



DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Mestrado em Gestão

Área de especialização - Empreendedorismo e Inovação

Estudo comparativo Luso-Brasileiro sobre a avaliação do nível da cultura intra-empresarial nas empresas.

Dissertação de mestrado apresentada por:

Steve Palmares Clemente Lopes

Orientador: *Prof. Doutor Fernando António da Costa Gaspar*

Évora

2010

I. Dedicatória

Dedico esta dissertação ao meu pai, à minha mãe e à minha irmã pela educação exemplar, força motivadora e amor incondicional em todos os momentos da minha vida.

II. Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por permitir que todos os meus sonhos se tornem realidade.

Agradeço o apoio do Prof. Doutor Fernando Gaspar que orientou esta dissertação com grande dedicação e espírito intra-empendedor. Agradeço também pelo facto de me ter dado total liberdade e autonomia na condução desta investigação, tendo contribuído muito para o meu desenvolvimento pessoal e académico.

Agradeço a cooperação da Prof.^a Adriane Hartman, do Prof. Fábio Silva e do Prof. Doutor Dálcio Reis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa no Brasil por proporcionar este estudo intercontinental.

Agradeço à minha querida prima Rosilene pela amabilidade de ter enviado literatura proveniente do Brasil sobre o tema.

Agradeço ao Prof. Paulo Santos e ao Prof. Jorge Oliveira, por terem auxiliado esta investigação no tratamento estatístico dos dados, ao Dr. Joaquim Gomes por ter entrado em contacto com algumas empresas pesquisadas e, ao Dr. António Curto pela sua apreciação e sugestões que enriqueceram este trabalho.

Agradeço à Universidade de Évora, ao corpo docente e ao júri por concederem esta maravilhosa experiência de aprendizagem.

Agradeço a colaboração de todas as empresas portuguesas analisadas e às pessoas com quem estabeleci contacto.

Agradeço ao meu chefe Luís Conceição e aos restantes colegas de trabalho pela flexibilidade, compreensão e paciência ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, um grande abraço aos familiares, aos amigos, aos antigos professores e colegas de turma, aqueles que infelizmente já partiram e aos que cá estão, a todas as pessoas que de alguma forma deram o seu contributo para a realização deste trabalho.

“...a continuidade da existência das empresas depende da mobilização diária de todas as gramas de inteligência.”

Konosuke Matsushita

III. Resumo

A cultura intra-empresarial é definida por Gilfford Pinchot III (1987) como a existência, dentro de uma organização, de um clima favorável para a inovação. Os líderes necessitam de promover este clima, cativando todos os funcionários para que se sintam motivados a compartilhar conhecimentos, com a finalidade de gerarem novas ideias aplicáveis e aproveitáveis pela empresa nos seus produtos e/ou processos (Pinchot & Pellman, 2004).

Neste estudo foi realizada uma comparação internacional entre o nível da cultura intra-empresarial de empresas de dois países, Portugal e Brasil. Tendo sido para o efeito utilizado, um questionário e uma ferramenta validada (Hartman, 2006a), para determinar o nível da cultura intra-empresarial nas empresas. Complementarmente, foi ainda realizada uma análise estatística com recurso ao programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Os resultados apresentados revelam que a amostra das empresas portuguesas apresenta um nível de cultura intra-empresarial superior à amostra das empresas brasileiras, porém nenhuma empresa avaliada demonstra ter verdadeiramente uma cultura intra-empresarial.

Palavras-chave: empreendedorismo, empreendedorismo corporativo, intra-empresarial, cultura intra-empresarial, gestão estratégica.

IV. Abstract

Comparative study of Luso-Brazilian companies on the evaluation of the intrapreneurial culture level.

The intrapreneurial culture is defined by Gilfford Pinchot III (1987) as the existence of a favorable environment for innovation within an organization. Leaders should promote these conditions, so that all employees feel motivated to share their knowledge to generate new ideas usable by the company in its products and / or processes (Pinchot & Pellman, 2004).

This study was based on an international comparison on the level of intrapreneurial culture from a sample of firms of these two countries, Portugal and Brazil. For this purpose it has been used a questionnaire and a validated tool (Hartman, 2006a) to determine the level of intrapreneurial culture within several companies. In addition, was also performed a statistical analysis with Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results reveal that the Portuguese companies sample have a higher level of intrapreneurial culture compared with the Brazilian ones. However no company rated demonstrates a truly intrapreneurial culture.

Keywords: entrepreneurship, corporate entrepreneurship, intrapreneurship, intrapreneurial culture, strategic management.

V. Índice

I.	Dedicatória.....	ii
II.	Agradecimentos.....	iii
III.	Resumo.....	v
IV.	Abstract.....	vi
V.	Índice.....	vii
VI.	Índice de Figuras.....	ix
VII.	Índice de Tabelas.....	xi
VIII.	Índice de Quadros.....	xiii
IX.	Lista de abreviaturas e siglas.....	xiv
1.	Introdução.....	15
1.1.	Enquadramento teórico.....	16
1.2.	Descrição do problema.....	17
1.3.	Objectivos.....	18
1.4.	Hipóteses.....	19
2.	Revisão bibliográfica.....	22
2.1.	O empreendedorismo.....	22
2.2.	O intra-emprendedorismo.....	25
2.3.	A actividade empreendedora e o crescimento económico.....	29
2.4.	O intra-emprendedorismo como alavanca para o crescimento económico.....	33
2.5.	Gestão estratégica e cultura intra-empreendedora de “mãos dadas”....	36
2.6.	Compilação de conhecimentos sobre os indicadores da cultura intra-empreendedora.....	42
2.7.	Os indicadores da cultura intra-empreendedora de Hartman (2006a).....	48
3.	Metodologia.....	60
3.1.	Fundamentação teórica.....	60
3.2.	Design da investigação.....	60
3.3.	O instrumento de pesquisa.....	63

4.	Análise dos resultados	67
4.1.	Avaliação do nível da cultura intra-empresarial da média da amostra das empresas portuguesas e brasileiras	67
4.1.1.	Amostras	67
4.1.2.	Síntese conclusiva.....	83
4.2.	Análise da média dos indicadores do nível da cultura intra-empresarial da amostra das empresas portuguesas e brasileiras	85
4.3.	Análise estatística da amostra das empresas portuguesas	88
4.3.1.	Análise descritiva.....	88
4.3.2.	Análise factorial.....	97
4.3.3.	Análise da variância e análise de <i>clusters</i>	100
4.3.4.	Análise do cruzamento entre as variáveis	103
4.3.5.	Síntese conclusiva.....	107
5.	Conclusões.....	111
5.1.	O estudo comparativo Luso-Brasileiro da avaliação do nível da cultura intra-empresarial nas empresas.....	111
5.2.	A análise estatística da amostra das empresas portuguesas.....	112
5.3.	Conclusão final	114
6.	Limitações do trabalho.....	115
7.	Sugestões para futuros trabalhos	117
8.	Bibliografia	119
	Apêndice A – Proposta de pesquisa.....	122
	Apêndice B – Metodologia do trabalho	123
	Apêndice C – Questionário	125
	Apêndice D – Figuras ilustrativas da análise da média dos indicadores	127
	Apêndice E – Avaliação individual do nível da cultura intra-empresarial nas empresas estudadas de Portugal e do Brasil	128
	a) Avaliação do nível da cultura intra-empresarial da amostra das empresas portuguesas	128
	b) Avaliação do nível da cultura intra-empresarial da amostra das empresas brasileiras	140
	Apêndice F – Quadros de avaliação da cultura intra-empresarial	152

VI. Índice de Figuras

Figura I. Média PIB pc anual e Média da taxa crescimento anual do PIB pc a preços constantes (2003 – 2008).....	30
Figura II. A convergência entre Portugal e a União Europeia 27	32
Figura III. Classificação da média da amostra das empresas portuguesas	68
Figura IV. Gráfico de avaliação por questões da média da amostra das empresas portuguesas.....	69
Figura V. Classificação da média da amostra das empresas brasileiras.....	71
Figura VI. Gráfico de avaliação por questões da média da amostra das empresas brasileiras....	72
Figura VII. Gráfico de análise da média dos indicadores Brasil vs Portugal.....	85
Figura VIII. Histograma do indicador Processo Decisório 1	92
Figura IX. Histograma do indicador Processo Decisório 2.....	93
Figura X. Histograma do indicador Recompensas.....	93
Figura XI. Histograma do indicador Controlo/Mensuração.....	94
Figura XII. Gráfico de barras Ocupação vs PD1.....	96
Figura XIII. Gráfico de barras Habilitações vs PD1	96
Figura XIV. Classificação da Empresa A	128
Figura XV. Gráfico de avaliação por questões da Empresa A.....	129
Figura XVI. Classificação da Empresa B.....	130
Figura XVII. Gráfico de avaliação por questões da Empresa B.....	131
Figura XVIII. Classificação da Empresa C.....	132
Figura XIX. Gráfico de avaliação por questões da Empresa C.....	133
Figura XX. Classificação da Empresa D.....	134
Figura XXI. Gráfico de avaliação por questões da Empresa D.....	135
Figura XXII. Classificação da Empresa E.....	136
Figura XXIII. Gráfico de avaliação por questões da Empresa E	137
Figura XXIV. Classificação da Empresa F	138
Figura XXV. Gráfico de avaliação por questões da Empresa F.....	139
Figura XXVI. Classificação da Empresa A`	140
Figura XXVII. Gráfico de avaliação por questões da Empresa A`	141
Figura XXVIII. Classificação da Empresa B`	142
Figura XXIX. Gráfico de avaliação por questões da Empresa B`	143
Figura XXX. Classificação da Empresa C`	144
Figura XXXI. Gráfico de avaliação por questões da Empresa C`	145

Figura XXXII. Classificação da Empresa D`	146
Figura XXXIII. Gráfico de avaliação por questões da Empresa D`	147
Figura XXXIV. Classificação da Empresa E`	148
Figura XXXV. Gráfico de avaliação por questões da Empresa E`	149
Figura XXXVI. Classificação da Empresa F`	150
Figura XXXVII. Gráfico de avaliação por questões da Empresa F`	151

VII. Índice de Tabelas

Tabela I. Pontuação e classificação com margem de segurança de 5%	65
Tabela II. Avaliação da cultura intra-empresarial	66
Tabela III. Avaliação da cultura intra-empresarial da média da amostra das empresas portuguesas.....	68
Tabela IV. Avaliação da cultura intra-empresarial da média da amostra das empresas brasileiras	71
Tabela V. Tabela de frequências por sexo	88
Tabela VI. Tabela de frequência do indicador Processo Decisório 1.....	89
Tabela VII. Tabela de frequência do indicador Processo Decisório 3	90
Tabela VIII. Tabela de frequência do indicador Autonomia 1.....	90
Tabela IX. Tabela de frequência do indicador Equipas 1	91
Tabela X. Análise de fiabilidade (<i>Reliability Statistics</i>).....	94
Tabela XI. Valores do teste <i>Chi-Square</i>	95
Tabela XII. Teste de KMO e Bartlett's	97
Tabela XIII. Explicação da variância total (<i>Total Variance Explained</i>)	98
Tabela XIV. Rotação dos componentes através do método Varimax (Rotated Component Matrix).....	99
Tabela XV. Teste de homogeneidade da variância	101
Tabela XVI. Testes não paramétrico para 3 grupos	102
Tabela XVII. Valores p do teste <i>Chi-Square</i>	102
Tabela XVIII. Testes não paramétricos para 4 componentes principais	103
Tabela XIX. Teste Mann-Whiney para Grupo etário.....	104
Tabela XX. Teste Kruskal-Wallis para Rendimento anual	105
Tabela XXI. Teste Kruskal-Wallis para Grau de habilitações	105
Tabela XXII. Teste Kruskal-Wallis para Ocupação na empresa.....	106
Tabela XXIII. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa A	128
Tabela XXIV. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa B	130
Tabela XXV. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa C.....	132
Tabela XXVI. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa D	134
Tabela XXVII. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa E	136
Tabela XXVIII. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa F	138
Tabela XXIX. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa A`	140
Tabela XXX. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa B`	142

Tabela XXXI. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa C`	144
Tabela XXXII. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa D`	146
Tabela XXXIII. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa E`	148
Tabela XXXIV. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa F`	150

VIII. Índice de Quadros

Quadro I. Relação instrumento de pesquisa x referencial teórico	57
Quadro II. Constituição da amostra portuguesa	67
Quadro III. Constituição da amostra brasileira	70
Quadro IV. Relação pontos fracos/fortes na amostra das empresas portuguesas e brasileiras....	73
Quadro V. Avaliação da cultura intra-empresarial (Média da amostra das empresas portuguesas)	152
Quadro VI. Avaliação da cultura intra-empresarial (Média da amostra das empresas brasileiras)	153
Quadro VII. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa A	154
Quadro VIII. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa B	155
Quadro IX. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa C	156
Quadro X. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa D	157
Quadro XI. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa E	158
Quadro XII. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa F	159
Quadro XIII. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa A`	160
Quadro XIV. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa B`	161
Quadro XV. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa C`	162
Quadro XVI. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa D`	163
Quadro XVII. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa E`	164
Quadro XVIII. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa F`	165

IX. Lista de abreviaturas e siglas

IBIE - Instituto Brasileiro de Intra-emprededorismo

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

EUA - Estados Unidos da América

GCI - Global Competitiveness Index

BRIC - Brasil, Rússia, Índia e China

1. Introdução

“ *Nos negócios, o que distingue os líderes dos retardatários, a grandeza da mediocridade, é a capacidade de imaginar com originalidade o que é possível.*” (Hamel & Prahalad, 1995, p. 29).

Num mundo empresarial tão competitivo como o actual, é necessário que as indústrias e as empresas consigam criar produtos ou serviços que se diferenciem da concorrência. “*A principal função da inovação é pois acompanhar, e se possível antecipar, a evolução das necessidades dos clientes, para a empresa os poder servir com propostas de valor sempre renovadas.*” (Freire, 2006, p. 18).

Como se conseguem desenvolver processos e produtos inovadores que rentabilizem a utilização dos recursos escassos existentes? A implementação duma cultura intra-empresarial pode ser a solução (Hartman, 2006a).

Foi em 1985 que Gifford Pinchot III (1987) escreveu o seu primeiro livro sobre intra-empresarialismo denominado *Intrapreneuring*, onde explica a importância do capital humano para o desenvolvimento de novas ideias nas empresas, mas para que tal aconteça as empresas deverão apoiar todo o tipo de iniciativas criativas dos seus funcionários, de modo a que estes não necessitem de abandonar os seus postos de trabalho para se tornarem efectivamente empreendedores.

O intra-empresarialismo pode ser assim considerado um sistema revolucionário, tendente a acelerar a inovação empresarial, através do melhor uso da capacidade empreendedora de cada um dos seus elementos. Trata-se, segundo Pinchot III (1987), de um método que tem como objectivo fomentar a criação de empreendedores dentro da empresa.

Porém, se a ideia é encorajar o empreendedorismo e a inovação dentro da organização, o local mais indicado para começar são os valores da cultura empresarial (Ross, 1987).

O termo intra-empresarial foi criado nos Estados Unidos da América (EUA) há mais de vinte anos, mas só deu entrada no dicionário *the American Heritage Dictionary* em

1992 sendo definido como: “*uma pessoa dentro duma grande empresa que tem responsabilidade directa em tornar uma ideia num produto final lucrativo após inovação.*” (Sarkar, 2007, p. 49).

O intra-empendedorismo só agora começa a dar os primeiros passos em Portugal, sendo que no Brasil desde 2005 foi criado o *Ranking* de Empendedorismo Corporativo, fruto duma parceria entre a Revista Exame, o Instituto Brasileiro de Intra-empendedorismo (IBIE), que é considerada a primeira organização voltada para o estudo, aplicação e disseminação dos conceitos de intra-empendedorismo no Brasil e a empresa de consultoria Americana Pinchot & Company, considerada como uma das maiores referências mundiais do tema (Hartman, 2006a).

1.1. Enquadramento teórico

Os problemas relacionados com a inovação e a criação de emprego são, provavelmente, dos factores que mais preocupações levantam, tanto para as empresas, como para os governos, nas sociedades do conhecimento económico. Neste enquadramento e numa época em que muitas das grandes empresas e instituições perdem emprego e apresentam enormes dificuldades em acompanhar o avanço tecnológico e o ritmo das inovações, o empendedorismo tem surgido como resposta para estes problemas. Neste contexto, surge também o conceito de intra-empendedorismo, uma noção ainda pouco enfatizada nas empresas e instituições (Reto, Luís; Cavalcanti, Bianor;, 2007).

Neste trabalho pretende-se expor a noção do intra-empendedorismo, explorando para tal a opinião de diferentes autores sobre o tema, colocando a cultura intra-empendedora no topo das directrizes das organizações modernas, o que constitui um bom contributo para que a mentalidade de boa parte dos empresários e executivos das empresas avaliadas e possíveis leitores possam evoluir um pouco mais nesta matéria. Pretende-se por um lado, realizar uma comparação do nível da cultura intra-empendedora entre as empresas seleccionadas de Portugal e do Brasil e por outro, permitir às empresas pesquisadas auto avaliarem-se como forma de potencializar as suas atitudes e actividades na direcção do intra-empendedorismo, aumentando desta forma

as suas hipóteses de inovarem os seus produtos, processos e serviços, através da contribuição efectiva dos seus próprios funcionários.

A natureza deste estudo constitui por si só uma grande motivação, na medida em que através desta pesquisa será possível avançar um pouco mais na investigação sobre a cultura intra-empresarial nas empresas. O desafio de realizar uma comparação internacional entre Portugal e Brasil, em empresas do sector industrial, representa outra motivação para este trabalho, cujos resultados serão certamente importantes no que toca à avaliação da cultura intra-empresarial existente nas empresas seleccionadas de cada país e nas possíveis diferenças entre eles.

A presente pesquisa será subdividida em sete capítulos, o primeiro destina-se à parte introdutória sobre o tema a ser abordado, o resumo, a introdução, o enquadramento teórico, a justificativa, a problematização, os objectivos (geral e específicos) e as hipóteses (básica e secundárias) a serem levantadas. O segundo apresenta a revisão bibliográfica; O terceiro apresenta os procedimentos metodológicos; O quarto apresenta o estudo empírico realizado; o quinto expõe as conclusões; o sexto as limitações do trabalho, o sétimo as propostas para futuros trabalhos; por último o oitavo exhibe a bibliografia consultada.

1.2. Descrição do problema

A definição do problema resulta do tema proposto, isto é, realizar uma comparação acerca do nível da cultura intra-empresarial numa amostra de empresas de Portugal e do Brasil. A comparação entre estes dois países justifica-se pelo seu passado histórico comum e existência duma ligação cultural e empresarial próxima, entre ambos países. Este estudo tentará contribuir para a evolução da investigação nesta área, pela avaliação e comparação levada a cabo.

A formulação do problema prende-se com o tema proposto, *“ela esclarece a dificuldade específica com a qual se pretende resolver por intermédio da pesquisa”*

(Marconi & Lakatos, 2007, p. 107), como tal, seguindo essa premissa, a questão de fundo que se pretende analisar é a seguinte:

Existem diferenças no nível da cultura intra-empresarial entre as empresas brasileiras e portuguesas, seleccionadas para o estudo?

1.3.Objectivos

Na sequência da questão de fundo seleccionada, os objectivos do trabalho podem ser descritos da forma que se segue.

Objectivo geral:

Avaliar e comparar o nível da cultura intra-empresarial numa amostra de empresas portuguesas e brasileiras.

Objectivos Específicos:

- Estudar a importância da cultura intra-empresarial nas organizações;
- Expor os indicadores que influenciam a cultura intra-empresarial nas empresas;
- Aplicar um questionário e uma ferramenta informática devidamente testados e validados que permitem determinar o nível da cultura intra-empresarial nas empresas seleccionadas;
- Identificar as diferenças existentes do nível da cultura intra-empresarial entre a média da amostra das empresas recolhidas no Brasil com a média da amostra das empresas recolhidas em Portugal;
- Analisar estatisticamente os dados recolhidos nas empresas portuguesas com recurso ao programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS);
- Apresentar sugestões aos gestores das empresas na medida em que possam melhorar o seu desempenho intra-empresarial.

1.4.Hipóteses

Segundo Marconi e Lakatos (2007), a hipótese é um enunciado geral de relações entre variáveis que formula uma solução temporária para determinado problema, apresentando um carácter explicativo ou preditivo, compatível com o conhecimento científico onde revela consistência lógica, sendo passível de verificação empírica nas suas consequências.

Seguindo uma lógica puramente pressuposta, a hipótese de base que se coloca afirma que as empresas brasileiras possuem um nível de cultura intra-empresarial mais elevado do que as empresas portuguesas, existindo alguns indicadores que apontam para tal afirmação.

Um dos factores que indicam que as empresas brasileiras possuem um nível de cultura intra-empresarial mais elevado é o facto de existirem diversos estudos realizados neste campo no Brasil, e poucos em Portugal, o que coloca as empresas brasileiras em bom plano por já estarem familiarizadas com o tema devido à elevada informação existente. Uma simples pesquisa no *Google* da palavra intra-empresarialismo facilmente revela a predominância brasileira de documentos, artigos científicos, trabalhos académicos, dissertações e explicações escritos em português.

Existem também alguns autores e investigadores brasileiros nesta área que disseminam e publicam livros e artigos científicos cujo tema aparece aplicado em diferentes áreas do domínio empresarial. Dornelas (2003) é talvez o autor brasileiro mais relevante tendo escrito um livro em que fala especificamente sobre o empresariado corporativo.

Grande parte da literatura sobre este tema aparece fundamentalmente na língua inglesa, em artigos científicos publicados nos EUA, por terem sido pioneiros neste campo. No entanto, como grande parte da literatura internacional, principalmente no tocante a livros, são traduzidos para português por tradutores brasileiros, faz despertar o interesse dos leitores de língua portuguesa, promovendo desta forma a abertura da procura do mercado para este tipo de leitura.

Se, por um lado, o termo intra-empendedorismo só agora começa a ser conhecido em Portugal, dado que não existem ainda muitos estudos realizados sobre este tema, no Brasil desde 2005 que existe o *Ranking* de Empreendedorismo Corporativo, onde são realizados estudos nas empresas com o intuito de promover o intra-empendedorismo e comparar os resultados. Estes estudos são realizados pelo Instituto Brasileiro de Intra-empendedorismo (IBIE) e publicados anualmente na Revista Exame (Hartman, 2006a). A empresa de consultoria Americana Pinchot & Company assume também uma parceria neste evento, cujo fundador Gilfford Pinchot III (1987) é considerado como o pai do intra-empendedorismo por ter escrito em 1985 o primeiro livro sobre o tema chamado *intrapreneuring*.

Por todas estas razões enunciadas, e seguindo a premissa de que a hipótese é compatível com o conhecimento científico e revela consistência lógica, sendo passível de verificação empírica nas suas consequências (Marconi & Lakatos, 2007), concluiu-se que a hipótese principal deveria ser levantada da seguinte forma:

Hipótese de base

O nível da cultura intra-empendedora é maior na amostra das empresas do Brasil do que nas de Portugal.

Embora não seja conhecido nenhum estudo comparativo Luso-Brasileiro sobre a avaliação do nível da cultura intra-empendedora nas empresas, um artigo publicado por Reto e Cavalcanti (2007) na *revista Portuguesa e Brasileira de gestão* afirmava que, nas culturas latinas, a prática da inovação e do empreendedorismo encontra em geral fortes resistências sociais, e que a possibilidade de empreender dentro de organizações já existentes, enfrenta ainda maiores obstáculos.

Aparentemente as empresas de ambos países ainda não parecem ter interiorizado totalmente o significado do termo intra-empendedorismo e como tal as hipóteses secundárias são colocadas da seguinte forma:

Hipóteses secundárias

1. Todas as empresas portuguesas pesquisadas são não intra-empendedoras;
2. Todas as empresas brasileiras pesquisadas são não intra-empendedoras;

Por último, levanta-se ainda a terceira hipótese secundária, do qual se pretende esclarecer se existe alguma influência das características demográficas dos inquiridos face às respostas dadas:

3. As características demográficas dos funcionários influem na sua classificação dos itens do questionário.

2. Revisão bibliográfica

2.1.O empreendedorismo

O empreendedorismo já existe há muito tempo, porém terá sido oficialmente referido como tal por um economista Irlandês Richard Cantillon, que implementou a sua noção no século XVIII, dando ao empreendedorismo um significado próximo ao que existe hoje em dia (Sarkar, 2007). Citado por Gaspar (2006), Cantillon no seu ensaio *Essaisur la nature du commerce en general*, em 1755, usou a palavra empreendedor pela primeira vez, significando auto-empregados que se ajustam ao risco, quando o retorno é incerto.

Por outro lado, o empreendedorismo foi identificado em 1814 pelo economista francês Jean-Baptist Say como a actividade cujos indivíduos transferiam recursos económicos de um sector de produtividade baixa para outro mais elevado. Para além da sua grande contribuição no desenvolvimento da teoria económica, Say atribuiu ênfase à importância do empreendedor para o bom funcionamento económico (Dantas, 2008).

Mais tarde, o economista austríaco Joseph Schumpeter (1943) voltou a abordar o empreendedor e o seu impacto sobre a economia, argumentando que as alterações na vida económica começavam sempre pelas acções individuais e que posteriormente alastrava-se para o resto da economia.

Segundo Schumpeter (1943), o empreendedor é um indivíduo que deseja e consegue converter uma nova ideia ou invenção numa inovação bem sucedida, cuja principal tarefa é a “*destruição criativa*”, o que implica a mudança, através da introdução de novos produtos ou serviços em substituição dos que eram anteriormente utilizados. Na sua opinião o empreendedorismo força a destruição criativa através dos mercados e indústrias, o que leva à criação de novos produtos e modelos de negócios. Desta forma a destruição criativa é em grande parte responsável pela dinâmica das indústrias e pelo progresso e crescimento económico a longo prazo.

De acordo com Peter Drucker (1997), considerado por muitos como o mais influente escritor de gestão do último século, o empreendedor deve ter sempre presente a ferramenta da inovação, segundo descreve:

“A inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, os meios pelos quais exploram as alterações como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. Pode ser apresentado como uma disciplina, é possível de ser aprendido e de ser praticado. Os empreendedores necessitam de procurar fontes de inovação, as alterações e os seus sintomas que indicam oportunidades para o sucesso da inovação. E necessitam de saber e aplicar os princípios da inovação de sucesso.” (Drucker, 1997, p. 35).

Gary Hamel, por seu lado, defende que as organizações necessitam duma inovação radical da gestão, em que o espírito empreendedor é o que distingue a massa de empresas medíocres e seguidistas das revolucionárias que criam riqueza (Hamel, 1996). Desta forma o empreendedorismo é o processo de criar algo de novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência económica e pessoal (Hisrich & Peters, 2007).

A definição de empreendedorismo para o projecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM) é:

“...qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, duma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos.” (Sociedade Portuguesa de Inovação, 2007, p. 3).

O GEM faz a distinção entre empreendedores por necessidade, que surgem por falta de emprego em que a criação duma nova empresa é a única alternativa e empreendedores por oportunidade que pretendem aproveitar oportunidades de negócio que possam surgir no mercado (Sarkar, 2007).

Citado por Sarkar (2007) no livro *Empreendedorismo e inovação*, David McClelland num artigo intitulado *The achieving society*, identifica três tipos de necessidades motivacionais: a necessidade de realização (*n-achievement*), a necessidade de autoridade e poder (*n-power*), a necessidade de afiliação (*n-affiliation*). Das três, McClelland dá uma elevada importância às necessidades de realização do indivíduo, dado que estes tipos de pessoas enfrentam melhor as oportunidades e conseguem lidar com os desafios e riscos a eles associados, aproximando-se desta forma do verdadeiro empreendedor.

Grande parte da literatura sobre empreendedorismo procura quase sempre definir o perfil do empreendedor, curiosamente, Gaspar (2009) afirma que tal coisa não existe, a lista de perfis do empreendedor é tão vasta que, o empreendedor precisaria de ser um Super-Homem ou Super-Mulher. Segundo o autor, qualquer um pode ser um empreendedor e para tal deverá saber identificar uma oportunidade, reunir os recursos necessários e por último, criar e lançar uma empresa no mercado.

Agostinho Bucha (2009), autor do livro *Empreendedorismo*, dá importante relevância ao processo de aprendizagem, segundo ele trata-se duma necessidade permanente pois permite dar resposta às transformações económicas, tecnológicas, organizacionais e é factor de sustentabilidade a nível de desenvolvimento, promovendo a aproximação dos diferentes grupos. Como tal, Agostinho Bucha afirma que:

“O exercício da cidadania pressupõe que a educação da pessoa e, por conseguinte, a educação empreendedora façam parte do processo de desenvolvimento do cidadão, começando nos primeiros anos de desenvolvimento e continuando ao longo dos anos de formação.” (Bucha, 2009, p. 15).

Na mesma linha de raciocínio e, à semelhança daquilo que Peter Drucker afirmava que o empreendedorismo: *“...pode ser apresentado como uma disciplina, é possível de ser aprendido e de ser praticado”* (Drucker, 1997, p. 35), para Uriate (2000) tanto o perfil intra-empreendedor como o perfil empreendedor, pode ser aprendido. Na sua dissertação *Identificação do perfil intra-empreendedor*, Uriate (2000) desenvolve um teste que após aplicado, com posse da pontuação obtida e sabendo as características

intra-empendedoras consideradas mais débeis, estas podem ser trabalhadas por meio de cursos de formação, palestras e até mesmo na prática, com indivíduos que sejam intra-empendedores.

Seja qual for a definição de empreendedorismo, por todos os autores é partilhada a ideia de que o empreendedorismo vem sempre associado à inovação, como tal coexistem necessariamente.

