastos (BUSENITZ et al, 2003). Sem o devido suporte administrativo, atividades empreendedoras podem ser descontinuadas antes mesmo de oferecerem algum benefício razoável para o órgão (ZAHRA; COVIN, 1995).

Estudos realizados por Manimala, Jose e Thomas em 2006, demonstraram que a oposição da gerência em aceitar, de forma proporcional, tanto o sucesso quanto o insucesso em investidas empreendedoras e a recusa em dividir a responsabilidade na possibilidade de fracasso, faz com que colaboradores tornem-se avessos ao risco e reduzam suas iniciativas de resguardar ou executar novas ideias.

Indivíduos em posições de gerenciamento são os desenvolvedores essenciais das ideias que ajudam a organização adaptar-se às demandas e a futuros incertos (DUNCAN et al., 1988). Gerentes que escutam as sugestões de melhorias de empregados empreendedores devem se perguntar se os investimentos feitos para melhorar o capital humano – que é a soma dos conhecimentos individuais, talentos, destrezas e habilidades de todo o quadro funcional da organização – e na provisão do suporte organizacional ao empreendedorismo criariam efeitos sinérgicos mais benéficos para o órgão caso aplicados simultânea ou separadamente (ALPKAN et al., 2010).

Tendo em vista que a demanda delinea conceitos de negócios (ZAHRA, 1993) e que atividades empreendedoras levam organizações a adaptações mais efetivas, já que, atividades empreendedoras propiciam meios para aproveitar vantagens derivadas de condições hostis e incertas (ZAHRA, 2000). Atuais mudanças no ambiente organizacional como alterações inesperadas de demanda, aceleração do desenvolvimento tecnológico, competição acirrada tanto local quanto globalmente,

levam a adoção de medidas adaptativas que respondam de forma coerente a tais mudanças. O comportamento empreendedor e intraempreendedor tornam-se vitais para o desenvolvimento e, principalmente, a sobrevivência das organizações (ÁCS; SZERB, 2007).

Apesar de existirem exceções, geralmente intraempreendedores não buscam cargos gerenciais, pois necessitam de liberdade criativa e não responsabilidades atreladas a altos cargos que incitam o gerenciamento de ideias antigas (DUNCAN et al., 1988) e, muitas vezes, já ineficientes.

Para que uma ideia torne-se bem sucedida em sua implementação o apoio dos gerentes imediatos é fundamental, principalmente em áreas operacionais (MANIMALA; JOSE; THOMAS, 2006). A falta de apoio gerencial e/ou organizacional aos intraempreendedores leva à frustração. Norburn, Manning e Birley (1986) expuseram que tal condição conduz a situações onde colaboradores com características empreendedoras buscam apoio em outras organizações, elevando o *turnover* dos órgãos. A lógica é uma espiral invertida (NORBURN; MANNING; BRILEY, 1986), uma vez fora dos órgãos, a vaga destinada aos intraempreendedores será ocupada por empregados menos motivados e, talvez, sem preocupação com o desenvolvimento propício da organização. Isso força os superiores a encontrarem soluções inovadoras que reduzam ou controlem a origem da hostilidade (ZAHRA, 1993) e consigam aplicar práticas criativas para reverter o processo de *turnover* do órgão.

Ao mesmo tempo, é sabido que gestores precisam contar com a criatividade e o com o empreendedorismo dos empregados para descobrir e implementar oportunidades escondidas, em hábitos diários, dentro da estrutura organizacional (PINCHOT; PILLMAN, 2004).

Contudo, deve-se ressaltar igualmente que o controle também deve estar presente em ambientes empreendedores, uma vez que eles permitem a distinção entre empreendimentos promissores de projetos menos rentáveis (ZAHRA, 1991) e o monitoramento formal não excessivo de atividades empreendedoras associa-se positivamente ao intraempreendedorismo (ANTONCIC, 2001). Porém, confiança demasiada em controles organizacionais associa-se negativamente ao intraempreendedorismo (ZAHRA, 1991).

2.3.7. Cultura Organizacional

Ao basear-se no ponto que o intraempreendedorismo é o empreendedorismo que existe dentro de uma organização (PINCHOT III, 1989; DANTAS, 2008; KLEIN et al. 2009) o ambiente interno da organização é fator determinante do intraempreendedorismo (ANTONCIC, 2001). Tende a influenciar organizações e torná-las mais isomórficas (ANTONCIC, 2007), por meio da redução das barreiras às mudanças e do encorajamento à criatividade (PARKER, 2011), porém, de forma estruturada, pode apresentar um repertório limitado de ações (BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2009).

A fim de criar uma cultura organizacional propensa ao florescimento de atividades intraempreendedoras é necessário um leque de políticas, processos e características organizacionais, em que a atualização das práticas gerenciais induz à padronização inovativa de práticas comportamentais geradores de novas ideias, produtos, processos operacionais e gerencias (ALPKAN et al., 2010) e mudanças estruturais organizacionais necessárias para o funcionamento eficaz da organização. Ademais, para Siqueira (2005), mecanismos adotados por instituições como criação de políticas de autorização; mecanismos de reconhecimento e recompensa; promoção de trabalho em equipe; patrocínio e experimentação de ideias; tolerância ao erro; agilidade para a obtenção de recursos e autonomia para a tomada de decisões – *empowerment*, podem induzir à criação de ambiente propício ao intraempreendedorismo.

Pesquisas têm demonstrado que sobrevivência e crescimento de organizações em ambientes dinâmicos estão intimamente relacionados à sua habilidade de promover inovação interna (MANIMALA; JOSE; THOMAS, 2006). Os autores ainda discutem que o processo necessário para a aceitação da inovação impreterivelmente exige orientação intraempreendedora dentre os colaboradores dos órgãos. Segundo Dornelas (2003), as organizações começaram a perceber que precisavam ser mais inovadoras, pois:

A organização precisa ser mais ágil, buscar novas oportunidades de negócio de forma mais efetiva, se reestruturar, rever seus processos, incentivar seus funcionários na busca da inovação, a serem mais criativos, a proporem soluções, não serem reativos, e fugir da mesmice de outrora (DORNELAS, 2003).

Morse (1986) propõe que organizações procurem financiar deliberadamente a inovação de seus empregados, de modo a beneficiarem-se dos resultados advindos de tais inovações.

Toda a cultura organizacional deve, propositadamente, incentivar e promover o intraempreendedorismo (MORSE, 1986), pois, assim como exposto por Parker (2011), intraempreendedores respondem a estímulos advindos do ambiente ao qual pertencem. Considerando-se que um ambiente organizacional propício leva ao afloramento de comportamentos empreendedores inovadores (ALPKAN et al., 2010; VALADARES; EMMENDOERFER, 2012). As organizações devem procurar meios de nutrir os empregados para que, assim, sua cultura possa tornar-se mais fluida e amigável ao Intraempreendedorismo.

Norburn, Manning e Birley (1986) defendem a "criação" de pessoas criativas no interior da organização para que prevaleça o sentimento de liberdade e a nutrição dos empregados empreendedores. Morse (1986) faz alusão, igualmente, à dificuldade de introduzir uma cultura organizacional bem estabelecida a um intraempreendedor recém-chegado, defendendo a criação e manutenção de uma cultura voltada ao incentivo a intraempreendedores potenciais.

O Intraempreendedorismo somente pode ser impulsionado em um contexto ambiental organizacional propício (SADLER, 2000), dessa forma, “é preciso fomentar uma cultura empreendedora nas organizações públicas, porém essa cultura não é fomentada de forma rápida” (VALADARES; EMMENDOERFER, 2012). Quando o ambiente é hostil as organizações tendem a reestruturar seus objetivos, domínios e operações (ZAHRA, 1991, 1993). Dessa forma, segundo o autor, conforme a hostilidade do ambiente diminui, a organização torna-se mais empreendedora.

Pessoas em ambientes extremamente burocráticos tendem a se tornar complacentes com o desempenho geral da organização, concentrando suas energias na luta para conquistar posições internas em vez de pensar no benefício de toda a organização (PINCHOT; PELLMAN, 2004). Organizações empreendedoras são organizações planejadas que possuem objetivos bem delineados e que sabem desenvolver o intraempreendedor (EMMENDOERFER; VALADARES; BALBI, 2008).

Ambientes reconhecidamente hierarquizados, como é o caso dos órgãos públicos, tendem a não estimular o intraempreendedorismo e ser mais turbulentos do que ambientes que aceitam inovações advindas de seus colaboradores (SADLER, 2000). Ainda, segundo Sadler (2000), organizações que apresentam estruturas pouco autoritárias possuem indivíduos autônomos, enquanto em organizações com hierarquias rígidas a porcentagem de empregados autônomos diminui drasticamente.

Órgãos públicos tendem a seguir regras demasiadamente burocratizadas, que encorajam a estagnação dos funcionários e proporcionam o controle por parte da alta administração (MORSE, 1986). Fatores estes que inibem a inovação, uma vez que diminuem a autonomia necessária para florescimento do intraempreendedorismo. Autonomia necessária para o alcance dos resultados almejados, tendo em vista sua necessidade no momento de tomar decisões e utilizar recursos sabiamente, além de auxiliar em respostas rápidas a situações adversas e a exploração de oportunidades (FELÍCIO; RODRIGUES; CALDEIRINHA, 2012).

Se por um lado, colaboradores em ambientes burocráticos tendem a perpetuar erros em vez de mudar seus planos, por acreditarem que através da mudança estarão admitindo que erraram e, dessa forma, ficando expostos à críticas e censuras de colegas e da própria organizações. Por outro, ambientes encorajadores reforçam a vontade dos intraempreendedores em se expor a riscos calculados, baseados na aprendizagem, na adaptação e no progresso continuado (PINCHOT; PILLMAN, 2004). O autores concluem que acredita-se que através da burocracia só exista um caminho certo a ser percorrido, um único lugar para recorrer para cada tipo de ajuda ou recurso, entretanto em organizações com clima organizacional propício ao empreendimento, pode-se recorrer a inúmeras fontes de recursos, assistência e *feedback* (PINCHOT; PILLMAN, 2004), necessários para o bom aproveitamento de ideias advindas de empregados intraempreendedores.

É sabido que intraempreendedores alteram o ambiente no qual pessoas podem ou são incentivadas a fazer mais do que o mínimo exigido e na qual é aceitável que os empregados tenham comprometimento com seu trabalho e com a organização (FILION, 1999), buscando oportunidades e soluções que venham a melhorar aspectos organizacionais (SLEVIN; COVIN, 1990; ZAHRA, 1991; ALPKAN et al., 2010) e resultando em vantagens competitivas sustentáveis através da inovação de produtos, serviços e processos, ou até mesmo a combinação dos três (BRENTANI, 2001; ALPKAN et al., 2010).

Claramente, o contexto do ambiente empresarial deve ser considerado pelas organizações, tendo em vista sua influência nos resultados na organização (ZAHRA; COVIN, 1995), assistindo ou repreendendo ações empreendedoras (BAKER; KECHARANANTA, 1998) que refletirão diretamente em transformações organizacionais.

2.3.8. Características organizacionais

Zahra e Covin (1995) atestam que organizações empreendedoras monitoram de forma constante as flutuações do mercado e respondem rapidamente à oportunidades emergentes.

Mudanças organizacionais de baixo para cima (FILION, 2004) advindas de atitudes empreendedoras, como autoaprovação, autorrenovação e autorrecompensa, refletem na possibilidade de transformação organizacional (GUTH; GINSBERG, 1990; STOPFORD; BADEN-FULLER, 1990; ZAHRA, 1991). Deste modo, como agregado pelos estudos de Covin e Miles (1999), atividades intraempreendedoras relacionam-se diretamente com a redefinição de escopo, renovação de estratégias, rejuvenescimento e regeneração organizacional de forma contínua.

Segundo Filion (2004), uma estrutura motivadora auxilia os empregados a desenvolverem e realizarem visões, revisarem seus trabalhos, pensarem em suas atividades, questionarem o significado do que fazem e prepararem suas ações de modo mais completo. Os incita a aprender e a progredir continuamente, apoiando e tornando a organização mais dinâmica.

Inovações que tornam operações usuais mais eficientes geralmente advêm de empregados que se baseiam em suas experiências e expertise (PINCHOT III, 1989; KURATKO et al., 1993; WESTRUP, 2013) através da combinação de conhecimento, ações e recursos, que tornam, de maneira geral, o processo de decisão e a tomada de ação de empreendedores parte integrante da organização (LEYDEN; LINK; SIEGEL, 2014).

Mesmo que organização seja bem equipada e possua sistemas de manutenção de ações empreendedoras, elas devem procurar meios para incentivar um fluxo contínuo de inovação e torne-se a ligação entre o conhecimento anterior dos empregados (DUNCAN et al., 1988) e o novo conhecimento empreendedorista, necessários para o bom funcionamento da organização e para a impulsão da performance organizacional em direção a seus objetivos.

Ações organizacionais bem realizadas promovem o envolvimento formal dos empregados, que, segundo Zahra (1991), buscarão assegurar-se do sucesso de seus departamentos.

Sistemas de recompensa tradicionais foram criados para pessoas que gostam de dinheiro, poder e status (DUNCAN et al., 1988) ou para tornarem pessoas dependentes de dinheiro, poder e status. Para Duncan et al. (1988), tais sistemas encorajam

comportamentos seguros, conservadores e sistêmicos, aproximando empregados que utilizam-se dessas técnicas de promoções e de cargos de gerências, porém não são elementos que motivam indivíduos intraempreendedores. O autor explica que intraempreendedores raramente são promovidos para posições que correspondam a seu nível de contribuição, não por desrespeito da organização, mas sim por falta de funções adequadas às características empreendedoras (DUNCAN et al., 1988).

É possível notar que a ausência de políticas internas que promovam o intraempreendedorismo e não utilizem, ou utilizam de forma precária, sistemas de reconhecimento dos colaboradores, resulta na baixa procura por novos meios para a realização de tarefas, nas baixas sugestões para inovações (MANIMALA; JOSE; THOMAS, 2006) e na alteração do envolvimento dos funcionários, desencorajando-os a contribuir com a organização. Por outro lado, organizações adotantes de práticas empreendedoras tornam-se mais versáteis, adotam mais habilidades funcionais e praticam mais inovações do que organizações não-empreendedoras (LI; FENG; JIANG, 2006).

Defendido por Morse (1986), a organização deve procurar motivar seus empregados empreendedores, tendo em vista que suas atitudes serão condicionadas por suas expectativas de crescimento, possibilidade de sucesso e reconhecimento profissional.

Zahra (1993) propõe que a fim de alcançar a junção eficaz entre intraempreendedorismo e os ambientes interno e externo é necessário que a organização busque melhorias tanto em seu contexto administrativo quanto no estratégico. Para Özdemirci (2011), em organizações já estabelecidas, o intraempreendedorismo pode levar à formação de unidades autônomas ou semiautônomas e à criação de novos processos.

Variáveis organizacionais formam o contexto onde empregados dos órgãos percebem oportunidades para empreender (ZAHRA, 1991). Ainda, segundo o autor, as variáveis baseiam o ambiente no qual tais empreendimentos serão avaliados, aceitos ou recusados (ZAHRA, 1991).

Por fim, Andrade (2006), expôs a relação entre o envolvimento de atores, seu comprometimento com as metas e a implementação de políticas sustentáveis e benéficas à população, desta forma:

A formação de políticas públicas baseadas na descentralização e na participação social exige padrões de flexibilidade que sejam facilitadores de novas relações sociais e políticas de maneira a renovar a capacidade de governança pela capilarização da sociedade não apenas pelo seu controle

sobre a ação estatal, mas também pela sua própria ação estratégica e decisória dentro do espaço público (ANDRADE, 2006).