Uma vez que no presente trabalho pretende-se somente ligar a definição de empreendedorismo a negócios com fins lucrativos, considerou-se para o efeito que, a definição de empreendedorismo de Sarkar (2007) é a mais adequada a adoptar:

“Empreendedorismo é o processo de criação e/ou expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas.” (Sarkar, 2007, p. 47).

2.2.O intra-empendedorismo

Terá sido Norman Macrae um dos primeiros autores a utilizar o termo “intra-empendedorismo” (*intrapreneurship*), primeiro em 1976 e depois em 1982, em artigos da revista *The economist*. No primeiro refere que as empresas do futuro são aquelas que consigam improvisar novas alternativas para as suas actividades. No segundo refere a importância de se criarem grupos dentro das empresas a fim de desenvolverem actividades intra-empendedoras (Sarkar, 2007).

Porém terá sido Gifford Pinchot III o pai do intra-empendedorismo principalmente por ter em 1985 publicado o seu primeiro livro *Intrapreneuring*, combinando questões teóricas com práticas. O intra-empendedorismo é uma vertente ou ramificação do empreendedorismo, autores como Gifford Pinchot III (1987), Dornelas (2003), Pinchot e Pellman (2004) entre outros, dão um grande contributo nesta esfera. Eles abordam detalhadamente o tema, demonstrando como o intra-empendedorismo deve ser

utilizado nas organizações como forma de alavancar as inovações tecnológicas e gerar vantagens competitivas nos mercados globalizados onde as empresas modernas estão inseridas (Hartman, 2006a).

O *Intrapreneur* (intra-empendedor), segundo Pinchot III (1987), é o chamado “Empendedor Interno”. São aqueles que, a partir duma ideia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalham, dedicam-se entusiasticamente em transformar essa ideia num produto de sucesso.

Pinchot III (1987) apresenta as seguintes características que as pessoas intra-empendedoras possuem:

- Gostam de liberdade;
- São auto-motivadas;
- Reagem às recompensas e reconhecimentos;
- Estabelecem metas de 5 a 15 anos;
- Estabelecem cronogramas corporativos ou auto-impostos;
- Sabem delegar, mas também trabalham arduamente;
- Possuem habilidades semelhantes aos empreendedores;
- São auto-confiantes e corajosos;
- São cínicos a respeito do sistema, mas otimistas quanto a sua capacidade de superá-lo;
- Têm atenção aos riscos e necessidades;
- Focalizam os clientes;
- Gostam de riscos moderados;
- Não temem serem demitidos;
- Fazem a sua própria avaliação intuitiva do mercado.

Pinchot III (1987) afirma que grande parte dos funcionários com características intra-empendedoras deixam as corporações não por considerarem insuficientes os seus salários e benefícios, mas sim, porque se sentem frustrados nas suas tentativas de inovar. Estes funcionários precisam ter ao seu dispor delegação de poder para agir, tanto quanto precisam de compensação material ou financeira.

Também Dornelas (2003) faz referência ao intra-empendedorismo no seu livro *Empendedorismo corporativo* caracterizando o intra-empendedor como a pessoa empreendedora dentro da organização. Trata-se de ampliar a definição de empreendedorismo e aplicá-la a outras áreas, sem perda conceitual.

Uma outra possibilidade ocorre quando a organização foca o intra-empendedorismo, o qual acaba por gerar oportunidades de se praticar o *corporate venturing*, isto é, inovações ou projectos internos da organização que por questões estratégicas, podem-se tornar novos negócios fora da empresa mãe, via *spin-off*, *joint-ventures* com outras organizações ou ainda, através de investimentos internos ou externos de capital de risco para a criação de um novo negócio (Dornelas, 2003).

No artigo *Entendendo os intra-empendedores como visionistas* publicado por Lois Filion, o autor faz a comparação entre o empreendedor e o intra-empendedor, associando a estes a perspectiva visionária e visionista, respectivamente. Segundo o autor a acção intra-empendedora (visionista) pode ser adoptada e até mesmo incentivada por administradores visionários, o que facilita o progresso ou a ampliação da visão central (Filion, 2004).

Segundo Filion (2004), os intra-empendedores são semelhantes aos empreendedores, salvo o risco pessoal que enfrentam ser muito mais baixo, na medida em que utilizam o dinheiro e os recursos da empresa em vez dos seus. Confiam na sua intuição, superam a natureza inflexível das regras das grandes organizações, na sua opinião as organizações sem intra-empendedores eventualmente morrerão, exactamente como sociedades sem empreendedores.

Para Robert Hisrich e Michael Peters (2007), o intra-empendedorismo é um meio de estimular e, com isso, capitalizar os indivíduos numa organização em que acreditam que algo pode ser feito de um modo diferente e melhor, como tal, é importante manter ou instigar o espírito empreendedor nas empresas, a fim de inovar e crescer.

“ Enquanto os gerentes tradicionais são motivados em primeiro lugar pela promoção e compensações corporativas típicas, os empreendedores e intra-

empreendedores lutam pela independência e pela possibilidade de criar.”

(Hisrich & Peters, 2007, p. 61).

Em vez duma estrutura hierárquica rígida, uma atmosfera intra-emprededora, possui uma estrutura organizacional plana com várias redes, equipas, patrocinadores e mentores. Relações profissionais próximas ajudam a estabelecer uma atmosfera de confiança e discussão que facilita a realização de visões e objectivos (Hisrich & Peters, 2007).

Sarkar (2008) refere-se aos intra-emprededores como emprededores que operam com sucesso numa organização estabelecida, ou em parceria com outros emprededores, e que abrangem os atributos e capacidades que eles não têm. No livro é possível verificar um conjunto de semelhanças e diferenças entre emprededorismo e intra-emprededorismo mencionados pelo autor com algumas adaptações de Dornelas.

De acordo com Dantas (2008), sob a óptica da empresa, uma das vantagens do intra-emprededorismo que parece ser relevante é a de poder assim ter colaboradores com a visão de sócios, dedicados como se fossem donos de um negócio próprio. Porém a fidelidade dos bons intra-emprededores é um assunto relativo, o que pode-se traduzir numa clara desvantagem, isto é, com o grau de abertura existente nos mercados actuais faz com que o grau de negociação das empresas com os seus intra-emprededores seja muito mais exigente do que era no passado.

Ainda sob a óptica da empresa o autor afirma que, existe a vantagem de se praticar o intra-emprededorismo de forma pró-activa. O intra-emprededor observa a implementação das suas ideias como um desafio pessoal e, por acreditar na melhoria da actividade, empenha-se em viabilizá-las, o que se traduzirá para a empresa num ganho de maior produtividade. A redução do índice de abandono de funcionários é também uma vantagem, o que leva a preservar os trabalhadores considerados acima da média.

Sob a óptica dos funcionários Dantas (2008) refere que as principais vantagens são a participação nos lucros, nas decisões, em *brainstorms* para a criação de novos produtos/serviços e para a reestruturação de processos internos, os incentivos à inovação e a liberdade para criar e inovar.

Porém, o autor aponta também algumas desvantagens, a primeira é o facto do intra-empendedorismo poder gerar competição excessiva, o que é um problema de troca de informações entre funcionários. Outra desvantagem é que são exigidos conhecimentos acima da média aos funcionários para que as propostas sejam aceites. Este factor pode fazer com que a auto-estima da mão-de-obra menos privilegiada seja seriamente afectada por não conseguirem um desempenho melhor.

Contudo, a desvantagem mais preocupante do intra-empendedorismo é que ele pode gerar “compadrios”, que por sua vez, pode gerar falsas competências e estimular injustiças na entrega de prémios. Este facto provoca o desconforto naqueles que não caem na graça dos chefes e ficam estagnados a nível profissional. Por último, existe ainda a desvantagem da empresa premiar apenas os seus intra-empendedores através de dinheiro, neste caso, a empresa corre o risco de ter um exército de “mercenários”, só estimuláveis por dinheiro (Dantas, 2008).

Por último, por se tratar de uma pesquisa que tem como base de análise um conjunto de empresas de elevada dimensão, a definição de intra-empendedorismo de Pinchot III (1987) foi considerada a mais adequada no presente trabalho:

“O intrapreneurismo é um sistema revolucionário para acelerar as inovações dentro das grandes empresas, através de um uso melhor dos seus talentos entrepreneurs.” (Pinchot III G. , 1987, p. xii)

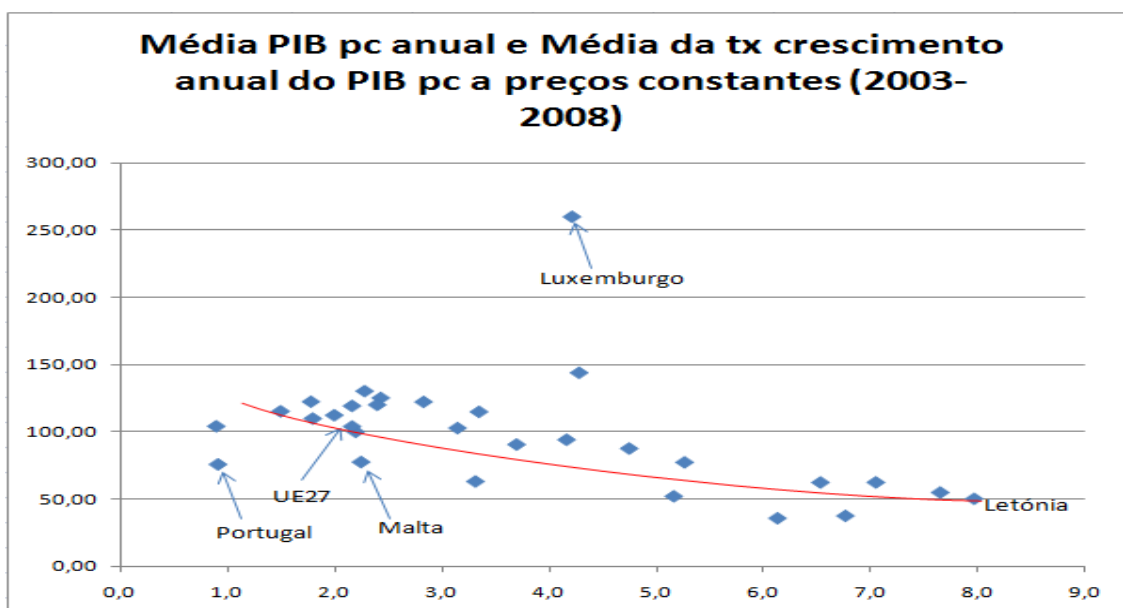
2.3.A actividade empreendedora e o crescimento económico

Relativamente ao Brasil, constata-se que é um país em desenvolvimento, ou emergente. O estudo do GEM tem revelado resultados muito interessantes no tocante às iniciativas empreendedoras. No entanto, um dos factores preocupantes é o facto de grande parte dos negócios gerados no país serem baseados no empendedorismo por necessidade. São negócios, na sua maioria, focados no momento presente, sem planeamento, sem visão de futuro, sem a identificação de oportunidades e nichos de mercado, sem o

comprometimento com o crescimento e com o desenvolvimento económico (Dornelas, 2003).

Comparativamente, em Portugal, a situação não difere muito da realidade brasileira no que toca ao empreendedorismo por necessidade, quanto ao desenvolvimento económico é possível verificar em baixo no gráfico da Figura I, que Portugal encontra-se abaixo da curva de ajustamento, numa posição bastante desfavorável, pelo que terá já sido ultrapassado pela Malta, encontrando-se como tal na cauda da Europa no que diz respeito ao crescimento económico. Por este andar, Portugal será rapidamente ultrapassado por países como a Letónia, que apresenta um PIB *per capita* baixo mas que, por outro lado, apresenta uma taxa de crescimento média elevadíssima sendo a maior da UE27.

Figura I. Média PIB *pc* anual e Média da taxa crescimento anual do PIB *pc* a preços constantes (2003 – 2008)



Fonte: INE (2010) e Pocket Book (2010)

Ao governo compete-lhe a missão de criar incentivos, a fim de motivar as pessoas a serem mais dinâmicas, mais independentes, colocar ao dispor destes mecanismos de acção, apostar fortemente na qualificação e na formação de novos empreendedores. Na verdade, têm sido desenvolvidas políticas que facilitem a abertura de negócios “empresa na hora”, no entanto, só isto não é suficiente, é necessário projectar o empreendedorismo não sob a forma de auto-emprego por necessidade mas sim sob a

forma de empreendedorismo por oportunidade, ligado ao factor inovação (Sociedade Portuguesa de Inovação, 2007).

No tocante ao Brasil, a sua economia encontra-se em ascensão, apresentando-se como uma das mais emergentes da actualidade. Sarkar (2007) cita um relatório da Goldman Sachs sobre o Brasil, Rússia, Índia e China (BRIC), onde é dito que estas quatro economias irão alcançar todos os outros países excepto os Estados Unidos da América (EUA) e o Japão em 2050. Para Sarkar (2008), o Brasil tem necessidade de não só criar mais novas empresas, mas também melhores empresas, empresas mais inovadoras.

Relativamente ao empreendedorismo em Portugal, e de acordo com a opinião de alguns especialistas nacionais, verificou-se uma melhoria significativa das condições estruturais do empreendedorismo em Portugal entre 2004 e 2007. Os aspectos considerados mais favoráveis na promoção do empreendedorismo em Portugal em 2007 foram o acesso às infra-estruturas físicas (estradas, ferrovias, redes de comunicação, etc.), assim como o grau de abertura social e cultural para a inovação e mudança (Sociedade Portuguesa de Inovação, 2007).

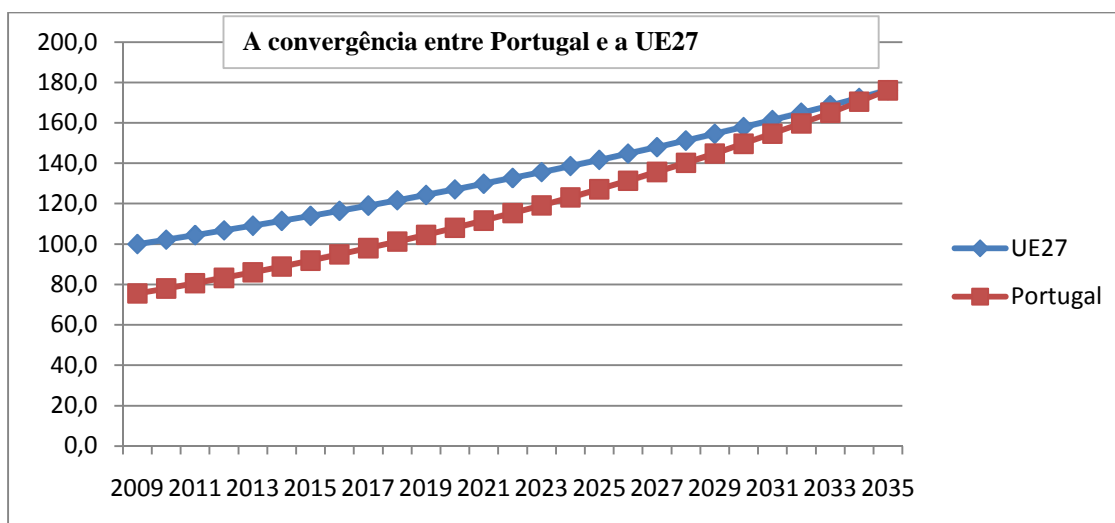
As condições consideradas menos adequadas na estrutura empreendedora em Portugal foram a educação e formação, sobretudo no ensino básico e secundário, assim como as normas sociais e culturais, sobretudo no que concerne ao valor que o indivíduo atribui à sua independência e a capacidade de responder a oportunidades. Por outras palavras, em Portugal verifica-se ainda algum receio dos indivíduos em conduzir um negócio por conta própria, na sua generalidade, a estabilidade enquanto funcionários por conta de outrem é associado a uma maior segurança no emprego e estabilidade profissional, associado ao sentimento de aversão ao risco, fenómeno esse motivado pelo medo do insucesso ou de falhar na criação de um negócio (Sociedade Portuguesa de Inovação, 2007).

Pode-se constatar também que relativamente à competitividade global e condições nacionais gerais nos países do GEM, de acordo com o Global Competitiveness Index (GCI) que é um indicador publicado pelo Fórum Económico Mundial, que possibilita o estabelecimento duma comparação entre os níveis de competitividade dos países de todo mundo, em 2007 Portugal posicionou-se no 40º lugar a nível mundial, sendo que

entre os 42 países GEM 2007, Portugal ocupa o 24º lugar, e entre os 18 países da União Europeia participantes no GEM 2007, ocupa o 13º lugar. Relativamente ao Brasil em 2007 posicionou-se no 72º lugar a nível mundial, sendo que entre os 42 países GEM 2007, Brasil ocupa o 35º lugar, e entre os 10 países do Continente Americano participantes no GEM 2007, ocupa o 5º lugar (Sociedade Portuguesa de Inovação, 2007, pp. 31-32).

Para Portugal alcançar a UE27 em 2035 deverá apresentar uma taxa média de crescimento anual de 3,31% conforme é possível observar no gráfico da Figura II. Não só o período de tempo (25 anos) constitui um longo e lento caminho a percorrer, como também crescer a 3,31% anualmente representa um enorme desafio para a economia portuguesa.

Figura II. A convergência entre Portugal e a União Europeia 27



Fonte: INE (2010) e Pocket Book (2010)

Segundo Gaspar (2008) o recurso ao apoio de uma empresa de capital de risco e/ou de uma incubadora de empresas em Portugal, aumenta as hipóteses de um empreendedor ser bem sucedido na criação de um novo negócio e reduz a mortalidade das empresas *start-ups*. Esta solução poderá eventualmente contribuir para o crescimento económico do país, no entanto, outras alternativas deverão ser tidas em conta, conforme é desenvolvido no capítulo seguinte.

2.4.O intra-empendedorismo como alavanca para o crescimento económico

Para Portugal conseguir atingir a média do PIB da EU27 seria necessário, segundo Sarkar (2007), criar aproximadamente 100 mil empresas por ano. Mais importante do que a criação de novas empresas, seria conduzir o acto de criação segundo a perspectiva Schumpeteriana, isto é, seguindo a teoria de destruição criativa (Schumpeter, 1943).

Num artigo recentemente publicado por Bosma, Stam e Wennekers (2010, pp. 1-29), intitulado de *Intrapreneurship – An international study* os autores referem que os intra-empendedores têm maior propensão para abrir um novo negócio do que os restantes empregados. Por outro lado, os resultados do estudo apontam o intra-empendedorismo como um fenómeno pouco disseminado. Em média somente 5% dos empregados são considerados intra-empendedores. Outra conclusão aponta para, se tanto o intra-empendedorismo e a actividade empendedora de *early-stage* forem considerados como parte duma grande categoria comportamental empendedora, então a actividade empendedora de *early-stage* assume uma maior força na expressão comportamental empendedora.

Ainda no mesmo artigo, é possível constatar que a presença do intra-empendedorismo é quase duas vezes superior em países que apresentam elevados rendimentos do que nos de baixo rendimento. Este facto é precisamente o contrário do que acontece nos países de baixos rendimentos onde é muito mais frequente a actividade empendedora de *early-stage*. Isto deve-se em parte pelo facto de nos países de elevados rendimentos os empregados exercerem funções em várias empresas, assim como assumirem elevados níveis de autonomia nos locais de trabalho. O elevado nível de escolaridade nestes países também pode justificar a maior oferta de intra-empendedores (Bosma, Stam, & Wennekers, 2010).

Por outro lado, o facto dos empregados trabalharem em mais do que uma empresa e de existir um elevado grau de autonomia nos países de elevado rendimento faz com que a actividade intra-empendedora surja em primeiro plano. De facto, nas grandes empresas dos países cujo rendimentos são superiores existe uma maior abertura a

comportamentos empreendedores do que nas grandes empresas cujo países apresentam menores rendimentos (Bosma, Stam, & Wennekers, 2010, pp. 1-29).

Bosma, Stam e Wennekers (2010, pp. 1-29) concluem que o empreendedorismo individual também apresenta um efeito positivo no desenvolvimento económico por via do custo de oportunidade, dado que os indivíduos são aliciados a aumentar os seus rendimentos correndo o risco de trabalharem por conta própria, criando desta forma novos postos de trabalho (Bosma, Stam, & Wennekers, 2010, pp. 1-29). Schumpeter na sua primeira teoria *Mark I*, citado por Sarkar (2007), à semelhança de Bosma, Stam e Wennekers, também argumentava que a inovação e a alteração tecnológica duma nação provinha dos empreendedores, os “espíritos selvagens”, colocava desta forma o indivíduo na etapa central, como os que fazem funcionar a economia de um país.

No entanto, o estudo revela ainda outro resultado muito interessante ao referir que a actividade intra-empreendedora e o empreendedorismo independente podem ser substitutos a nível macroeconómico pois as grandes empresas têm uma grande influência no desenvolvimento económico apresentando desta forma um efeito positivo (Bosma, Stam, & Wennekers, 2010). Este facto é também corroborado pelo famoso economista Schumpeter, citado por Sarkar (2007), quando desenvolveu há muitos anos atrás em Harvard a teoria *Mark II*, onde referia que os verdadeiros impulsionadores da economia e da inovação são as grandes empresas, pois detêm o capital e os recursos necessários para investir em investigação e desenvolvimento.

Outro ponto de vista mencionado por Michael Morris, Duane Davis e Jeffrey Allen (1993), atestam que a cultura representa os valores e normas transmitidos na sociedade, um conjunto de atitudes e comportamentos padrão nela contidos, como tal, a cultura nas organizações deveria aparentemente estar em sintonia com parte desses valores dado que as empresas estão incorporadas nas sociedades. No artigo que publicaram em 1993 intitulado de *fostering corporate entrepreneurship: cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism*, uma das conclusões apresentadas é que não existe necessariamente uma regra ou relação entre ambas. Se, por um lado, o individualismo apresenta uma forte correlação com as empresas *start-up*, nas empresas já constituídas, nem por isso. Por exemplo, mesmo em sociedades altamente

individualistas a necessidade de dar primazia ao colectivo nas organizações corporativas é tão grande que acaba por vencer.

No mesmo artigo, é possível verificar o impacto e a importância do individualismo/colectivismo para o empreendedorismo organizacional. Neste artigo, Portugal foi um dos três países seleccionados para o estudo, embora com uma amostra limitada, ainda assim foi possível tirar como conclusão que os gestores portugueses identificam-se mais com individuo em si do que com a organização. Porém a sociedade portuguesa apresenta uma forte orientação para o colectivismo, o que pode ser um factor determinante para o empreendedorismo corporativo (intra-empreendedorismo) nas empresas. Infelizmente, a amostra reduzida não permitiu concluir acerca da relação entre a cultura organizacional e o empreendedorismo nas organizações portuguesas (Morris, Davis, & Allen, 1993).

Em suma, em primeiro lugar, a teoria *Mark II* de Schumpeter referida por Sarkar (2007) parece estar directamente ligada à actividade intra-empreendedora nas grandes empresas, em segundo, o estudo realizado por Bosma, Stam e Wennekers (2010) indicam que actividade intra-empreendedora e o empreendedorismo independente podem ser substitutos a nível macroeconómico e, por fim, o estudo de Michael Morris, Duane Davis e Jeffrey Allen (1993) aponta que a sociedade portuguesa apresenta uma forte orientação para o colectivismo, o que pode ser um factor determinante para o empreendedorismo corporativo. Deste modo, o contributo das grandes empresas pode ser determinante enquanto motor de alavanca do sistema económico. Como tal, se as grandes empresas conseguirem tornar-se mais intra-empreendedoras certamente conseguirão produzir mais e conseqüentemente contribuir para o crescimento económico de Portugal.

Por outro lado, é também importante mencionar a adaptação do intra-empreendedorismo nas pequenas e médias empresas dado que também estas assumem um papel determinante no desenvolvimento económico nacional, isto é, por outras palavras o intra-empreendedorismo em pequena escala. Segundo Pinchot III (1987), um novo negócio é suficientemente pequeno para que se observe a conexão directa entre uma decisão sobre um conceito de engenharia ou serviço e um problema de marketing, e as coisas acontecem depressa. Por analogia, pode-se considerar o facto dos melhores

comandantes da *America Cup* terem sido campeões em classe de barcos pequenos, antes de competirem naquela prova. É possível aprender muito mais a velejar ao comando de um pequeno barco do que comandar um grande iate.

Por fim, embora o quadro tradicional de inovação enfatize a criação de novas empresas por empreendedores dinâmicos, algumas grandes empresas continuam inovadoras desde o seu período nascente. Os seus funcionários têm a liberdade para perseguir ideias promissoras e desenvolver novos produtos. O apoio é fornecido sem necessidade de submissão a um sistema rígido de alocação de recursos. Tudo isso depende da iniciativa e das aptidões das pessoas que actuam na base da hierarquia corporativa como empreendedores internos (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2007).

2.5.Gestão estratégica e cultura intra-empresarial de “mãos dadas”

“As empresas que não aprenderem a manter os seus melhores e mais inovadores elementos ficarão sem nada, só com madeira podre... Encontrar uma forma de motivar e manter os intra-empresariais é a questão estratégica mais importante dos nossos tempos.” (Pinchot III G. , 1987, p. 12).

Um aspecto importante é o papel dos patrocinadores e protectores, eles assumem uma posição média/alta na hierarquia das empresas, são respeitados e ouvidos, também se tornam intra-empresariais ao patrocinar ou proteger os projectos dos colaboradores intra-empresariais (Pinchot III G. , 1987).

“A existência de patrocinadores e protectores talvez seja o mais importante aspecto do clima intrapreneur.” (Pinchot III G. , 1987, p. 126).

A sua actuação incide em três barreiras básicas ao intra-empresariado: a falta de recursos, em que o patrocinador pode conseguir as aprovações necessárias com a

administração. O dinheiro nervoso, cujo papel do patrocinador é apaziguar a posição dos investidores face ao dinheiro investido nos projectos que muitas vezes tarda a traduzir-se em retornos lucrativos. Por último, os ataques políticos, neste caso a presença de um patrocinador permite dissuadir os ataques aos projectos intra-empresendedores, criando mecanismos de defesa em níveis empresariais onde os intra-empresendedores não podem estar presentes (Pinchot III G. , 1987).

Porém, para que o clima intra-empresendedor floresça numa organização, existem necessariamente outras barreiras a serem ultrapassadas. Num artigo publicado em 1987, denominado por *Intrapreneurship and corporate culture* escrito por Joel Ross (1987) afirmava que estrutura (burocracia) e inovação não se misturam, ao menos que se consiga de alguma forma encorajar o espírito empresendedor nas organizações e libertar a potencial inovação existente entre os seus participantes.

Então, como é possível obter o melhor dos dois mundos? Segundo o autor, o melhor dos dois mundos, obtêm-se, através duma gestão empresarial tridimensional dos intervenientes. Primeiro, devem aprender os princípios práticos da gestão profissional: planeamento, organização, controlo, comunicação e as decisões racionais a serem tomadas. Em segundo lugar, devem adoptar um estilo de comportamento empresendedor que transcenda a burocracia e promova o clima de inovação. Por fim, devem encorajar a inovação e o empresendedorismo entre os subordinados (Ross, 1987).

Donald F. Kuratko e Ray V. Montagno no seu artigo *The intrapreneurial spirit* publicado em 1989 afirmavam que se as organizações pretendem ganhar vantagem competitiva através da inovação, elas devem aprender a estimular, apoiar e proteger os seus intra-empresendedores como parte da estratégia da organização. As empresas necessitam de se tornarem mais flexíveis e criativas, e mais tolerantes ao erro e falhas. De facto, as falhas devem ser vistas como parte do processo de aprendizagem (Kuratko & Montagno, 1989).

Desta forma, a competição pelo futuro tem que ser uma responsabilidade da corporação e não apenas da responsabilidade dos chefes de cada unidade de negócios. Essa responsabilidade tem que ser exercida por um grupo de funcionários graduados da corporação ou, preferivelmente, por um grupo de chefes de unidades estratégicas de

negócios, funcionando horizontalmente em toda a organização (Hamel & Prahalad, 1995).

“Os gerentes vivem dentro das suas estruturas, em grande parte, não sabem o que está fora dela, como tal, as empresas que criam o futuro são rebeldes. São subversivas. Desrespeitam as normas. Estão repletas de pessoas que assumem o outro lado do argumento apenas para iniciar um debate.” (Hamel & Prahalad, 1995, p. 58).

Por outro lado, Dornelas (2003) faz a chamada de atenção de que o empreendedorismo corporativo só será efectivo numa organização caso o ambiente corporativo seja propício para que isso ocorra. De nada adiantará à organização definir metas, estabelecer programas de treino e passar aos seus colaboradores que o empreendedorismo é a chave para o sucesso da empresa, caso ele não faça parte da cultura organizacional. As organizações que pretendam retirar os benefícios gerados pelos empreendedores internos deverão implementar programas internos de suporte ao empreendedorismo. Esses programas devem focar o desenvolvimento dos funcionários, a estrutura organizacional, os seus processos e ainda a sua direcção estratégica.

Estratégias extremamente *top-down* (de cima para baixo) não funcionam nestes casos. É preciso que os funcionários sintam-se motivados a procurarem o novo, a dedicarem-se e aplicarem as suas habilidades empreendedoras. Para isso, não é suficiente dar primazia somente ao empreendedorismo na missão de negócio, mas disseminar o conceito por toda a organização, fazendo parte da cultura organizacional (Dornelas, 2003).

Um aspecto pertinente, levantado por Lois Filion (2004), é o facto de que trabalhos repetitivos, como actividades de linha de produção ou revisão de formulários num departamento do governo, requerem menos características criativas e empreendedoras que outros. Observa-se que, quanto mais a empresa é estruturada segundo um paradigma mecânico, mais os seus membros, seres humanos, tendem a ser empregados como extensão das máquinas. Porém, quanto mais a empresa é estruturada segundo um paradigma tecnológico, maior é a contribuição criativa e empreendedora requerida dos seus membros.

Como tal, transferir pessoas e ideias das empresas de ponta para a corrente dominante da corporação, permite aos administradores aumentar a probabilidade de que a vida e a rentabilidade das empresas já estabelecidas aumentem, permitindo aos empregados que nelas trabalham revigorar-se ao vislumbrar o futuro (Brown & Eisenhardt, 2004). Estas pessoas altamente treinadas aprendem e aumentam o seu conhecimento constantemente e utilizam-no. Este caminho, de fonte global e saudável está fortemente ligado a investimentos imateriais, tal como especialização de competências e valorização de recursos humanos. Gerir estes factores, articulá-los e integrá-los com as novas tecnologias tornou-se crucial na performance das organizações (Mateus & Sousa, 2004).

A formação da estratégia como um processo emergente da escola de aprendizagem exposta no livro *Safari de Estratégia* de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2007), menciona a aprendizagem como criação de conhecimento. Os autores citam Prahalad e Hamel onde afirmam que as dinâmicas das capacidades organizacionais tende a considerar a administração estratégica um processo de “aprendizagem colectivo”, que visa desenvolver e explorar as competências distintivas difíceis de serem imitadas cuja intenção estratégica estabelece a direcção geral, define as oportunidades emergentes de mercado e propicia um grito de união para os funcionários.

Na mesma linha de raciocínio, Nonaka e Stacy citados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2007), afirmam que desordem e caos são propriedades intrínsecas, e não estranhas, às organizações. Segundo estes as organizações devem ser vistas como sistemas dinâmicos em estado permanente de desequilíbrio. Estas perturbações contêm importantes oportunidades criativas.

Segundo Nonaka e Takeuchi os gerentes precisam reconhecer a importância do conhecimento tácito, isto é, aquilo que implicitamente as pessoas conhecem por dentro, e como ele difere do explícito, ou seja, aquilo que as pessoas conhecem formalmente. O conhecimento tácito é pessoal, específico do contexto e, portanto, difícil de formalizar e comunicar. O conhecimento explícito ou “codificado”, por outro lado, refere-se ao conhecimento que é transmissível em linguagem formal e sistemática. A solução passa por trazer o conhecimento tácito ao de cima através da partilha de informação, para tal, Nonaka e Takeuchi afirmam que os gerentes ocidentais:

“...precisam deixar o velho modo de pensar que o conhecimento pode ser adquirido, ensinado e treinado através de manuais, livros ou palestras. Em vez disso, eles precisam de prestar mais atenção ao lado menos formal e sistemático do conhecimento e começar a focalizar discernimentos, intuições e palpites, altamente subjectivos, obtidos pelo uso de metáforas, quadros ou experiências” (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2007, p. 157).

A máquina da gestão moderna obriga os seres humanos de trato difícil, opinativos e de livre pensamento a conformarem-se com padrões e regras e, ao fazê-lo, desperdiça quantidades de imaginação e iniciativas humanas. Trás disciplina às operações, mas põe em perigo a capacidade de adaptação da organização. As hierarquias são boas em agregar esforços, a coordenar as actividades de muitos com uma alargada variedade de funções, mas não são muito boas a mobilizar esforços, a inspirar colaboradores. Relativamente a mobilizar as capacidades humanas, as comunidades superam a burocracia, onde a pressão dos colegas garante a lealdade numa forma que a burocracia não consegue. Mackey, fundador da *Whole Foods Market*¹ foi capaz de inventar um modelo de gestão heterodoxo, porque não era prisioneiro numa formação ortodoxa (Hamel & Breen, 2007).

Para descobrir o futuro da gestão as empresas deverão libertar-se dos dogmas dos modelos clássicos do planeamento tradicional, centrado na gestão de topo, caracterizado muitas vezes por falta de originalidade e rigidez nos processos. Deverá reconhecer em primeiro lugar que a gerência e a gestão de topo não podem ter respostas para todas as exigências do mercado, depois deverá transcender os velhos *Trade-offs* e substituí-los por modelos de planeamento modernos, centrados na organização como um todo, em que gestores de topo e linha da frente trabalham em conjunto, com partilha de informação, num processo contínuo de aprendizagem, o que faz com que os gestores evoluam com a estratégia da empresa (Hamel & Breen, 2007).

¹ Maior cadeia alimentar dos E.U.A de alimentos naturais e orgânicos.

No artigo *Intrapreneurship: Leveraging organisational* publicado em 2008, Beverley Hamilton afirma que:

“A chave para o bom funcionamento das organizações reside no comportamento e nas atitudes das pessoas no seu dia-a-dia no trabalho. Os traços de cultura, o conhecimento dos valores e princípios de determinada organização, têm necessariamente de serem definidos e implementados” (Hamilton, 2008, p. 49).

A melhor forma para uma organização comprometer os seus funcionários com os princípios de liderança é criar um ambiente intra-empendedor activo, apoiar as pessoas a tornarem-se intra-empendedoras e alinhar o negócio de acordo com as exigências dos seus (Hamilton, 2008).

Ken Wilber citado por Agostinho Bucha (2009) afirma que:

“As pessoas são fundamentais para o sucesso da empresa. Nesta óptica, estamos a falar de capital humano e temos de aceitar que as pessoas são seres humanos que se comportam como tal” (Bucha, 2009, p. 63).

Simon Parker (2009) vai um pouco mais além, no seu recente artigo *Intrapreneurship or entrepreneurship*, o autor faz a distinção entre capital humano geral e capital humano específico. Na verdade, o capital humano geral é passível de ser facilmente transferível entre empresas, uma vez que se encontra directamente relacionado com características intrínsecas das pessoas. Este tipo de capital permite aos indivíduos desenvolver ideias próprias e não aquelas que surgem por via da organização, este é um capital ligado ao empreendedorismo nascente.

Já o capital humano específico desenvolve-se através dos métodos e processos específicos de cada organização. O seu desenvolvimento pode alterar o rumo duma nova ideia, resultando numa inovação a ser utilizada dentro da organização, este é um tipo de capital ligado ao intra-empendedorismo nascente. O capital humano específico (por ex: rotinas) é mais difícil de ser transferido para outras empresas, dado existirem

barreiras que o impedem á entrada tais como competências impostas pelas organizações ou usos e costumes enraizados no passado (Parker, 2009).

Porém, se nas organizações, a sua cultura permitir a redução interna de barreiras à mudança e encorajar a criatividade, aceitação de falhas e erros na tentativa de inovar, oferecendo o suporte base dessas iniciativas através do apoio da alta administração na tomada de riscos, então a colocação de novos intra-empresendedores será certamente um processo de fácil adaptação (Parker, 2009).

2.6. Compilação de conhecimentos sobre os indicadores da cultura intra-empresenedora

Donald F. Kuratko, Ray V. Montagno e Jeffrey S. Hornsby num artigo publicado em 1990 intitulado de *Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment*, foram pioneiros ao desenvolver uma investigação cujo objectivo seria avaliar a existência de determinados indicadores dentro das empresas e subsequentemente desenvolver um instrumento que permitisse ser utilizado para diagnosticar o nível da cultura intra-empresenedora numa organização. Segundo os autores, existia um vasto leque de literatura sobre o tema, porém nunca anteriormente a cultura intra-empresenedora teria sido medido de forma empírica (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990).

O contributo retirado da investigação pelos autores resultou num conjunto de elementos que são elucidativos da actividade empresenedora nas organizações tais como as recompensas apropriadas, isto é, para que qualquer sistema de recompensas funcione, devem ser considerados os objectivos a serem atingidos, o *feedback*, a ênfase na responsabilidade de cada indivíduo e as recompensas baseadas nos resultados. O segundo elemento é o apoio da administração que está directamente relacionado com a facilidade de implantação de novos projectos empresenedores. O terceiro a disponibilidade de recursos é um elemento importante, que inclui o tempo e os materiais necessários para o bom desempenho da actividade. O quarto elemento é a estrutura

organizacional, que é identificada de várias formas, mas que no entanto é um factor essencial. Por último, a tomada de riscos, onde colaboradores e gestão de topo deverão em conjunto assumir riscos e serem capazes de tolerar erros e falhas caso ocorram (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990).

Os autores conseguiram determinar cinco indicadores principais sobre o conceito de intra-empendedorismo nas organizações. São eles:

- O apoio da administração para o intra-empendedorismo;
- Estrutura organizacional;
- Tomada de riscos;
- Tempo disponível;
- Recompensas e recursos disponíveis.

Destes indicadores, resultaram um conjunto de subtemas sobre o intra-empendedorismo. Posteriormente, após uma análise factorial, restaram apenas três indicadores dos cinco mencionados, o apoio da administração para o intra-empendedorismo (9 itens), estrutura organizacional (6 itens), recompensas e recursos disponíveis (6 itens) permitindo elaborar um questionário com o total de 21 perguntas. O tempo disponível foi integrado nas recompensas e recursos disponíveis, ao passo que, a tomada de riscos foi integrada no apoio da administração para o intra-empendedorismo (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990).

Os resultados obtidos demonstraram que um conjunto de indicadores sobre o clima nas empresas deve ser reconhecido na implementação de conceitos intra-empendedores. Os três indicadores identificados (o apoio da administração para o intra-empendedorismo, estrutura organizacional, recompensas e recursos disponíveis) representam um esforço inicial para apresentar uma descrição detalhada das condições necessárias para criar uma actividade empreendedora dentro das empresas. O estudo focou-se no impacto que os indicadores do ambiente interno nas empresas têm sobre o comportamento intra-empendedor. Através desta aplicação as empresas pesquisadas poderão desenvolver mecanismos que vão ao encontro duma cultura intra-empendedora (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990).

Dornelas também analisa este clima para a inovação designando-o como “ambiente de suporte ao empreendedorismo corporativo”. Segundo Dornelas, a empresa deve estabelecer uma forte relação directa entre o empreendedorismo e a estratégia corporativa da organização. Ou seja, os objectivos estratégicos da empresa devem estar devidamente alinhados com o ambiente de suporte ao empreendedorismo corporativo, motivando os funcionários a serem empreendedores dentro da organização (Dornelas, 2003).

Dornelas (2003) apresenta alguns indicadores que podem ajudar a implementar uma cultura intra-empresarial nas organizações:

- Desenvolvimento duma visão empresarial;
- Incentivar e aprimorar a percepção da oportunidade;
- Institucionalizar a mudança;
- Alimentar o desejo de ser inovador;
- Investir nas ideias das pessoas;
- Compartilhar riscos e recompensas com os funcionários;
- Reconhecer que o acto de falhar é crítico, mas importante.

Pinchot e Pellman (2004) definem a cultura intra-empresarial como a existência de um clima favorável para a inovação dentro duma organização. Na visão dos autores, os líderes devem promover este clima, fazendo com que todos os funcionários se sintam motivados a compartilhar seus conhecimentos a fim de gerarem novas ideias aplicáveis e aproveitáveis pela empresa nos seus produtos e/ou processos.

Segundo Pinchot e Pellman (2004), existem 19 (dezanove) factores de sucesso da inovação que devem existir para criarem as condições necessárias para uma inovação económica na empresa. São eles:

1. Transmissão da visão e do objectivo estratégico;
2. Tolerância a riscos, erros e falhas;
3. Apoio a intra-empresariais;
4. Gerentes que patrocinam a inovação;

5. Equipas multifuncionais dotadas de *empowerment*;
6. Tomada de decisão pelos executores;
7. Tempo discriminado;
8. Atenção no futuro;
9. Auto-selecção;
10. Nenhuma transferência de tarefas;
11. Sem fronteiras;
12. Comunidade organizacional forte;
13. Foco nos clientes;
14. Escolha de fornecedores internos;
15. Medição da inovação;
16. Transparência e verdade;
17. Bom tratamento pessoal;
18. Responsabilidade social, ambiental e ética;
19. Evitar a filosofia *home run* (busca apenas de inovações maiores).

No artigo *Entendendo os intra-empresendedores como visionistas* publicado por Lois Filion (2004) encontra-se também evidenciado que é importante para os visionistas (intra-empresendedores) que se crie uma estrutura capaz de os apoiar no:

- Desenvolvimento duma visão;
- Apoio a pessoas que têm visões;
- Relações de apoio favoráveis ao processo de organização;
- Cultivo de um clima visionista;
- Iniciativas para assegurar o progresso das visões;
- Avaliação do que vai sendo alcançado.

Num artigo publicado em 2006 intitulado de *Getting a project greenlighted in a big-company environment*, Bill Mickey (2006) afirma que criar uma cultura intra-empresenedora vai para além da teoria, pois apesar de em muitas empresas parecer existir um espírito empresenedor, a verdade é que nem sempre é fácil implementar uma nova ideia.

Segundo o autor, existe um conjunto de características que permitem criar um ambiente capaz de facilitar a implementação de projectos numa grande empresa, tais como, dar maior autonomia às equipas de trabalho ou criar uma legítima cultura empreendedora, fornecendo o suporte necessário e adicionando novos valores à organização (implementar reuniões periódicas com os funcionários). A administração deverá estar preparada para capitalizar a projecção duma nova ideia alargando os horizontes da empresa. Para tal, deverá colocar os seus funcionários a trabalhar nas suas próprias ideias, separando os desejos do realizável, tornando os projectos exequíveis através da apresentação de planos de negócios. Por último, a administração deverá certificar-se de que os potenciais empregados estão de facto habilitados para serem vencedores das ideias que propõem (Mickey, 2006).

Robert Hisrich e Michael Peters (2007) no livro *Empreendedorismo* fazem a distinção entre cultura corporativa versus cultura intra-empreendedora. Segundo os autores, a cultura corporativa típica tem uma atmosfera e um sistema de compensação que favorecem a tomada de decisão conservadora, cria um ambiente restritivo, não favorece a criatividade, a flexibilidade, a independência ou aceitação de riscos, os princípios chave dos intra-empreendedores.

Os autores apresentam também um conjunto de características globais para que exista um bom ambiente intra-empreendedor:

- A organização opera nas fronteiras da tecnologia;
- Novas ideias são encorajadas;
- A tentativa e o erro são estimulados;
- Os fracassos são permitidos;
- Não há parâmetros para a oportunidade;
- Os recursos estão disponíveis e são acessíveis;
- Abordagem de equipa multidisciplinar;
- Longo horizonte temporal;
- Programa voluntário;
- Sistema de compensações apropriado;
- Patrocinadores e defensores disponíveis;

- Apoio da alta administração.

Seguindo a mesma abordagem, Beverly Hamilton (2008) no artigo *Intrapreneurship: Leveraging organisational* afirma existirem cinco acções que uma organização deve assumir de forma a criar um ambiente intra-empendedor:

- Recompensar os comportamentos exemplares;
- Tolerância aos erros e falhas motivando as pessoas a assumirem riscos;
- Garantir às pessoas autonomia no trabalho;
- Promover transparência em todas as áreas;
- Promover a aprendizagem contínua no negócio.

Para a autora, é ainda fundamental a criação de redes de trabalho para os intra-empendedores pois permite desenvolver capacidades, conhecimento e talento de mútuo benefício entre eles e com a organização. Por último, as organizações devem reconhecer e promover os intra-empendedores (Hamilton, 2008).

Finalmente, Adriane Hartman (2006a) desenvolveu e testou em cinco empresas brasileiras uma ferramenta que permite avaliar o nível da cultura intra-empendedora nas empresas, tendo chegado à conclusão que existem oito requisitos fundamentais. Curiosamente, Fábio Silva (2006) aplicou uma ferramenta similar para medir o nível de inovação tecnológica na mesma época e nas mesmas empresas. O detalhe é que as empresas mais intra-empendedoras na pesquisa de Hartman foram as mais inovadoras na pesquisa de Silva e, por acréscimo, revelaram também ser as que mais facturaram naquele ano na cidade de Ponta Grossa, Paraná.

Os indicadores de Hartman (2006a), que serão expostos no próximo capítulo por serem alvo duma atenção mais pormenorizada, resultam essencialmente do clima para a inovação de Pinchot e Pellman (2004) e nos ingredientes de Dornelas (2003), porém serão acrescentados nesta pesquisa um leque muito mais abrangente de outros autores que também deram de alguma forma o seu contributo para o conhecimento do intra-empendedorismo nas organizações.

Os indicadores da cultura intra-empresarial ficam subdivididos nos seguintes grupos: Comunicação; Processo Decisório; Incentivos/Motivação; Recompensas; Autonomia; Liderança; Equipas; Controlo/Mensuração.

2.7. Os indicadores da cultura intra-empresarial de Hartman (2006a)

Os indicadores apresentados por Hartman (2006a) são o sumo do referencial teórico sobre o intra-empresarialismo citados na sua dissertação, embora outros autores tenham sido citados na presente pesquisa, o facto é que grande parte dos indicadores anteriormente referenciados neste documento convergem para os indicadores apresentados por Hartman. Segundo Hartman (2006a), a partir destes indicadores é possível avaliar a cultura intra-empresarial nas empresas seleccionadas para o estudo:

Comunicação

O maior anacronismo que se pode identificar numa organização é um sistema no qual as pessoas separadas por mais de um nível não comunicarem umas com as outras (Pinchot III G. , 1987). Para Ross (1987) escrito ou falado, todos os colaboradores devem conhecer o propósito da sua organização e a sua missão, os seus produtos e posicionamento no mercado, a sua concorrência e os seus objectivos.

A actividade empresarial e o controlo necessário podem ser assuntos tratados sob o apoio de um forte clima empresarial de mútua confiança e de comunicação aberta (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990). Segundo Dornelas (2003), a comunicação é a parte chave do processo para que se aproveite tudo o que a empresa tem criado e para que todos na organização, sem excepções, tenham acesso às informações. A transmissão destes valores deve ser promovida em todas as organizações (Pinchot & Pellman, 2004).

Para Fillion (2004), as linhas de comunicação devem ser estabelecidas entre os diferentes níveis hierárquicos da organização de forma a favorecer as comunicações, cujo tema principal é a visão e o seu progresso. Na opinião de Hartman (2006a), no grupo “comunicação” os indicadores que devem ser levados em conta são a visão da empresa, planeamento estratégico, objectivos, metas, foco no cliente, decisões e programas de incentivo. Todos estes devem ser divulgados e comunicados a todos os colaboradores da organização.

A organização que aprende procura activamente transferir internamente o conhecimento duma parte para outra, é a antítese das antigas organizações burocráticas, ela é descentralizada, encoraja comunicações abertas e encoraja as pessoas a trabalhar em equipas (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2007). De acordo com Hisrich e Peters (2007), nas organizações intra-empendedoras, em vez dos indivíduos construírem barreiras para proteger os seus lugares, as pessoas fazem sugestões dentro da sua área e entre áreas e divisões funcionais, resultando numa fertilização cruzada de ideias. Relações profissionais próximas ajudam a estabelecer uma atmosfera de confiança e discussão que facilita a realização de visões e objectivos.

Por último, Beverly Hamilton (2008) afirma que é fundamental a criação de redes de trabalho para os intra-empendedores pois permite desenvolver capacidades, conhecimento e talento de mútuo benefício entre eles e com a organização.

Processo decisório

Pinchot III (1987) garante que embora os intra-empendedores estabeleçam planos cujas metas sejam mensuráveis no curto prazo, as suas acções são sempre guiadas pelo longo prazo. No parecer de Kuratko, Montagno, e Hornsby (1990) a estrutura organizacional é identificada como um elemento chave do intra-empendedorismo, as grandes organizações deverão evitar os aspectos burocráticos que constituem barreiras à inovação, incentivos inapropriados, isolamento da alta administração e curtos horizontes temporais.

Na maioria das empresas, os funcionários não compartilham uma noção de propósito que esteja acima e além do desempenho imediato da unidade. Sem uma noção de direcção que os impulse, poucos funcionários têm uma noção de responsabilidade para com a competitividade (Hamel & Prahalad, 1995). Segundo Dornelas (2003) os executivos e administradores deverão ampliar os seus horizontes, as decisões estratégicas de curto prazo não transmitem à organização uma visão sólida do seu futuro.

Para Pinchot e Pellman (2004), a transmissão da visão e do objectivo estratégico pelos colaboradores, assim como a responsabilidade social, ambiental e ética nas práticas gestionárias são factores de sucesso da inovação numa organização. De acordo com Hartman (2006a) quanto ao processo decisório importa avaliar indicadores como o horizonte temporal das decisões dos gestores.

A administração deverá estar preparada para capitalizar a projecção duma nova ideia alargando os horizontes da empresa (Mickey, 2006). No entender de Hisrich e Peters (2007), o ambiente corporativo deve estabelecer uma longa linha de tempo para avaliar o sucesso do programa como um todo, bem como o sucesso de cada empreendimento do programa. Se uma empresa não está disposta a investir dinheiro sem garantia de retorno em cinco a dez anos, então não deve tentar criar um ambiente intra-empendedor. Esta perspectiva não difere muito dos investidores de capital de risco quando investem numa iniciativa empresarial.

As empresas devem promover a aprendizagem contínua no negócio assim como a transparência em todas as áreas (Hamilton, 2008).

Incentivos/Motivação

Nas empresas bem sucedidas com inovações e que retêm os inovadores, a tolerância quanto a erros e fracassos está profundamente embutida nas actividades quotidianas da corporação (Pinchot III G. , 1987). A tomada de risco deve ser observada como função vital para o desenvolvimento do negócio, o que sugere um ambiente empresarial que dê suporte à actividade empreendedora (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990).

Hamel e Prahalad (1995) sugerem que a intenção estratégica tem por objectivo gerar entusiasmo no funcionário, não apenas satisfação. Para Dornelas (2003), é muito importante que cada projecto e equipa de projecto tenha os seus *sponsors* ou patrocinadores, apoiantes, geralmente pessoas de nível hierárquico mais elevado na organização e que ajudarão na aprovação e implementação dos seus projectos.

A procura da inovação implica erros e falhas dos colaboradores, estes não devem ser punidos severamente mas sim incentivados a inovar pelas organizações (Pinchot & Pellman, 2004). Segundo os autores, as empresas deverão evitar a filosofia *home run* (busca apenas de inovações maiores). Por outro lado, organizações intra-empresendedoras são aquelas que recompensam o sucesso e minimizam o erro. Organizações que enfatizam muito os enganos matam o desejo de agir, elas crescem pouco por causa da própria cultura que desenvolvem (Filion, 2004).

Para Hartman (2006a), este será o grupo de indicadores mais importante para uma empresa se tornar intra-empresendedora, isto é, um plano de incentivos para partilha de ideias com a organização e colegas de trabalho é fundamental para garantir a sustentabilidade intra-empresendedora numa organização.

As empresas devem fornecer o suporte necessário aos colaboradores e adicionar novos valores à organização (Mickey, 2006). As organizações podem aprender tanto com o fracasso como com o sucesso, ou mais. Com frequência o fracasso é oneroso, mas as organizações que aprendem entendem que uma parte dos custos pode ser recuperada pela consideração cuidadosa das deficiências ocultas (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2007).

A experimentação, tentativa e erro, deve ser incentivada. Novos produtos ou serviços bem sucedidos geralmente não aparecem já completamente desenvolvidos, ao contrário, eles evoluem. A empresa que quer estabelecer um espírito intra-empresendedor tem de proporcionar um ambiente que permita erros e fracassos no desenvolvimento de produtos inovadores (Hisrich & Peters, 2007). Desta forma, Beverly Hamilton (2008) sugere que as dores de cabeça dos gestores com os resultados e crescimento das empresas, assim como os problemas de estrutura, podem ser resolvidos, se os talentos existentes dentro das organizações forem motivados a germinar.

A colocação de novos intra-empresendedores será um processo de fácil adaptação se nas organizações, a sua cultura permitir a redução interna de barreiras à mudança e encorajar a criatividade, aceitação de falhas e erros na tentativa de inovar, oferecendo o suporte base dessas iniciativas através do apoio da alta administração na tomada de riscos (Parker, 2009).

Recompensas

Embora o poder do reconhecimento como recompensa possa parecer inicialmente estranho, ele faz sentido quando se vê o reconhecimento, não como simplesmente um gesto para que o intra-empresendedor se sinta bem, mas sim como uma forma de delegação de poder (Pinchot III G. , 1987). Para que qualquer sistema de recompensas funcione, devem ser considerados os objectivos a serem atingidos, o *feedback*, a ênfase na responsabilidade de cada indivíduo e as recompensas apropriadas baseadas nos resultados (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990). Porém, é necessário um esforço para que a gestão de topo aprenda a procurar e recompensar os não ortodoxos (Hamel & Prahalad, 1995).

Segundo Dornelas (2003), a organização deve mostrar aos seus funcionários que as hipóteses de crescerem na empresa, serem promovidos e recompensados serão muito maiores caso estejam envolvidos em novos projectos. É uma forma muito mais efectiva do que punir os não envolvidos. De acordo com Pinchot e Pellman (2004) os trabalhadores devem permanecer nos seus projectos mesmo após a sua implementação, pois o melhor bónus é aquele que sempre vem acompanhado por uma maior liberdade de acção. No entanto, se os líderes das empresas quiserem desenvolver uma cultura intra-empresenedora e práticas intra-empresenedoras, terão de agir adequadamente, uma das atitudes a tomar será o chamado período de recuperação (após uma inovação dar tempo às pessoas para voltarem a inovar) (Filion, 2004).

Para Hartman (2006a), só faz sentido existirem incentivos para inovar se houver recompensas. Por menores que sejam as inovações, melhorias, estas devem ser recompensadas de alguma forma, seja financeira, psicológica ou socialmente. Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2007) chegam mesmo a afirmar que a entrega de

prémios pelos sucessos e fracassos empreendedores podem ser críticas para sustentar a geração de estratégia como processo de aprendizagem social.

Hisrich e Peters (2007) reforçam este indicador ao defenderem que o intra-empendedor precisa de ser adequadamente recompensado por toda energia, o esforço e os riscos envolvidos na criação do novo empreendimento. Essas compensações devem ser baseadas no alcance das metas estabelecidas de desempenho. Uma boa forma de recompensar os participantes por exemplo será dar-lhes uma participação nas acções do novo empreendimento. Por último Hamilton (2008) sugere que as organizações devem recompensar os comportamentos exemplares.

Autonomia

“Nada retarda tanto a inovação quanto ficar sentado à espera duma permissão.” (Pinchot III G. , 1987, p. 180). Segundo Pinchot III (1987) para que o intra-empendedorismo funcione, os intra-empendedores precisam de poder tomar decisões e empreender acções.

Necessariamente as organizações devem manter elevados níveis de controlo, mas também precisam de ser suficientemente flexíveis para permitir alguma autonomia e alguma performance (Ross, 1987). O sucesso intra-empendedor depende de determinados factores tais como os recursos disponíveis (tempo e materiais), tratamento apropriado quer no tocante a recompensas por sucesso ou nos erros e falhas na tentativa de inovar (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990).

Hamel e Prahalad (1995) asseguram que a burocracia, os vários níveis de aprovação e a falta de liberdade pessoal dificultam a inovação. Para Dornelas (2003) quanto mais a organização enfatiza a necessidade do pensamento criativo para a busca da inovação, da mudança, do fazer diferente, desafiando os seus funcionários a praticarem e agirem de forma criativa, maior será a probabilidade de isso ocorrer. Para tal deverá fornecer aos seus funcionários a liberdade e os recursos necessários para desempenharem as suas tarefas.

Para Pinchot e Pellman (2004) tolerância a riscos, erros e falhas, auto-selecção, apoio a intra-empresários e a tomada de decisão pelos executores constituem alguns dos factores de sucesso numa organização, como tal os colaboradores devem ter ao seu dispor os recursos e a autonomia necessária para agir e implementar as suas ideias. Igualmente Filion (2004) certifica que deve existir liberdade para que qualquer funcionário possa sugerir um novo produto. Para Hartman (2006a) os sistemas de incentivos e de recompensas, sem liberdade para os colaboradores inovarem, seriam inúteis.

Para que exista um ambiente propício para os colaboradores implementarem novos projectos nas empresas, estas deverão garantir maior autonomia às equipas de trabalho (Mickey, 2006). O segredo para a contínua inovação dentro de algumas empresas tem a ver com a liberdade cedida aos seus funcionários para poderem procurar novas ideias e desenvolver novos produtos com os recursos necessários (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2007).

Segundo Hisrich e Peters (2007), o espírito intra-empresário deve desenvolver-se de modo voluntário entre as pessoas. A actividade intra-empresária deve ser totalmente apoiada e aceite pela alta administração, tanto no que se refere à sua presença física quanto à garantia de que os recursos humanos e financeiros estarão prontos e facilmente disponíveis. Também Hamilton (2008) defende que as organizações devem garantir às pessoas autonomia no trabalho.

Liderança

Líderes carismáticos podem vencer quase qualquer padrão organizacional, através da geração de lealdade a uma finalidade mais elevada, levando os seus membros a expandirem conhecimentos para preencher quaisquer vazios (Pinchot III G. , 1987).

Segundo Pinchot e Pellman (2004), os líderes devem promover o intra-empresariado nas organizações, cativando todos os funcionários para que se sintam motivados a partilhar conhecimentos. Todos os funcionários devem ser

preparados para assumir a liderança na ausência de um superior hierárquico, gerir conflitos, liderar equipas e convencer as pessoas da importância das suas ideias.

Para Fillion (2004), o líder precisará de treino intra-empendedor para provocar mais atitudes e comportamentos intra-empendedores. Entre os melhores métodos para fazer isso, encontram-se o estudo de casos verídicos, as simulações e a interpretação de papéis.

Por outro lado, na opinião de Hisrich e Peters (2007) o líder intra-empendedor deve ter um sonho e superar todos os obstáculos para a sua concretização, vendendo o seu sonho para outros. Uma importante característica é a persistência. Somente através da persistência do intra-empendedor, um novo empreendimento será criado e terá sucesso na sua comercialização.