Assim, a seguinte questão toma forma: Como fazer a junção coerente de tarefas gerenciais que envolvem o crescimento das organizações com estratégias de baixo risco e retornos financeiros uniformes (NORBURN; MANNING; BRILEY, 1986) com a necessidade de mudanças constantes necessárias para o gerenciamento intraempreendedor de tarefas (FILION, 2004; PARKER, 2011; FELÍCIO; RODRIGUES; CALDEIRINHA, 2012)? A adaptação organizacional é a resposta para o questionamento e torna-se inevitável neste caso (HISRICH; PETERS; SHEPARD, 2009; LANA, 2010; LEYDEN; LINK; SIEGEL, 2014).

3. MÉTODOS

3.1. Classificação da Pesquisa

A pesquisa apresentada possui ênfase exploratória e descritiva, tendo em vista que expôs as características apresentadas do fenômeno intraempreendedorismo em órgãos públicos dos três poderes (VERGARA, 1998; RICHARDSON, 1999), através da revisão de literatura de fontes potenciais (HAIR et al, 2005).

Os dados serão abordados quantitativamente. Primeiramente, foram utilizados procedimentos estatísticos analíticos, *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), de forma a garantir a precisão dos resultados e evitar distorções de interpretação, posteriormente a relação dos dados foi analisada com objetivo de explorar o nível de profundidade em que se situam os problemas (VERGARA, 1998; RICHARDSON, 1999).

Foram selecionados três órgãos públicos para integrar e caracterizar a pesquisa através de dados coletados através de questionários respondidos pelos colaboradores de todos os níveis hierárquicos dos órgãos, sendo empregados, estagiários, terceirizados ou ocupem cargo de confiança. Optou-se por amostrar a Gerência de Gestão de Pessoas da Telebras e as Secretarias de Gestão de Pessoas do TCDF e do STJ, por possuírem características ligadas à inovação e maior possibilidade de aspectos influenciadores do intraempreendedorismo e por oferecerem maior controle das respostas e resultados que viriam a ser obtidos.

Cada órgão pertence a uma esfera distinta do poder público nacional. O Superior Tribunal de Justiça pertence ao poder judiciário foi criado pela Constituição Federal de 1988 e é responsável por uniformizar a interpretação da lei federal em todo o Brasil, seguindo os princípios constitucionais e a garantia de defesa do Estado de Direito, apreciando causas oriundas de todo o território nacional, em todas as vertentes jurisdicionais não-especializadas. O Tribunal julga crimes comuns praticados por governadores dos estados e do Distrito Federal, crimes comuns e de responsabilidade de desembargadores dos tribunais de justiça, habeas-corpus que envolvam autoridades ou ministros de Estado e assumiu a competência para analisar a concessão de cartas revogatórias e processar e julgar a homologação de sentenças estrangeiras. A inovação está presente no órgão como parte integrante dos valores organizacionais, que busca soluções criativas para atividades, processos e rotinas, aprimoram procedimentos organizacionais e fomentam uma cultura inovadora. Ainda, possui o intuito de qualificar servidores, observando a gestão de competências e do conhecimento, para a melhoria do

desempenho de suas atribuições, possíveis através da implementação de ações empreendedoras.

Na esfera legislativa encontra-se o Tribunal de Contas do Distrito Federal. O órgão trabalha para a manutenção e prestação do patrimônio do Distrito Federal, ao assegurar que a aplicação do dinheiro público seja efetiva, regular e esteja dentro da lei. Aprecia as contas anuais dos governadores, emitindo pareceres para o julgamento na Câmara Legislativa; julga contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos; confere a legalidade dos atos de admissão de pessoal e a concessão de aposentadorias reformas e pensões dos servidores do Governo do Distrito Federal; e avalia a execução das metas estabelecidas no plano plurianual, nas diretrizes orçamentárias e no orçamento anual. Além de receber denúncias de irregularidades ou ilegalidades e fazer inspeções em todas as unidades administrativas dos poderes Executivo e Legislativo. Inovações estão presentes no órgão através de seu Plano Estratégico vigente até 2015. A implementação do modelo de gestão estratégica BSC – *balanced scorecard* – tem proporcionado ao órgão o grau de alcance de cada objetivo interno, permitindo que a tomada de decisão e a execução das ações amparadas por análises de desempenho, incentivando habilidades criativas e inovadoras (ROCHA; LAVARDA, 2011) e, conseqüentemente, empreendedoras.

Por fim, a Telebras integra o poder executivo. É uma sociedade anônima aberta, de economia mista, vinculada ao Ministério das Comunicações, está autorizada a usar e manter a infraestrutura e as redes de suporte de serviços de telecomunicações da administração pública federal, em conformidade com orientações do Comitê Gestor do Programa de Inclusão Digital. Cabe à Telebras implementar a rede privativa de comunicação da administração pública federal, apoiar e suportar políticas públicas em banda larga, além de prover infraestrutura e redes de suporte a serviços de telecomunicações prestados por empresas privadas, estados, Distrito Federal, municípios e entidades sem fins lucrativos. Por estar em um ambiente altamente competitivo como é o caso das telecomunicações, a inovação está presente no âmago da Telebras. Atividades, processos, projetos, estratégias e ações devem ser mantidos atualizados de forma constante para que a instituição se mantenha competitiva no mercado altamente competitivo das telecomunicações (MOCELIN; GUSMÃO BARCELOS, 2012). O fornecimento de soluções de telecomunicações que contribuam para o desenvolvimento e para a redução das desigualdades, de forma sustentável e com elevado padrão de qualidade torna-se mais táctil através da adoção de soluções empreendedoras.

3.2. Universo Amostral

A pesquisa envolve coleta direta de informações visando melhorar a tomada de decisão (HAIR et al, 2005). Os autores argumentam que essa coleta de informação implica contatar pessoas que conheçam um determinado tópico, no caso os colaboradores dos órgãos analisados.

O universo apreendido pelo estudo foi o do funcionalismo público brasileiro, dos quais três órgãos foram selecionados para fazerem parte do estudo, sendo eles Tribunal de Contas do Distrito Federal – TCDF; Superior Tribunal de Justiça – STJ; e Empresa Brasileira de Telecomunicações – Telebras. Destes, a população amostral resumiu-se aos funcionários atuantes nas respectivas Secretarias de Gestão de Pessoas e Gerência de Gestão de Pessoas dos órgãos.

A composição dos participantes (Figura I) dividiu-se em cada órgão da seguinte maneira: na Telebras estudo obteve 16 respondentes de um total de 18 pertencentes à área; no TCDF dos 40 respondentes possíveis obteve-se 33 respostas e, por fim, do STJ dos 156 respondentes possíveis 49 participaram da pesquisa. Ao finalizar aplicação dos questionários é possível identificar participação ativa de dois órgãos partícipes, TCDF e Telebras, porém com apenas 31% de questionários respondidos STJ obteve menor representatividade. De forma geral, a pesquisa alcançou 46% de participação por parte dos órgãos.

Órgão	Total de Empregados por Unidade	Respondentes	Porcentagem
TCDF	40	33	83%
STJ	156	49	31%
Telebras	18	16	89%
Total	214	98	46%

Figura II: Composição de participação na pesquisa.

3.3. Coleta de Dados

A pesquisa partiu do princípio da coleta de dados através de questionários estruturados (Anexo I), cuja estrutura, além dos aspectos sócio-demográficos, tais como gênero, idade, cargo ocupado, remuneração, nível de escolaridade, tempo de casa e tipo de vínculo estabelecido com o órgão, foi baseada em Pinchot e Pellman (2004). Analisou-se oferta de suporte para o comportamento intraempreendedor nos órgãos e características intrínsecas dos intraempreendedores, ou seja, buscou-se a identificação de elementos intraempreendedores em distintos aspectos organizacionais.

Foi utilizada escala Likert de concordância se sete pontos em que 1 = “discordo completamente” e 7 = “concordo completamente”. Os questionários avaliaram as perspectivas dos respondentes frente a grupos analíticos interrelacionados e dos quais o intraempreendedorismo depende. Foi composto de 36 afirmações subdivididas em oito grupos analíticos: nível de intraempreendedorismo; apoio aos intraempreendedores; transmissão de visão e objetivos estratégicos; tolerância a riscos, erros e falhas; equipes de trabalho; chefia imediata; comunidade organizacional e características organizacionais, que facilitaram o processo de análise posterior.

Os questionários foram aplicados no próprio local de trabalho dos colaboradores dos órgãos dentre os meses de setembro e outubro de 2014. Inicialmente, o objetivo da pesquisa foi esclarecido objetivando sanar qualquer tipo de dúvida. Em seguida, tempo hábil foi oferecido para que os questionários pudessem ser respondidos, com a possibilidade de resposta posterior e recolhimento destas após alguns dias. Por fim, assegurou-se o anonimato dos respondentes, tendo em vista o receio de alguns colaboradores frente possíveis represálias dos órgãos.

Vergara (2004), enfatiza que o leitor da pesquisa deverá ser informado sobre a pretensão de coleta de dados para responder ao problema. De tal modo, vale ressaltar que antes da aplicação de cada questionário e realização das entrevistas foi explicitado aos respondentes a importância e a relevância da pesquisa, tanto quanto a confidencialidade de suas respostas e a forma como poderão ser aplicadas em análises futuras na organização.

3.4. Processo de pesquisa

O processo da pesquisa (Figura III) seguiu modelo proposto por Hair et al. (2005) com objetivo de orientar as fases compositoras do processo desde o início. O processo é compreendido por três etapas: formulação, execução e análise. A primeira envolveu a definição da substância e do projeto de pesquisa, que resultou no estudo do intraempreendedorismo no serviço público. Na segunda, buscou-se reunir informações apropriadas sobre o tema com o intuito de recolher informações sobre o tema, armazená-las e permitir sua futura análise. Por fim, na terceira etapa, os dados foram analisados buscando oferecer respostas para a questão de pesquisa. Dessa forma, apresenta-se o processo de formulação da presente pesquisa baseada em Hair et al. (2005):

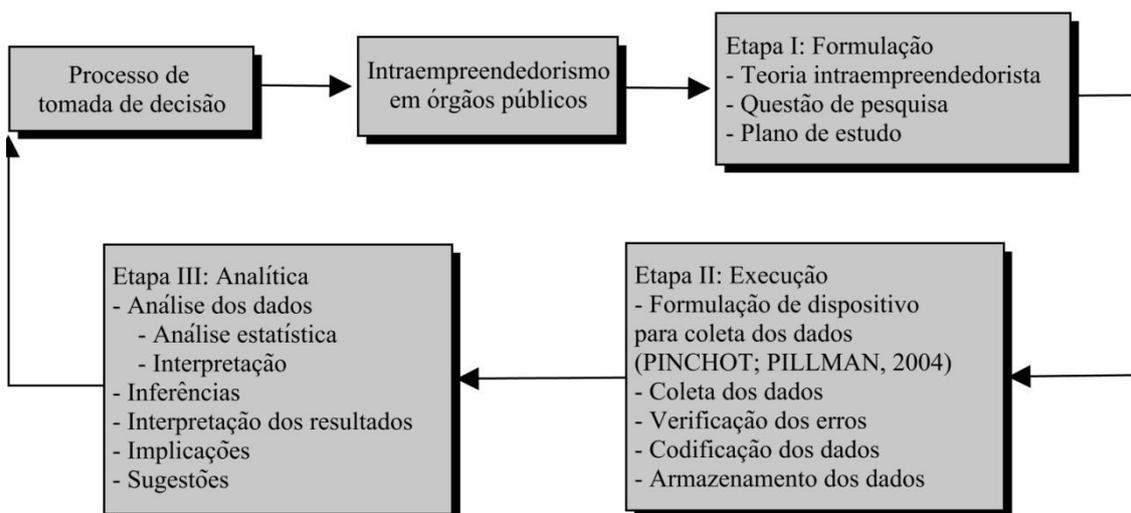


Figura III: Processo básico da pesquisa. Adaptado: Hair et al. (2005).

3.5. Análise de dados

3.5.1. Estatística descritiva

Através da estatística descritiva é possível descrever a distribuição esperada das médias da amostra, bem como outras ocorrências causais (HAIR et al., 2005). Segundo os autores, a estatística descritiva é especialmente importante, pois oferece base subjacente para muitas das inferências feitas na pesquisa.

É preciso sintetizar e condensar as informações obtidas na coleta de dados da pesquisa para melhor compreendê-las, medidas de tendência central – média – e medidas de dispersão – desvio-padrão e análise de variância – oferecem instrumentos para tal (HAIR et al., 2005). Na pesquisa utilizou-se de medidas de tendência central com finalidade de determinar e compreender características empreendedoras dos órgãos e identificar levantamentos extensos sobre o intraempreendedorismo em organizações públicas. No que tange medidas de dispersão, o estudo buscou categorizar variáveis, validá-las, julgar sua aplicabilidade para o entendimento categórico do intraempreendedorismo público, comparar distintos órgãos e seus graus de intraempreendedorismo e, finalmente, ponderar os condicionantes necessários para o desenvolvimento do termo no âmbito público.

Média representa os valores típicos de uma distribuição, é o ponto de equilíbrio da distribuição, ainda, é afetada por todos os itens contidos na amostra (DOANE; SEWARD, 2008).

A média percentual pode ser utilizada quando os dados obtidos são medidos com escala métrica ou intervalar (HAIR et al., 2005), que foi utilizada na pesquisa para determinar níveis de intraempreendedorismo nos distintos grupos analíticos estudados. Porém, os autores ressaltam que caso ocorram casos extremos na distribuição a média pode representar de forma pobre as verdadeiras características dos dados, distorcendo os resultados.

Assim, adicionalmente, utilizou-se análises de medidas de dispersão, uma vez que descrevem tendências de as respostas da amostra partirem da tendência central (HAIR et al., 2005), para tanto foram aplicados desvio-padrão e análise de variância.

O desvio-padrão é uma medida de dispersão e descreve a dispersão da variabilidade dos valores de distribuição da amostra a partir da média, indicando o nível de concordância entre os respondentes sobre determinada questão (HAIR et al., 2005). Auxilia na compreensão de que forma valores individuais em um conjunto de dados variam ao redor da média (DOANE; SEWARD, 2008).

Pode-se inferir que o desvio padrão é a média de valores absolutos dos desvios das variáveis, medindo a dispersão dos resultados em torno do valor esperado.

A ANOVA é utilizada para avaliar as diferenças estatísticas entre as médias de dois ou mais grupos, desde que a variável dependente seja medida como intervalo ou razão e a variável independente seja categórica, explorando simultaneamente as relações entre diversas variáveis independentes categóricas (HAIR et al., 2005, 2009). Busca identificar fontes de variação das variáveis numéricas dependentes por meio da soma da

variação em torno da média e de uma ou mais categorias independentes, que são os erros (DOANE; SEWARD, 2008). O nível de significância utilizado na análise ANOVA foi de: 0,1 = significativa; 0,05 = alta significância; e 0,01 = altíssima significância (HAIR et al., 2005).

O teste F analisa as diferenças entre as médias do grupo quando emprega-se a ANOVA, para tanto a variância total é dividida em duas formas de variação, que são comparadas, sendo a primeira é a variação dentro dos grupos e a segunda é a variação entre grupos (HAIR et al., 2005). Segundo os autores, a distribuição F é a razão entre as duas formas de variância.

Hair et al. analisam que quando a variância entre grupos, em relação a variância dentro dos grupos, é maior, então a razão F é maior. Razões F maiores indicam diferenças significativas entre os grupos analisados e alta probabilidade da hipótese nula ser rejeitada (HAIR et al., 2005).

3.5.2. Estatística inferencial

Enquanto análises univariadas envolvem a testagem estatística de uma variável, análises bivariadas envolvem duas variáveis, porém quando envolvem três ou mais variáveis, são inerentemente multidimensionais e requerem análise multivariada (HAIR et al., 2005).