Criar um ambiente intra-empendedor activo, apoiar as pessoas a tornarem-se intra-empendedoras e alinhar o negócio de acordo com as exigências dos seus clientes devem ser prioridades para os líderes de qualquer organização (Hamilton, 2008).

Equipas

Porque irão as corporações basear-se cada vez mais em equipas intra-empendedoras? Porque equipas pequenas e funcionalmente completas, resolvem os problemas de grandeza corporativa nas inovações (Pinchot III G. , 1987). Seguindo a mesma linha de raciocínio, Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) confirmam que o trabalho em equipa multidisciplinar promove um bom ambiente nas organizações para o desenvolvimento do negócio.

Para Dornelas (2003), se os membros da equipa empendedoras tiverem formação eclética, multidisciplinar, será um grande diferencial, pois a equipa nesse caso estará sendo composta por perfis com habilidades complementares. Igualmente Pinchot e Pellman (2004) afirmam que equipas multifuncionais dotadas de *empowerment* aliado a uma forte comunidade organizacional são elementos chave para o sucesso da inovação nas organizações.

Segundo Hartman (2006a), o senso de comunidade, trabalho em equipa e cooperação entre os colaboradores é fundamental para elevar a motivação dos intra-empresendedores nas organizações. Complementarmente, Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (2007) certificam que uma política de portas abertas que encoraja os trabalhadores e supervisores a trazer os problemas à atenção da gestão de topo, assim como a partilha de conhecimento entre as equipas de trabalho é fundamental para o sucesso das organizações.

Hisrich e Peters (2007) expressam que, a abordagem aberta, com a participação das pessoas necessárias, sem dar importância à área, é a antítese da estrutura organizacional corporativa tradicional.

Por último, Agostinho Bucha (2009) cita Peter Seng, o qual afirma que a aprendizagem em equipa é vital, em que a equipa concilia o pessoal e o colectivo. A disciplina de aprendizagem em equipa envolve o domínio de práticas como o diálogo e a discussão, assim como o lidar criativamente com forças opositoras a estas práticas.

Controlo/Mensuração

É provável que nada aborreça mais os intra-empresendedores do que os sistemas de controlo. Eles podem impedir que os intra-empresendedores executem no momento certo as acções que são importantes á sobrevivência do empreendimento (Pinchot III G. , 1987).

Porém, a organização deve formular metas explícitas de inovação e definir estratégias. Tem a obrigação de executar essas estratégias, monitorar a performance da inovação e fazer os ajustes necessários para adequar a performance ou resultados com metas estipuladas (Dornelas, 2003).

Os objectivos dos colaboradores nos seus projectos devem ser exequíveis e mensuráveis, para tal as inovações devem ser medidas e controladas, permitindo desta forma recompensar os protagonistas da acção (Pinchot & Pellman, 2004). A

administração deverá certificar-se de que os potenciais empregados estão de facto habilitados para serem vencedores das ideias que propõem (Mickey, 2006).

Segundo Hisrich e Peters (2007), cada organização precisa de implementar um sistema de avaliação que permita às unidades intra-empendedoras bem-sucedidas expandirem-se, sendo as fracassadas eliminadas.

No Quadro I é possível verificar as referências bibliográficas relacionadas com os indicadores da cultura intra-empendedoras apresentados por Hartman (2006a).

Quadro I. Relação instrumento de pesquisa x referencial teórico

Grupo	Designação	Autores
1	Comunicação	(Pinchot III G. , 1987) (Ross, 1987) (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990) (Dornelas, 2003) (Pinchot & Pellman, 2004) (Filion, 2004) (Hartman, 2006a) (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2007) (Hisrich & Peters, 2007) (Hamilton, 2008)
2	Processo Decisório	(Pinchot III G. , 1987) (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990) (Hamel & Prahalad, 1995) (Dornelas, 2003) (Pinchot & Pellman, 2004) (Hartman, 2006a) (Mickey, 2006) (Hisrich & Peters, 2007) (Hamilton, 2008)

<p style="text-align: center;">3</p>	<p style="text-align: center;">Incentivos/Motivação</p>	<p style="text-align: center;">(Pinchot III G. , 1987)</p> <p style="text-align: center;">(Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990)</p> <p style="text-align: center;">(Hamel & Prahalad, 1995)</p> <p style="text-align: center;">(Dornelas, 2003)</p> <p style="text-align: center;">(Pinchot & Pellman, 2004)</p> <p style="text-align: center;">(Filion, 2004)</p> <p style="text-align: center;">(Hartman, 2006a)</p> <p style="text-align: center;">(Mickey, 2006)</p> <p style="text-align: center;">(Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2007)</p> <p style="text-align: center;">(Hisrich & Peters, 2007)</p> <p style="text-align: center;">(Hamilton, 2008)</p> <p style="text-align: center;">(Parker, 2009)</p>
<p style="text-align: center;">4</p>	<p style="text-align: center;">Recompensas</p>	<p style="text-align: center;">(Pinchot III G. , 1987)</p> <p style="text-align: center;">(Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990)</p> <p style="text-align: center;">(Hamel & Prahalad, 1995)</p> <p style="text-align: center;">(Dornelas, 2003)</p> <p style="text-align: center;">(Pinchot & Pellman, 2004)</p> <p style="text-align: center;">(Filion, 2004)</p> <p style="text-align: center;">(Hartman, 2006a)</p> <p style="text-align: center;">(Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2007)</p> <p style="text-align: center;">(Hisrich & Peters, 2007)</p> <p style="text-align: center;">(Hamilton, 2008)</p>
<p style="text-align: center;">5</p>	<p style="text-align: center;">Autonomia</p>	<p style="text-align: center;">(Pinchot III G. , 1987)</p> <p style="text-align: center;">(Ross, 1987)</p> <p style="text-align: center;">(Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990)</p> <p style="text-align: center;">(Hamel & Prahalad, 1995)</p> <p style="text-align: center;">(Dornelas, 2003)</p> <p style="text-align: center;">(Pinchot & Pellman, 2004)</p> <p style="text-align: center;">(Filion, 2004)</p> <p style="text-align: center;">(Hartman, 2006a)</p> <p style="text-align: center;">(Mickey, 2006)</p> <p style="text-align: center;">(Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2007)</p> <p style="text-align: center;">(Hisrich & Peters, 2007)</p>

		(Hamilton, 2008)
6	Liderança	(Pinchot III G. , 1987) (Pinchot & Pellman, 2004) (Filion, 2004) (Hisrich & Peters, 2007) (Hamilton, 2008)
7	Equipas	(Pinchot III G. , 1987) (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990) (Dornelas, 2003) (Pinchot & Pellman, 2004) (Hartman, 2006a) (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2007) (Hisrich & Peters, 2007) (Bucha, 2009)
8	Controlo/Mensuração	(Pinchot III G. , 1987) (Dornelas, 2003) (Pinchot & Pellman, 2004) (Mickey, 2006) (Hisrich & Peters, 2007)

3. Metodologia

3.1. Fundamentação teórica

O presente trabalho assume uma tipologia de análise onde o *“técnico ou cientista procura descobrir e provar a verdadeira natureza do assunto e das relações entre as partes”* (Marconi & Lakatos, 2007, p. 87).

Nesse sentido, esta pesquisa apresenta uma estrutura híbrida, dado que, para a sua realização o processo utilizado foi a de documentação indirecta com base na pesquisa bibliográfica para a recolha de dados qualitativos. Posteriormente, esta investigação apoia-se na pesquisa de campo, cujo método de abordagem se caracteriza como dedutivo que *“partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prevê a ocorrência dos fenómenos particulares”* (Marconi & Lakatos, 2007, p. 110).

O objectivo da pesquisa é o exploratório, com recolha de dados primários quantitativos, tendo sido utilizada a técnica de observação directa extensiva, servindo-se como fonte básica de análise os resultados de um questionário sobre os indicadores da cultura intra-empresarial nas empresas avaliadas.

A pesquisa possui uma variável independente que é composta pelos indicadores de intra-empresarialismo e outra dependente que é o nível da cultura intra-empresarial.

3.2. Design da investigação

A avaliação do nível da cultura intra-empresarial foi um tema desenvolvido por uma estudante brasileira, de seu nome Adriane Hartman, que em 2006 viu a sua dissertação de mestrado aprovada após ter implementado o teste em cinco empresas brasileiras, dum nova metodologia ou ferramenta informática que permite calcular com sucesso o nível da cultura intra-empresarial nas empresas (Hartman, 2006b).

Por se tratar de um tema muito interessante, e com o intuito de continuar esta investigação, a presente pesquisa parte dum desafio proposto pela Adriane Hartman, em criar um artigo comparativo entre Portugal e Brasil no tocante ao nível da cultura intra-empresarial nas empresas.

A ideia de criar um artigo em conjunto foi imediatamente absorvida para que simultaneamente fosse possível desenvolver a presente dissertação criando desta forma uma sinergia bastante positiva. No total existiram cinco intervenientes, três professores brasileiros, sendo um deles a própria Adriane Hartman juntamente com o Prof. Fábio Silva e o Prof. Doutor Dálcio Reis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, que mediram o nível da cultura intra-empresarial num conjunto de empresas industriais naquela região do Brasil, cujo número de inquiridos terá sido obrigatoriamente superior a cinquenta por empresa.

Foram também seleccionadas um conjunto de empresas industriais portuguesas para o mesmo efeito, onde a amostra terá sido recolhida maioritariamente no distrito de Santarém, ficando as mesmas ao cargo do autor juntamente com o orientador desta dissertação. O objectivo terá sido a recolha de dados de toda a população em cada empresa, dado que, o universo é mais fiável a nível de resultados do que a amostra, no tratamento estatístico dos dados.

Para o efeito, utilizou-se a técnica de observação directa extensiva cujo instrumento de recolha de dados quantitativos utilizado terá sido o questionário usado por Hartman (2006a) com 25 itens, devidamente testado e validado, auto-administrado e com perguntas de escolha múltipla a funcionários e chefes de secções dentro das empresas seleccionadas no Brasil e em Portugal. Desta forma os colaboradores expressaram a sua opinião relativamente às atitudes intra-empresariais adoptadas pela sua empresa, atribuindo uma classificação que mais se aproxima da realidade da empresa onde trabalha em cada questão, de acordo com a sua percepção (Hartman, 2006a).

Numa primeira fase contactou-se via telefone, *e-mail* ou em alguns casos pessoalmente, os Recursos Humanos de um conjunto de empresas seleccionadas para que o estudo pudesse ser realizado, tendo sido enviado às pessoas contactadas uma carta via *e-mail*

com a proposta da pesquisa a realizar (ver Apêndice A). Posteriormente foi escrito e enviado por *e-mail* um resumo sintético dos conceitos e ideias gerais sobre o estudo com a finalidade de apresentar à direcção de cada empresa seleccionada os trâmites da investigação (ver Apêndice B).

Após uma primeira fase de consulta ao tecido empresarial, somente seis empresas decidiram aceitar o estudo, constituindo assim a amostra portuguesa desta investigação. Os questionários foram impressos e enviados por correio ou, em alguns casos, entregues pessoalmente aos responsáveis de cada empresa, consoante o número de colaboradores existentes em cada uma, tendo ficado a seu cargo a entrega e recolha dos mesmos.

O questionário destinou-se a todos os funcionários e chefes de secções dentro das empresas seleccionadas (todos excepto gestores intermédios, direcção ou gestão de topo). Posteriormente, os questionários preenchidos foram enviados ou entregues à sua origem pela mesma via.

Os resultados referentes à avaliação da cultura intra-empresarial nas empresas do Brasil foram encaminhados via e-mail pelos colegas brasileiros a fim de ser possível cruzar a informação das amostras.

O questionário sofreu pequenas alterações a nível linguístico para aplicação nas empresas portuguesas, pelo que existem algumas diferenças na pronúncia dos países, porém o conteúdo original manteve-se intacto e sem perda conceptual (ver Apêndice C).

Os dados recolhidos foram tratados no programa *Microsoft Excel* com recurso à metodologia informatizada já testada e validada, capaz de avaliar o nível de cultura intra-empresarial das organizações.

Para que fosse possível cruzar os resultados finais de ambas as amostras na totalidade, isto é, amostra brasileira e portuguesa, criou-se uma média simples das empresas pesquisadas em ambos países. Foi ainda realizado o estudo individual de cada indicador, pelo que foi possível através da mesma ferramenta distinguir o peso que cada um representa na cultura intra-empresarial de cada amostra.

Segundo Pestana e Gajeiro (2008), a estatística é um instrumento matemático necessário para recolher, organizar, apresentar, analisar e interpretar dados. Para tal, o SPSS é uma poderosa ferramenta informática que permite realizar cálculos estatísticos complexos, e visualizar os seus resultados, em poucos segundos (Pereira A. , 2008a).

No tocante às empresas portuguesas, o estudo foi ainda reforçado com uma análise descritiva, factorial, da variância e de clusters com recurso ao programa SPSS. Para o efeito, ao questionário foram ainda acrescentadas algumas questões de cariz pessoal, tais como dados demográficos dos inquiridos, com a finalidade de cruzar as variáveis e verificar possíveis correlações.

Por último, encaminhar a interpretação dos dados para as conclusões que irão conduzir às devidas recomendações e sugestões para futuros trabalhos. Às empresas pesquisadas será entregue um relatório final que irá permitir à administração de cada uma obter o retorno da investigação como se trata-se de um trabalho de consultoria.

Através deste estudo será possível identificar as diferenças existentes da cultura intra-empresarial dos dois países e apresentar sugestões às empresas seleccionadas na medida em que possam melhorar o seu desempenho.

3.3.O instrumento de pesquisa

Hartman (2006a) estabeleceu três níveis de cultura intra-empresarial para a classificação das organizações:

a) Nível IE (intra-empresarial)

A empresa possui um elevado nível de cultura intra-empresarial, não necessita de grandes ajustamentos nos seus processos de gestão para procurar inovações contínuas através dos seus funcionários. As empresas que posicionam-se neste nível absorvem o conceito do intra-empresarialismo na sua actividade diária, promovem uma cultura

intra-empresarial capaz de incentivar, motivar, recompensar e avaliar as atitudes intra-empresariais dos seus colaboradores.

b) Nível **MIE (mediamente intra-empresarial)**

A empresa possui um nível médio de cultura intra-empresarial, necessita provavelmente de alguns ou vários ajustamentos nos seus processos de gestão para procurar inovações contínuas através dos seus funcionários. As empresas que situam-se neste nível promovem poucas formas de incentivar, motivar, recompensar e avaliar as atitudes intra-empresariais dos seus colaboradores.

c) Nível **PIE (pouco intra-empresarial)**

A empresa possui um baixo nível de cultura intra-empresarial, como tal, necessita de rever e reestruturar os seus processos de gestão para procurar inovações contínuas através dos seus funcionários. As empresas situadas neste nível ficam aquém do clima intra-empresarial e como tal o seu sistema de incentivo, motivação, recompensas e avaliação das atitudes intra-empresariais dos seus colaboradores é deficitária.

Após a recolha dos questionários respondidos pelos colaboradores das empresas, os dados foram introduzidos na ferramenta informática que mede o nível da cultura intra-empresarial automaticamente. A pontuação máxima que uma empresa pode obter é de 250 pontos, no caso em que todas as respostas tenham sido consideradas S (sempre), isto é, neste caso considera-se que a empresa detém o nível máximo de intra-empresarialismo.

O número de respostas para cada questão é multiplicado pela pontuação previamente estipulada. A soma final de cada frequência é ponderada pelo total dos inquiridos. O total da pontuação permite situar a empresa pesquisada no intervalo que determina o seu nível de intra-empresarialismo.

A pontuação das respostas distribuem-se da seguinte forma:

- Sempre = 10 (dez) pontos
- Frequentemente = 8 (oito) pontos
- Raramente = 4 (quatro) pontos

- Nunca = 0 (zero) pontos
- Não Sabe = sem pontuação

A escala supramencionada foi adoptada com base nos resultados apresentados pelo “*Ranking* de intra-empendedorismo e inovação” promovido pelo (IBIE) Instituto Brasileiro de Intra-empendedorismo em conjunto com a Revista Exame em 2004². As empresas classificadas neste *ranking* como as mais intra-empendedoras e inovadoras do Brasil obtiveram uma pontuação situada no intervalo entre os 80% e 100% de atitudes intra-empendedoras, o que corresponde em grosso modo, a respostas situadas entre F (frequentemente) e S (sempre), respectivamente, no tocante à promoção de atitudes intra-empendedoras.

Seguindo a mesma linha de raciocínio considerou-se que uma empresa que raramente promove atitudes intra-empendedoras deveria ter metade da pontuação mínima duma empresa intra-empendedoras, isto é, a resposta R (raramente) corresponderia a 40%. Por último, uma empresa que nunca promova atitudes intra-empendedoras a pontuação será igual a 0%.

Por se tratar duma pesquisa qualitativa onde se pretende analisar os aspectos culturais das organizações, Hartman (2006a) optou por criar uma margem de segurança (5%) nos intervalos da pontuação que permite classificar as organizações em três níveis de cultura intra-empendedoras diferentes, criando assim uma área de aceitação em relação ao desempenho das empresas pesquisadas.

A Tabela I em baixo apresenta a pontuação para a classificação das organizações com a margem de segurança (5%) incluída:

Tabela I. Pontuação e classificação com margem de segurança de 5%

IE	200 a 250 pontos > 190 a 250 pontos
MIE	101 a 199 pontos > 96 a 189 pontos
PIE	0 a 100 pontos > 0 a 95 pontos

² Ver: http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/ranking_empendedorismo/criterios.html

Conforme se pode verificar na Tabela II, a ferramenta de Hartman (2006a) gera automaticamente o resultado do nível da cultura intra-emprededora para cada empresa mediante uma ponderação estabelecida pela escala do “*Ranking* de intra-emprededorismo e inovação” anteriormente referida.

Tabela II. Avaliação da cultura intra-emprededora

<i>AValiação da cultura intra-emprededora</i>				
N° DE INQUIRIDOS:				86
RESPOSTAS				
S	F	R	N	PONTOS
32,1	49,2	28,5	0,0	109,81
Classificação da Empresa Pesquisada:				
MEDIAMENTE INTRA-EMPREENDEDORA				

As tabelas e gráficos gerados por Hartman (2006a) permitem ao pesquisador que utiliza a sua ferramenta, avaliar a cultura intra-emprededora nas empresas, mas também, poderá ser utilizado como uma ferramenta de diagnóstico que permite determinar as áreas onde devem ser implementadas alterações caso as organizações estejam interessadas em serem mais intra-emprededoras.

4. Análise dos resultados

4.1. Avaliação do nível da cultura intra-empresarial da média da amostra das empresas portuguesas e brasileiras

4.1.1. Amostras

Por questões de sigilo profissional, manteve-se o anonimato de todas as empresas analisadas.

Relativamente à pesquisa desenvolvida em Portugal, a amostra recolhida foi de 6 empresas do sector industrial onde 375 colaboradores responderam correctamente ao questionário. Dos dados recolhidos realizou-se uma média simples a fim de ser possível proceder a uma comparação com a média dos dados das empresas brasileiras.

Após a introdução dos dados recolhidos na ferramenta de pesquisa de Hartman (2006a), é possível constatar no Apêndice E que, das 6 empresas pesquisadas, 5 foram consideradas MIE (mediamente intra-empresarial) e somente 1 foi considerada PIE (pouco intra-empresarial). O quadro II expõe resumidamente a constituição da amostra portuguesa.

Quadro II. Constituição da amostra portuguesa.

	Actividade	Nº questionários	Nº questionários preenchidos	Tx de resposta	Classificação
Empresa A	Transportadores de distribuição alimentar	115	86	75%	MIE
Empresa B	Construção civil e obras públicas, ambiente e energias renováveis	150	49	33%	MIE
Empresa C	Indústria de Curtumes	270	28	10%	PIE
Empresa D	Agro-alimentar	350	54	15%	MIE
Empresa E	Bebidas de alta rotação	350	130	37%	MIE
Empresa F	Agro-alimentar	70	28	40%	MIE
Total		1305	375	29%	

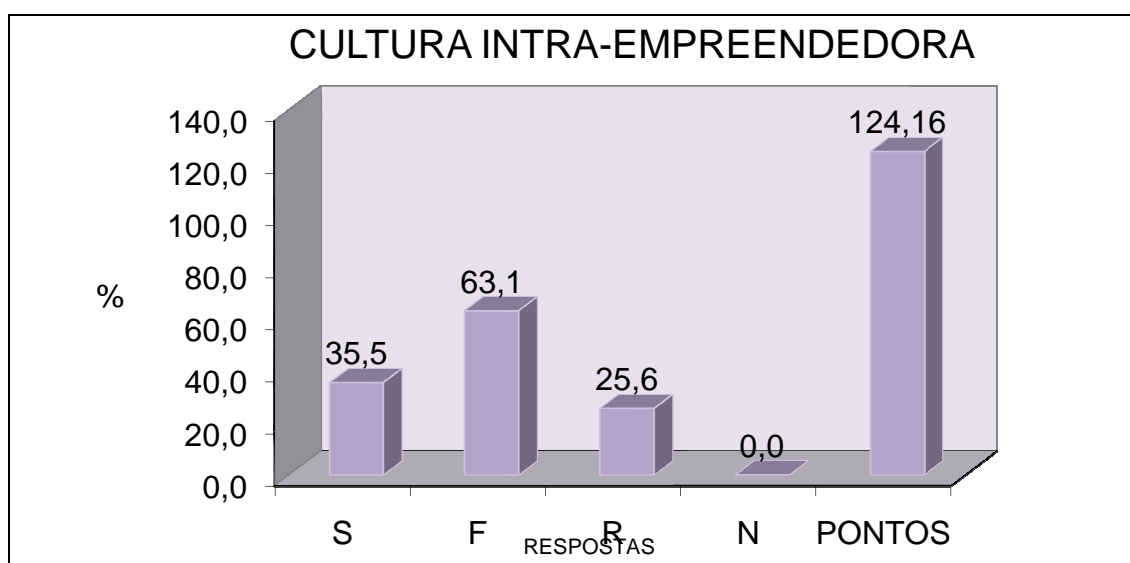
Em média, responderam correctamente ao questionário 63 colaboradores. Segundo os resultados, é possível constatar na Tabela III que a média da amostra das empresas portuguesas classifica-se como MIE (mediamente intra-empresendedora), tendo atingido a pontuação de 124,16.

Tabela III. Avaliação da cultura intra-empresendedora da média da amostra das empresas portuguesas

<i>AVALIÇÃO DA CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA</i>				
N° DE INQUIRIDOS:				63
RESPOSTAS				
S	F	R	N	PONTOS
35,5	63,1	25,6	0,0	124,16
Classificação da média da amostra das empresas portuguesas:				
MEDIAMENTE INTRA-EMPREENDEDORA				

Conforme se pode verificar no gráfico da Figura III a coluna de respostas com maior destaque é a que corresponde a respostas F (frequentemente) com 63,1 pontos, seguido imediatamente pela coluna de respostas S (sempre) com 35,5 pontos e por fim a coluna de respostas R (raramente) com 25,6 pontos.

Figura III. Classificação da média da amostra das empresas portuguesas

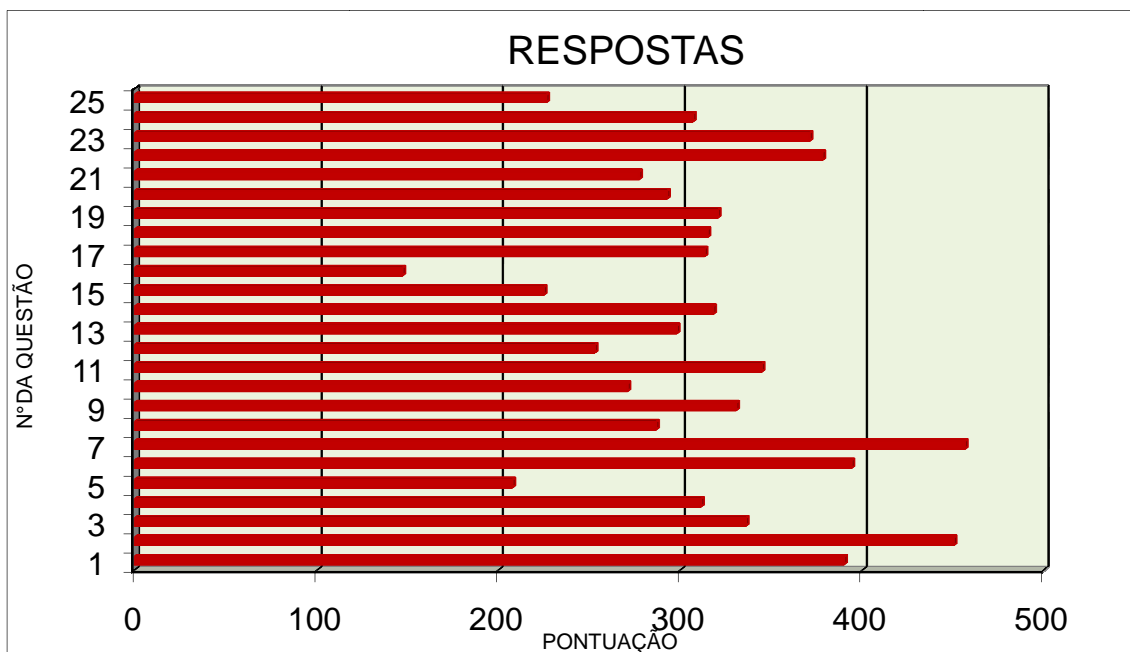


No que toca aos itens menos pontuados destacam-se essencialmente quatro, com a excepção do item 5 que se encontram bastante influenciado pelo elevado número de respostas NS (não sabe). As questões menos pontuadas apresentam-se em baixo por ordem crescente quanto à pontuação atribuída:

- Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho? (questão 16)
- As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos? (questão 5)
- A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários? (questão 25)
- A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas? (questão 15)

Estes resultados são apresentados com base na soma de pontos para cada item. No gráfico da Figura IV é possível verificar os pontos fortes e fracos da média da amostra das empresas portuguesas no tocante à sua cultura intra-empresarial assim como também é possível verificar o número de respostas dadas para cada item no Quadro V do Apêndice F.

Figura IV. Gráfico de avaliação por questões da média da amostra das empresas portuguesas



Relativamente aos itens que se destacam pela positiva são quatro, porém facilmente observa-se no gráfico da Figura IV que os dois primeiros destacam-se dos restantes:

- A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética? (questão 7)
- O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado? (questão 2)
- A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas? (questão 6)
- A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários? (questão 1)

No que toca à pesquisa desenvolvida no Brasil, a amostra recolhida foi igualmente de 6 empresas do sector industrial onde 291 funcionários responderam correctamente ao questionário. Realizou-se de igual forma uma média simples dos dados recolhidos com a finalidade de proceder a uma comparação com a média dos dados nas empresas portuguesas.

Após a introdução dos dados recolhidos na ferramenta de pesquisa de Hartman (2006a), é possível constatar no Apêndice E que, das 6 empresas pesquisadas, 3 foram consideradas MIE (mediamente intra-empresendedora) e 3 foram consideradas PIE (pouco intra-empresendedora). O quadro III expõe resumidamente a constituição da amostra brasileira.

Quadro III. Constituição da amostra brasileira

	Actividade	Nº questionários	Nº questionários preenchidos	Tx de resposta	Classificação
Empresa A`	Fabricação de painéis OSB	190	130	68%	PIE
Empresa B`	Indústria de biomassa	90	31	34%	PIE
Empresa C`	Agro-alimentar	350	59	17%	MIE
Empresa D`	Celulose e papel <i>Kraft</i>	350	33	9%	MIE
Empresa E`	Fabricação de papel LWC p/ revistas	310	30	10%	MIE
Empresa F`	Metalúrgica e Celulose	60	8	13%	PIE
Total		1350	291	22%	

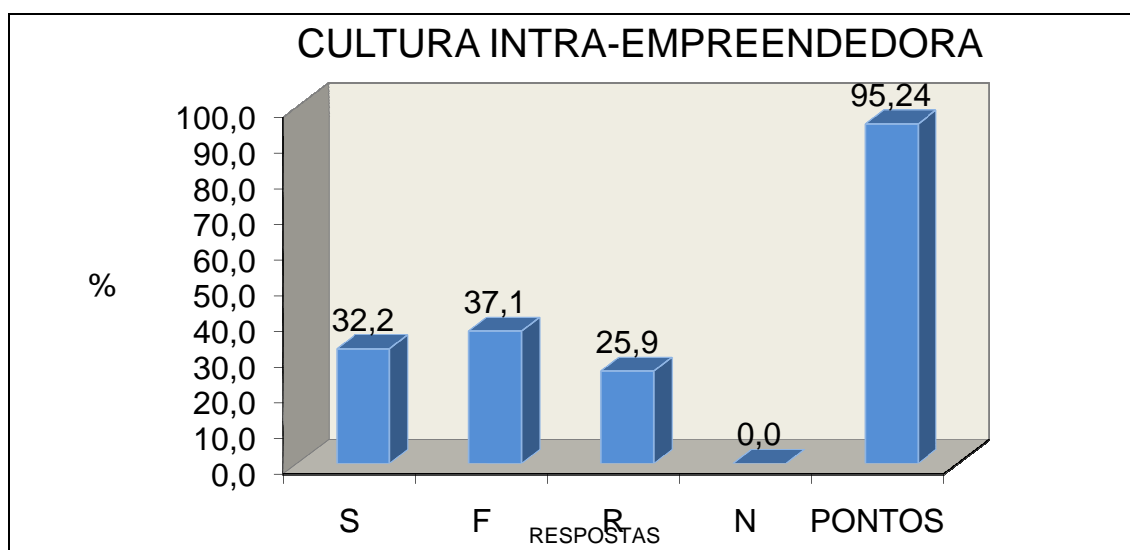
Em média responderam correctamente ao questionário 49 colaboradores aproximadamente. Segundo os resultados é possível constatar na Tabela IV que a média da amostra das empresas brasileiras classifica-se como PIE (pouco intra-empresarial), tendo atingido a pontuação de 95,24.