Quando há ligações coerentes e sistemáticas entre as variáveis é dito que existe relação, portanto a estatística é utilizada para determinar se há ligação ou associação estatística entre as variáveis (HAIR et al., 2005). Dessa forma, segundo Hair et al. (2005), a correlação e a regressão são técnicas associativas que auxiliam determinar se há relação coerente e sistemática entre as duas ou mais variáveis do estudo.

Por sua vez, conforme Hair et al. (2005), as técnicas de regressão múltipla e de análise discriminante são chamadas de técnicas de dependência, já que as variáveis são subdivididas em conjuntos dependentes e independentes de variáveis para fins de análise, ao contrário da análise fatorial que não divide as variáveis em categorias. Os autores ainda argumentam que ao utilizar-se de uma técnica estatística com apenas um conjunto de variáveis por vez, então o procedimento a ser empregado é técnica de interdependência (HAIR et al., 2005).

3.5.2.1. Análise fatorial redutora

Análise redutora é uma técnica estatística multivariada que pode sintetizar informações de grande número de variáveis em número muito menor de fatores, identificando relações latentes e combinando variáveis em alguns fatores, simplificando a compreensão dos dados, através da análise conjunta das variáveis para identificar padrões ou fatores subjacentes (HAIR et al., 2005).

Além disso, a análise fatorial possibilita o exame das relações subjacentes para um grande número de variáveis e sua combinação em um conjunto menor de fatores compostos, desenvolvem combinações lineares de variáveis que sintetizam variáveis originais com base em seus padrões latentes (HAIR et al., 2005).

Os Testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett, indicam qual é o grau de suscetibilidade ou o ajuste dos dados à análise fatorial, isto é, qual é o nível de confiança que se pode esperar dos dados quando do seu tratamento pelo método multivariado de análise fatorial seja empregada com sucesso (Hair et al, 1998).

Medida Kaiser-Meyer-Olkin testa adequação da amostra quanto ao grau de correlação parcial entre as variáveis. Quanto mais elevado resultado do teste significa que os fatores latentes explicam grande parte da associação entre as variáveis e que os resíduos estão pouco associados entre si. Na pesquisa, os testes auxiliaram na confirmação de significância das variáveis dependentes e conseqüentemente da variável dependente.

Teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese inicial através da matriz de correlação que indicará se o modelo é adequado ou inadequado em razão das associações verificadas. Valores de significância maiores que 0,100, indicam que os dados não são adequados para o tratamento com o método em questão; que a hipótese nula não pode ser rejeitada. Já valores menores que o indicado permite rejeitar a hipótese nula (HAIR et al, 2005).

3.5.2.2. Múltiplas correlações bivariadas

Quando há ligação coerente e sistemática entre as variáveis a estatística é usada para determinar o nível de associação entre as variáveis. Assim, correlação de Pearson

mensura associação linear entre duas variáveis métricas, varia de -1,00 a +1,00 demonstrando o nível de associação entre as variáveis de acordo com seu resultado, quanto maior o coeficiente maior a correlação (HAIR et al., 2005). Para os autores, elevação do coeficiente de Pearson ao quadrado oferece obtenção do coeficiente de determinação ou R^2 , demonstrando a variação em que uma variável está associada com outra variável, se o coeficiente de correlação é forte e estatisticamente significativo, pode-se concluir que existe relação entre as variáveis.

Em casos em que os dados são ordinais a correlação de Pearson torna-se ineficiente, fazendo-se necessário, então, utilizar correlação de ordem de ranqueamento de Spearman, ou rho de Spearman (HAIR et al., 2005). A correlação avalia grau de relacionamento entre as variáveis (DOANE; SEWARD, 2008).

3.5.2.3. Regressão linear múltipla

Regressão múltipla é o método de análise apropriado quando o problema de pesquisa uma única variável dependente métrica relacionada a duas ou mais variáveis independentes, como é o caso do intraempreendedorismo e das variáveis ligadas ao termo (HAIR et al., 2009).

Análise de regressão linear múltipla insere muitas variáveis independentes no mesmo tipo de equação de regressão e prevê uma única variável dependente. Coeficiente de regressão obtido separadamente é calculado para cada variável independente, calculando sua relação individual com a variável dependente, possibilitando avaliar a influência relativa das diversas variáveis do estudo (HAIR et al., 2005), apresentada no capítulo subsequente.

Relação entre as diversas variáveis independentes e a única variável dependente, conforme achados dos autores, determina-se por meio de exame dos coeficientes de regressão para cada variável independente. Esses coeficientes investigam a quantidade média de mudança na variável dependente, dada mudança de uma unidade na variável independente (HAIR et al., 2005).

Como as variáveis independentes geralmente são mensuradas com diferentes escalas de unidade pode-se querer identificar quais as variáveis que são mais relevantes, com isso utiliza-se o coeficiente de regressão padronizado (β), que torna as variáveis uniformes e assim refletem impacto relativo sobre variável dependente de uma mudança

em um desvio-padrão em qualquer variável à escolha, auxiliando na explicação de diferentes escalas de mensuração (HAIR et al., 2005, 2009).

3.5.2.4. Análise de conglomerados

Análise de conglomerados é uma técnica multivariada da interdependência que possibilita combinar objetos em grupos de forma que os objetos de cada grupo sejam semelhantes entre si e diferentes dos objetos dos outros grupos, combinando objetos para que tenham alta homogeneidade interna – dentro do conglomerado – bem como alta heterogeneidade externa – fora do conglomerado –, de forma geral a análise de conglomerados busca identificar agrupamentos naturais utilizando-se de diversas variáveis, a partir de critérios objetivos em vez de bases arbitrárias (HAIR et al., 1998, 2005). Ainda, é utilizada para agrupar objetos similares, tornando-os mais homogêneos (DOANE; SEWARD, 2008).

Em adição à análise de conglomerados utilizou-se o método Ward. Hair et al. (2009) argumentam que nesse método:

A seleção de qual par de agrupamentos a combinar é baseada em qual combinação de agregados minimiza a soma interna de quadrados no conjunto completo de agrupamentos disjuntos. Em cada passo, os dois agrupamentos combinados são aqueles que minimizam o aumento na soma total de quadrados em todas as variáveis em todos os agrupamentos (HAIR et al. 2009, p. 452).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesse capítulo busca-se analisar os dados obtidos na pesquisa, levantar questionamentos acerca deles e apresentar resultados relativos ao seu surgimento e utilização do intraempreendedorismo nos órgãos públicos. Além das análise das variáveis do estudo que influenciam o intraempreendedorismo nos órgãos e, ainda, aplicação do conceito no serviço público brasileiro.

4.1. Perfil sociodemográfico

Busca-se nessa etapa analisar aspectos sociodemográficos dos respondentes, que abrangem: gênero (GÊNERO), idade (IDADE), remuneração (REMUN), escolaridade (ESCOL), tempo de serviço (TEMPO) e vínculo com órgão (VÍNCUL). O intuito é categorizar respostas e obter generalizações sobre o estudo do intraempreendedorismo público.

4.1.1. Gênero

Dos 98 respondentes dos questionários da pesquisa, 56% representam o gênero feminino enquanto 44% o masculino, assim como demonstra figura VI.

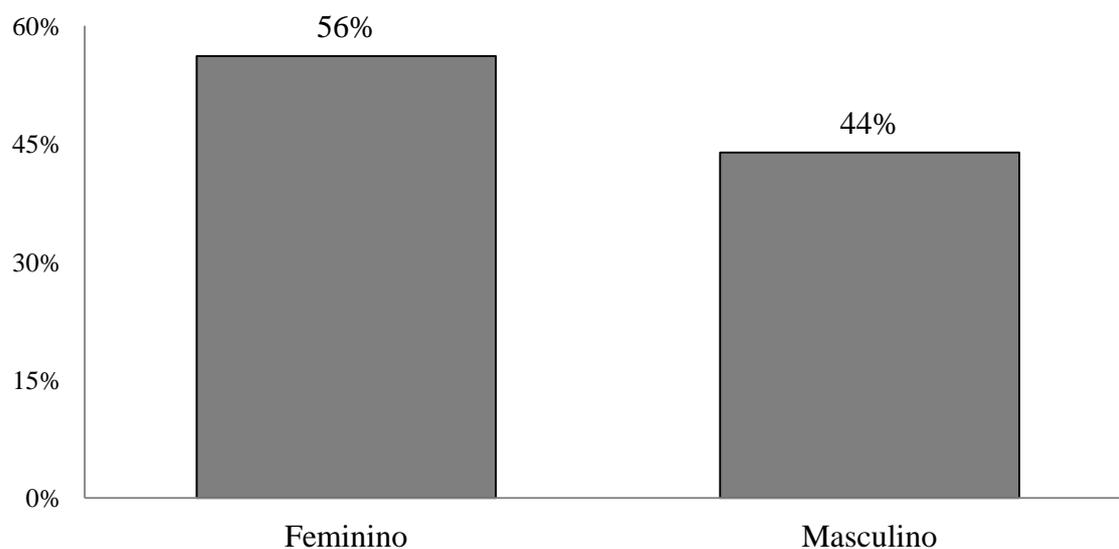


Figura IV: Gênero dos respondentes.

A predominância de respostas advindas de mulheres está em consonância com pesquisas recentes realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2012) que informam crescente número de indivíduos do sexo feminino no serviço público, já superando o masculino no ano de 2011.

4.1.2. Idade

Disposição dos respondentes da pesquisa quanto à idade (Figura V) foi de 43% dos indivíduos possuem idades entre 45 e 60 anos, 30% dos colaboradores entre 26 e 35 anos, 14% com idades entre 18 e 25 anos e com idades entre 26 e 45 anos 13% dos respondentes, por fim, nenhum colaborador com idade superior a 60 anos participou da pesquisa.

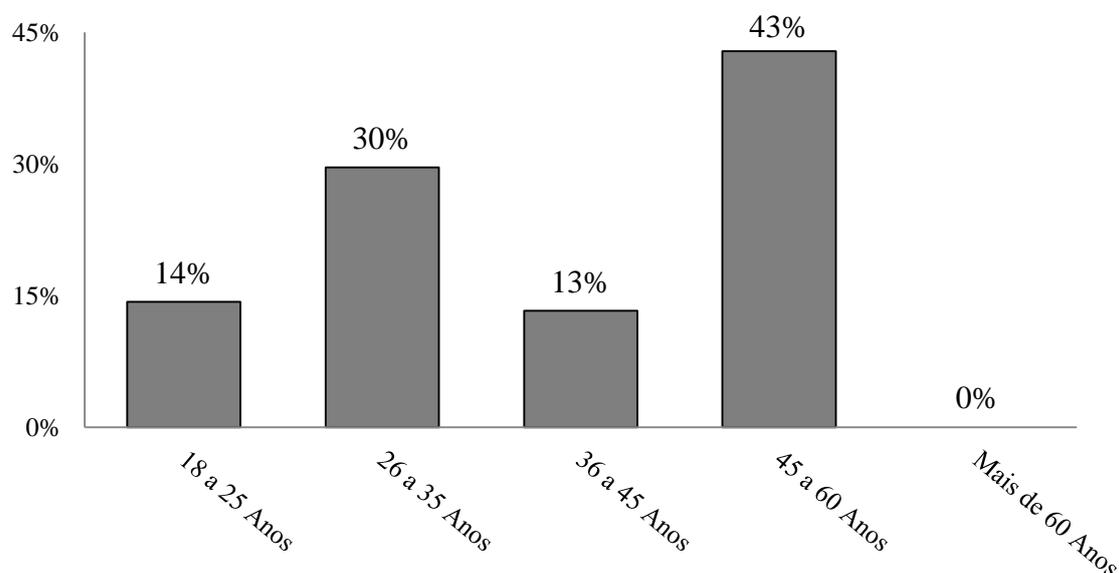


Figura V: Idade dos respondentes.

Pode-se perceber clara disposição de indivíduos com idades entre 45 e 60 anos em participar de pesquisas, ao mesmo tempo indisposição de indivíduos com idade mais avançada, que, da mesma forma, pode estar atrelada à aposentadoria por idade no Brasil, concedida aos 65 anos, se homem, e 60 anos de idade se mulher. Os achados ainda relacionam-se a estudos anteriores que afirmam que empregados mais experientes

são, significativamente, mais propensos a engajar-se em atividades empreendedoras dentro das organizações do que o restante dos empregados (PARKER, 2011).

4.1.3. Remuneração

Na figura VI são apresentados os dados coletados na pesquisa relativos à remuneração dos respondentes. Dispostos da seguinte maneira: 4% recebem até 1 salário mínimo (SM); 7% possuem renda de 1 a 2 SM; enquanto 4% dos respondentes recebem de 2 a 5 SM, 29% recebem de 10 a 20 SM; por fim, 18% dos colaboradores têm remuneração acima de 20 SM por mês.

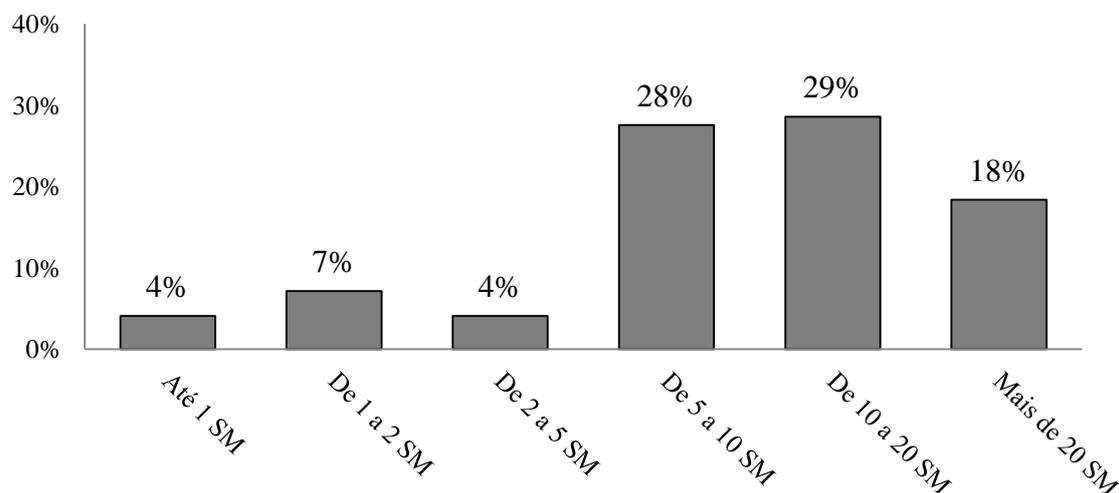


Figura VI: Remuneração dos respondentes.

Relevância deve ser aferida à grande porcentagem de respondentes pertencentes às maiores faixas salariais da pesquisa que correspondem a 74,5% do total de respostas. Tendo em vista a realização da pesquisa no Distrito Federal, Bender e Fernandes (2009) afirmam que os diferenciais de salários variam sensivelmente entre as regiões metropolitanas e entre as esferas de governo, sendo maior para os empregados federais do que para os estaduais e negativo para os municipais.

Pode-se sugerir, a partir de tais resultados, que colaboradores públicos com maiores salários estão mais dispostos a engajar-se em projetos e atividades intraempendedoras dentro dos órgãos.

4.1.4. Escolaridade

A escolaridade dos 98 indivíduos partícipes demonstrou alto grau de instrução tendo em vista que a grande maioria dos colaboradores possui pós-graduação ou ensino superior completo. Destes, são apresentados na figura VII, 19% possuem ensino médio completo, 36% possuem graduação superior e 43% já concluíram seus cursos de pós-graduação.

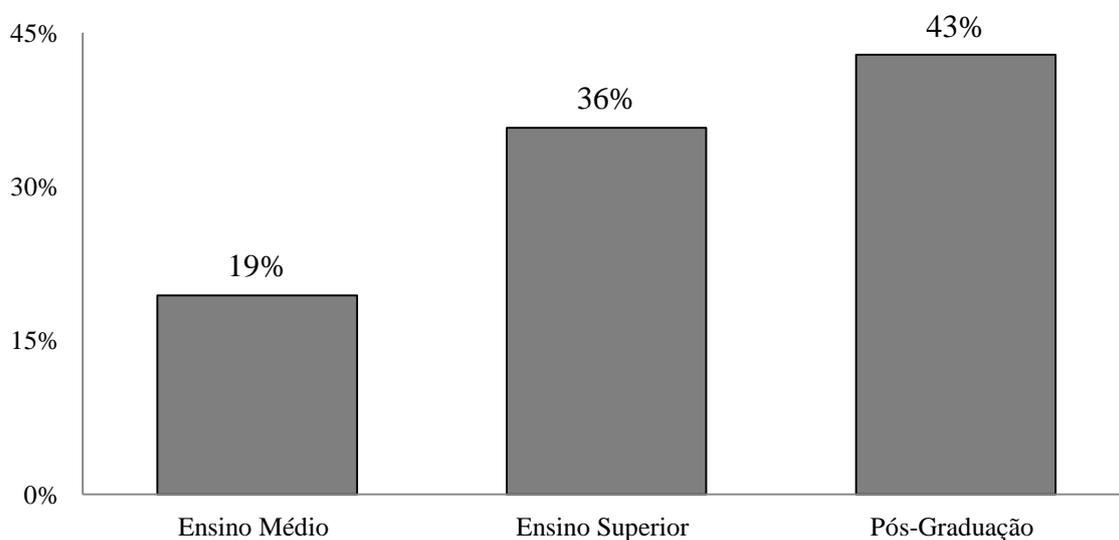


Figura VII: Escolaridade dos respondentes.

Segundo Özdemirci (2011) o nível de escolaridade reflete negativamente na autopercepção do nível de intraempreendedorismo, porém escolaridade mais alta pode representar aproveitamento e busca por oportunidades, melhores chances de ocupar cargos mais elevados na hierarquia funcional e posições de influência interna, ou mesmo, maior predisposição a empreender nos órgãos.

4.1.5. Tempo de serviço

Quanto ao tempo de serviço dos colaboradores, apresentados na figura VIII, 27% dos respondentes possuem vínculo com os órgãos por até um ano, 16% de 1,1 a 3 anos; tanto na faixa dos 3,1 a 10 anos quanto na faixa dos 10,1 a 20 anos, 12% colaboradores participaram da pesquisa; ainda, 21% dos respondentes trabalham há mais de 20 anos para o órgão.

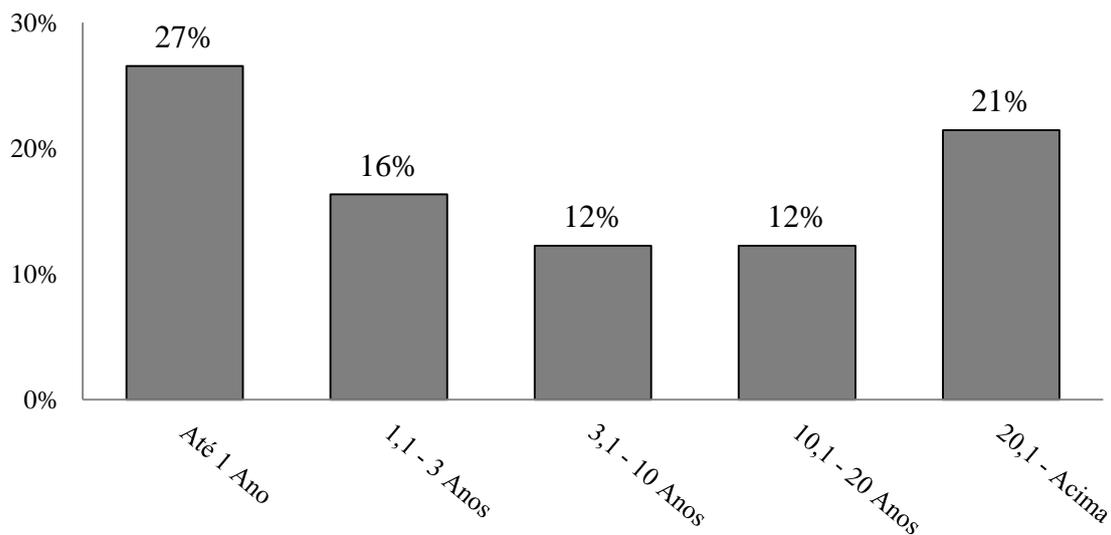


Figura VIII: Tempo de serviço dos respondentes no órgão.

Pode-se notar relativa uniformidade para indivíduos que fazem parte do quadro funcional da empresa dentre 1,1 anos e 20 anos. Percebe-se disparidade em colaboradores recém-chegados, com até 1 ano de serviço, que foram representados por 27% das respostas.

4.1.6. Vínculo com órgão

A última variável contempla o tipo de vinculação que o colaborador mantém com os órgãos em questão e é representada pela figura IX, sendo que a grande maioria dos respondentes (81%) é empregada efetivos dos órgãos, 10% são estagiários, 4% ocupam cargo de confiança e apenas 3% dos respondentes atuam em cargos terceirizados.

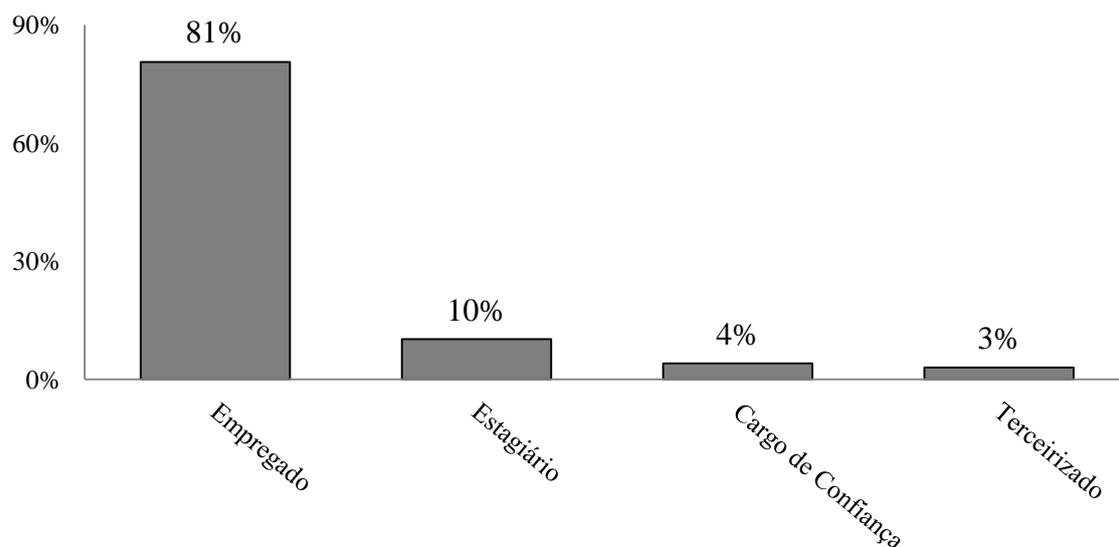


Figura IX: Vínculo dos respondentes.

A predominância de respostas por parte de empregados efetivos dos órgãos – concursados, estatutários, celetistas – é evidente e pode ser utilizada na análise dos dados, relacionando-os com políticas de inclusão e incentivo aos demais tipos de vinculação presentes nos órgãos.

Com isso, o primeiro objetivo específico do estudo – identificar as características sociodemográficas dos intraempreendedores no setor público – foi atingido com a conclusão desta etapa.

4.2. Características sociodemocráticas do intraempreendedor público

Baseando-se nos aspectos sociodemocráticos apresentados anteriormente – gênero (GÊNERO), idade (IDADE), remuneração (REMUN), escolaridade (ESCOL), tempo de serviço (TEMPO) e vínculo com órgão (VÍNCUL) – busca-se investigar, através das médias das variáveis, o grau de intraempreendedorismo presente em cada uma das variáveis e seus impactos na administração pública brasileira.

Ao final da etapa apresenta-se comparação entre os três órgãos partícipes da pesquisa com o intuito de determinar o grau de intraempreendedorismo apresentado por cada um.

4.2.1. Intraempreendedorismo por gênero

Buscou-se identificar através da variável gênero diferenças entre perfis intraempreendedores no ambiente público das organizações estudadas, para o gênero feminino observou-se média de intraempreendedorismo mais elevada (4,662) em comparação ao gênero masculino como demonstra figura X.

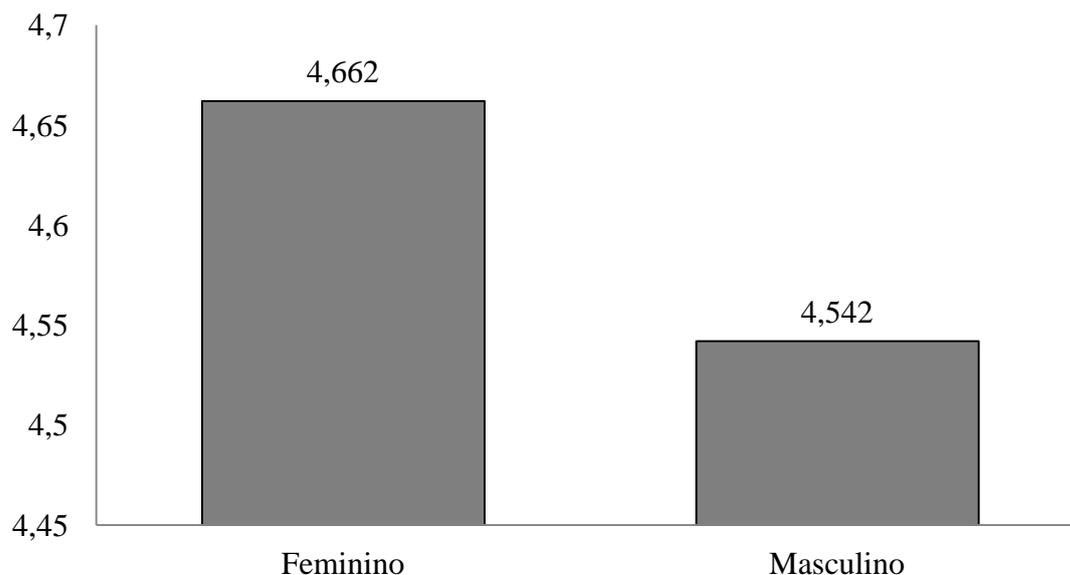


Figura X: Média de intraempreendedores por gênero.

Através da coleta de dados realizada na pesquisa é possível confirmar que o gênero feminino possui perfil intraempreendedor mais delineado no serviço público em comparação direta com o gênero masculino. Tal fato, demonstra discordância com trabalhos realizados por Pereira e Costa (2006) e Costa, Barros e Santos (2007), realizados com alunos de escolas públicas e privadas e com docentes e técnicos administrativos da Universidade Federal de Alagoas, respectivamente. Os resultados das pesquisas dos autores sugeriram que não há diferenças significativas na categorização de empreendedores por gênero, evidenciando que mulheres são tão empreendedoras quanto homens. Já no caso apresentado, em que pesquisas foram realizadas em âmbito distrital, é possível notar a dominância feminina em engajar-se em atividades empreendedoras.

4.2.2. Idade dos intraempreendedores

Quanto a faixa etária mais disposta a empreender dentro dos órgãos públicos encontram-se colaboradores com idades superior a 18 e inferior a 25 anos (4,792), em seguida indivíduos que possuem de 26 a 35 anos (4,843), a menor média da faixa dos 36 aos 45 anos de idade (4,380) e, finalmente, de 45 a 60 anos (4,459) e. A figura XI demonstra graficamente tais achados.

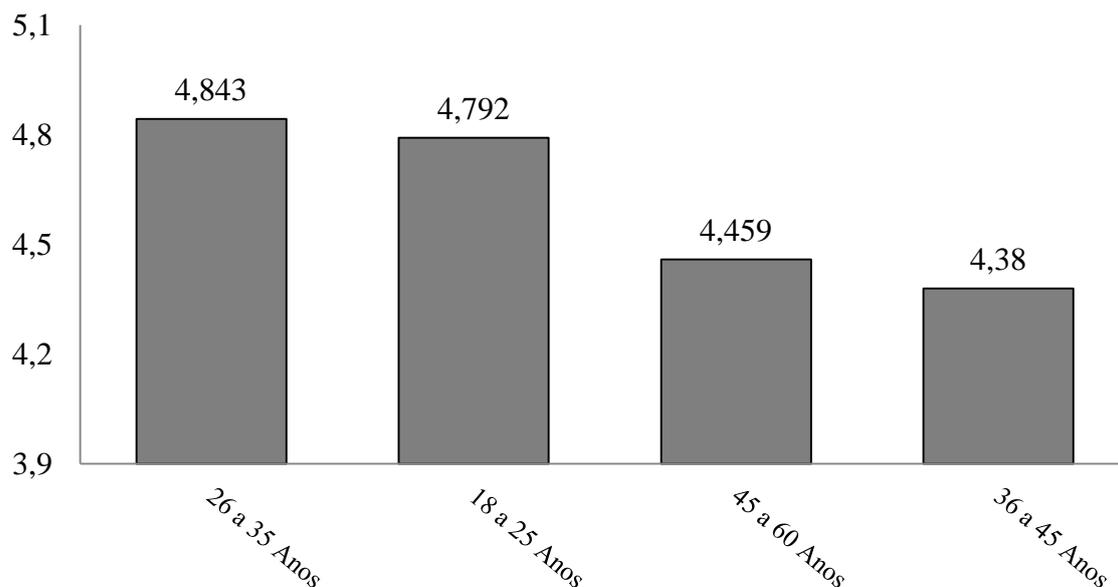


Figura XI: Média de intraempreendedores por idade.

Tal disponibilidade por empreender está atrelada a. Percebe-se a formação de dois grupos de bem esquematizados: adultos que estão na faixa etária de até 35 anos, com grande disponibilidade para empreender; e indivíduos com faixa etária até 60 anos, com menor disponibilidade para empreender.

Resultados demonstram predominância de colaboradores jovens em possuírem características empreendedoras (MEZA et al., 2008) e que perdem a capacidade de empreender em favor dos órgãos conforme os anos passam. Gestores públicos devem prover ambientes propícios para o desenvolvimento de atitudes empreendedoras, com foco indivíduos jovens, com o intuito de manter a média de intraempreendedores, e ao mesmo tempo buscar maneiras de incentivar os demais indivíduos a contribuir para o desenvolvimento do órgão.

4.2.3. Intraempreendedorismo e rendimento

A média de distribuição de renda dos intraempreendedores no serviço público (Figura XII) se dá de tal forma: até um salário mínimo (SM) (4,779); indivíduos que possuem renda entre um e dois SM (4,567); de 2 a 5 SM (5,375); de 5 a 10 SM (4,245); colaboradores na faixa de 10 a 20 SM (4,569); e com renda superior a 20 SM (5,054).