Tabela IV. Avaliação da cultura intra-empresarial da média da amostra das empresas brasileiras

<i>AValiação da cultura intra-empresarial</i>				
Nº DE INQUIRIDOS:				49
RESPOSTAS				
S	F	R	N	PONTOS
32,2	37,1	25,9	0,0	95,24
Classificação da média da amostra das empresas brasileiras:				
POUCO INTRA-EMPRESARIAL				

Conforme se pode verificar no gráfico da Figura V a coluna de respostas com maior destaque é a que corresponde a respostas F (frequentemente) com 37,1 pontos, seguido imediatamente pela coluna de respostas S (sempre) com 32,2 pontos e por fim a coluna de respostas R (raramente) com 25,9 pontos.

Figura V. Classificação da média da amostra das empresas brasileiras

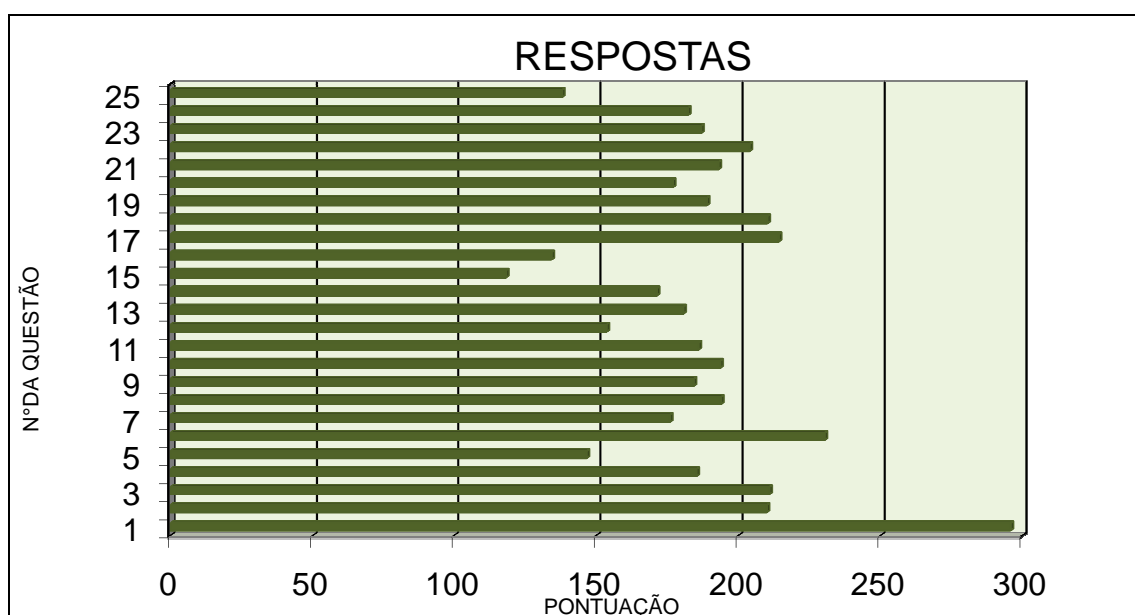


No que toca aos itens menos pontuados destacam-se essencialmente quatro, com a excepção do item 5 que se encontram bastante influenciado pelo elevado número de respostas NS (não sabe). Curiosamente as questões menos pontuadas nas empresas brasileiras são as mesmas que as menos pontuadas nas empresas portuguesas, porém apresentam-se por ordem diferente. As questões menos pontuadas apresentam-se em baixo por ordem crescente quanto à pontuação atribuída:

- A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas? (questão 15)
- Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho? (questão 16)
- A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários? (questão 25)
- As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos? (questão 5)

Estes resultados são apresentados com base na soma de pontos para cada item. No gráfico da Figura VI é possível verificar os pontos fortes e fracos da média da amostra das empresas brasileiras no tocante à sua cultura intra-empresarial assim como também é possível verificar o número de respostas dadas para cada item no Quadro VI do Apêndice F.

Figura VI. Gráfico de avaliação por questões da média da amostra das empresas brasileiras



Relativamente aos itens que se destacam mais pela positiva são essencialmente dois, que também curiosamente destacaram-se pela positiva na amostra das empresas portuguesas embora numa ordem diferente.

Facilmente se observa no gráfico da Figura VI que um deles se apresenta nitidamente como o ponto mais forte:

- A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários? (questão 1)

Ainda assim, relativamente à cultura intra-empresarial da média da amostra das empresas brasileiras foi também considerado como um ponto forte o seguinte item:

- A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas? (questão 6)

Quadro IV. Relação pontos fortes/fracos na amostra das empresas portuguesas e brasileiras

	Portugal	Brasil
<u>Pontos Fortes</u>	Questão 7 Questão 2 Questão 6 Questão 1	Questão 1 Questão 6
<u>Pontos Fracos</u>	Questão 16 Questão 5 Questão 25 Questão 15	Questão 15 Questão 16 Questão 25 Questão 5

Relativamente aos pontos fracos em ambos países, conforme se pode observar no Quadro IV, as empresas analisadas apresentam fraquezas para as mesmas questões. O mesmo acontece com os pontos fortes, porém a amostra das empresas portuguesas apresenta ainda as questões 7 e 2 que deverão também ser tratadas em separado.

A ordem das questões difere numa amostra para a outra no que respeita aos pontos fracos e fortes, no entanto, o aspecto principal que diferencia a amostra dos dois países foi a pontuação atribuída a cada um quanto à sua cultura intra-empresarial, pelo que a amostra das empresas portuguesas terá sido superior à amostra das empresas brasileiras, 124,16 pontos e 95,24 pontos respectivamente. Como tal parece justo partir para a análise dos resultados através da ordem que apresentam as questões para a amostra das empresas portuguesas.

✓ Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho? (questão 16)

Os resultados apontam esta questão como o ponto mais fraco para as empresas portuguesas e o segundo mais fraco para as empresas brasileiras pesquisadas. Em ambos países parece existir uma nítida semelhança na opinião dos funcionários quanto a esta questão, como tal, em ambos países as empresas deverão rever as suas políticas gestórias no sentido de ir ao encontro das necessidades dos seus funcionários no que toca à escolha dos seus próprios projectos, conferindo-lhes alguma autonomia para que possam inovar e apresentar novas ideias.

Desta forma, é importante dar a oportunidade necessária aos funcionários com maior capacidade de iniciativa para inovar, implementando desta forma as suas ideias no trabalho, o que reflecte também o conhecimento que detêm da própria organização. Na opinião de Dornelas (2003) para que as ideias floresçam na organização e transformem-se em oportunidades, deve-se criar um ambiente corporativo propício ao surgimento de novas ideias.

Para Pinchot III (1987), à semelhança do que acontece em empresas como a Google, IBM, 3M, a forma mais básica de flexibilidade corporativa é a liberdade para alguém usar uma parte do seu tempo explorando novas ideias, sem saber até onde irão levar. A partir de uma série de fracassos pode emergir um negócio altamente lucrativo.

Todavia, também é verdade que tarefas repetitivas ou trabalhos de linha de produção dão menos espaço para que o fenómeno ocorra, como tal o intra-empresarialismo

pode ser mais difícil de implementar em empresas que apresentem essas características (Filion, 2004).

Porém a gestão de topo deve ser suficientemente flexível para dar algum grau de autonomia aos funcionários que se revelem intra-empresendedores para que possam desenvolver as suas ideias e projectos no local de trabalho. Este é o conceito do intra-empresendedorismo de Pinchot III (1987), em que o trabalhador não precisa de abandonar o seu emprego para se tornar empresendedor.

Hamel e Breen (2007) vão mais longe, apontando a crítica na fé dos modelos de gestão antigos que muitas vezes ainda enraizados nas crenças dos seus fundadores fazem com que os colaboradores dos níveis mais baixos alterem as suas ideias, o que leva em muitos casos a que jovens criativos vão à procura de oportunidades noutra lado.

Por último, para Dornelas (2003) a empresa deve criar condições para que as pessoas, em todos os níveis, ajam de forma empresenedora, procurem a inovação e o desenvolvimento de novos projectos. De acordo com as necessidades da organização, essa estrutura ou programas internos devem ser moldados para facilitar não só o surgimento de ideias, mas meios de implementá-las.

- ✓ As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos? (questão 5)

No que toca a esta questão, o resultado da análise para a amostra das empresas portuguesas aponta para o segundo ponto mais fraco e para a amostra das empresas brasileiras como o quarto ponto mais fraco. Este resultado apresentado parece estar bastante influenciado pelo elevado número de respostas NS (não sabe) atribuído a esta questão, principalmente no que se refere à análise da amostra das empresas portuguesas conforme é possível verificar no Quadro V do Apêndice F.

Este resultado pode significar que ou grande parte dos inquiridos não conhece os processos de decisão da empresa ou que não souberam responder a este item por considerarem que esta matéria ultrapassa o seu campo de competências no trabalho. Por

levantar alguns problemas, esta questão será merecedora duma análise mais aprofundada no capítulo seguinte.

Independentemente do motivo que levou esta questão a ter tão baixa pontuação, não deixa de ser importante esclarecer a questão da influência do horizonte temporal nas decisões das empresas. Pinchot III (1987) explica que a sabedoria convencional afirma que os planeadores e gerentes seniores deveriam considerar o longo prazo. E que, ao descer-se pela hierarquia, o foco nos funcionários deveria estar sobre períodos de tempo cada vez mais curtos, até chegar-se aos operários de linha, que têm pensamentos duma hora.

Esta ideia, segundo o autor não faz sentido na Era da informação, onde quase todos são convocados a pensar e a decidir. Se o objectivo de cada empresa é ter funcionários responsáveis em todos os níveis então todos devem pensar no bem da empresa a longo prazo. Em organizações eficazes, o resultado é que cada um pensa a respeito das consequências tanto de curto como de longo prazo (Pinchot III G. , 1987).

A mesma linha de raciocínio é partilhada por Hamel e Prahalad (1995) que, na sua opinião, na maioria das empresas, os funcionários não compartilham duma noção de propósito que esteja acima e além do desempenho imediato da unidade. Sem uma noção de direcção que os impulse, poucos funcionários têm uma noção de responsabilidade para com a competitividade.

Por fim, para Hisrich e Peters (2007) o ambiente corporativo deve estabelecer uma longa linha de tempo para avaliar o sucesso do programa como um todo, bem como o sucesso de cada empreendimento do programa. Se uma empresa não está disposta a investir dinheiro sem garantia de retorno em cinco a dez anos, então não deve tentar criar um ambiente intra-empendedor. Esta perspectiva não difere muito dos investidores de capital de risco quando investem numa iniciativa empresarial.

- ✓ A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários? (questão 25)

Ocasionalmente, esta questão apresenta-se como o terceiro ponto mais fraco de ambas as amostras pesquisadas. Como tal, em ambos países, as empresas pesquisadas deverão analisar melhor este item, pelo que apresenta-se claramente como uma fraqueza a eliminar. As empresas deverão monitorizar sempre os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários, somente desta forma conseguirá medir os avanços realizados com as inovações, garantindo de certa forma que os intra-empresendedores não abandonem os seus projectos e que efectivamente mostrem-se empenhados a longo prazo com o seu trabalho.

Para Dornelas (2003), o clima de pró-empresendedorismo deve ser muito bem gerido, e políticas internas devem ser implementadas tanto para dar suporte à iniciativa como para controlar eventuais desvios da rota, trata-se da integração do empresendedorismo com a estratégia corporativa.

Se, por um lado, o intra-empresendedor deve pré-condicionar aqueles à sua volta ao fracasso e aos erros como sendo parte do dia-a-dia do seu trabalho. Isto significa não desculpar-se pelos seus pequenos erros, mas orgulhar-se por haver aprendido a um custo moderado (Pinchot III G. , 1987). Por outro lado, para Filion (2004) organizações intra-empresendedoras são aquelas que recompensam o sucesso e minimizam o erro, as organizações que enfatizam muito os enganos matam o desejo de agir, elas acabam nessa situação por causa da cultura que desenvolvem.

O controlo e monitorização dos resultados não implica a ausência de autonomia ou liberdade dos colaboradores, trata-se simplesmente duma forma da gestão de topo estar a par da actividade intra-empresenedora, medindo os avanços alcançados com a implementação de novas ideias e, por outro lado marcando presença para que os indivíduos envolvidos em novos projectos sintam-se comprometidos com a causa. Com este procedimento a empresa consegue obter um equilíbrio entre forças, isto é, por um lado delega aos seus funcionários a liberdade e autonomia para agir, mas por outro exige o retorno das suas acções minimizando a margem de erro.

- ✓ A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas? (questão 15)

Relativamente a esta questão, para a amostra das empresas brasileiras é o ponto mais fraco, pelo que deverá assumir particular atenção. No que toca à amostra das empresas portuguesas esta apresenta-se como o quarto ponto mais fraco. As empresas deverão recompensar os colaboradores que implementam novas ideias e que são aproveitadas no seio da organização, este é um marco determinante nas empresas intra-empendedoras, é o reflexo de que o sistema trás benefícios para a sua actividade. Porém não menos importante será também recompensar os que lutam diariamente pelos interesses da organização, para que continuem à procura de novas oportunidades para inovar.

Na opinião de Kuratko e Montagno (1989), o intra-empendedorismo é visto como uma solução para fugir das desgraças, do atraso na competitividade e da falta de desafios no trabalho, no entanto, para que tal aconteça, segundo Hamel e Prahalad (1995) existe a necessidade de estabelecer um compromisso com uma maior participação dos funcionários geneticamente “diferentes”, este é um factor essencial para garantir a sobrevivência da variedade genética numa empresa. A alta gerência precisa de aprender a buscar e recompensar os não ortodoxos.

Por último, para Dantas (2008) um dos caminhos a seguir para estimular ou resgatar o espírito empreendedor nas empresas será destinar parte dos seus lucros como prémio aos intra-empendedores que apresentaram as ideias mais criativas, inovadoras e que, uma vez implementadas, geraram evidentes sinais de progresso para a organização. No entanto, segundo Dornelas (2003) os prémios não se devem limitar a quantias em dinheiro, mas promoções, opções de compra de acções e outros tipos de recompensa. Porém o mais importante é o reconhecimento, algo muitas vezes esquecido pelas empresas.

Relativamente aos pontos fortes, com a excepção das questões 7 e 2 que representam os dois pontos mais fortes da amostra das empresas portuguesas, os restantes pontos 6 e 1 poderão ser tratados para a amostra das empresas pesquisadas nos dois países em simultâneo.

- ✓ A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética? (questão 7)

Segundo os resultados apurados esta questão terá sido vista como o ponto mais forte da amostra das empresas portuguesas analisadas. Trata-se de um indicador muito importante do qual estas empresas deverão continuar a apostar fortemente. As organizações, como motor de desenvolvimento económico, tecnológico e humano, só se realizam plenamente quando consideram na sua actividade o respeito pelos direitos humanos, quer como individuo quer como consumidor, o investimento na valorização pessoal, a protecção do ambiente, o combate à corrupção, o cumprimento das normas sociais e o respeito pelos valores e pelos princípios éticos da sociedade em que se inserem.

A empresa deve proceder à avaliação periódica do grau de satisfação dos trabalhadores resultante da concretização dos objectivos previstos em acções e actividades que corporizem a execução daqueles princípios, valores e compromissos éticos. O grau de satisfação dos colaboradores é um poderoso indicador de que a actividade da empresa está a correr bem, como tal, a empresa deverá continuar a apostar neste item.

Para Hamel e Breen (2007), a gestão moderna ajudou a tornar os negócios drasticamente mais eficientes, mas há poucas provas de que os tenha tornado mais éticos. Como tal é necessário combater os problemas relacionados com a ética no trabalho, pois na convicção de Pinchot III (1987) a honestidade e integridade são características do empreendedor de sucesso. Segundo o autor estes valores são tão importantes para o intra-empendedor como para o empreendedor, principalmente no que toca a relações entre empreendedores e investidores, e na mesma óptica entre, intra-empendedor e patrocinadores.

Cabe à gestão de topo assumir a posição de empreendedor, que, segundo Hisrich e Peters (2007), é sinónimo de autoridade, em que tudo o que ocorre dentro do negócio ou que tenha relação com ele é da sua responsabilidade. Isso focaliza questões morais para a sobrevivência do indivíduo e do negócio. Para a resolução de um dilema moral o empreendedor deverá utilizar o raciocínio moral básico, questionando as alternativas nos diferentes tipos de situação que possam ocorrer.

Esta questão, enquanto ponto forte da amostra das empresas portuguesas, poderá eventualmente servir de exemplo para que as empresas brasileiras avaliadas possam seguir a mesma política. Para Pinchot e Pellman (2004), a transmissão da visão e do objectivo estratégico pelos colaboradores, assim como a responsabilidade social, ambiental e ética nas práticas gestionárias são factores de sucesso da inovação numa organização.

- ✓ O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado? (questão 2)

Na amostra das empresas portuguesas, esta questão apresenta-se como o segundo ponto mais forte a ter em consideração. Este facto indica que existe um forte comprometimento dos colaboradores nestas empresas com a satisfação do cliente, como tal este deverá ser sem dúvida um alicerce base de todo um processo de aprendizagem que encaminhe a actividade da empresa para o intra-empendedorismo.

Para Dantas (2008), o método do intra-empendedorismo mostra-se interessante para as empresas mergulhadas na burocracia e em estado de estagnação competitiva dado que o intra-empendedor procura resgatar o foco no cliente e no produto, o que permite a redefinição clara da missão da empresa, o resgate da comunicação e a proximidade das pessoas aos focos, o desmantelamento das estruturas funcionais e a organização da empresa através dos fluxos reais de trabalho, ou seja, os processos.

Na opinião de Hisrich e Peters (2007), a organização precisa de desenvolver formas de se aproximar dos seus clientes. Isso pode ser feito adquirindo-se dados, usando-se métodos dos concorrentes menores e auxiliando-se do revendedor. Para Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2007), uma organização que aprende, procura activamente transferir internamente conhecimento duma parte para outra, para assegurar que conhecimentos relevantes encontrem o seu lugar na unidade organizacional que deles mais necessite.

Não menos importante, é o facto de os colaboradores assumirem o reconhecimento das necessidades dos clientes e terem prazer em satisfazê-las desenvolvendo um trabalho de excelência. De acordo com Dornelas (2003), as pessoas devem assumir uma postura proactiva, orientada para a acção, antecipando as mudanças, surpreendendo o mercado e os concorrentes. Para Kuratko e Montagno (1989) a atitude mais grave é esquecer a qualidade dos produtos ou as exigências dos clientes.

- ✓ A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas?
(questão 6)

Nesta questão, os resultados obtidos apontam para a amostra das empresas brasileiras como o segundo ponto mais forte e para a amostra das empresas portuguesas o terceiro ponto mais forte. Independentemente da posição que questão ocupa para cada país, existe claramente um esforço para que a informação chegue a todos os colaboradores em ambas amostras. Desta feita comprova-se que os colaboradores conhecem os processos decisórios das empresas contrariando desta forma o fraco resultado apresentado na questão 5 referida anteriormente.

Para Hamilton (2008), as empresas devem promover a aprendizagem contínua no negócio assim como a transparência em todas as áreas.

O facto de as empresas agirem de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas, significa que existe um esforço a nível do processo decisório para fazer chegar a informação a todos os intervenientes, situação que se verifica por ambas amostras apresentarem como ponto forte a questão número 1.

Da mesma forma, verifica-se que este item está directamente ligado com as questões éticas também referidas anteriormente como um ponto forte, no tocante à amostra das empresas portuguesas, o que implica um elevado grau de comprometimento e de transparência nas suas acções. Desta forma as empresas podem aproveitar este ponto forte e começar a rever as suas políticas de forma a criar um ambiente mais intra-empresarial, mais competitivo e ao mesmo tempo de cooperação, motivando e apoiando os seus funcionários.

Sob o ponto de vista de Hisrich e Peters (2007), as organizações que desejam oferecer uma atmosfera intra-empresarial precisam de estimular novas ideias e esforços experimentais, eliminar parâmetros de oportunidade, disponibilizar recursos, promover um método de trabalho em equipa e o intra-empresarialismo voluntário, e recrutar apoio da alta administração.

- ✓ A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários? (questão 1)

Por último, a questão 1 apresenta-se como o ponto mais forte na amostra das empresas brasileiras, destacando-se claramente das demais. Para a amostra das empresas portuguesas esta questão assume a quarta posição entre os pontos fortes, porém certamente não deixará de ser merecedora de toda a atenção.

Desta feita, com especial relevância para a amostra das empresas brasileiras, apresentam um resultado claro de que os seus objectivos são transmitidos e de que a informação circula dentro da empresa entre os seus colaboradores. Este é um aspecto fundamental para que exista um clima intra-empresarial nas empresas.

A visão da empresa, a sua missão e os seus objectivos devem ser do conhecimento de todos, é importante que todos os funcionários tenham a noção das metas que a empresa procura atingir com o desenrolar da sua actividade, pois somente quando todos “remam” no mesmo sentido o “barco” consegue avançar. Segundo Filion (2004) empreendedores e intra-empresarialmente parecem evoluir da concepção para a realização de um projecto por meio da formulação de visões a ser transformada em realidade, este é um processo que pode avançar na estrutura organizacional de forma ascendente ou descendente.

Para Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2007), a organização que aprende procura activamente transferir internamente o conhecimento duma parte para outra, é a antítese das antigas organizações burocráticas, ela é descentralizada, encoraja comunicações abertas e motiva as pessoas a trabalhar em equipas. Por fim, para Dornelas (2003), um dos ingredientes básicos para uma estratégia empresarial é o desenvolvimento duma

visão intra-empresarial, como tal, é importante que a cúpula da organização defina e comunique uma visão da organização empresarial. Isso será a chave para a manutenção do ambiente empresarial.

4.1.2. Síntese conclusiva

O problema inicialmente levantado, onde se questiona se existe diferenças no nível da cultura intra-empresarial entre as empresas brasileiras e portuguesas seleccionadas para o estudo? A resposta é afirmativa, os resultados desta investigação comprovam que de facto o nível da cultura intra-empresarial na amostra das empresas portuguesas apresenta diferenças significativas da amostra das empresas brasileiras a nível de pontuação. Porém, foi possível também constatar que existem algumas similaridades nomeadamente no que toca aos pontos fracos e fortes apresentados e que em ambos os casos as empresas avaliadas são não intra-empresariais.

O estudo realizado revela que as empresas portuguesas pesquisadas classificam-se em média como MIE (mediamente intra-empresarial) tendo atingido a pontuação de 124,16, superando a classificação de PIE (pouco intra-empresarial), com 95,24 pontos, que as empresas brasileiras pesquisadas atingiram. Desta forma, rejeita-se também a hipótese nula, no caso da hipótese de base levantada, de que o nível da cultura intra-empresarial é maior na amostra das empresas do Brasil do que nas de Portugal.

Após análise dos resultados, é possível também concluir que nenhuma empresa avaliada nesta pesquisa obteve a classificação de IE (intra-empresarial), como tal, confirmam-se as duas primeiras hipóteses secundárias (isto é, aceitam-se as hipóteses nulas) levantadas de que as empresas portuguesas e brasileiras pesquisadas são não intra-empresariais. Para Reto e Cavalcanti (2007), em ambos países é difícil empreender dentro das empresas, parece ser uma realidade, porém os empresários e administradores quer das empresas brasileiras, quer das portuguesas, têm a obrigação de criar oportunidades aos quadros inovadores para concretizarem os seus projectos, sob pena de estes verem-se obrigados a deixar a empresa para os poderem realizar.

Das 6 empresas pesquisadas em Portugal, 5 foram consideradas MIE (mediamente intra-empresendedora) e somente 1 foi considerada PIE (pouco intra-empresendedora) enquanto que das 6 empresas pesquisadas no Brasil, 3 foram consideradas MIE (mediamente intra-empresendedora) e 3 foram consideradas PIE (pouco intra-empresendedora) conforme é possível verificar no Apêndice E.

De todas as empresas a melhor pontuada foi a Empresa C` do Brasil com 168,85 pontos e a menos pontuada foi a Empresa A` também do Brasil com 55,86 pontos.

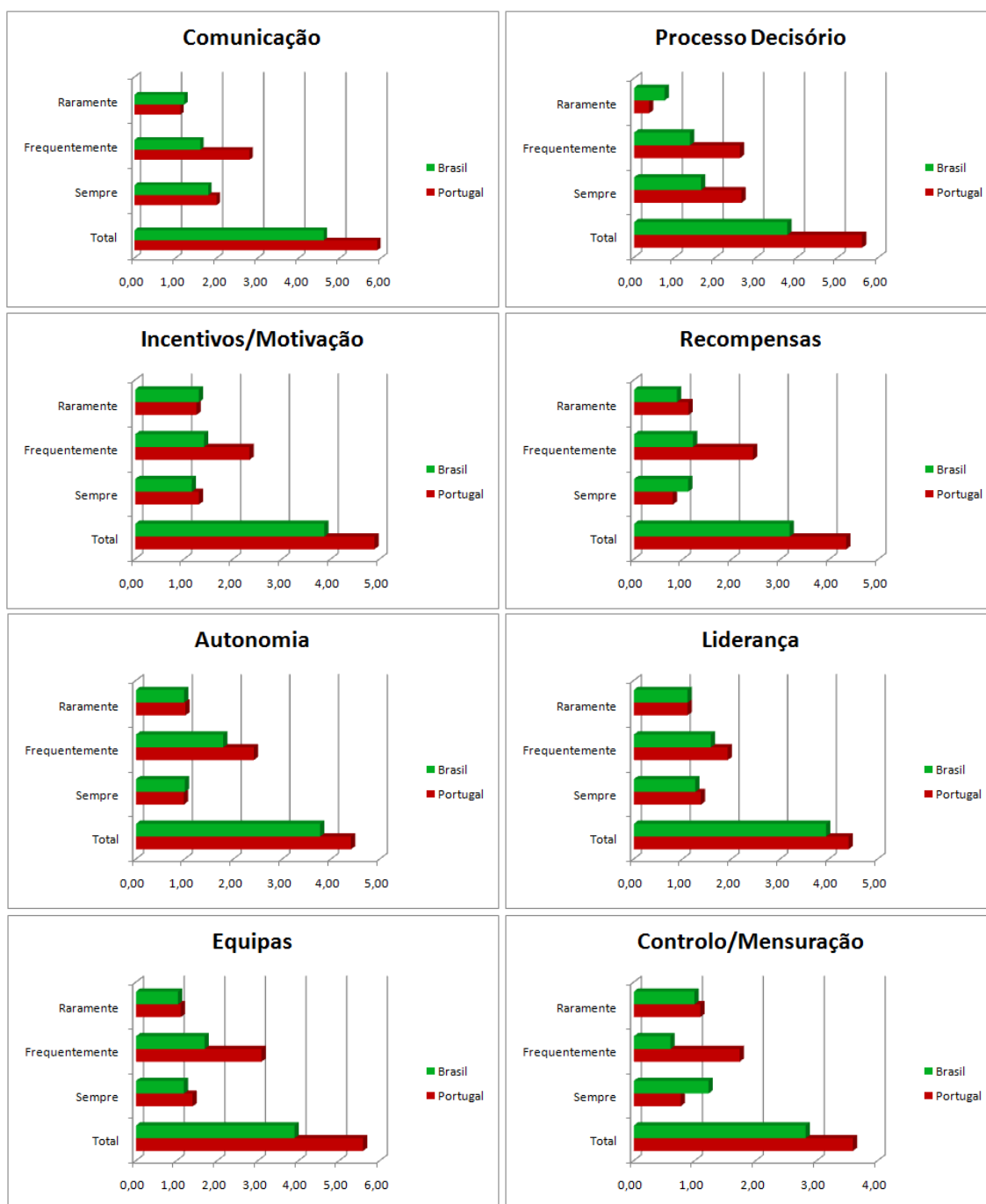
Curiosamente, para ambos países a amostra das empresas avaliadas apresentam em média os mesmos pontos fracos embora distribuídos por ordem diferente referente às questões 5, 15, 16 e 25. O mesmo acontece com os pontos fortes referentes às questões 1 e 6, porém a amostra das empresas portuguesas apresenta ainda as questões 2 e 7 como pontos fortes a ter em consideração.

Os resultados apontam a questão 16 (Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho?) como o ponto mais fraco para as empresas portuguesas e o segundo mais fraco para as empresas brasileiras pesquisadas. O ponto mais forte da amostra das empresas portuguesas diz respeito à questão 7 que está relacionada com a responsabilidade social, ambiental e/ou ética na empresa. Relativamente à amostra das empresas brasileiras o ponto mais forte tem a ver com a questão 1 que diz respeito ao facto da visão e os objectivos estratégicos da empresa serem informados/ensinados a todos os funcionários, no tocante à amostra das empresas portuguesas este foi o quarto ponto mais forte apresentado.

4.2. Análise da média dos indicadores do nível da cultura intra-empresarial da amostra das empresas portuguesas e brasileiras

Seguidamente observa-se a pontuação atribuída pelos inquiridos para cada indicador do nível da cultura intra-empresarial entre as amostras analisadas para os dois países.

Figura VII. Gráfico de análise da média dos indicadores Brasil vs Portugal



Para tornar esta análise viável foi necessário dividir a soma da pontuação média atribuída para cada indicador de cada país pelo número de questões de cada indicador. Do resultado anterior aplica-se a ponderação da pontuação atribuída para os diferentes tipos de respostas, dividido pela população média total que responderam ao questionário (ver Apêndice D). Resumidamente, com esta operação conseguiu-se apurar um valor médio das diferentes pontuações atribuídas para cada indicador, permitindo desta forma verificar o peso que cada um assume na amostra da média das empresas portuguesas e brasileiras, e compará-las.