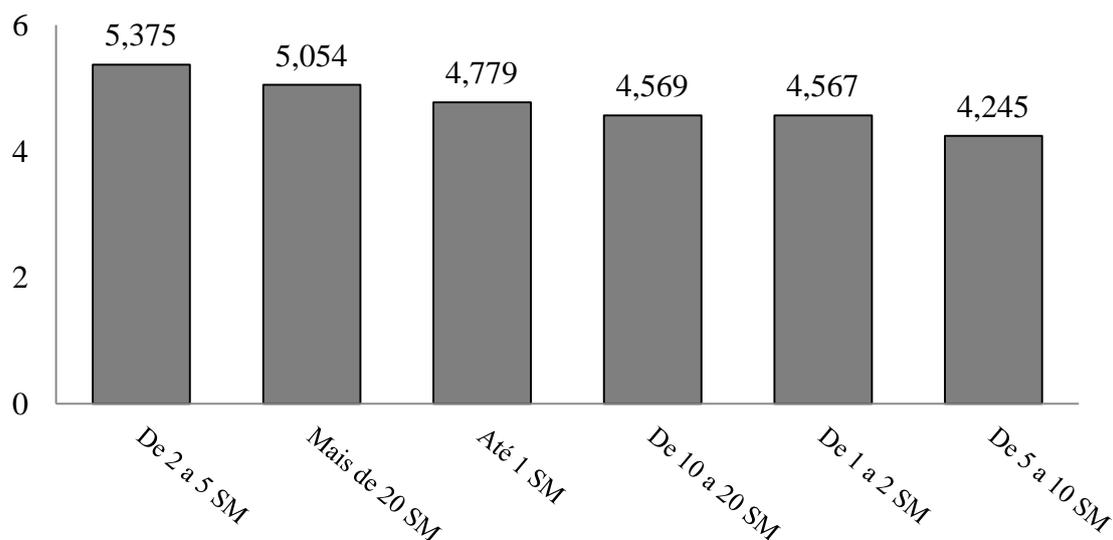


Figura XII: Média de intraempreendedores por faixa salarial.

Percebe-se, portanto, uma disproporcionalidade entre os rendimentos dos empreendedores dos órgãos públicos. Enquanto os que apresentam maior média de intraempreendedorismo são os indivíduos que têm média salarial de 2 a 5 SM, o segundo grupo que mais influencia é daqueles que recebem mais de 20 salários mínimos. Fatos levam à conclusão que reestruturação não impõe fator de relevância no estudo do intraempreendimento em organizações públicas.

4.2.4. Intraempreendedorismo e escolaridade

A escolaridade afeta o intraempreendedorismo de forma direta. Figura XIII ilustra os dados obtidos na pesquisa, quais sejam: ensino médio completo (4,808), ensino superior completo (4,608) e pós-graduação já concluída (4,529).

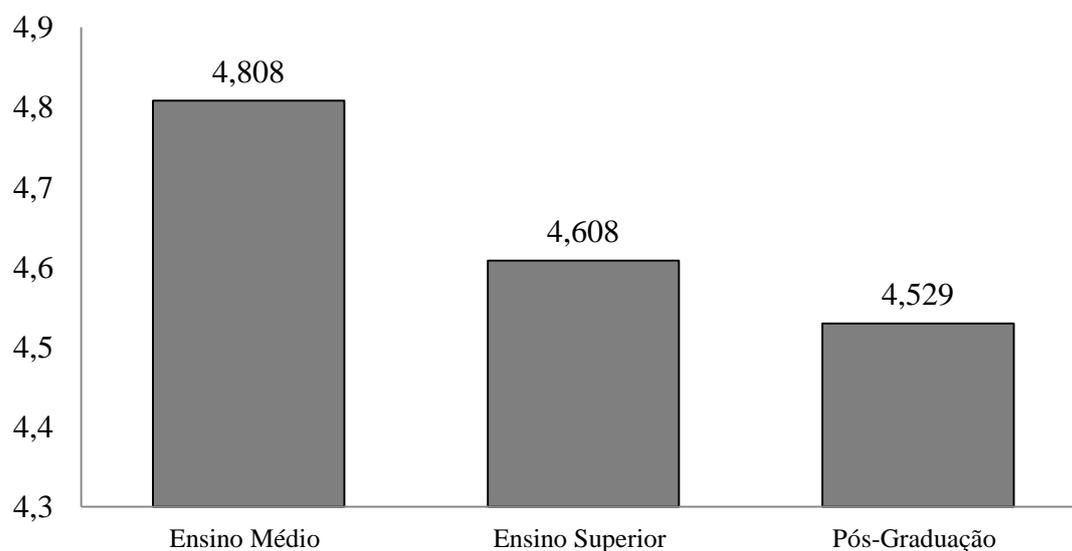


Figura XIII: Média de intraempreendedores por escolaridade completa.

Através dos levantamentos é notável a propensão de indivíduos com formação acadêmica inferior a empreender. Percebe-se relação inversamente proporcional entre intraempreendedorismo e graduação do colaborador, conforme o indivíduo se especializa menor é sua disposição em empreender no órgão em que atua.

4.2.5. Intraempreendedorismo e anos de serviço

Relativo à quantidade de anos que os colaboradores pertencem ao órgão (Figura XIV) o intraempreendedorismo é disposto por: até um ano de serviço (4,892); de 1,1 a 3 anos (4,752); de 3,1 a 10 anos (4,444); ainda, indivíduos que prestam serviços de 10,1 a 20 anos (4,37); por fim, colaboradores com mais de 20 anos de experiência no órgão (4,448).

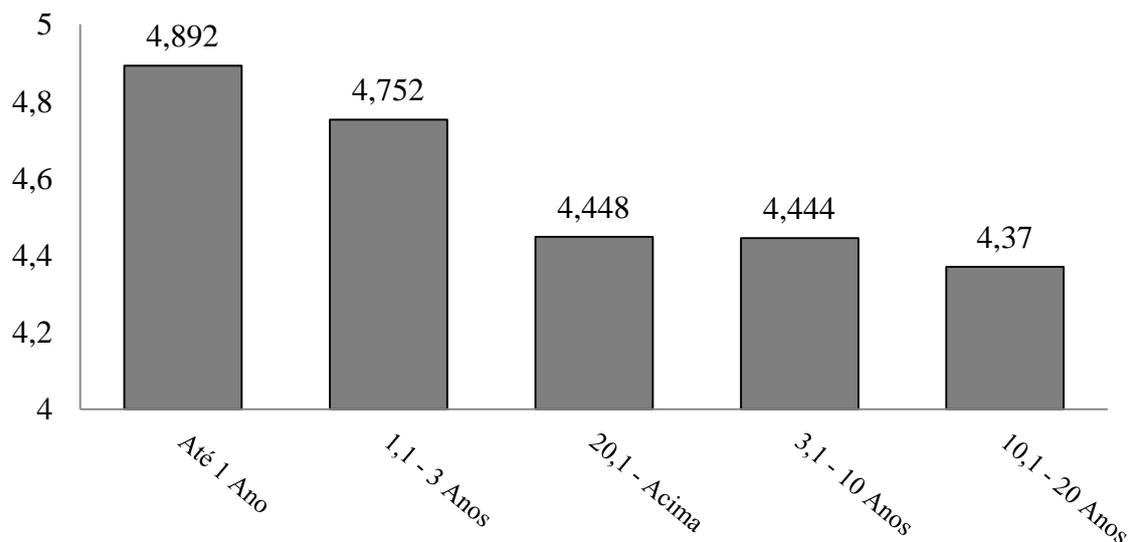


Figura XIV: Média de intraempreendedores por anos de serviço.

Indivíduos considerados altamente empreendedores são jovens na organização. Percebe-se que o prazo logo após o ingresso dos indivíduos no serviço público e o prazo para o estágio probatório, influencia-os a serem mais empreendedores. Conforme a estabilidade proporcionada pelo cargo público torna-se mais evidente, os mesmos tornam-se menos dispostos em contribuir para o desenvolvimento do empreendedorismo no funcionalismo público.

4.2.6. Intraempreendedorismo e tipo de vínculo

Apenas três categorias foram consideradas na variável por representarem melhor as características da amostra e facilitar a interpretação dos dados. Intraempreendedores em cargo de confiança (5,111) apresenta vantagem em comparação a outros tipos de vinculação ao órgão, empregado (4,569) , estagiários e terceirizados (4,662).

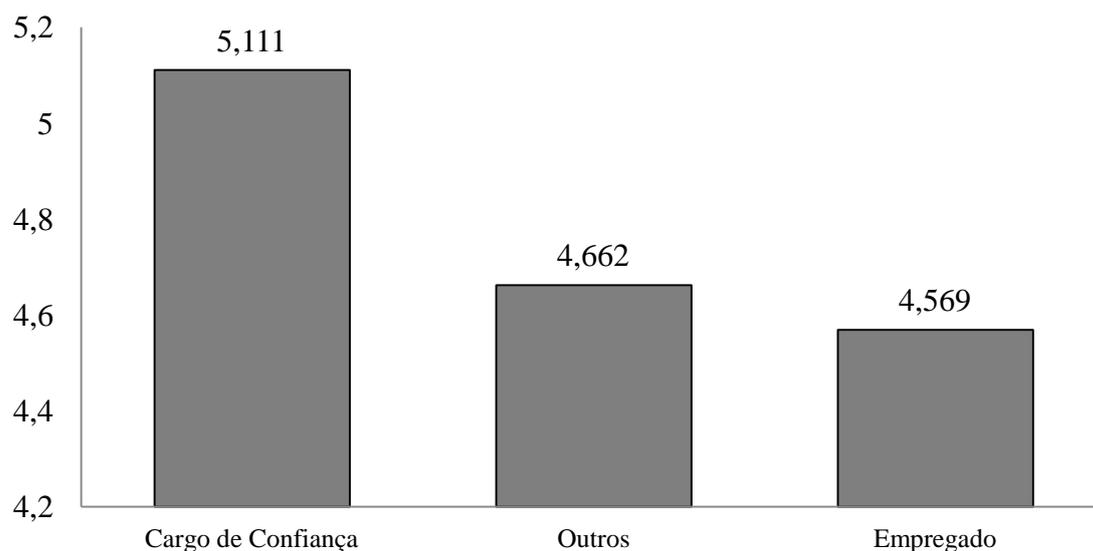


Figura XV: Média de intraempreendedores por tipo de cargo.

4.2.7. Intraempreendedorismo e órgãos públicos

Por fim apresenta-se o grau de intraempreendedorismo em cada órgão participante da pesquisa (Figura XVI). A disposição do grau intraempreendedor dos órgãos deu-se por TCDF (4,784), Telebras (4,554) e STJ (4,419).

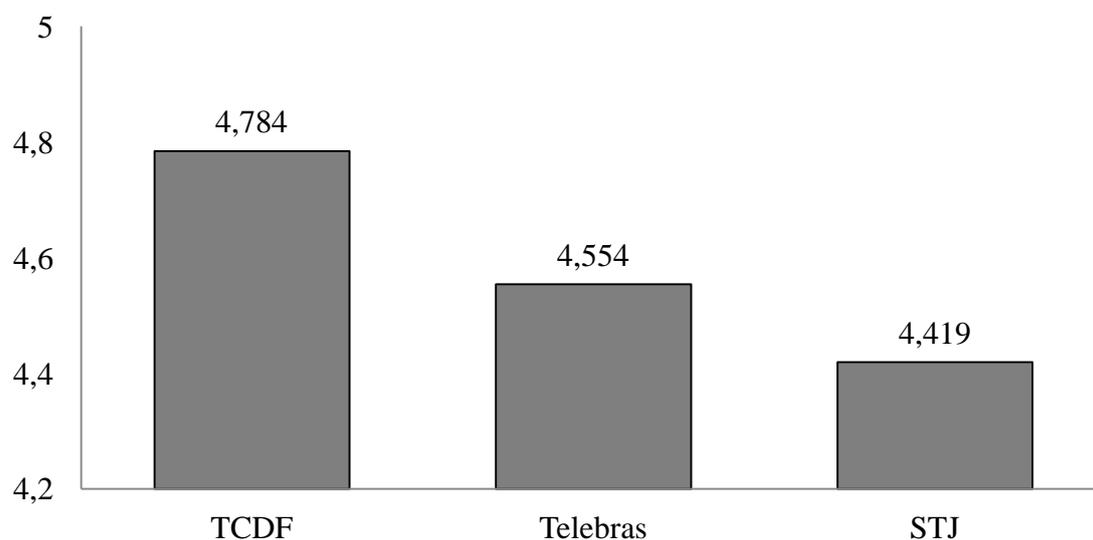


Figura XVI: Média de intraempreendedores por órgão.

Buscou-se a comparação entre os órgãos com objetivo de verificar técnicas que podem estar relacionadas

4.3. Análise intraempreendedora

A seguir são apresentadas, através da medida de adequação de Kaiser-Meyer-Olkin e do teste de esfericidade de Bartlett, as variáveis consideradas no estudo, suas devidas análises e consequências. Buscou-se verificar através do teste KMO e Bartlett a correlação linear com as magnitudes das variáveis intraempreendedoras nos órgãos públicos com o intuito de validá-las.

4.3.1. Intraempreendedorismo

Teste KMO (Figura X) realizado permitiu analisar a característica “apoio ao intraempreendedorismo” que obteve medida de adequação acima da meta (0,753), assim grau de confiança da variável é considerado adequado para aplicação. Da mesma forma, a esfericidade de Bartlett demonstrou adequação da variável ao método de análise fatorial para tratamento dos dados obtidos na pesquisa e à estrutura de pesquisa, tendo em vista que a probabilidade de rejeição da hipótese nula é de 0,00%.

NÍVEL DE INTRAEMPREENDEDORISMO		
Medida de Adequação de Kaiser-Meyer-Olkin		,753
Teste de Esfericidade Bartlett	Chi-Quadrado Aproximado	106,251
	df	6
	Significância	,000
<hr/>		
NInt1		,788
NInt2		,785
NInt3		,783
NInt4		,767

Obs: Fatorial Rotacionada Varimax

Figura XVII: Análise fatorial redutora da variável intraempreendedorismo.

Adicionalmente ao teste KMO e Bartlett, buscou-se verificar a adequabilidade das variáveis internas à variável principal – apoio ao intraempreendedorismo – com o intuito de validá-las. Percebe-se, então, através da matriz de componentes, que as quatro

variáveis analisadas demonstraram que são adequadas para analisar intraempreendedorismo nos órgãos públicos, pois apresentaram valor superior a 0,6 e para tanto existe associação entre variáveis secundárias e variável principal.

4.3.2. Apoio ao intraempreendedor

A variável APOIO também foi submetida aos testes de KMO e Bartlett e à matriz de componentes (Figura XI). Os resultados obtidos, apesar de menos expressivos do que os da variável INTRA, são aceitáveis. A medida de adequação da variável (0,657) encontra-se dentro dos parâmetros esperados e possui nível de significância acima dos 0,00001, portanto é variável adequada em razão das associações verificadas.

APOIO AOS INTRAEMPREENDEDORES		
Medida de Adequação de Kaiser-Meyer-Olkin		,657
	Chi-Quadrado Aproximado	75,040
Teste de Esfericidade Bartlett	df	10
	Significância	,000
<hr/>		
	NA1	,849
	NA2	,766
	NA3	,756
	NA5	-
	NA4	-

Obs: Fatorial Rotacionada Varimax

Figura XVIII: Análise fatorial redutora da variável apoio aos intraempreendedores.

Obtendo resulta inferiores em comparação à variável anterior e em concordância com análise deficitária de KMO e Bartlett, variável APOIO teve duas de suas variáveis independentes retiradas por estudo por apresentarem-se abaixo dos 0,6 mínimos exigidos. Com isso, a variável dependente terá número de componentes reduzido de cinco para três que referem-se à variável APOIO.

4.3.3. Transmissão de visão e objetivos estratégicos

A variável OBSTRAT (Figura XII) obteve bom resultado em ambos os testes, KMO (0,755) e significância no teste de esfericidade (0,00). Dessa forma, é possível afirmar validação da variável frente aos testes e devida aplicação ao estudo do intraempreendedorismo em organizações públicas.