No gráfico da Figura VII, é possível apurar que em todos os indicadores analisados a amostra das empresas portuguesas obteve uma pontuação total superior a amostra das empresas brasileiras.

O indicador Comunicação apresenta a maior pontuação total para ambas as amostras, situação justificada pelos pontos fortes apresentados anteriormente no Capítulo 4.1 dado que, no tocante à amostra das empresas brasileiras a questão 1 foi a mais bem pontuada, enquanto a amostra das empresas portuguesas apresenta as questões 1 e 2 como dois dos pontos mais fortes da cultura intra-empresarial.

Curiosamente, ambas as amostras partilham também do mesmo indicador menos pontuado que foi o Controlo/Mensuração. Ambas as amostras apresentaram no Capítulo 4.1 a questão 25 como o terceiro ponto mais fraco, porém visto desta forma é possível concluir que este indicador é provavelmente o ponto mais fraco de ambas amostras, como tal, deverá ser alvo duma reflexão mais cuidada por parte dos gestores das empresas estudadas, pelo que deverão alterar rapidamente a política relativa ao Controlo/Mensuração dos resultados.

A resposta F (frequentemente) foi a mais pontuada referente à amostra das empresas portuguesas, tendo sido superior em todos os indicadores face à amostra das empresas brasileiras. A resposta R (raramente) está na generalidade muito equilibrada quanto à sua pontuação entre as duas amostras, verificando-se somente no indicador Processo Decisório uma diferença significativa em que a amostra portuguesa é nitidamente inferior.

Relativamente à resposta S (sempre) é possível também constatar um equilíbrio da pontuação para quase todos os indicadores entre as amostras, com a excepção de que o indicador Processo Decisório foi o mais pontuado para a amostra das empresas portuguesas apresentando uma pontuação claramente superior à amostra das empresas brasileiras. O motivo deste indicador ter um elevado número de respostas S (sempre) para a amostra portuguesa tem a ver com o facto de conter a questão 7 que apresenta-se como ponto mais forte desta amostra conforme é possível verificar no Capítulo 4.1.

Ainda relativamente à resposta S (sempre) a amostra das empresas brasileiras apresenta-se nitidamente superior às portuguesas no que toca aos indicadores Recompensas e Controlo/Mensuração.

Em suma, a amostra das empresas portuguesas demonstra existirem melhores condições para a prática do intra-empendedorismo, situação já verificada no capítulo anterior, tendo alcançado em média a classificação de mediamente intra-empendedor. Através desta análise é possível ainda concluir que para todos os indicadores, a amostra das empresas portuguesas é superior às brasileiras, o que prova estar um passo à frente em cada requisito individual para a existência de um clima intra-empendedor.

Por último, é importante que os gestores das empresas avaliadas tenham consciência de que ainda existe muito a fazer para encaminhar a sua cultura interna rumo ao intra-empendedorismo. Nunca é demais realçar que os resultados obtidos não contemplam nenhuma empresa com o estatuto de intra-empendedor, como tal, cabe aos gestores destas empresas alterar alguns aspectos políticos que podem ser determinantes no funcionamento da actividade produtiva.

No futuro, os intra-empendedores serão uma parte bastante representativa do trabalho desempenhado nas empresas. As grandes corporações tornar-se-ão guarda-chuvas sob o qual numerosos e pequenos grupos de intra-empendedores interagirão, em padrões voluntários demasiados complexos e sinérgicos para serem planeados de cima para baixo (Pinchot III G. , 1987).

4.3. Análise estatística da amostra das empresas portuguesas

4.3.1. Análise descritiva

O inquérito foi realizado em seis empresas portuguesas do sector industrial, onde foram distribuídos 1305 questionários, porém somente 375 pessoas responderam correctamente ao inquérito o que corresponde aproximadamente a 29% de adesão. Esta será a amostra para a análise de dados do estudo do caso.

Deste total de 375 inquiridos, 175 são do sexo feminino correspondendo a 46,7% da população e 200 do sexo masculino correspondendo a 53,3% da população.

Tabela V. Tabela de frequências por sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	masculino	200	53,3	53,3	53,3
	feminino	175	46,7	46,7	100,0
	Total	375	100,0	100,0	

Os 375 inquiridos foram distribuídos da seguinte forma:

- Sexo: feminino ou masculino.
- Idade³: 0-49 anos; mais de 49 anos.
- Habilitações literárias: Não sabe ler ou escrever; sabe ler e escrever (4ª classe); 9º ano; 12º ano; licenciado; mestre; doutorado.
- Rendimento anual: até 6000 euros; 6000€ – 10000€; 10000€ – 15000€; 15000€ – 20000€; > 20000€.
- Ocupação na empresa: Manufatura ou Operador de linha; Marketing e Vendas; Pesquisa e Desenvolvimento; Designer do produto; Financeira; Recursos Humanos; Comunicação; Informação Tecnológica; Fiscal;

³ Variável reformulada para dois grupos dado que o primeiro intervalo de 0 – 18 foi absorvido pelo segundo 0 – 49 por demonstrar pouco interesse.

Planeamento; Gestão Global; Intra-empendedorismo e desenvolvimento de novos negócios; Outros.

Após ter sido realizada uma análise descritiva, destacaram-se quatro questões merecedoras de atenção. A questão relativa ao Processo Decisório 1 (As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos?) terá sido aquela que apresenta maior destaque por exibir 186 respostas NS (não sabe), o que representa quase 50% do total, conforme indica a Tabela VI.

Tabela VI. Tabela de frequência do indicador Processo Decisório 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N_Sabe	186	49,6	49,6	49,6
	Nunca	24	6,4	6,4	56,0
	Raramente	37	9,9	9,9	65,9
	Frequentemente	91	24,3	24,3	90,1
	Sempre	37	9,9	9,9	100,0
	Total	375	100,0	100,0	

No que toca à questão relativa ao Processo Decisório 3 (A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética?), esta destaca-se pelo elevado número de respostas S (sempre), com 160 inquiridos que confirmam esta conduta nas empresas onde trabalham, o que representa 42,7% do total, como indica a Tabela VII.

Este é, sem dúvida, um poderoso indicador de que as empresas portuguesas se preocupam cada vez mais com as questões relacionadas com a ética e com o desenvolvimento sustentável. De resto, esta questão já tinha sido anteriormente mencionada no Capítulo 4.1 como o ponto mais forte da amostra das empresas portuguesas.

Tabela VII. Tabela de frequência do indicador Processo Decisório 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N_Sabe	45	12,0	12,0	12,0
	Nunca	12	3,2	3,2	15,2
	Raramente	31	8,3	8,3	23,5
	Frequentemente	127	33,9	33,9	57,3
	Sempre	160	42,7	42,7	100,0
	Total	375	100,0	100,0	

Por outro lado, o menor número de respostas S (sempre) corresponde à questão Autonomia 1 (Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho?), em que, conforme indica a Tabela VIII, somente 6 pessoas de todo o universo analisado exprimem a opinião de que podem escolher os seus projectos de trabalho, situação que merece uma chamada de atenção aos gestores de topo das empresas portuguesas.

Tabela VIII. Tabela de frequência do indicador Autonomia 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N_Sabe	57	15,2	15,2	15,2
	Nunca	151	40,3	40,3	55,5
	Raramente	116	30,9	30,9	86,4
	Frequentemente	45	12,0	12,0	98,4
	Sempre	6	1,6	1,6	100,0
	Total	375	100,0	100,0	

Por último, a questão Equipas 1 (As pessoas ajudam-se e apoiam-se sem pensar apenas na sua própria área (Comunidade)?) conforme indica a Tabela IX, apresenta o menor número de respostas NS (não sabe), igual a 10. Neste caso, pode-se afirmar que os inquiridos reconhecem o senso de comunidade e entreatajuda nos seus postos de trabalho.

Tabela IX. Tabela de frequência do indicador Equipas 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N_Sabe	10	2,7	2,7	2,7
	Nunca	46	12,3	12,3	14,9
	Raramente	100	26,7	26,7	41,6
	Frequentemente	161	42,9	42,9	84,5
	Sempre	58	15,5	15,5	100,0
	Total	375	100,0	100,0	

No seguimento da análise descritiva foi possível constatar que quatro questões sobressaíram, por apresentarem divergência entre a curva da distribuição e o histograma. Igualmente notório é o elevado desvio padrão apresentado nestas questões, principalmente na questão relativa ao Processo Decisório1, com o valor de 1,521, o que indica existir uma elevada dispersão das respostas.

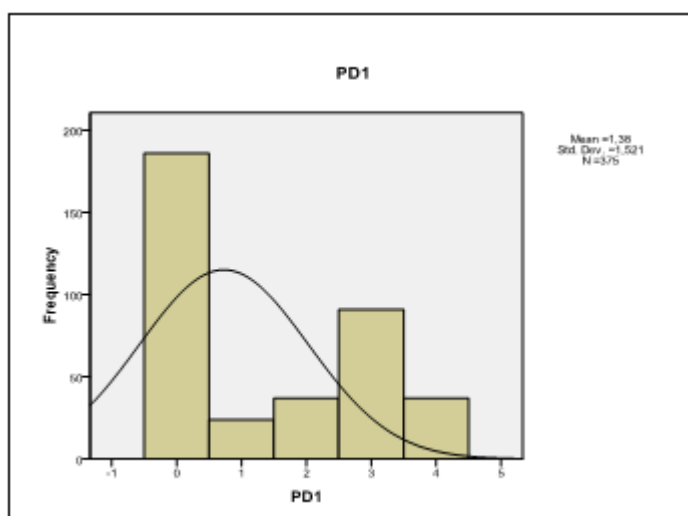
A questão Processo Decisório 1 diz respeito às decisões dos gestores da empresa, que são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos e, apresenta uma distribuição assimétrica positiva, com curva enviesada à direita, conforme é possível verificar no gráfico da Figura VIII.

Face à construção do histograma, é possível também verificar que a distribuição dos dados se afasta claramente duma função normal, porém existe nitidamente um diferencial relativamente à altura das frequências, isto é, o item encontra-se fortemente

influenciado pelo elevado número de respostas dadas no primeiro intervalo de classe, que corresponde ao número de respostas NS (Não Sabe).

Este facto havia sido anteriormente assinalado, quando utilizada a ferramenta de pesquisa de Hartman (2006a), no Capítulo 4.1, pelo notoriamente elevado número de respostas NS (Não Sabe), o que indica claramente uma influência negativa no apuramento de resultados.

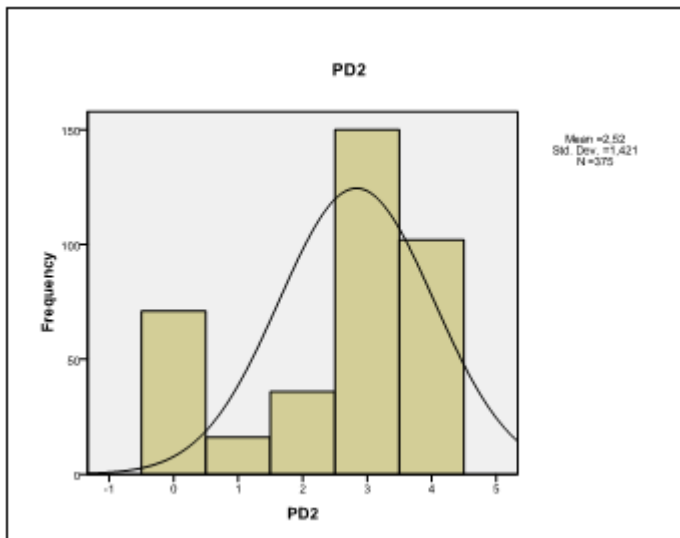
Figura VIII. Histograma do indicador Processo Decisório 1



Também a questão Processo Decisório 2, relativa ao facto das empresas agirem de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas, apresenta no gráfico da Figura IX uma distribuição assimétrica, porém desta feita negativa, com curva enviesada à esquerda.

Uma vez mais, o histograma indica que a distribuição dos dados se afasta duma distribuição normal, pelo que desta análise é possível constatar que os dados se encontram de certa forma dispersos ou situados nos extremos, pelo que é possível deduzir que ou os respondentes não sabiam a resposta à questão colocada ou aqueles que sabiam responder, na sua grande maioria, atribuíram a este item uma pontuação elevada.

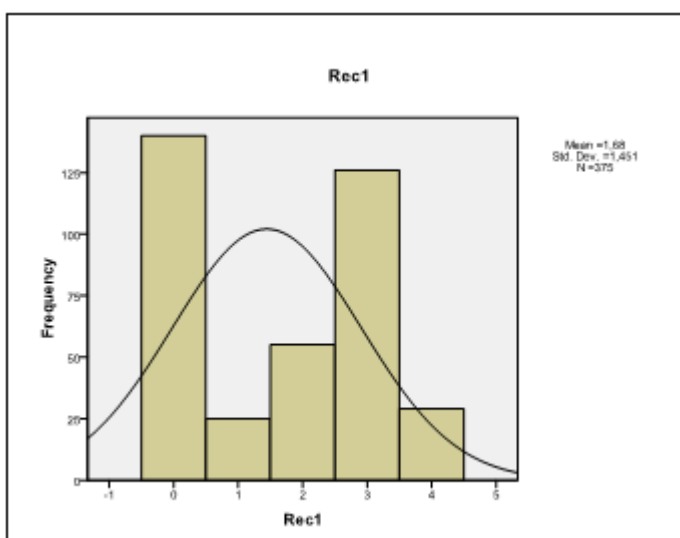
Figura IX. Histograma do indicador Processo Decisório 2



No tocante à questão “quem cria um novo projecto continua a trabalhar no mesmo após aprovação” que respeita às Recompensas 1, apresenta uma situação quase semelhante à anterior, porém com uma distribuição assimétrica positiva com curva enviesada à direita, conforme é possível verificar no gráfico da Figura X.

O histograma indica se tratar duma distribuição que se afasta duma função normal, existindo um profundo desnível no segundo e terceiro intervalo.

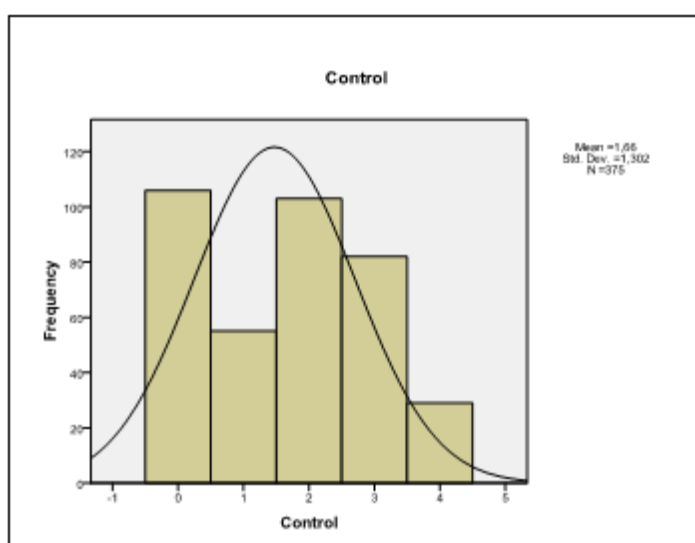
Figura X. Histograma do indicador Recompensas



Por último, a questão “a empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários”, que corresponde ao Controlo/Mensuração, apresenta uma distribuição assimétrica positiva com curva ligeiramente enviesada à direita.

Face à construção do histograma, é possível verificar que a distribuição dos dados se afasta dum função normal, com a particularidade de apresentar um *gap* no segundo intervalo, tal como demonstra o gráfico da Figura XI na página seguinte.

Figura XI. Histograma do indicador Controlo/Mensuração



Posteriormente, realizou-se uma análise de fiabilidade, onde foi possível constatar que o indicador Processo Decisório, constituído por três questões, apresenta um alfa de 0,597 conforme indica a Tabela X, o que aponta para ser um indicador pouco fiável.

Tabela X. Análise de fiabilidade (*Reability Statistics*)

Indicadores	α	Itens
Comunicação	0,732	4
Processo Decisório	0,597	3
Incentivos/Motivação	0,796	4
Reconhecimento	0,751	4
Autonomia	0,756	5
Liderança	-	1
Equipas	0,691	3
Controlo	-	1

Relativamente à Liderança e ao Controlo/Mensuração não foi possível aplicar esta análise por se tratarem de variáveis que apresentam somente uma questão.

A análise da distribuição das questões 1 e 2 do Processo Decisório vem desta forma ao encontro do resultado da análise de fiabilidade, que distingue nitidamente esta variável (Processo Decisório) por não oferecer a mesma confiança.

A questão Processo Decisório 1, que respeita às decisões dos gestores da empresa que são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos, deve provavelmente ser o principal responsável desta nulidade, dado que se encontra muito influenciada pelo primeiro intervalo de classe NS (Não Sabe). Também na ferramenta de Hartman (2006a) foi possível verificar esta influência negativa no resultado da pesquisa, pelo que cinco das seis empresas portuguesas avaliadas apresentaram este item como uma fraqueza intra-empresarial (ver Apêndice E).

Os restantes indicadores apresentaram níveis aceitáveis para o Alfa de Cronbach, confirmando assim a sua capacidade para medir as variáveis que se pretendem analisar.

Por último, a fim de esclarecer o problema levantado na questão PD1 cruzou-se esta variável com as variáveis demográficas nível de habilitações e ocupação, com a finalidade de, numa observação mais pormenorizada, provar a existência ou não de alguma influência nos resultados obtidos.

Tabela XI. Valores do teste *Chi-Square*

Variáveis	Coefficiente
Habilitações	0,01
Ocupação	0,007

Conforme é possível verificar na Tabela XI que, sendo o valor $p = 0,01$ e $p = 0,007 < \alpha = 0,05$, então temos interesse em analisar esta variável pelo que se rejeita a hipótese nula, existindo forte evidência de que as variáveis são dependentes.

Os gráficos das Figuras XII e XIII são bastante esclarecedores, pelo que é possível verificar nitidamente que a maior parte dos inquiridos que respondeu NS (não sabe) à

questão relativa ao Processo Decisório 1 (As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos?) ocupam funções de linha ou outros e que apresentam na sua maioria um menor grau de habilitações.

Figura XII. Gráfico de barras Ocupação vs PD1

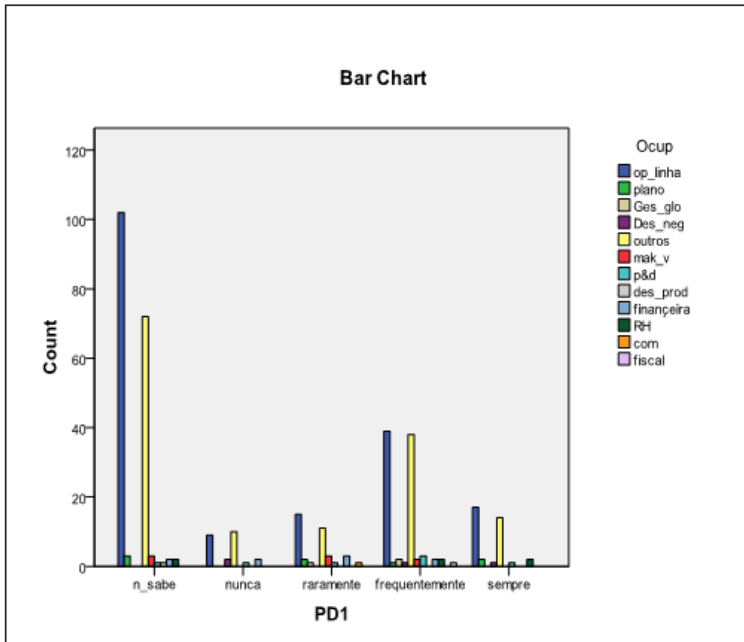
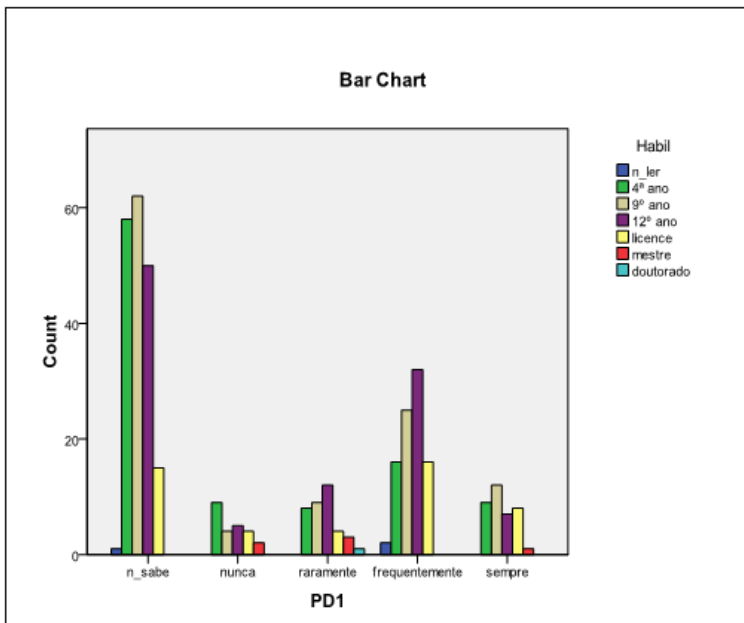


Figura XIII. Gráfico de barras Habilitações vs PD1



Como ilação, é possível confirmar o que havia sido dito anteriormente que, provavelmente a questão “As decisões dos gestores da empresa são tomadas

visualizando resultados num prazo superior a 3 anos?” terá sido mal formulada, pelo que a maioria dos inquiridos terá respondido NS (Não Sabe), isto significa que ou grande parte dos inquiridos desconhecem os processos de decisão da empresa ou consideram que esta matéria ultrapassa o seu campo de competências no trabalho e como tal não souberam responder. Na verdade os gráficos da Figuras XII e XIII, indicam que a segunda hipótese é a mais plausível, dado que a maior parte dos colaboradores que responderam NS (não sabe) a esta questão representam em grosso modo a classe operária ligada à linha de produção e com menor grau de habilitações o que implica necessariamente o desconhecimento desta matéria.

Em suma, os resultados negativos no que respeita à cultura intra-empresarial por via desta questão não deverão ser tidos em conta, pelo que existe nitidamente uma necessidade de reformular esta questão, para estudos posteriores.

4.3.2. Análise factorial

Seguidamente, realizaram-se os testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett, com o objectivo de saber se a aplicação da análise factorial tem validade para as variáveis escolhidas (Pereira A. , 2008b).

Tabela XII. Teste de KMO e Bartlett´s

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,913
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3715,383
	df	276
	Sig.	0,000

Para interpretação do resultado obtido na Tabela XII, valores próximos de 1,0 indicam que o método de análise factorial é perfeitamente adequado para o tratamento dos dados (Pereira A. , 2008b). Na presente pesquisa o valor obtido foi de 0,913, o que encoraja a aplicar a análise factorial a estes dados.

O segundo teste, o de esfericidade de Bartlett é baseado na distribuição estatística de “chi quadrado” e testa a hipótese (nula H_0) de que a matriz de correlação é uma matriz

identidade (cuja diagonal é 1,0 e todas as outras as outras iguais a zero), isto é, que não há correlação entre as variáveis (Pereira J. , 2001).

O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um nível de significância (Sig. = 0,000), que é inferior a 0,05, como tal, confirma-se a possibilidade de adequação do método de análise factorial para o tratamento destes dados (Pereira A. , 2008b).

Procedeu-se, em seguida, à análise factorial com o objectivo de determinar os factores mais importantes para medir o nível da cultura intra-emprededora nas empresas, reduzindo desta forma o número de variáveis originais sem perda significativa de informação (Pereira A. , 2008b).

Obtiveram-se quatro componentes, conforme se pode observar na Tabela XIII, dado que são apenas quatro os componentes com valores próprios superiores a 1. Os quatro componentes principais obtidos explicam mais de 53% da variância dos dados iniciais.

Tabela XIII. Explicação da variância total (*Total Variance Explained*)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,343	34,761	34,761	1	8,343	34,761	34,761	1	8,343
2	1,987	8,280	43,041	2	1,987	8,280	43,041	2	1,987
3	1,396	5,816	48,857	3	1,396	5,816	48,857	3	1,396
4	1,029	4,286	53,143	4	1,029	4,286	53,143	4	1,029
5	,969	4,036	57,180	5	,969	4,036	57,180	5	,969
6	,948	3,949	61,129	6	,948	3,949	61,129	6	,948
7	,930	3,875	65,004	7	,930	3,875	65,004	7	,930
8	,798	3,327	68,331	8	,798	3,327	68,331	8	,798
9	,764	3,182	71,513	9	,764	3,182	71,513	9	,764
10	,730	3,040	74,553	10	,730	3,040	74,553	10	,730
11	,666	2,775	77,329	11	,666	2,775	77,329	11	,666
12	,612	2,550	79,878	12	,612	2,550	79,878	12	,612
13	,588	2,452	82,330	13	,588	2,452	82,330	13	,588
14	,551	2,297	84,627	14	,551	2,297	84,627	14	,551
15	,505	2,102	86,730	15	,505	2,102	86,730	15	,505
16	,480	1,999	88,728	16	,480	1,999	88,728	16	,480
17	,439	1,830	90,558	17	,439	1,830	90,558	17	,439
18	,399	1,664	92,223	18	,399	1,664	92,223	18	,399
19	,385	1,604	93,827	19	,385	1,604	93,827	19	,385
20	,379	1,580	95,407	20	,379	1,580	95,407	20	,379
21	,357	1,488	96,895	21	,357	1,488	96,895	21	,357
22	,305	1,269	98,164	22	,305	1,269	98,164	22	,305
23	,256	1,066	99,230	23	,256	1,066	99,230	23	,256
24	,185	,770	100,000	24	,185	,770	100,000	24	,185

A análise factorial foi realizada iterativamente, pelo que somente após a exclusão da questão Processo Decisório 1 (As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos?) foi finalmente possível determinar com alguma clareza os componentes principais através da rotação dos componentes, utilizando para tal o método Varimax, conforme é possível observar na Tabela XIV.

Tabela XIV. Rotação dos componentes através do método Varimax (*Rotated Component Matrix*)

	1	2	3	4
Com1	,661			
Com2				,414
Com3	,632			
Com4	,765			
PD2	,600			
PD3	,483			,316
IM1	,595	,436		
IM2	,641			
IM3	,506		,406	
IM4	,621		,428	
Rec1		,695		
Rec2		,716		
Rec3	,408	,521	,330	
Rec4		,691		
Aut1		,424	,370	
Aut2		,328	,401	
Aut3	,308		,666	
Aut4		,400	,718	
Aut5		,436	,702	
Lider			,435	
Equi1	,323			,653
Equi2				,772
Equi3		,379		,683
Control		,637		,311

Perante estes resultados, foram atribuídos os seguintes nomes aos quatro factores retirados da análise:

Componente 1 – Suporte administrativo para o intra-empendedorismo (9 itens)

Componente 2 – Sistema de recompensas (4 itens)

Componente 3 – Liberdade, liderança e recursos para agir (6 itens)

Componente 4 – Trabalho em equipa e monitorização (5 itens)

Das vinte e quatro questões, restaram somente quatro componentes principais, o suporte administrativo para o intra-empendedorismo, o sistema de recompensas, a liberdade, liderança e recursos para agir e por último o trabalho em equipa e monitorização.

A comunicação foi integrada no suporte administrativo para o intra-empendedorismo. Por outro lado, a segunda questão da comunicação terá sido absorvida para o trabalho em equipa e monitorização, na verdade o facto do grau de importância dado aos clientes pelos funcionários ser ou não elevado encontra-se mais associado ao trabalho em equipa do que propriamente à comunicação.

Um aspecto muito importante é o facto do primeiro componente obtido explicar mais de 34% da variância dos dados iniciais, isto significa que o suporte da administração para o intra-empendedorismo assume uma posição determinante na cultura intra-empendedora duma empresa, pelo que a gestão de topo deverá cada vez mais reconhecer o fenómeno e criar as condições necessárias para que as pessoas possam empreender dentro das empresas.

4.3.3. Análise da variância e análise de *clusters*

Em seguida, realizou-se uma análise da variância para três grupos de *clusters* determinados de forma iterativa, com a finalidade de ver como se agrupam as respostas dos inquiridos. Foi obtido um dendrograma para 3 grupos, através da análise de *clusters* pelas respostas dos inquiridos utilizando para tal o *Ward Method*.

Os indicadores da cultura intra-empendedora (variáveis) foram agrupados nos quatro componentes que resultaram da análise factorial, que representam o esforço inicial para apresentar uma descrição detalhada das condições necessárias para criar uma actividade empendedora dentro das empresas:

Componente 1 – Suporte administrativo para o intra-empendedorismo

Componente 2 – Sistema de recompensas

Componente 3 – Liberdade, liderança e recursos para agir

Componente 4 – Trabalho em equipa e monitorização

Do total de 375 inquiridos ficaram distribuídos da seguinte forma os grupos:

Grupo 1 – constituído por 134 inquiridos

Grupo 2 – constituído por 164 inquiridos

Grupo 3 – constituído por 77 inquiridos

Realizou-se a análise da variância para 3 grupos, porém, conforme é possível observar na Tabela XV o teste de homogeneidade para H_0 : igualdade de variância, para valores de $p = 0,000$; $\alpha > 0,05$ para todas as variáveis, rejeita a hipótese nula para os dois últimos componentes, como tal, foi necessário recorrer aos testes não paramétricos para uma maior certeza nos resultados.

Tabela XV. Teste de homogeneidade da variância

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
REGR factor score 1 for analysis 1	1,414	2	372	,244
REGR factor score 2 for analysis 1	,764	2	372	,466
REGR factor score 3 for analysis 1	5,194	2	372	,006
REGR factor score 4 for analysis 1	10,284	2	372	,000

Após realizado o teste não paramétrico concluiu-se que, em todas as variáveis, o Cluster 2 apresenta valores médios superiores em relação aos outros grupos e que o Cluster 3 é aquele que apresenta valores médios mais baixos, em todas as variáveis.