TRANSMISSÃO DE VISÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
Medida de Adequação de Kaiser-Meyer-Olkin		,755
Teste de Esfericidade Bartlett	Qui- Quadrado	176,597
	Aproximado	
	df	6
	Significância	,000
<hr/>		
NOb3		,895
NOb4		,893
NOb2		,808
NOb1		,672

Obs: Fatorial Rotacionada Varimax

Figura XIX: Análise fatorial redutora da variável transmissão de visão e objetivos estratégicos

Em relação ao teste das variáveis independentes nota-se o rendimento regular, porém aplicável ao estudo, da variável NOB1 (0,672) e altos rendimentos nas demais variáveis, com destaque para variável NOB3 (0,895) demonstrando elevada possibilidade de aplicação e adequação aos parâmetros propostos na pesquisa.

4.3.4. Tolerância a riscos, erros e falhas

Assim como nas demais variáveis, teste de KMO (0,710) e de Bartlett (0,00) demonstram a adequação da variável RISCO (Figura XIII) ao estudo.

TOLERÂNCIA A RISCOS, ERROS E FALHAS		
Medida de Adequação de Kaiser-Meyer-Olkin		,710
Teste de Esfericidade	Qui-Quadrado Aproximado	85,475
Bartlett	df	6
	Significância	,000
<hr/>		
	NT3	,827
	NT1	,821
	NT2	,764
	NT4	-

Obs: Fatorial Rotacionada Varimax

Figura XX: Análise fatorial redutora da variável tolerância a riscos, erros e falhas.

Da variável RISCO declinou-se variável independente NT4 por não alcançar coeficiente mínimo aceitável. A variável dependente, assim, é exposta na pesquisa com três das quatro variáveis independentes iniciais.

4.3.5. Equipe de trabalho

Conforme verificado na figura XVI, variável EQUIPE rendeu alta significância (0,00) e adequação razoável à pesquisa (0,630).

EQUIPES DE TRABALHO		
Medida de Adequação de Kaiser-Meyer-Olkin		,630
Teste de Esfericidade	Qui-Quadrado Aproximado	91,745
Bartlett	df	10
	Significância	,000
<hr/>		
	NEq2	,826
	NEq1	,749
	NEq5	,721
	NEq4	,660
	NEq3	-

Obs: Fatorial Rotacionada Varimax

Figura XXI: Análise fatorial redutora da variável equipes de trabalho.

A variável EQUIPE, assim como a variável RISCO, teve uma de suas variáveis independentes excluídas do estudo por apresentar baixo coeficiente de análise. Com coeficientes aceitáveis e aplicáveis à pesquisa, as demais variáveis foram validadas e com isso foram aplicadas na pesquisa.

4.3.6. Chefia imediata

Esfericidade de Bartlett (0,00) e adequação KMO (0,692) demonstraram a efetividade da variável CHEFIA ao estudo, apresentado na figura XVII.

CHEFIA IMEDIATA		
Medida de Adequação de Kaiser-Meyer-Olkin		,692
Teste de Esfericidade Bartlett	Qui-Quadrado Aproximado	246,464
	df	6
	Significância	,000

NC3	,902
NC2	,890
NC4	,876
NC1	,769

Obs: Fatorial Rotacionada Varimax

Figura XXII: Análise fatorial redutora da variável chefia imediata.

Variável CHEFIA adequou-se à pesquisa com todas suas variáveis independentes. Matriz de componentes demonstra aplicabilidade elevada da variável independente NC3 (0,902) ao estudo do intraempreendedorismo em entidades públicas. Quanto às demais variáveis independentes, sua adequação também foi comprovada, porém em graus de relevância menos expressivos.

4.3.7. Comunidade organizacional

Variável AMBIEN (Figura XVIII), devido sua importância ao estudo do intraempreendedorismo, destacou-se das demais variáveis dependentes em número de

variáveis independentes. Os testes KMO (0,802) e Bartlett (0,00) mostraram-se favoráveis à variável, reforçando necessidade de aplicação ao estudo.

COMUNIDADE ORGANIZACIONAL		
Medida de Adequação de Kaiser-Meyer-Olkin		,802
Teste de Esfericidade	Qui-Quadrado Aproximado	208,803
Bartlett	df	15
	Significância	,000

Col6	,849
Col2	,789
Col1	,784
Col3	,759
Col5	,626
Col4	-

Obs: Fatorial Rotacionada Varimax

Figura XXIII: Análise fatorial redutora da variável comunidade organizacional.

Em função dos níveis obtidos no teste KMO, a variável Col4 foi eliminada da pesquisa. Mesmo com exclusão de uma variável, AMBIEN demonstra sua aplicabilidade ao estudo através dos conscientes obtidos com as demais variáveis independentes. De forma expressiva, variável AMBIEN finalizou o estudo com cinco das seis variáveis inicialmente propostas.

4.3.8. Características organizacionais

Por fim, evidenciou-se a importância das características organizacionais no que tange à aplicação do intraempreendedorismo em órgãos públicos. Variável CARACT (Figura XIX), em comparação às demais, proporcionou maior grau de adequação ao estudo (0,830), reforçando necessária atenção à variável por parte das administrações dos órgãos que tenham intuito de apoderar-se e/ou melhor utilizar os benefícios oferecidos pelo intraempreendedorismo.

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS		
Medida de Adequação de Kaiser-Meyer-Olkin		,830
Teste de Esfericidade	Qui-Quadrado Aproximado	247,039
Bartlett	df	6

	Significância	,000
Org3		,912
Org2		,898
Org1		,885
Org4		,848

Obs: Fatorial Rotacionada Varimax

Figura XXIV: Análise fatorial redutora da variável características organizacionais.

Com intuito de reforçar análises realizadas pelos testes de adequação e esfericidade, a matriz de componentes demonstra alta relação das variáveis secundárias à variável principal e, conseqüentemente, à compreensão adequada do intraempreendedorismo. É possível notar acentuada homogeneidade intervável na análise, que reforça adaptabilidade de todas as variáveis ao estudo, destacando-se a variável Org3 (0,912) com maior representatividade dentre as variáveis independentes aplicadas na pesquisa.

Após análises fatoriais preliminares das variáveis dependentes e independentes, e considerando-se relevância comprovada de todas as variáveis aplicadas no estudo e determinação de suas significativas correlações com intraempreendedorismo, é possível observar por estudos de Pinchot (1989), Covin e Slevin (1990), Pryor e Shays (1993), Stopfor e Baden-Fuller (1993), Zahra e Covin (1995), Gulati (1998), Antoncic e Hisrich (2001), Zimmer e Hoeltgebaum (2004), Antoncic (2006), Dantas (2008), Morris et al. (2009), Alpkhan et al. (2010), Coelho (2010), Lana (2010), Sousa, Paiva Junior e Lira (2010), Avrichir e Chueke (2011), Diefenbach (2011), Festa e Garcia Filho (2013) a comprovação da influência positiva e expressiva das variáveis intraempreendedoras para o desenvolvimento organizacional público.

Ressalta-se que características organizacionais (ANTONCIC, 2006; COELHO, 2010), ambientes inovadores e incentivadores (BERNARDI; GUIMARÃES, 2008; EMMENDOERFER; VALADARES, 2014) e transmissão eficaz da visão e dos objetivos estratégicos (KURATKO et al., 1993; ANTONCIC; HISRICH, 2003; LECA; NACCACHE, 2006; GOMEZ-HARO; ARAGÓN-CORREA; CÓRDON-POZO, 2011; ÖZDEMIRCI, 2011) no processo intraempreendedor refletem diretamente no desempenho organizacional. E, ainda, que apesar de ser “importante ao profissional saber trabalhar em equipe” (ZIMMER; HOELTGEBAUM, 2004) e combustível indispensável na geração de negócios sustentáveis (PESSOA; GONÇALVES, 2004) a variável EQUIPE mostrou-se ao final da pesquisa a que menos influencia propício desenvolvimento do intraempreendedorismo nos órgãos públicos.

Realizou-se fator de análise exploratório com o intuito de reagrupar fatores com variáveis latentes e, posteriormente, determinar os níveis de validação e significância para o estudo. Correlação entre variáveis (Figura XXV) é indicador do impacto relativo e importância das variáveis independentes do estudo em sua relação com intraempreendedorismo (HAIR et al., 2009). No caso das correlações apresentadas é possível notar influência elevada da variável IDADE com as demais.

	ÓRGÃO	GÊNERO	IDADE	REMUN	ESCOL
REMUN			,537**		
ESCOL			,425**	,592**	
VÍNCUL		-,219*	-,389**	-,0569**	-,311**
INTRA				,360**	
RISCO	,234*				-,230*
CHEFIA			-,200*		
AMBIEN			-,321**		
CARACT			-,223*		

Figura XXV: Correlações de variáveis dependentes.

Demonstra-se que colaboradores mais experientes recebem mais (0,537) e possuem maior nível de instrução (0,425). Da mesma forma, empregados mais novos demonstram certo grau de aversão à CHEFIA (-0,200), AMBIEN (-0,321), CARACT (-0,223), análises indicam que os órgãos devem despender mais energia na habituação de colaboradores jovens às diretrizes vigentes, tanto formais quanto informais.

Ademais, é passível de inferência que mulheres possuem vínculo mais fraco com o órgão que atuam (-0,219). De maneira geral os órgãos aceitam o risco em seus ambientes de trabalho (0,234) e convergem com estudos de Felício, Rodrigues e Caldeirinha (2012), onde organizações empreendedoras aceitam os riscos associados ao esforço criativo para manterem-se competitivas. E, por fim, relevância deve ser dada ao estudo do intraempreendedorismo em órgãos públicos devido à ligação entre remuneração e nível de intraempreendedorismo, já que análises sugerem que quanto maior a percepção do colaborador em relação a seu nível de intraempreendedorismo mais alta é sua remuneração (0,360).

No que diz respeito à relevância das variáveis para o estudo do intraempreendedorismo utilizou-se o teste ANOVA^a (Figura XXVI) e concluiu-se que três variáveis apresentaram maior significância para a pesquisa, sendo: RISCO (0,048), CHEFIA (0,073) e AMBIEN (0,103). Baseando-se no nível de significância utilizado na pesquisa, a variável RISCO demonstra altíssima significância, enquanto significância de CHEFIA é considerada alta e AMBIEN é considerada significativa para a pesquisa.

Intraempreendedorismo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Significância
RISCO	Entregrupos	9,243	4,621	3,144	,048
	Intergrupos	139,636	1,470		
	Total	148,878	97		
CHEFIA	Entregrupos	8,519	4,259	2,692	,073
	Intergrupos	150,306	1,582		
	Total	158,825	97		
AMBIEN	Entregrupos	6,034	3,017	2,331	,103
	Intergrupos	122,959	1,294		
	Total	128,992	97		

Figura XXVI: ANOVA^a das variáveis independentes RISCO, CHEFIA e AMBIEN.

Com intuito de verificar adequabilidade da variável dependente optou-se pela análise de regressão bivariada (Figura XXVII). É possível notar através do coeficiente R^2 (0,990) que o modelo proposto no estudo é adequado para descrever o fenômeno intraempreendedor no serviço público brasileiro. De acordo com o resultado obtido no coeficiente de determinação R^2 ajustado, o modelo utilizado se ajustou quase perfeitamente à amostra. Assim, em 98,9% das vezes o modelo será considerado adequado para o tipo de estudo. Com tamanha expressividade obtida no coeficiente de regressão, erro associado à variável Intraempreendedorismo é ínfimo.

Posteriormente, utiliza-se da análise ANOVA^b buscando avaliar a variância da variável dependente frente às variáveis independentes do estudo. Nota-se, portanto, pelo índice F (1117,984) que intraempreendedorismo é altamente explicável através variáveis independentes do estudo. Reforçando os dados já expostos, é necessário atentar à quase inexistência variância residual do estudo (0,683) que demonstra que as variáveis independentes explicam a variável dependente. Por fim, a significância do estudo comprova a afirmação da equação de regressão desenvolvida através da figura XXV.

Utilização da tabela de coeficientes faz-se necessária para verificar a aplicação das variáveis independentes ao estudo da variável dependente, através da sugestão de equação de regressão que poderá ser utilizada para estudar o grau de intraempreendedorismo em organizações públicas.

Intraempreendedorismo	R	R ²	R ² Ajustado	Erro Estimado
	,995 ^a	,990	,989	,08812

ANOVA ^b					
Intraempreendedorismo	Soma de Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Significância
Regressão	69,452	8	8,682	1117,984	,000 ^a
Residual	,683	88	,008	-	-
Total	70,135	96	-	-	-

Coeficientes					
Intraempreendedorismo	Coeficientes Não-Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Significância
	B	Erro Padrão	β		
(Constante)	,420	,049	-	8,593	,000
INTRA	,103	,010	,154	10,757	,000
APOIO	,085	,011	,122	8,036	,000
OBESTRAT	,119	,009	,186	12,523	,000
RISCO	,100	,012	,146	8,568	,000
EQUIPE	,118	,011	,163	10,318	,000
CHEFIA	,116	,009	,175	13,457	,000
AMBIEN	,154	,014	,209	10,749	,000
CARACT	,095	,009	,157	10,123	,000

Figura XXVII: Regressão bivariada das variáveis intraempreendedoras.

Inicialmente, o teste *t* indicou que todos os coeficientes de regressão do estudo são diferentes de zero e demonstram significância estatística. Já os coeficientes de regressão (β) foram assim padronizados: INTRA (0,154); APOIO (0,122); OBSTRAT (0,186); RISCO (0,146); EQUIPE (0,163); CHEFIA (0,175); AMBIEN (0,209); e CARACT (0,157), onde destacam-se comunidade organizacional, transmissão de visão e objetivos estratégicos e chefia imediata. Ressalta-se, ainda, a ausência de qualquer coeficiente negativo que reforça, mais uma vez, a devida aplicação das variáveis utilizadas na pesquisa. Enfim, os erros encontram-se abaixo de 1% e as significâncias das oito variáveis independentes do estudo demonstraram-se dentro dos padrões mínimos estabelecidos, portanto farão parte da equação apresentada a seguir:

$$\text{Intraempreendedorismo} = 0,420 + (0,209)\text{AMBIEN} + (0,186)\text{OBSTRAT} + \\ (0,175)\text{CHEFIA} + (0,163)\text{EQUIPE} + (0,157)\text{CARACT} + (0,154)\text{INTRA} + \\ (0,146)\text{RISCO} + (0,122)\text{APOIO} + \Sigma$$

Como descrito anteriormente, transmissão eficaz de missões visões e estratégias adotados por órgãos públicos alteram para melhor a percepção dos colaboradores em relação aos objetivos organizacionais (WANNA et al., 1996) e funcionais. Ainda, reforça-se a necessidade de apoio a indivíduos com características empreendedoras e, de forma geral, colaboradores comprometidos com a organização (BAKER; KECHARANANTA, 1998), tendo em vista que uma vez capacitados a tomar decisões de forma ágil e pensar em mudanças radicais de planos de forma sistêmica, em termo de seu impacto sobre todos os aspectos da organização e que intraempreendedores têm necessidade de estar em contato constante com outros intraempreendedores (PINCHOT III, 1989), o que torna imperativo criação de ambiente propício ao desenvolvimento e manutenção do intraempreendedorismo com consequente melhora na interação colaboradores-colaboradores e colaboradores-órgãos.

Ainda relativo às análises descritivas dos dados, é válido ressaltar que os três órgãos apresentaram resultados satisfatórios relativos ao incentivo do intraempreendedorismo, com ressalvas para aplicação de instrumentos normativos capazes de manter o incentivo interno e ao mesmo tempo expandi-lo para o restante da organização.

Por ser um método de agrupamento de dados que objetiva atingir o menor erro interno entre os vetores médios que compõem cada grupo e o vetor médio do grupo, o método Ward demonstra que, da amostra obtida dos 97 respondentes, 63,3% dos colaboradores públicos apresentam grau intermediário de intraempreendedorismo, enquanto os outros 35,7% dividem-se entre indivíduos com alto e baixo graus de intraempreendedorismo.