Comprovou-se também, conforme é possível verificar na Tabela XVI, que todas as variáveis têm interesse para o estudo pelo que: $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ (os grupos não diferem em termos de importância média) valor $p = 0.000$; $\alpha < 0.05$ para todas as variáveis, logo rejeita-se H_0 , ou seja, rejeita-se médias iguais nos grupos, como tal, todas as variáveis têm interesse para explicar o modelo.

Tabela XVI. Testes não paramétrico para 3 grupos

	REGR factor score 1 for analysis 1	REGR factor score 2 for analysis 1	REGR factor score 3 for analysis 1	REGR factor score 4 for analysis 1
Chi-Square	128,276	80,038	56,896	37,816
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000

a.Kruskal Wallis Test

b.Grouping Variable: Ward Method

Posteriormente, procedeu-se ao cruzamento da estrutura de 3 grupos com as variáveis demográficas, com a finalidade de testar a hipótese nula de que são independentes. Em todos os casos apresentados, conforme é possível verificar na Tabela XVII, o nível de significância do coeficiente do teste *Chi-Square* para valores de $p = 0,00$; $\alpha > 0,05$, como tal, não parece existir uma relação entre as variáveis, pelo que se aceita a hipótese nula, existindo forte evidência de que as variáveis são independentes.

Tabela XVII. Valores p do teste *Chi-Square*

Variáveis	Coefficiente
Idade	0,168
Sexo	0,115
Rendimento	0,153
Habilitações	0,196
Ocupação	0,216

Os resultados obtidos expressam claramente que as variáveis demográficas não têm qualquer dependência dos grupos formados na análise de clusters. Inicialmente colocou-se a hipótese de que pudesse existir uma relação entre estas variáveis, porém a hipótese nula foi rejeitada para todas as variáveis.

4.3.4. Análise do cruzamento entre as variáveis

Em seguida, cruzou-se os quatro componentes principais ou variáveis explicativas com as variáveis demográficas, com a finalidade de descobrir se existe alguma relação entre ambas.

Tabela XVIII. Testes não paramétricos para 4 componentes principais

	S_adm_intra-empendedorismo	Sist_recom-pensas	Liber_lider_recursos	Trab equip_moni torização
Asymp. Sig. (2-tailed)				
Idade	0,002	0,213	0,001	0,723
Sexo	0,047	0,550	0,693	0,711
Asymp. Sig. Chi-Square				
Rendimento	0,840	0,073	0,016	0,736
Habilitações	0,053	0,000	0,227	0,092
Ocupação	0,292	0,000	0,632	0,483

Conforme é possível verificar na Tabela XVII parece existir uma relação entre algumas variáveis (tingidas a amarelo), pelo que serão estes os casos a analisar. Como tal, rejeita-se a hipótese nula de que as variáveis são independentes, dado que para valores de $p = 0,00$; $\alpha < 0,05$. No caso do cruzamento entre a variável sexo com o suporte da administração para o intra-empendedorismo optou-se por não aceitar a hipótese nula dado que o valor 0,047 é muito próximo de 0,05.

Na Tabela XIX, pode-se constatar que, com exceção da primeira variável, em todas as outras variáveis a posição média do *rank* das respostas foi superior para o grupo 1, isto é, indivíduos de idade inferior a cinquenta anos.

Os indivíduos com mais de 49 anos ocupam a posição média do *rank* com pontuações superiores no que respeita ao suporte administrativo para o intra-empendedorismo, manifestando desta forma que reconhecem, mais do que os outros, existir apoio da administração para o intra-empendedorismo nas empresas onde trabalham.

Relativamente à terceira variável liberdade, liderança e recursos para agir, é possível verificar que a posição média do *rank* mais baixa atingida de 148,22 pertence aos

indivíduos com mais de 49 anos, o que significa que são quem mais sente que as empresas onde trabalham não confere o grau de autonomia de que necessitam e os recursos necessários para se tornarem líderes intra-empresários.

Tabela XIX. Teste Mann-Whiney para Grupo etário

	Grupo etário	N	Mean Rank
Suporte administrativo p/ intra-empresariado	1,00	306	179,94
	2,00	69	223,75
	Total	375	
Sistema de recompensas	1,00	306	191,31
	2,00	69	173,32
	Total	375	
Liberdade, liderança e recursos p/ agir	1,00	306	196,97
	2,00	69	148,22
	Total	375	
Trabalho em equipa e monitorização	1,00	306	188,94
	2,00	69	183,83
	Total	375	

Na Tabela XX, é possível verificar que realmente parece existir uma relação directa entre a variável liberdade, liderança e recursos para agir com a variável rendimento, pelo que, à medida que o rendimento aumenta, a percepção que o indivíduo tem da sua empresa face a questões relacionadas com a autonomia no trabalho, liderança e obtenção de recursos também aumenta.

Importante realçar que a posição média do *rank* mais baixa apresentada foi de 157,47, que corresponde aos inquiridos que têm um rendimento até 6000€. Como ilação, as pessoas que auferem menos nas empresas analisadas são aquelas que acham que têm menos recursos e liberdade para assumir projectos intra-empresários.

Tabela XX. Teste Kruskal-Wallis para Rendimento anual

	Rendimento	N	Mean Rank
Liberdade, liderança e recursos para agir	0 – 6000	57	157,47
	6000 – 10000	158	183,17
	10000 – 15000	120	193,84
	15000 – 20000	21	227,98
	> 20000	19	238,66
	Total	375	

De acordo com a Tabela XXI, o grau de habilitações com maior número de inquiridos corresponde ao 9º ano, o que traduz um pouco a realidade portuguesa que fica muito aquém de outros países europeus. Os inquiridos que apresentam a posição média do *rank* mais elevada corresponde aqueles que possuem o grau de licenciado. Os indivíduos com a 4ª classe correspondem a 27% da população inquirida e apresentam a posição média do *rank* mais baixa, imediatamente a seguir ao único indivíduo doutorado, que julgam ter um fraco sistema de recompensas na empresa onde trabalham.

Tabela XXI. Teste Kruskal-Wallis para Grau de habilitações

	Habilitações	N	Mean Rank
Sistema de recompensas	NS ler_ escrever	3	207,17
	4ª Classe	100	158,44
	9º Ano	112	173,86
	12º Ano	106	196,25
	Licenciado	47	265,96
	Mestre	6	185,83
	Doutorado	1	146,00
	Total	375	

Por último, a Tabela XXII apresenta o cruzamento entre a variável sistema de recompensas e a variável ocupação. A ocupação na empresa que apresenta maior número de inquiridos é o de operador de linha seguido de outros do qual não é especificada a ocupação. Curiosamente os indivíduos que trabalham directamente com o intra-empendedorismo e desenvolvimento de outros negócios são aqueles que apresentam a posição média do *rank* mais baixa com 155,00, face à visão que têm do sistema de recompensas na empresa onde trabalham.

Igualmente descontentes com o sistema de recompensas parecem estar os operadores de linha que apresentam também a posição média do *rank* de 165,07. Os indivíduos mais satisfeitos com o sistema de recompensas são aqueles que ocupam cargos no departamento de marketing e vendas, e os que pertencem à gestão global.

Tabela XXII. Teste Kruskal-Wallis para Ocupação na empresa

	Ocupação	N	Mean Rank
Sistema de recompensas	Op_Linha	182	165,07
	Mark_Vendas	8	288,56
	P&D	7	252,14
	Des_Produto	1	258,00
	Financeira	9	294,33
	RH	6	253,17
	Comunicação	1	168,00
	Fiscal	1	301,00
	Planeamento	8	257,63
	Gest_Global	3	283,67
	Int_Des. novos negócios	4	155,00
	Outros	145	192,81
	Total	375	

4.3.5. Síntese conclusiva

O questionário elaborado por Hartman (2006a) apresenta 25 perguntas. A análise de dados recolhidos leva à sugestão de excluir a questão 5 relativa ao Processo Decisório 1 (As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos?), que terá sido mal formulada, dado que a maioria dos inquiridos terá respondido NS (Não Sabe). Os inquiridos que responderam NS (Não Sabe) a esta questão são na grande maioria operadores de linha e com menor grau de instrução, como tal, é provável que não tenham sabido responder a esta questão por considerarem que esta matéria ultrapassa o seu campo de competências no trabalho.

Após análise factorial o questionário de Hartman (2006a) ficou reduzido a quatro componentes principais, o suporte administrativo para o intra-empendedorismo (9 itens), o sistema de recompensas (4 itens), a liberdade, liderança e recursos para agir (6 itens) e por fim, o trabalho em equipa e monitorização (5 itens). Estas variáveis representam o esforço inicial para apresentar uma descrição detalhada das condições necessárias para criar uma cultura intra-empendedorista nas empresas.

À semelhança do estudo realizado, em 1990, por Donald F. Kuratko, Ray V. Montagno e Jeffrey S. Hornsby no artigo intitulado de *Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment*, procurou-se criar um instrumento que fosse capaz de medir o nível da cultura intra-empendedorista nas empresas através de indicadores (ver Capítulo 2.6).

Foi possível determinar, com uma análise factorial, três indicadores principais sobre o conceito de intra-empendedorismo nas organizações, o apoio da administração para o intra-empendedorismo (9 itens), estrutura organizacional (6 itens), recompensas e recursos disponíveis (6 itens) permitindo elaborar um questionário com o total de 21 perguntas (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990).

As variáveis para os dois estudos parecem ser muito semelhantes o que reforça a ideia da validade do questionário de Hartman (2006a). Daqui também é possível retirar como conclusão que, apesar de existir uma evolução tecnológica e do próprio tecido empresarial, os valores e a cultura empresarial mantêm-se, pelo que semelhantes

indicadores da cultura intra-empresarial em dois estudos realizados com uma diferença de aproximadamente duas décadas, comprovam que esses mesmos indicadores são estáveis ao longo do tempo e que se aplicam de igual forma hoje em dia, como se aplicavam à vinte anos atrás.

Relativamente ao questionário elaborado por Hartman (2006a), conclui-se também que, a variável suporte da administração para o intra-empresarialismo explica mais de 34% da variância dos dados iniciais, o que pode significar que a gestão de topo assume um papel determinante nas empresas para a criação de um ambiente intra-empresarial. Trata-se de um forte indicador que reforça a ideia referida no Capítulo 2.5 de que a gestão estratégica e cultura intra-empresarial andam de “mãos dadas”.

Porém, em primeiro lugar, a gestão de topo deverá assumir que não tem respostas para todos os problemas da empresa e do mercado e que muitas das vezes encontrará respostas com as pessoas que lidam diariamente com essas situações na linha da frente (Hamel & Breen, 2007).

Em segundo, deverá criar as condições necessárias para a prática do intra-empresarialismo, motivando e incentivando as pessoas através do reconhecimento e recompensas pelos avanços realizados, conferindo-lhes alguma autonomia na realização das tarefas e por fim sendo tolerantes aos erros e falhas no processo (Hisrich & Peters, 2007).

No estudo realizado distribuíram-se os inquiridos por diferentes grupos tendo resultado na análise de três *clusters*. Com a finalidade de estudar o comportamento dos diferentes grupos face às características demográficas dos indivíduos, concluiu-se que o estudo não era viável, pelo que as variáveis não encontram qualquer tipo de dependência no seu cruzamento, como tal decidiu-se em seguida cruzar individualmente cada uma das quatro variáveis com as variáveis demográficas a fim de encontrar possíveis relações conclusivas.

Os resultados do estudo indicam que com a exceção da variável sexo, as restantes características demográficas dos funcionários influem na sua classificação dos itens do questionário, como tal, confirma-se a terceira e última hipótese levantada inicialmente.

Em média os indivíduos com mais de 49 anos sugerem existir melhores condições relativamente ao suporte da administração para o intra-empendedorismo, situação que pode estar relacionada com o facto de trabalharem à mais anos na empresa e, como tal, estarem mais seguros de poder confiar na administração.

Porém, a administração das empresas não deverá esquecer que os mais novos trazem novas ideias empreendedoras e que, segundo Dantas (2008), a desvantagem mais preocupante do intra-empendedorismo é que ele pode gerar “compadrios”, que por sua vez, podem gerar falsas competências e estimular injustiças na entrega de prémios.

Ainda assim, os resultados apontam que os indivíduos com mais de 49 anos são quem mais sente que as empresas onde trabalham não conferem o grau de autonomia que necessitam e os recursos necessários para se tornarem líderes intra-empendedores.

Uma outra conclusão é que à medida que o rendimento anual dos inquiridos aumenta também o valor médio das respostas para a variável liberdade, liderança e recursos para agir aumenta. A posição média do *rank* mais baixa apresentada corresponde aos inquiridos que têm um rendimento até 6000€. Como ihção, as pessoas que auferem menos nas empresas analisadas são aquelas que acham que têm menos recursos e liberdade para assumir projectos intra-empendedores. Este resultado vai ao encontro do artigo publicado por Bosma, Stam e Wennekers (2010, pp. 1-29), intitulado de *Intrapreneurship – An international study*, citado no Capítulo 2.4, em que os autores referem que a presença do intra-empendedorismo é quase duas vezes superior em países que apresentam elevados rendimentos do que nos de baixo rendimento.

No mesmo artigo ainda é referido que o elevado nível de escolaridade nos países com elevados rendimentos pode justificar a maior oferta de intra-empendedores (Bosma, Stam, & Wennekers, 2010). No entanto, o presente estudo aponta que o grau de habilitações com maior número de inquiridos corresponde ao 9º ano, traduzindo um pouco da realidade que se vive em Portugal pois, segundo o estudo realizado pela Sociedade Portuguesa de Inovação em 2007, uma das condições consideradas menos adequadas na estrutura empreendedora em Portugal é precisamente a educação e formação, sobretudo no ensino básico e secundário (Sociedade Portuguesa de Inovação,

2007). Verificou-se ainda que os inquiridos com a 4ª classe são aqueles que assumem uma visão mais pessimista do sistema de recompensas na empresa onde trabalham.

Por último, os resultados apontam os inquiridos que ocupam funções no marketing e vendas, e na gestão global como os mais satisfeitos face ao sistema de recompensas e curiosamente os menos satisfeitos são aqueles que trabalham directamente com o intra-empendedorismo e desenvolvimento de novos produtos.

Igualmente insatisfeitos com o sistema de recompensas parecem estar os operadores de linha, que apresentam também uma baixa posição média do *rank*, porém este fenómeno pode estar de certa forma relacionado com o facto de tarefas repetitivas não proporcionarem actividades intra-empendedoras (Filion, 2004) e daí talvez não existirem recompensas como os operadores de linha gostariam que existisse.

5. Conclusões

5.1.O estudo comparativo Luso-Brasileiro da avaliação do nível da cultura intra-empresarial nas empresas

Na presente pesquisa, foram analisadas 12 empresas, 6 portuguesas e 6 brasileiras onde 375 e 291 funcionários, respectivamente, responderam correctamente ao questionário de Hartman (2006a) que permite através duma ferramenta informática medir o nível da cultura intra-empresarial nas empresas.

Os resultados revelam que existem de facto diferenças no nível da cultura intra-empresarial entre as empresas brasileiras e portuguesas seleccionadas para o estudo, dado que a pontuação atribuída à amostra das empresas portuguesas é superior à amostra das empresas brasileiras, porém, ainda assim, existem algumas semelhanças principalmente no que toca aos pontos fortes e fracos que são praticamente os mesmos embora estejam expostos numa ordem diferente.

A amostra das empresas portuguesas classifica-se em média como MIE (mediamente intra-empresarial) tendo atingido a pontuação de 124,16, superando a classificação de PIE (pouco intra-empresarial) com 95,24 pontos da amostra das empresas brasileiras, rejeitando-se assim a hipótese de base, de que o nível da cultura intra-empresarial é maior na amostra das empresas do Brasil do que nas de Portugal.

Nenhuma empresa avaliada nesta pesquisa obteve a classificação de IE (intra-empresarial), pelo que, confirma-se as duas primeiras hipóteses secundárias levantadas de que as empresas portuguesas e brasileiras pesquisadas são não intra-empresariais.

Da análise dos indicadores foi ainda possível apurar que em todos os indicadores analisados a amostra das empresas portuguesas obteve uma pontuação total superior à amostra das empresas brasileiras. O indicador Comunicação apresenta a maior

pontuação total para ambas as amostras e o indicador Controlo/Mensuração apresenta-se como o mais fraco com menor pontuação.

Por último, o facto das empresas portuguesas avaliadas apresentarem uma pontuação superior à amostra das empresas brasileiras pode ainda estar relacionado com o espírito colectivo, facto verificado no Capítulo 2.4 no artigo publicado por Michael Morris, Duane Davis e Jeffrey Allen (1993) intitulado de *fostering corporate entrepreneurship: cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism*, onde os autores afirmam que a sociedade portuguesa apresenta uma forte orientação para o colectivismo, o que pode ser um factor determinante para o empreendedorismo corporativo (intra-empreendedorismo) nas empresas.

5.2.A análise estatística da amostra das empresas portuguesas

Relativamente ao questionário de Hartman (2006a) sugere-se a reformulação ou exclusão da questão 5 referente ao Processo Decisório 1 (As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos?), que terá sido mal formulada, dado que a maioria dos inquiridos da amostra das empresas portuguesas terá respondido NS (Não Sabe).

Das 25 questões iniciais, após exclusão da questão 5 e realizada uma análise factorial, ficaram reduzidas a quatro componentes principais, o suporte administrativo para o intra-empreendedorismo (9 itens), o sistema de recompensas (4 itens), a liberdade, liderança e recursos para agir (6 itens) e por fim, o trabalho em equipa e monitorização (5 itens).

A variável suporte da administração para o intra-empreendedorismo explica mais de 34% da variância dos dados iniciais, o que pode significar que a gestão de topo assume um papel determinante nas empresas para a criação de um ambiente intra-empreendedor. Este resultado justifica a reflexão de Hamel e Breen (2007) anteriormente mencionada no Capítulo 2.5 onde os autores afirmam que as empresas

deverão transcender os velhos *Trade-offs* e substituí-los por modelos de planeamento modernos, centrados na organização como um todo, em que gestores de topo e linha da frente trabalham em conjunto, com partilha de informação, num processo contínuo de aprendizagem, o que faz com que os gestores evoluam com a estratégia da empresa.

Os indicadores utilizados em 1990, por Donald F. Kuratko, Ray V. Montagno e Jeffrey S. Hornsby (1990) no artigo intitulado de *Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment*, citado no Capítulo 2.6, são bastante semelhantes aos utilizados na presente pesquisa, pelo que, comprovam que esses mesmos indicadores são estáveis ao longo do tempo e que se aplicam de igual forma hoje em dia, como se aplicavam à vinte anos atrás.

Na presente pesquisa, realizou-se ainda uma análise da variância para três *clusters* com a finalidade de ver como se agrupavam as respostas, concluiu-se que, em todas as variáveis, o Cluster 2 apresenta valores médios superiores em relação aos outros grupos e que o Cluster 3 é aquele que apresenta valores médios mais baixos, em todas as variáveis. Porém os resultados não parecem ser conclusivos pelo que não foi possível cruzar informação dos *clusters* com as características demográficas dos inquiridos.

Os resultados do estudo indicam que com a excepção da variável sexo, as restantes características demográficas dos funcionários influem na sua classificação dos itens do questionário, como tal, confirma-se a afirmação da terceira e última hipótese levantada inicialmente.

Após cruzar individualmente cada um dos quatro componentes principais com as variáveis demográficas a fim de encontrar possíveis relações, conclui-se que em média, os indivíduos com mais de 49 anos sugerem existir maior suporte da gestão de topo. No entanto, são quem mais sente que as empresas onde trabalham não conferem o grau de autonomia que necessitam e os recursos necessários para se tornarem líderes intra-empresendedores.

Os inquiridos que auferem menos nas empresas analisadas são aqueles que acham que têm menos recursos e liberdade para assumir projectos intra-empresendedores.

O estudo permite ainda concluir que o grau de habilitações com maior número de inquiridos corresponde ao 9º ano e, que em média, os inquiridos com a 4ª classe são aqueles que assumem uma visão mais pessimista do sistema de recompensas na empresa onde trabalham.

Os que ocupam funções no marketing e vendas, e na gestão global são os mais satisfeitos face ao sistema de recompensas e curiosamente os menos satisfeitos são aqueles que trabalham directamente com o intra-empendedorismo e desenvolvimento de novos produtos e operadores de linha.

5.3. Conclusão final

A presente pesquisa permite concluir que as empresas portuguesas avaliadas apresentam em média um cenário mais favorável para o intra-empendedorismo, do que a amostra das empresas brasileiras, porém não obstante os resultados obtidos, em ambos países, as empresas avaliadas necessitam de rever as suas políticas gestionárias a fim de encaminhar a sua actividade rumo ao intra-empendedorismo.

O facto da variável suporte da administração para o intra-empendedorismo explicar mais de 34% da variância dos dados iniciais na amostra das empresas portuguesas, demonstra ser um forte indicador de que a gestão de topo assume um papel determinante para a existência de um clima intra-empendedor nas empresas.

No entanto, existe claramente um *gap* a ser preenchido no que toca à cultura intra-empendedor das empresas avaliadas, a prova disso é que nenhuma das empresas analisadas foi considerada como sendo verdadeiramente intra-empendedor, numa escala de três possíveis classificações.

Por último, os resultados aqui apresentados contribuem para o conhecimento nesta área, principalmente por se tratar duma pesquisa realizada em países diferentes mas que falam a mesma língua. O tecido empresarial em ambos países ainda não parece ter

absorvido os conceitos relacionados com o intra-empendedorismo, pelo que ainda existe um longo caminho a percorrer. As empresas avaliadas deverão reavaliar as suas directrizes, explorando os pontos fortes individualmente apresentados, procurando transformar os seus pontos fracos em oportunidades através da inovação.

6. Limitações do trabalho

A principal limitação deste trabalho reside na amostra que, sendo uma amostra de conveniência, não permite fazer comparações entre Portugal e Brasil. Por isso mesmo, todo o trabalho foi construído com consciência dessa limitação, nunca se tendo tentado fazer essa comparação.

As críticas aqui apresentadas devem assumir um carácter construtivo sob o ponto de vista positivo dado que, manifesta a consciência dos problemas levantados nesta investigação e os aspectos a melhorar para futuros trabalhos.

Uma das limitações deste trabalho é o facto de se considerar o sector industrial como um todo, pelo que empresas de diferentes dimensões e que actuam em sectores de actividade em que nada têm a ver impossibilita uma verdadeira comparação quanto ao seu nível de cultura intra-empendedor.

Igualmente notório terá sido a falta da caracterização das empresas aqui avaliadas pelo que, a ausência de informação sobre as particularidades comportamentais existentes dentro destas empresas inviabiliza a correlação entre os conceitos absorvidos na revisão da literatura e os resultados obtidos com esta investigação.

Imperativamente, o sector industrial de cada país está imune a esta investigação dado que, o trabalho resume-se a um estudo de caso onde é avaliado o comportamento intra-empendedor dos funcionários de uma pequena amostra constituída por seis empresas brasileiras e seis empresas portuguesas de diferentes dimensões e sectores de actividade, que representam somente um estado ou distrito de cada país, sendo, desta forma,

impossível extrapolar os resultados obtidos com esta amostra para o imenso universo existente que representa o sector industrial de cada país.

Não menos importante terá sido também a representatividade da amostra obtida em cada empresa avaliada, uma vez que, a margem de erro embora não apresentada no trabalho parece ser bastante significativa dado que, a taxa de adesão ao questionário foi muito reduzida na maioria das empresas, impossibilitando desta forma determinar com certeza o nível da cultura intra-empresarial em todas as empresas aqui avaliadas.

Por último, o questionário utilizado na pesquisa de campo apresenta, aparentemente, um elevado número de questões com perguntas demasiado complexas para serem respondidas pela generalidade dos inquiridos a quem são colocadas, comprometendo desta feita a validade dos dados obtidos pelo que é posto em causa a veracidade da classificação atribuída para cada item do questionário.

Os resultados desta investigação não assumem conclusões empíricas sob o ponto de vista científico, no entanto, o esforço realizado para a viabilização deste estudo deverão ser levados em consideração, quanto muito pela continuidade de uma dissertação já publicada anteriormente que serviu plenamente os interesses manifestados nos trâmites da presente pesquisa e pelo facto de se tratar da primeira dissertação sobre o tema intra-empresarialismo publicada em Portugal.

7. Sugestões para futuros trabalhos

Após analisados os resultados do presente estudo, recomenda-se como sugestão para futuros trabalhos, uma reformulação do questionário de Hartman (2006a), por apresentar pelo menos uma questão que parece estar mal formulada. Não obstante a validade do questionário, a sua revisão com vista a implementar alguns melhoramentos é uma mais-valia dos resultados deste estudo.

A presente pesquisa foi realizada numa amostra constituída por empresas portuguesas e brasileiras, porém em futuros trabalhos esta amostra poderá ser ampliada para empresas de outros países, possibilitando realizar comparações entre países cujas culturas sejam mais diversificadas e daí talvez partir para conclusões sobre a sua influência no interior das empresas.

O campo de aplicação desta investigação poderá ser eventualmente diferente em futuros trabalhos, pelo que, poderão ser realizados estudos em diferentes sectores empresariais ou, por exemplo, proceder à avaliação do nível da cultura intra-empresarial num *cluster* industrial, permitindo desta forma saber como se comporta em relação ao intra-empresarialismo.

Este trabalho académico pode também ser o ponto de partida para um estudo mais pormenorizado sobre a possível relação existente entre o intra-empresarialismo, a inovação e a rentabilidade nas empresas.

A revisão bibliográfica realizada, assim como os resultados obtidos neste trabalho, permite encaminhar futuros trabalhos para o desenvolvimento de mecanismos de treino e implementação de medidas intra-empresariais, que poderão ser testadas nas empresas avaliadas, com a finalidade melhorarem a sua actividade intra-empresarial.

O presente trabalho menciona algumas relações entre o intra-empresarialismo e o crescimento económico, porém a profundidade da matéria não é o suficiente para que daqui se possam tirar conclusões. Futuros trabalhos talvez possam concluir acerca desta relação pelo que parece ser um tema bastante interessante a ser estudado.

Por último, o facto do questionário utilizado ser um instrumento em desenvolvimento, aconselha também cuidado com as conclusões retiradas dos seus resultados. Esta limitação foi aceite à partida e, mais do que isso, esta dissertação pretendeu contribuir para o melhoramento do questionário, através da análise crítica realizada. As dificuldades que os respondentes revelaram na interpretação de algumas perguntas terá sido a principal limitação do questionário e algo que poderá ser melhorado no futuro, aproveitando a análise realizada nesta dissertação.

8. Bibliografia

- Bosma, N., Stam, E., & Wennekers, S. (12 de 01 de 2010). *Intrapreneurship - An international study*. SCALES , pp. 1-29.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (2004). *Estratégia competitiva no limiar do caos : uma visão dinâmica para as transformações corporativas* (4 ed.). São Paulo, Brasil: Pensamento-Cultrix Ltda.
- Bucha, A. I. (2009). *Empreendedorismo - Aprender a ser empreendedor* (1ª ed.). Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Dantas, E. (2008). *Empreendedorismo e Intra-empendedorismo*. Obtido em 3 de 5 de 2010, de Biblioteca on-line de ciências da comunicação: <http://www.bocc.ubi.pt>
- Dornelas, J. C. (2003). *Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Drucker, P. F. (1997). *Inovação e Gestão* (4ª ed.). (J. S. Pereira, Trad.) Lisboa, Portugal: Editorial Presença.
- Filion, L. J. (Abril/Junho de 2004). *Entendendo os Intraempreendedores como Visionistas*. *Revista de Negócios* , 65-80.
- Freire, A. (2006). *Inovação : novos produtos, serviços e negócios para portugal*. Lisboa/ São Paulo: Verbo.
- Gaspar, F. (2006). *A Influência do Capital de Risco e da Incubação de Empresas no Empreendedorismo e na Mortalidade das Jovens Empresas*. Obtido em 22 de 10 de 2010, de Fernando Gaspar: <http://www.docentes.esgs.pt/fernando-gaspar/Publicacoes.htm>
- Gaspar, F. (2008). *O fomento do empreendedorismo através do capital de risco e da incubação de empresas*. *Revista portuguesa e brasileira de gestão* , 7.
- Gaspar, F. (2009). *O Processo Empreendedor e a Criação de Empresas de Sucesso*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Gilfford, P. I. (1987). *Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para se tornar um empreendedor*. São Paulo, Brasil: Harbra.
- Hamel, G. (1996). *O espírito de Silicon Valley*. *Harvard Business Review* .
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *O Futuro da Gestão*. (A. Rodrigues, Trad.) Lisboa, Portugal: Actual Editora.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controlo do seu sector e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Elsevier editora Ltda.

Hamilton, B. (2008). *Intrapreneurship: Leveraging organisational talent*. Obtido em 5 de 12 de 2009, de Training Journal: <http://www.trainingjournal.com/feature/2008-11-01-intrapreneurship-leveraging-organisational-talent/>

Hartman, A. (2006a). *Avaliação da cultura-intraempreendedora: desenvolvimento e teste de uma metodologia*. Universidade Tecnológica do Paraná. Ponta Grossa: Dissertação de Mestrado.

Hartman, A. (2006b). *Programa de pós-graduação em engenharia de produção*. Obtido em 1 de 4 de 2009, de Universidade Tecnológica Federal do Paraná: <http://www.pg.cefetpr.br/ppgep>

Hisrich, R., & Peters, M. (2007). *Empreendedorismo* (5ª ed.). (L. B. Ribeiro, Trad.) São Paulo, Brasil: Bookman, Artmed Editora, S.A.