Nível de intraempreende- dorismo	INTRA	APOIO	OBESTRAT	RISCO	EQUIPE	CHEFIA	AMBIEN
Alto	6,2083	5,6667	5,7500	5,4306	5,3194	6,9861	6,4352
Médio	4,8016	4,3386	4,8492	3,8783	3,9008	5,8849	4,9921
Baixo	3,0313	2,8333	2,7031	2,2656	2,3750	4,8750	3,7479
Total	4,7706	4,3368	4,6624	3,9003	3,9124	5,9227	5,0546

Nível de intraempreende- dorismo	CARACT	ÓRGÃO	GÊNERO	IDADE	REMUN	ESCOL	VÍNCUL
Alto	6,3519	2,0556	1,5000	2,7778	5,0667	3,1667	1,2222
Médio	4,6812	1,8730	1,3968	2,8413	4,2069	3,2742	1,4590
Baixo	3,7813	1,5000	1,5000	3,0000	4,2857	3,4000	1,1875
Total	4,8428	1,8454	1,4330	2,8557	4,3678	3,2737	1,3684

Nível de intraempreendedorismo	Frequência	Porcentual	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Alto	17	17,3	17,5	17,5
Médio	62	63,3	63,9	81,4
Baixo	18	18,4	18,6	100,0
Total Parcial	97	99,0	100,0	-
Exclusões	1	1,0	-	-
Total Geral	98	100,0	100,0	100,0

Figura XXVIII: Método Ward de análise nível de intraempreendedorismo.

Empreendedorismo em organizações públicas surge não como resposta à estrutura hierárquica e mecanicista – já que, intrinsecamente, faz parte da estrutura em que setor público é constituído – mas sim por utilizar tais características particulares para induzir à formação de agrupamentos flexíveis e orgânicos dentro da estrutura dos órgãos (SADLER, 2000). Alega-se que o serviço público utiliza-se de sua estrutura para prestar contas e manter controle sobre seus ativos (ZAHRA; COVIN, 1995; SADLER, 2000).

Atividades empreendedoras permeiam todos os aspectos operacionais de uma dada organização (PINCHOT III, 1989; ZAHRA, 1991; ZAHRA; GARVIS, 2000), podem renovar (PINCHOT III, 1989; STOPFORD; BADEN-FULLER, 1994; ZAHRA, 2000) e prover meios para a revitalização de organizações já estabelecidas (ZAHRA; COVIN, 1995), como é o caso dos três órgãos partícipes da pesquisa.

Segundo estudos de Manimala, Jose e Thomas (2006) a ausência de políticas de recompensa claras sobre investidas empreendedoras formais em organizações e a desconexão entre intraempreendedorismo e crescimento na carreira podem ser o princípio de uma cadeia crescente de empregados desencorajados, que refletem negativamente no desempenho geral da organização. Ações governamentais e políticas que visam proteger mercados nacionais aumentam a percepção da hostilidade ambiental (ZAHRA, 2000) e diminuem a possibilidade de empreender em órgãos públicos.

O estímulo e a prática intraempreendedoras devem ser nutridos na organização, um ambiente rígido promove o desinteresse e desencoraja os funcionários (FILION,

2004). Desinteresse e desânimo significam desperdício de potencial intraempreendedor conduz a resultados organizacionais defasados e ao *downsizing* (PINCHOT; PELLMAN, 2004). Os órgãos devem se ater a criação de ambientes motivadores que possam apoiar os colaboradores e as mudanças que os acompanham.

Após finalização da análise de dados constata-se a consonância da pesquisa com estudos que demonstraram impactos positivos de aspectos ambientais e organizacionais com o desenvolvimento propício do intraempreendedorismo (ANTONCIC; HISRICH, 2001), essenciais para o desenvolvimento continuado do órgão (MORSE, 1986).

Análises e conclusões a respeito das variáveis utilizadas na pesquisa proporcionaram averiguar que segundo objetivo estratégico da pesquisa foi finalizado, qual seja: analisar os condicionantes de intraempreendedorismo nos serviço público. Além, é notável a ressalva para adequação das oito variáveis utilizadas ao estudo do intraempreendedorismo no serviço público, apresentando em sua totalidade adequações superiores a 0,6 e significâncias inferiores a 0,0000001.

A pesquisa apresentada oferece meio comprovadamente eficaz para analisar as formas pelas quais as organizações públicas podem influenciar níveis de intraempreendedorismo e favorecerem-se dos benefícios advindos de sua implementação eficaz. Com isso, responde-se o último objetivo específico do estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo descrever e analisar os condicionantes do intraempreendedorismo em instituições públicas, para tal objetivou-se através da identificação de características sociodemográficas dos intraempreendedores; da análise de condicionantes do intraempreendedorismo; e da análise da maneira pela qual o intraempreendedorismo pode influenciar as organizações públicas.

Quanto à identificação de características sociodemográficas dos intraempreendedores verificou-se a presença feminina dominante no serviço público, conjuntamente com predominância de empregados efetivos dos órgãos que possuem idade superior aos 45 anos. De forma mais relevante, observou-se a ligação direta entre tomada de atitudes intraempreendedoras em indivíduos que possuem alta faixa salarial e grau de instrução elevado.

Ao relacionar as características sociodemográficas ao estudo do intraempreendedorismo nos órgãos públicos, foi possível concluir que mulheres engajam-se em atividades empreendedoras com maior frequência do que o gênero masculino, ou seja, são mais intraempreendedoras. Percebe-se relação proporcionalmente inversa entre faixa etária dos colaboradores e intraempreendedorismo, verificou-se que enquanto indivíduos mais jovens são propensos a serem empreendedores públicos, os mais experientes enfrentam relutância no emprego do intraempreendedorismo. Ainda, pessoas com menor grau de instrução apresentam aspectos empreendedores mais proeminentes quando relacionados a indivíduos com pós-graduação completa. Por fim, indivíduos que ocupam cargos de confiança sentem-se mais propensos a empreender, que pode estar relacionado ao grau de liberdade que recebem por parte da chefia para realização de tarefas; instabilidade que pode ocasionar maior grau de comprometimento; conhecimento prévio de outros colaboradores dos órgãos, que podem facilitar entrosamentos e, quando necessário, influência, porém fato precisa passar por maiores pesquisas para que haja melhor detalhamento dos condicionantes.

Análise dos condicionantes intraempreendedores possibilitou confirmar importância destes para o estudo do intraempreendedorismo no serviço público, destacando-se as influências advindas das características organizacionais, da clara transmissão da visão e dos objetivos organizacionais e de ambientes propícios ao desenvolvimento do intraempreendedorismo. Levantamentos obtidos na pesquisa

sugerem que gestores públicos empenhados em empregar princípios empreendedores à suas gestões devem focar esforços principalmente no ambiente organizacional, na transmissão de visão e objetivos estratégicos e na chefia imediata, já que as três variáveis influenciam em maior grau o intraempreendedorismo nas organizações públicas.

Comparativamente os três órgãos apresentaram índices intraempreendedores em suas estruturas. Maior destaque confere-se ao TCDFT onde foi identificado maior grau de intraempreendedorismo, em harmonia com o modelo adotado de gestão estratégica que prevê alcance dos objetivos organizacionais através de análises de desempenho constantes, que abrangem as três variáveis apontadas pela pesquisa como mais importantes ao desenvolvimento do intrapreneurship em órgãos públicos – comunidade organizacional, transmissão de visão e objetivos estratégicos e chefia imediata. Aplicação eficaz de princípios empreendedores auxiliariam no controle, zelariam pela legalidade, legitimidade, efetividade, eficácia, eficiência e economicidade na gestão do órgão.

Em seguida, Telebras, por manter-se em ambientes altamente competitivos, seus processos e estratégias possuem características empreendedoras que refletem no desempenho e no surgimento do intraempreendimento na instância organizacional por meio de confiabilidade, competência sustentável e lucrativa e como parceira de seus clientes.

Por fim, STJ apresentou apoio geral ao intraempreendedorismo menos expressivo no comparativo com os demais órgãos, porém com altos índices relativos ao apoio advindo da chefia e à transmissão da visão e dos objetivos da organização, que representam importantes variáveis para determinar o intraempreendedorismo dos órgãos. Aplicação eficaz de princípios empreendedores no órgão incitaria a consecução dos objetivos e missões que envolvem efetividade, rapidez, qualidade; uniformidade de interpretação; competências; no autodesenvolvimento, comprometimento, cooperação, ética, orgulho institucional, presteza, responsabilidade socioambiental, transparência e inovação.

Tais levantamentos podem denotar comprometimento por parte dos órgãos pertencentes ao Poder Legislativo com a gestão do empreendimento em seus ambientes internos, proporcionando maior interação entre colaboradores e instituição. Já no Poder Judiciário, inferências podem ser feitas relativas ao enfoque no apoio a iniciativas empreendedoras que visem o desenvolvimento das organizações, com necessários estímulos à inovação de processos organizacionais, conseqüentemente, estímulo ao

intraempreendedorismo. No que tange o Poder Executivo, resultados sugerem adoção de medidas que possam dar suporte ao surgimento e manutenção de medidas intraempreendedoras que evitem a acomodação dos colaboradores, incitando-os a participarem ativamente dos processos organizacionais.

Observou-se que três graus de personalidade para o envolvimento intraempreendedor dos colaboradores em órgãos públicos. Alguns colaboradores públicos possuem perfil altamente intraempreendedor, enquanto a maioria demonstra níveis empreendedores médios, por fim, outros poucos apresentam grau intraempreendedor baixo. Caso haja interesse por parte dos órgãos em fazer a mudança dos colaboradores de um nível mais baixo de intraempreendedorismo para um mais elevado, opção é iniciar programas de renovação interna de forma que agilize processos frente à mudanças, reduza gastos excessivos e retrabalho (ZAHRA, 1993).

O surgimento do intraempreendedorismo exige um ambiente fértil e propício à inovação e emerge a partir do desequilíbrio da distribuição de informações e desenvolvem ações no sentido de identificar oportunidades nas imperfeições que possam ser exploradas para ganhos organizacionais. Esforço para criar cultura empreendedora na administração pública se apresenta como fator-chave para elevação da gestão pública no Brasil. Isso exige que tanto instituição quanto servidor público tenham postura mais flexível, criativa e empreendedora, possibilitando descoberta e aproveitamento eficiente de desafios e oportunidades.

A presença de intraempreendedores em órgãos públicos auxilia no processo de evolução da atividade empresarial e na constituição de instituições de mercado. Como consequência de suas ações, incorrem, por um lado, em mais riscos e, por outro, têm maior potencial de produzir mais externalidades positivas para a economia, constituindo-se em importante força para o desenvolvimento dos órgãos. Empreendedores públicos empenham-se na manutenção e preservação do patrimônio público, ao procurar assegurar efetiva e regular aplicação do dinheiro público em benefício da sociedade, além de captar competências para concretização dos objetivos estratégicos.

Dessa forma, organizações podem tirar vantagens de indivíduos intraempreendedores através da simplificação de produtos ou serviços existentes, uma vez que tais indivíduos buscam soluções para problemas que poderiam emergir de processos organizacionais; da comercialização de produtos usados internamente, levando-se em consideração a necessidade espelhada em outras empresas em prol do órgão em questão; através de treinamento constante dos profissionais, com o intuito de

remediar a estagnação do indivíduo e oferecer novas oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento; do empreendimento de novas tecnologias, podendo gerar novos processos internos, produtos, serviços e oportunidades de investimentos; do encontro de usos alternativos para tecnologias existentes, tendo em vista que intraempreendedores tendem a dar novas utilidades a produtos e processos existentes, de modo a facilitar a realização de tarefas; de empreendimentos tecnicamente apoiados, devido à habilidade de disponibilização de conhecimento técnico necessário para a consecução de empreendimentos que possam requerer investimentos específicos e com maior dificuldade de aquisição; do atendimento aos clientes, buscando o aumento da eficiência do órgão; e por fim no aperfeiçoamento da produção, já que nessas áreas costumam faltar inovações, o que pode elevar o controle e as melhorias na produção final do órgão, aspectos que se refletiriam no desempenho final do órgão.

Os estudos realizados neste trabalho contrastam da pesquisa realizada por Bosma, Stam e Wennekers (2010), que sustenta o princípio de que intraempreendedores possuem intenções de possuir um negócio independente próprio, que espelham-se em empreendedores que tenham fundaram novas empresas e que sentem que possuem as habilidades necessárias para seguir o caminho do empreendedorismo individual. Pôde-se demonstrar, através de pesquisas de cunho referencial e prática, que verdadeiros intraempreendedores preocupam-se com a organização da qual fazem parte a ponto de não precisar deixá-la em busca de interesses pessoais, eles possuem papel de descentralizador organizacional de onde retiram a atenção da hierarquia funcional e transferem para o indivíduo, já que aglutinam seus próprios objetivos aos da organização e os alcançam de forma conjunta e continuada ao aproveitarem-se (pejorativo?) de oportunidades de forma consciente, mesmo que para isso coloquem em risco seus empregos, o que possibilita criação de valor pra si e concomitantemente para organização.

A pesquisa exposta, demonstrou-se validação do método utilizado por Pinchot e Pillman (2004) na identificação do intraempreendedorismo e sua aplicação sustentável ao serviço público. Pode-se concluir, portanto, que trazer conceitos empreendedores ao âmbito do serviço público não é contraditório, uma vez que, comprovadamente, em qualquer organização existe intraempreendedorismo.

Sugere-se que futuramente o método utilizado no estudo apresentado seja aplicado em distintas áreas organizacionais; em diferentes entes federativos que abrangem União, Estados e Municípios; utilização de distintos ferramentais estatísticos, que possibilitem análises amplas e diferenciadas; sirva como base para estudos

comparativos entre organizações públicas e privada; e a nível de expansão geográfica, nacional e internacional, com intuito de verificar aplicação dos instrumentos nos mais variados ambientes e sob lentes mais compreensivas, que comprovem ou reprovem generalização dos resultados observados.

REFERÊNCIAS

ÁCS, Z. J.; SZERB, L. The Global Entrepreneurship Index (GEINDEX). **Foundations and Trends in Entrepreneurship**, 2007.

ALPKAN, L.; BULUT, C.; GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIC, K. Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. **Management Decision**, 48(5), 732, 2010.

ANDRADE, J. Redes de atores: uma nova forma de gestão das políticas públicas no Brasil? **Revista: Gestão & Regionalidade** 22(64), 2006.

ANTONCIC, B. Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. **Industrial Management & Data Systems**, 107, 309–325, 2007.

ANTONCIC; HISRICH, 2001 ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship: construct refinement and cross cultural validation. **Journal of Business Venturing**, EUA v. 16, p. 495-527, 2001.

ARICHIR, I.; CHUEKE, G. V. Empreendedorismo institucional: uma análise de caso no setor de energia elétrica brasileiro. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: 2002: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: 2005: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: 2002: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6024**: 2003: informação e documentação: numeração progressiva de seções de um documento escrito: elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6027**: 2012: informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

BADEN-FULLER, C.; STOPFORD, J. Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge (Hardcover). In **Harvard Business School Press Books** (p. 1). 1994.

BAKER, H.; KECHARANANTA, N. **What Facilitates Entrepreneurship?** Proceedings of the 43rd ICSB World Congress. Singapore Suntec Center, Republic of Singapore, 8-10 June 1998.

BARATTER, M.; FERREIRA, J.; COSTA, M. Empreendedorismo Institucional: Considerações Sobre Imersão e Mecanismo da Teorização. In: XXXIII Encontro da ANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: BOWERING, 2009.

BENDER, S., & FERNANDES, R. Gastos Públicos com Pessoal: Uma Análise de Emprego e Salário no Setor Público Brasileiro nos Anos 90. **Revista Economia**, 10(1), 19-47, 2009. Disponível em: <http://eespfgvspbr.tempsite.ws/_upload/seminario/48a042f176ddd.pdf> Acesso em: 17 de novembro de 2014.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Estudos sobre a essência do empreendedorismo. In: XXX Encontro da ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Constituição ontoteológica do empreendedorismo. In: XXXI Encontro da ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Esboço para uma teoria tridimensional do empreendedorismo. In: XXXIII Encontro da ANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: BOWERING, 2009.

BOSMA, N.; STAM, F.; WENNEKERS, A. **Intrapreneurship: An international study. scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs**, 2010. Disponível em: <<http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/H201005.pdf>> Acesso em: 22 de outubro de 2014.

BRASIL. Pesquisa mensal de emprego. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf> Acesso em: 15 de novembro de 2014.

BRENTANI, U. Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 18, p. 169-87, 2001.

BUSENITZ, L.; WEST III, G.; SHEPARD, D.; NELSON, T.; CHANDLER, G.; ZACHARAKIS, A. Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions. **Journal of Management**, v. 29, p. 285-308, 2003.

BUTLER, J; JONES, G; Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective. **Journal of Management**, EUA, v. 18, n. 4, p. 733-749, 1992.

COELHO, M. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. **Revista do Serviço Público**. Brasília, 2010, jul./set. 2010.

CORDEIRO, A; MELLO, S. Rupturas, permanências e ressignificações na estrutura discursiva do empreendedorismo. In.: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

COSTA, A.; BARROS, C.; SANTOS, A. Capacidade intraempreendedora dos funcionários públicos: um estudo realizado em uma instituição federal. XXVII Encontro

Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 27, Foz do Iguaçu, 09 a 11 de outubro de 2007. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENEGEP, 2007.

DAMVAD. **State of the art in entrepreneurship research**. A policy-oriented review with particular emphasis on the gender perspective and the Norwegian context. Prepared for the Norwegian research Council, 2013.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Empreendedorismo e Intra-Empreendedorismo: é preciso aprender a voar com os pés no chão**, 2008. Disponível em: <http://www.bocc.uff.br/pag/dantas-edmundo-empreendedorismo.pdf> > Acesso em: 2 de novembro de 2014.

DIEESE. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo: Departamento intersindical de estatística estudos socioeconômicos, 2011. 128p.

DIEESE. **Rotatividade setorial: dados e diretrizes para a ação sindical**. São Paulo: Departamento intersindical de estatística estudos socioeconômicos, 2014. 142p.

DIEESE. **Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho**. São Paulo: Departamento intersindical de estatística estudos socioeconômicos, 2014. 140p.

DIEFENBACH, F.E. Entrepreneurship in the public sector. When middle managers create public value. **Gabler Research**. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2011.

DOANE D. P.; SEWARD L. E. **Estatística aplicada à administração e a à Economia**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 183p.

DUNCAN, W. J.; GINTER, P.M.; RUCKS, A. C.; JACOBS, T. D. Intrapreneurship and the reinvention of the corporation. **Business Horizons**, 31(3):16-21, May/June 1988.

FELÍCIO, J. A.; RODRIGUES, R.; CALDEIRINHA, V. R. The effect of intrapreneurship on corporate performance. **Management Decision**, 50, 1717–1738, 2012.

FESTA, M. P.; GARCIA FILHO, M. A. Perfil Intraempreendedor: um estudo sobre o perfil profissional encontrado em organização pública do setor bancário brasileiro. **Cadernos UniFOA**, v. 21, p. 53-62, 2013.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, 34, 5–28, 1999.

FILION, L.; DOLABELA, F. **Boa idéia! E agora?: plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa**. São Paulo: Cultura, 344p, 2000.

FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas, 2004. **Revista de Negócios**, 9, 65–80. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewArticle/288>> Acesso em: 10 de julho de 2014.

FILION, L. Operators and visionaries: differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**. Vol.1, n.1 e 2, p. 35-55, 2007.

GARUD, R.; HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. **Organization Studies**, 2007.

GARVIN, D. What every CEO should know about creating new businesses. **Harvard business creation**, EUA, v. 82, n. 7/8, p. 18-21, 2004.

GOMEZ-HARO, S. ARAGÓN-CORREA, J. A. CORDÓN-POZO, E. Differentiating the effects of the institutional environment on corporate entrepreneurship. **Management Decision**, Vol. 49 No. 10, pp. 1677-1693, 2011.

GUIMARÃES, T.; BERNARDI, M. Empreendedores públicos: uma experiência de gestão estratégica de pessoas na administração pública do governo do estado de Minas Gerais. XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 nov. 2008. **Anais...** Buenos Aires, 2008.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. v.19, p. 293-317, 1998.

GUTH, W.; GINSBERG, A. Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, 11, 5–15. United States, v. 11, n. 4, p. 5-15, 1990.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate data analysis**. Seventh Edition. New jersey: Prentice Hall, 1998

HAIR, F.J.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HAIR, F.J.; BLACK, W. C.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HISRICH, R.; PETERS, M.; SHEPHERD, D. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JONES, G.; BUTLER, J. Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective. **Journal of Management**, v. 18, n. 4, p. 733-749, dec. 1992.

KLEIN, P. G.; MAHONEY, J. T.; MCGAHAN, A. M.; PITELIS, C. N. Toward a theory of public entrepreneurship. **European Management Review**, 7, 1–15, 2010.

KURATKO, D.F.; HONSBY, J.S.; NAFFZIGER, D.W.; MONTAGNO, R.V. Implement entrepreneurial thinking in established organizations. **SAM Advanced Management Journal**, 58(1), 28–39, 1993.

LANA, B. M. H. Intraempreendedorismo: uma análise das percepções do gestor sobre o perfil de seus funcionários. 2010, 101 p. Tese (Mestrado). Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC, 2010.

LECA; B. NACCACHE, P. A critical realist approach to institutional entrepreneurship. **Organization**. Sage Publication.v.13,n.5, 2006.

LEYDEN, D. P.; LINK, A. N.; SIEGEL, D. S. A theoretical analysis of the role of social networks in entrepreneurship. **Research Policy**, 43, 1157–1163, 2014.

LI, D.; FENG, J.; JIANG, H. Institutional entrepreneurs. **American Economic Association**, v. 96, n. 2, p. 358-362, 2006.

LONSBURY, M.; CRUMLEY, E. T. New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation. **Organization Studies**, 2007.

MACHADO, H.; SILVA, T.; NASCIMENTO, M. Empreendedorismo e redes: a exploração de oportunidades em associações comerciais. In.: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: BOWERING, 2009.

MANIMALA; M. J; JOSE, P. D. THOMAS, K. R. Organizational Constraints on Innovation and Intrapreneurship: Insights from Public Sector. **Vikalpa: The Journal for Decision Makers**, 31, p49, 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEZA, M.; RISSETE, C.; CUNHA, S.; MACHADO, J.; BASTOS JUNIOR, P.; GRECO, S. O perfil do empreendedor nos países latino-americanos na perspectiva da capacidade de inovação. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, 2008. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/45>>. Acesso em: 17 de novembro de 2014.

MOCELIN, D. G.; GUSMÃO BARCELOS, R. L. Tecnologia, competitividade e regulação: a estruturação do mercado das telecomunicações no Brasil. **Caderno CRH, Salvador**. v. 25, nº 66, p. 409-432. set/dez, 2012.

MORRIS, M.; JONES, F. Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.24, n.1, p.71-91, 1999.

NORBURN, D.; MANNING, K.; BIRLEY, S. Beyond Intrapreneurship: The Metamorphosis of Larger Corporations. **Leadership & Organization Development Journal**, 1986.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 6.ed. Brasília, D.F.: MH Comunicação, 436p, 1995.

ÖZDEMIRCI, A. Corporate entrepreneurship and strategy process: A performance based research on Istanbul market. In: **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 24, p. 611–626, 2011.

PARKER, S. C. Intrapreneurship or entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, 26, 19–34, 2011.

PEREIRA, C. E. C; COSTA, A. C. S. Potencial empreendedor dos alunos do ensino médio em escolas públicas e privadas de Maceió. XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 26, Fortaleza, 09 a 11 de outubro de 2006. **Anais...** Fortaleza: ENEGEP, 2006.

PESSOA, E.; OLIVEIRA, K. Perfil intra-empreendedor: um estudo inicial em funcionários da infra-estrutura. **Revista do Serviço Público**. Brasília, DF. v. 57, n. 4, p. 507-529, out./dez., 2006.

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

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

PRYOR, A. K.; SHAYS, E. M. Growing the business with intrapreneurs. **Business Quarterly**, London, 57, 7, 1993.

REYES JUNIOR, E. **As relações interpessoais em redes de apoio ao terceiro setor**. Tese (Doutorado). 2012, 191 p. Universidade do Vale do Rio Sinos, 2012.

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

ROBERTS, N.; KING, P. Policy Entrepreneurs: Their Activity Structure and Functions in the Policy Process. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol 1, no. 2, 1991 (pp.147-175), 1991.

ROCHA, I; LAVARDA, C. F. Retrospectiva bibliográfica sobre o Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de planejamento e controle nas empresas. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 16, n. 1, p. 19-34, 2011.

SAXENA, R. K. **Intrapreneurship-entrepreneurship climate in the corporate world**. Singapore: Proceedings of the ENDEC World Conference on Entrepreneurship and Innovation Change, NTU-Peat Marwick Entrepreneurship Development Centre, 650-655, 1991.

SILVEIRA, S. Comunicação digital, redes virais e espectro aberto. **LÍBERO** - Ano X, n. 19, Jun. 2007.

SLEVIN, D.; COVIN, J. Juggling entrepreneurial style and organizational structure. **Sloan Management Review**, 1990.

SOUSA, J.; PAIVA JÚNIOR, F.; LIRA, Z. A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 11, n. 2, art. 11, p. 337-354, 2010.

STOPFORD, J; BADEN-FULLER, C. Corporate rejuvenation. **Journal of Management Studies**, Vol. 27 No. 4, 399-415, 1990.

TORRES, M. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 224 p. 2004.

VALADARES, J.; EMMENDOERFER, M. Cargos de livre nomeação: reflexões com base no empreendedor público em um estado-membro do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.16, no.5, p.723-743. ISSN 1415-6555, out. 2012.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo, Atlas, 1998.

VERLEUN, J. A. G. A teoria do consumidor e a teoria dos incentivos aplicadas a um plano de carreiras do serviço público brasileiro: uma abordagem sucinta. XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, Nov., 2008. **Anais...** Buenos Aires, 2008.

WANNA, J.; FOSTER, J.; GRAHAM, P. **Entrepreneurial Management in the Public Sector**. Brisbane, Australia: Centre for Australian Public Sector Management, 1996.

ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. **Journal of Business Venturing**, 6, 259–285, 1991.

ZAHRA, S. A. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. **Journal of Business Venturing**, 1993.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, 1995.

ZAHRA, S. Governance, ownership and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. **Academy of Management Journal**, 39(6):1713-1735, 1996.

ZAHRA, S. A.; GARVIS, D. M. International Corporate Entrepreneurship And Firm Performance: The Moderating Effect Of International Environmental Hostility. **Journal of Business Venturing**, 15, 24p. 2000.

ZIMMER, P.; HOELTGEBAUM, M. Um estudo sobre a empregabilidade dos funcionários de uma estatal. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, **Anais...** São Paulo: EnEO/ANPAD, 2004.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

Dados do respondente:

1. Nome do Respondente	
2. Sexo	() Masculino () Feminino
3. Idade	() 18 a 25 anos () 26 a 35anos () 36 a 45 anos () 45 a 60 anos () mais de 60 anos
4. Cargo	
5. Remuneração	() até 1SM () de 1 a 2 SM () de 2 a 5 SM () de 5 a 10 SM () de 10 a 20 SM () mais de 20 SM
6. Escolaridade Completa	() Ensino Fundamental () Ensino Médio () Ensino Superior () Pós-Graduação
7. Tempo de Casa	
8. Vínculo com o Órgão	() Empregado () Terceirizado () Estagiário () Cargo Confiança

A seguir, é pedido que responda conforme sua perspectiva de acordo com a escala de Likert, sendo 1 para “Discordo Completamente” e 7 para “Concordo Completamente”.

	1	2	3	4	5	6	7
I. <u>Nível de intraempreendedorismo</u>							
1. Me sinto livre para criar e apresentar novas ideias.							
2. Serei reconhecido pelas ideias que virei a propor.							
3. Colaboro nas decisões onde atuo.							
4. Participo das mudanças no meu órgão sem receios.							
II. <u>Apoio aos Intraempreendedores</u>							
5. Intraempreendedores eficazes costumam ser bem recompensados.							
6. Indivíduos em cargos mais altos no órgão possuem histórico de atitudes intraempreendedoras de sucesso.							
7. Há casos, no órgão, de projetos intraempreendedores que sobreviveram e prosperaram.							
8. Mesmo após o sucesso, a primeira falha torna-se fator limitante para projetos futuros.							
9. Comportamentos audaciosos, que levam ao sucesso intraempreendedorista, são punidos.							
III. <u>Transmissão de Visão e Objetivos Estratégicos</u>							
10. A visão e a estratégia do órgão estão claras para mim.							
11. As decisões de gerenciamento adéquam-se à visão e à estratégia do órgão.							
12. A visão e a estratégia costumam me auxiliar a definir prioridades.							
13. A visão e a estratégia anunciadas pelo órgão me inspiram							

IV. <u>Tolerância a Riscos, Erros e Falhas</u>							
14. Erros genuínos são reconhecidos como indicação de coragem e iniciativa.							
15. O órgão valoriza o bom gerenciamento de projetos que envolvam riscos e imprevisibilidade, mesmo quando o resultado difere do planejado.							
16. Pessoas que cometem erros são incentivadas a compartilhar sua experiência a fim de gerar aprendizado.							
17. Erros não são tolerados no órgão.							
V. <u>Equipes de Trabalho</u>							
18. Equipes de projeto tem relativa liberdade e podem tomar decisões e agir por si só.							
19. Equipes são utilizadas de forma eficaz no órgão.							
20. As tarefas são designadas a indivíduos, não à equipes.							
21. Indivíduos têm relativa influência sobre a seleção das equipes e dos projetos que prestam serviços.							
22. Membros de equipe são recrutados e podem decidir se aderem ou não à equipe.							
VI. <u>Chefia Imediata</u>							
23. Meu chefe imediato tem uma postura ética e correta frente aos colaboradores do setor.							
24. Meu chefe promove a discussão de problemas na busca de soluções.							
25. Meu chefe incentiva a apresentação de novas ideias.							
26. Meu chefe reconhece a autoria das ideias.							
VII. <u>Comunidade Organizacional</u>							
27. As pessoas se sentem motivadas a contribuir com o órgão e seus membros.							
28. Tenho orgulho de fazer parte deste órgão.							
29. Há um senso de comunidade em todo o órgão.							
30. Quando solicito ajuda no órgão as pessoas costumam dizer que estão ocupadas.							
31. As pessoas dizem a verdade, não apenas o que os chefes querem ouvir.							
32. O compartilhamento de informação é apreciado.							
VIII. <u>Características Organizacionais</u>							
33. Os colaboradores são vistos como pessoas e não como engrenagens da máquina organizacional.							
34. Há preocupação genuína com o empregado, com apoio de ações de incentivo.							
35. Há compromisso formal com prioridades éticas que vai além do que é determinado por lei.							
36. Ao tomar decisões, questões sociais e ambientais são consideradas.							

Fonte: Pinchot e Pellman (2004); Reyes Junior (2012), com modificações.