Instituto Nacional de Estatística. (2010). *Portal de estatísticas oficiais*. Obtido em 2 de Junho de 2010, de Instituto Nacional de Estatística: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main

Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (Oct. de 1989). *The Intrapreneurial Spirit*. *Training and Development Journal* , 83-85.

Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). *Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment*. *Strategic Management Journal* , 11, 49-58.

Marconi, M., & Lakatos, E. (2007). *Metodologia do Trabalho Científico* (7ª ed.). São Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A.

Mateus, A. d., & Sousa, A. d. (2004). *The strategic role of design on radical innovation strategies*. *Cumulus Working Papers* , 124-132.

Mickey, B. (2006). *Getting a project greenlighted in a big-company environment*. *The magazine for magazine management* , 35 (10), 27-27.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2007). *Safári de Estratégia*. (N. M. Jr., Trad.) São Paulo, Brasil: Bookman-Artmed Editora S.A.

Morris, M., Davis, D., & Allen, J. (Setembro de 1993). *Fostering corporate entrepreneurship: cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism*. *Journal of international business studies* , 65-89.

Parker, S. (05 de 2009). *Intrapreneurship or Entrepreneurship? Institute for the Study of Labor (IZA) - Discussion Paper No. 4195* , pp. 1-39.

Pereira, A. (2008a). *Análise de dados para ciências sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pereira, A. (2008b). *Guia Prático de Utilização do SPSS, Análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia* (7.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Pereira, J. (2001). *Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*. São Paulo: EDUSP.

Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para Ciências sociais, A complementariedade do SPSS* (5.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Pinchot III, G. (1987). *Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para se tornar um empreendedor*. São Paulo, Brasil: Harbra.

Pinchot, G., & Pellman, R. (2004). *Intra-empendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.

Pocket Book. (Junho de 2010). *European Central Bank - Eurosystem*. Obtido em 7 de Junho de 2010, de Statistics Pocket Book: <http://www.ecb.int/pub/pdf/stapobo/spb201006en.pdf>

Reto, Luís; Cavalcanti, Bianor;. (Julho de 2007). Editorial. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6, pp. 3-3.

Ross, J. E. (1987). *Intrapreneurship and Corporate Culture*. *Industrial Management*, 29 (1), 22-25.

Sarkar, S. (2007). *Empendedorismo e Inovação*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.

Sarkar, S. (2008). *O empreendedor inovador*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora, Ltda.

Schumpeter, J. A. (1943). *Capitalism, Socialism & Democracy*. London, UK: Routledge.

Silva, F. (2006). *Avaliação do nível de inovação tecnológica: desenvolvimento e teste de uma metodologia*. Ponta Grossa: Dissertação de mestrado.

Sociedade Portuguesa de Inovação. (2007). *The global entrepreneurship monitor - Projecto GEM Portugal 2007*.

Uriate, R. L. (2000). *Identificação do perfil intra-empendedor*. SC: Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Dissertação de mestrado.

Wales, J., & Larry, S. (15 de 01 de 2001). *Wikipédia - a enciclopédia livre*. Obtido em 22 de 10 de 2010, de Wikipédia: <http://www.pt.wikipedia.org>

Apêndice A – Proposta de pesquisa

Avaliação da Cultura Intra-empreadedora



Universidade de Évora

Mestrado em Gestão de Empresas

Ramo: Empreendedorismo e Inovação

2009/2010

Propósito da pesquisa:

As informações fornecidas pela empresa são essenciais para o conhecimento da actividade intra-empreadedora (empreendedorismo dentro das organizações) existente nas indústrias do sector produtivo português. O estudo irá permitir às empresas pesquisadas avaliarem-se em termos de intra-empreadedorismo, aumentando desta forma as suas hipóteses de inovarem em produtos, processos e serviços.

Sigilo das informações:

Com esta pesquisa pretende-se realizar um trabalho de dissertação para a conclusão do curso de Mestrado em Gestão de Empresas na Universidade de Évora. Para tal, é necessária a aplicação de um questionário com a finalidade de obter dados referentes à sua organização, os quais serão utilizados estritamente para o desenvolvimento deste trabalho académico, no qual não serão divulgados o nome da empresa nem dos respondentes ao questionário, bem como, o mesmo não possui nenhum carácter comercial.

AGRADECEMOS A SUA COLABORAÇÃO.

Com a mais elevada consideração.

Steve Lopes

stevolpes@sapo.pt 917807407

Apêndice B – Metodologia do trabalho



Universidade de Évora

Mestrado em Gestão

Especialização em Empreendedorismo e Inovação

Nos negócios, o que distingue os líderes dos retardatários, a grandeza da mediocridade, é a capacidade de imaginar com originalidade o que é possível (Hamel & Prahalad, 1995, p. 29).

Metodologia do Trabalho

Este trabalho irá permitir às empresas pesquisadas auto avaliarem-se para potencializar as suas atitudes e actividades na direcção do intra-empendedorismo, aumentando desta forma as suas hipóteses de inovarem em produtos, processos e serviços, através dos seus próprios funcionários.

Pretende-se com este trabalho avaliar o nível da cultura intra-empendedorista nas empresas do sector industrial português, cujo número de trabalhadores terá de ser obrigatoriamente superior a cinquenta por empresa. O objectivo será a recolha de dados de toda a população em cada empresa, dado que, o universo é mais fiável a nível de resultados do que a amostra, no tratamento estatístico dos dados.

A pesquisa possui uma variável independente que é composta pelos indicadores de intra-empendedorismo e outra dependente que é a cultura intra-empendedorista.

Esta pesquisa apresenta uma estrutura híbrida ou qualimétrica, dado que, para a sua realização proceder-se-á a uma revisão bibliográfica para recolha de dados qualitativos.

Posteriormente, esta investigação apoia-se na pesquisa de campo, cujo método de abordagem se caracteriza como dedutivo de objectivo exploratório.

Para o efeito utilizar-se-á a técnica de observação directa extensiva cujo instrumento de recolha de dados quantitativos utilizado será o questionário usado por Hartman (2006), devidamente testado e validado, auto-administrado e com perguntas de escolha múltipla a funcionários e chefes de secções dentro das empresas seleccionadas (todos excepto gestores intermédios, direcção ou gestão de topo). Desta forma os colaboradores poderão expressar a sua opinião relativamente às atitudes intra-empendedoras adoptadas pela sua empresa.

Os dados recolhidos serão tratados no programa Microsoft Excel com recurso à metodologia informatizada já testada e validada, capaz de avaliar o nível de cultura intra-empendedoras das organizações. O estudo será ainda reforçado com uma análise estatística com recurso ao programa SPSS.

Por último, encaminhar a interpretação dos dados para as conclusões que irão conduzir às devidas recomendações e sugestões para futuros trabalhos. Às empresas pesquisadas será entregue um relatório final que irá permitir à administração destas obter sugestões na medida em que possam melhorar o seu desempenho, como se trata-se de um trabalho de consultoria.

Como sugestão, os questionários poderão ser entregues aos funcionários juntamente com o recibo mensal dos ordenados, posteriormente, a sua recolha poderá ser feita pelos respectivos chefes de secção e entregues ao responsável do departamento de RH.

Caso seja necessário mais informação acerca do trabalho investigação, por favor não hesite em contactar-me.

Com a mais elevada consideração.

Steve Lopes

Contactos: stvelopes@sapo.pt telemóvel: 917807407

Apêndice C – Questionário



QUESTIONÁRIO (Cultura Intra-empresarial)

O intra-empresarial é a pessoa empresarial dentro da empresa, são aqueles que mediante um clima favorável nas empresas conseguem transformar uma ideia num produto, serviço ou processo de sucesso.

Agradecemos a sua colaboração no preenchimento do questionário a fim de medir a cultura intra-empresarial na sua empresa. Não serão divulgados o nome da empresa nem dos respondentes ao questionário. Com esta pesquisa pretende-se realizar um trabalho de dissertação para a conclusão do curso de Mestrado em Gestão de Empresas na Universidade de Évora.

Os questionários deverão ser entregues às chefias no prazo máximo duma semana após a recepção.

Dados Pessoais

Idade		
	0 – 18	<input type="checkbox"/>
	19 - 49	<input type="checkbox"/>
	> 50	<input type="checkbox"/>
Sexo		
	Masculino	<input type="checkbox"/>
	Feminino	<input type="checkbox"/>
Rendimento Anual		
	0 - 6000€	<input type="checkbox"/>
	6000€ - 10000€	<input type="checkbox"/>
	10000€ - 15000€	<input type="checkbox"/>
	15000€ - 20000€	<input type="checkbox"/>
	> 20000€	<input type="checkbox"/>
Habilitações Literárias		
	Não sabe ler ou escrever	<input type="checkbox"/>
	Sabe ler e escrever (4ª classe)	<input type="checkbox"/>
	9º Ano	<input type="checkbox"/>
	12º Ano	<input type="checkbox"/>
	Licenciado	<input type="checkbox"/>
	Mestre	<input type="checkbox"/>
	Doutorado	<input type="checkbox"/>
Ocupação na empresa		
	Manufaturação ou Operador de linha	<input type="checkbox"/>
	Marketing e Vendas	<input type="checkbox"/>
	Pesquisa e Desenvolvimento	<input type="checkbox"/>
	Designer do produto	<input type="checkbox"/>
	Financeira	<input type="checkbox"/>
	Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
	Comunicação	<input type="checkbox"/>
	Informação Tecnológica	<input type="checkbox"/>
	Fiscal	<input type="checkbox"/>
	Planeamento	<input type="checkbox"/>
	Gestão Global	<input type="checkbox"/>
	Intra-empresarialismo e desenvolvimento de novos negócios	<input type="checkbox"/>
	Outros	<input type="checkbox"/>

QUESTIONÁRIO (Cultura Intra-empresarial)					
A. Marque um "X" a opção que lhe pareça mais próxima à realidade da sua empresa;					
B. Marque apenas uma resposta para cada questão.					
S (SEMPRE) – F (FREQUENTEMENTE) – R (RARAMENTE) – N (NUNCA) – NS (NÃO SABE)					
QUESTÃO	S	F	R	N	NS
COMUNICAÇÃO	▼	▼	▼	▼	▼
A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários					
O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado					
A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores					
Os funcionários são consultados sobre a sua satisfação com os programas de incentivos e de novas ideias existentes					
PROCESSO DECISÓRIO	▼	▼	▼	▼	▼
As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos					
A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas					
A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética					
INCENTIVOS / MOTIVAÇÃO	▼	▼	▼	▼	▼
Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias					
Em caso de erro e/ou fracassos, o funcionário continua a ser incentivado					
Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso					
A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários					
RECOMPENSAS	▼	▼	▼	▼	▼
Quem cria um novo projecto continua a trabalhar no mesmo após aprovação					
As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceites					
A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários					
A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas					
AUTONOMIA	▼	▼	▼	▼	▼
Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho					
Gerentes e/ou líderes de equipas possuem autonomia e motivação para incentivar projectos inovadores					
Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior					
Funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver os seus projectos					
Funcionários podem aceder aos recursos necessários para desenvolver os seus projectos					
LIDERANÇA	▼	▼	▼	▼	▼
Os funcionários são treinados para substituírem os seus superiores imediatos quando for necessário					
EQUIPAS	▼	▼	▼	▼	▼
As pessoas ajudam-se e apoiam-se sem pensar apenas na sua própria área (Comunidade)					
O nível de cooperação entre os diversos sectores da empresa é elevado					
Formam-se equipas multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projectos					
CONTROLO / MENSURAÇÃO	▼	▼	▼	▼	▼
A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários					

Obrigado pela sua participação.

Apêndice D – Figuras ilustrativas da análise da média dos indicadores

Média Brasil - Portugal [Modo de Compatibilidade] - Microsoft Excel

Base Inserir Esquema de Página Fórmulas Dados Reverter Ver

C11 =SOMA(C7:C10)/4

AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA						S *10	F*8	R*4	
ITEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS	Ponderação		
Preencha as lacunas (S, F, R, N e NS) com o número correspondente ao total de respostas dadas pelos respondentes da empresa em cada questão									
COMUNICAÇÃO									
1	A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários	12,33	24,00	18,67	5,17	2,33			
2	O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado	24,00	23,83	5,00	3,50	6,17			
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores	7,33	22,00	21,67	7,67	3,83			
4	Os funcionários são consultados sobre a sua satisfação com os programas de incentivos e de novas ideias existentes	6,67	18,17	24,83	9,83	3,00			
11	SUB TOTAL	12,58	22,00	17,54	6,54	3,83	2,00	2,79	1,11
PROCESSO DECISÓRIO									
5	As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos	6,17	15,17	6,17	4,00	31,00			
6	A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas	17,00	25,00	6,00	2,67	11,83			
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética	26,67	21,17	5,17	2,00	7,50			
16	SUB TOTAL	16,61	20,45	5,78	2,89	16,78	2,64	2,60	0,37
INCENTIVOS / MOTIVAÇÃO									
8	Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias	7,00	16,67	20,83	12,50	5,50			
9	Em caso de erro e/ou fracassos, o funcionário continua a ser incentivado	10,00	20,17	17,33	8,67	6,33			
10	Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso	5,83	16,17	20,83	12,50	7,17			
11	A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	10,00	20,67	19,83	6,83	5,17			
22	SUB TOTAL	8,21	18,42	19,71	10,13	6,04	1,30	2,34	1,25
RECOMPENSAS									
12	Quem cria um novo projecto continua a trabalhar no mesmo após aprovação	4,83	21,00	9,17	4,17	23,33			
13	As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceites	3,67	22,17	21,00	7,33	8,33			
14	A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	7,00	20,67	20,67	7,17	7,00			

Média Brasil - Portugal [Modo de Compatibilidade] - Microsoft Excel

Base Inserir Esquema de Página Fórmulas Dados Reverter Ver

H11 =C11*10/63

AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA						S *10	F*8	R*4	
ITEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS	Ponderação		
Preencha as lacunas (S, F, R, N e NS) com o número correspondente ao total de respostas dadas pelos respondentes da empresa em cada questão									
COMUNICAÇÃO									
1	A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários	12,33	24,00	18,67	5,17	2,33			
2	O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado	24,00	23,83	5,00	3,50	6,17			
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores	7,33	22,00	21,67	7,67	3,83			
4	Os funcionários são consultados sobre a sua satisfação com os programas de incentivos e de novas ideias existentes	6,67	18,17	24,83	9,83	3,00			
11	SUB TOTAL	12,58	22,00	17,54	6,54	3,83	2,00	2,79	1,11
PROCESSO DECISÓRIO									
5	As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos	6,17	15,17	6,17	4,00	31,00			
6	A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas	17,00	25,00	6,00	2,67	11,83			
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética	26,67	21,17	5,17	2,00	7,50			
16	SUB TOTAL	16,61	20,45	5,78	2,89	16,78	2,64	2,60	0,37
INCENTIVOS / MOTIVAÇÃO									
8	Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias	7,00	16,67	20,83	12,50	5,50			
9	Em caso de erro e/ou fracassos, o funcionário continua a ser incentivado	10,00	20,17	17,33	8,67	6,33			
10	Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso	5,83	16,17	20,83	12,50	7,17			
11	A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	10,00	20,67	19,83	6,83	5,17			
22	SUB TOTAL	8,21	18,42	19,71	10,13	6,04	1,30	2,34	1,25
RECOMPENSAS									
12	Quem cria um novo projecto continua a trabalhar no mesmo após aprovação	4,83	21,00	9,17	4,17	23,33			
13	As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceites	3,67	22,17	21,00	7,33	8,33			
14	A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	7,00	20,67	20,67	7,17	7,00			

Apêndice E – Avaliação individual do nível da cultura intra-empresarial nas empresas estudadas de Portugal e do Brasil

a) Avaliação do nível da cultura intra-empresarial da amostra das empresas portuguesas

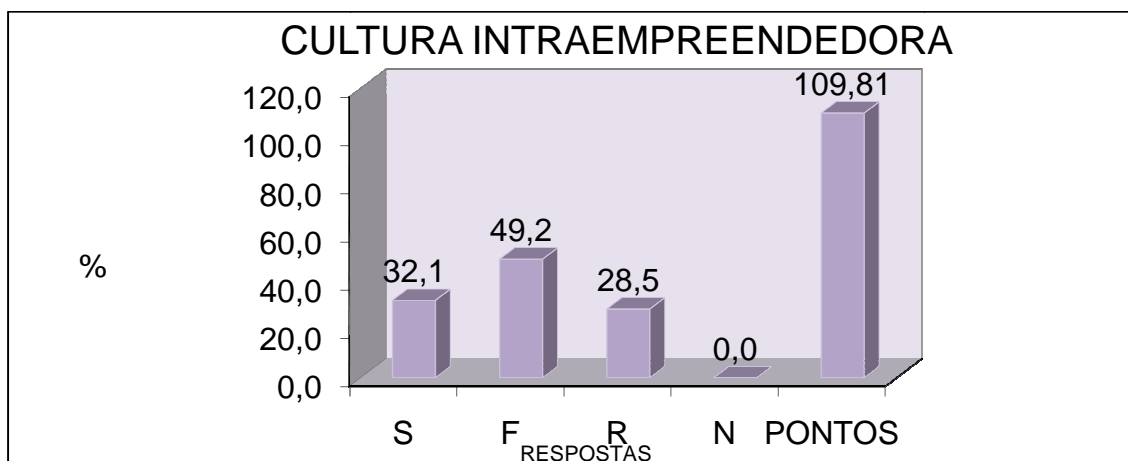
Na Empresa A, 86 colaboradores responderam correctamente ao questionário. Conforme é possível constatar na Tabela XXIII a Empresa A classifica-se como MIE (mediamente intra-empresarial), dado que atingiu a pontuação de 109,81.

Tabela XXIII. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa A

<i>AValiação da cultura intra-empresarial</i>				
Nº DE INQUIRIDOS:				86
RESPOSTAS				
S	F	R	N	PONTOS
32,1	49,2	28,5	0,0	109,81
Classificação da Empresa A:				
MEDIAMENTE INTRA-EMPRESARIAL				

Conforme se pode verificar no gráfico da Figura XIV, a coluna que apresenta maior destaque é que corresponde a respostas F (frequentemente) com 49,2 pontos, seguido imediatamente pela coluna de respostas S (sempre) com 32,1 pontos e por fim a coluna de respostas R (raramente) com 28,5 pontos.

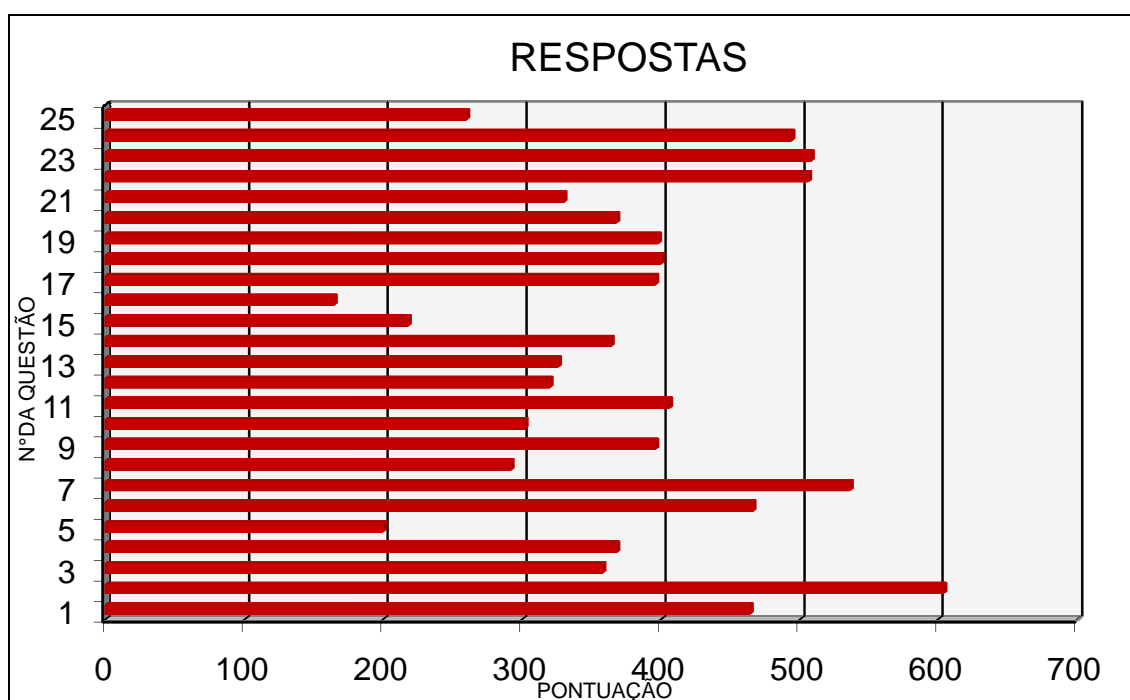
Figura XIV. Classificação da Empresa A



No gráfico da Figura XV é possível verificar os pontos fortes e fracos da Empresa A no tocante à sua cultura intra-empresarial assim como também é possível verificar o número de respostas dadas para cada item no Quadro VII do Apêndice F. No tocante aos itens menos pontuados destacam-se quatro:

- Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho? (questão 16)
- As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos? (questão 5)
- A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas? (questão 15)
- A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários? (questão 25)

Figura XV. Gráfico de avaliação por questões da Empresa A



No que toca aos pontos fortes da Empresa A destacam-se essencialmente dois itens:

- O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado? (questão 2)
- A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética? (questão 7)

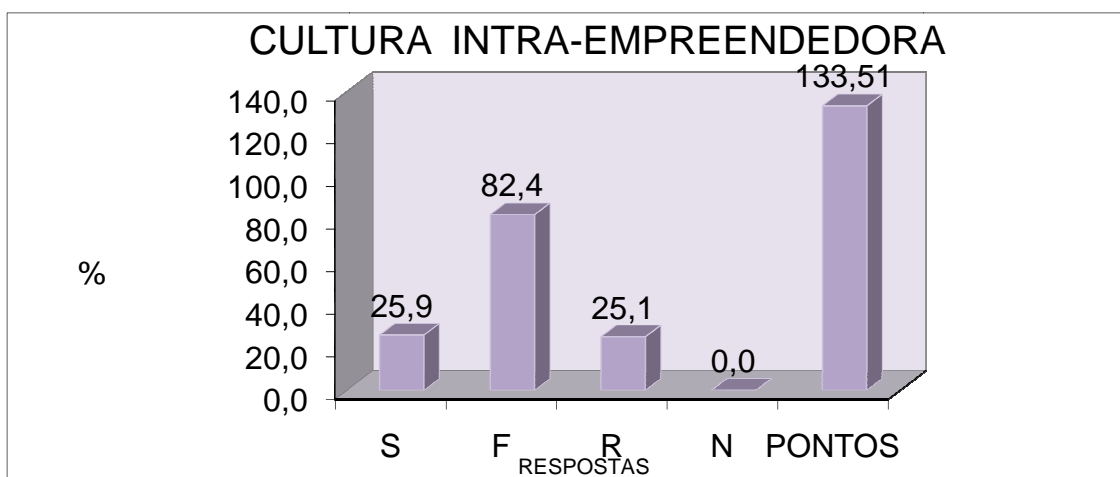
No tocante à Empresa B, responderam correctamente ao questionário 49 colaboradores. Segundo os resultados apurados é possível constatar na Tabela XXIV que a Empresa B classifica-se como MIE (mediamente intra-empreededora), dado que atingiu a pontuação de 133,51.

Tabela XXIV. Avaliação da cultura intra-empreededora da Empresa B

<i>AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA</i>				
N° DE INQUIRIDOS:				49
RESPOSTAS				
S	F	R	N	PONTOS
25,9	82,4	25,1	0,0	133,51
Classificação da Empresa B:				
MEDIAMENTE INTRA-EMPREENDEDORA				

Conforme se pode verificar no gráfico da Figura XVI a coluna de respostas F (frequentemente) alcançou a melhor pontuação com 82,4 pontos, sendo que a pontuação nas colunas de respostas S (sempre) e R (raramente) ficaram praticamente com a mesma pontuação 25,9 e 25,1 pontos respectivamente.

Figura XVI. Classificação da Empresa B

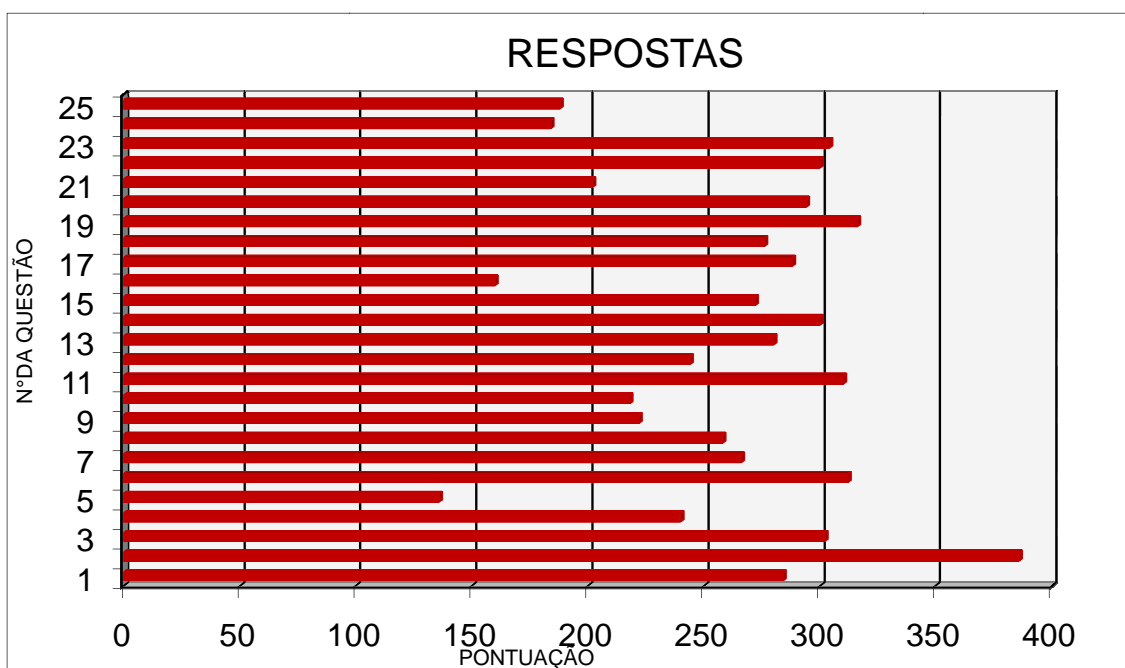


No gráfico da Figura XVII é possível verificar os pontos fortes e fracos da Empresa B no tocante à sua cultura intra-empreededora assim como também é possível verificar o

número de respostas dadas para cada item no Quadro VIII do Apêndice F. No tocante aos itens menos pontuados destacam-se quatro:

- As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos? (questão 5)
- Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho? (questão 16)
- Formam-se equipas multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projectos? (questão 24)
- A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários? (questão 25)

Figura XVII. Gráfico de avaliação por questões da Empresa B



Os itens que se destacam mais pela positiva são também quatro:

- O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado? (questão 2)
- Funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver os seus projectos? (questão 19)
- A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas? (questão 6)
- A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários? (questão 11)

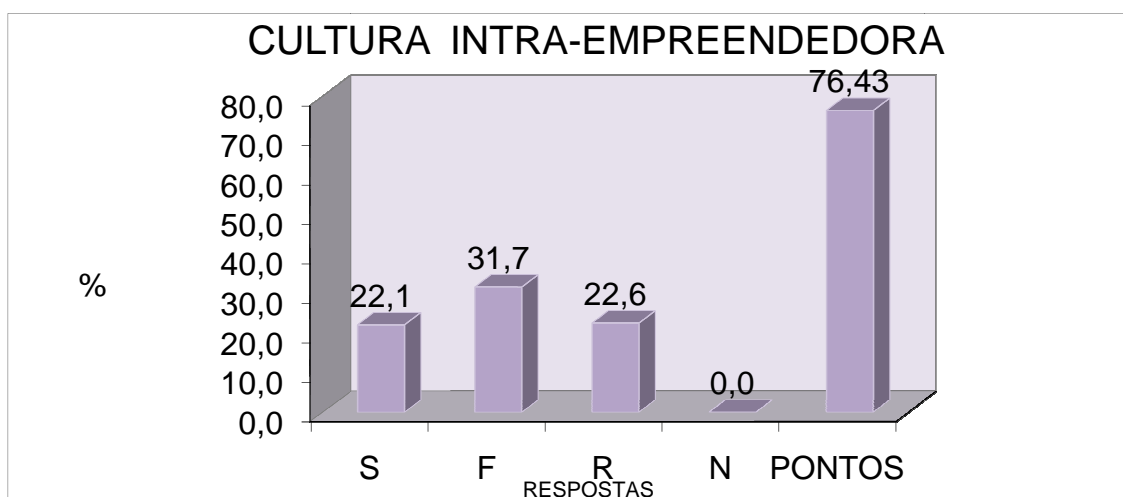
Na Empresa C, 28 colaboradores responderam correctamente ao questionário. Segundo os resultados apurados é possível constatar na Tabela XXV que a Empresa C classifica-se como PIE (pouco intra-empresendedora), dado que atingiu a pontuação de 76,43.

Tabela XXV. Avaliação da cultura intra-empresenedora da Empresa C

<i>AValiação da cultura intra-empresenedora</i>				
Nº DE INQUIRIDOS:				28
RESPOSTAS				
S	F	R	N	PONTOS
22,1	31,7	22,6	0,0	76,43
Classificação da Empresa C:				
POUCO INTRA-EMPRESNEDEDORA				

Conforme se pode verificar no gráfico da Figura XVIII a coluna de respostas F (frequentemente) destaca-se das demais com 31,7 pontos, seguido imediatamente pela coluna de respostas R (raramente) com 22,6 pontos e por fim a coluna de respostas S (sempre) com 22,1 pontos.

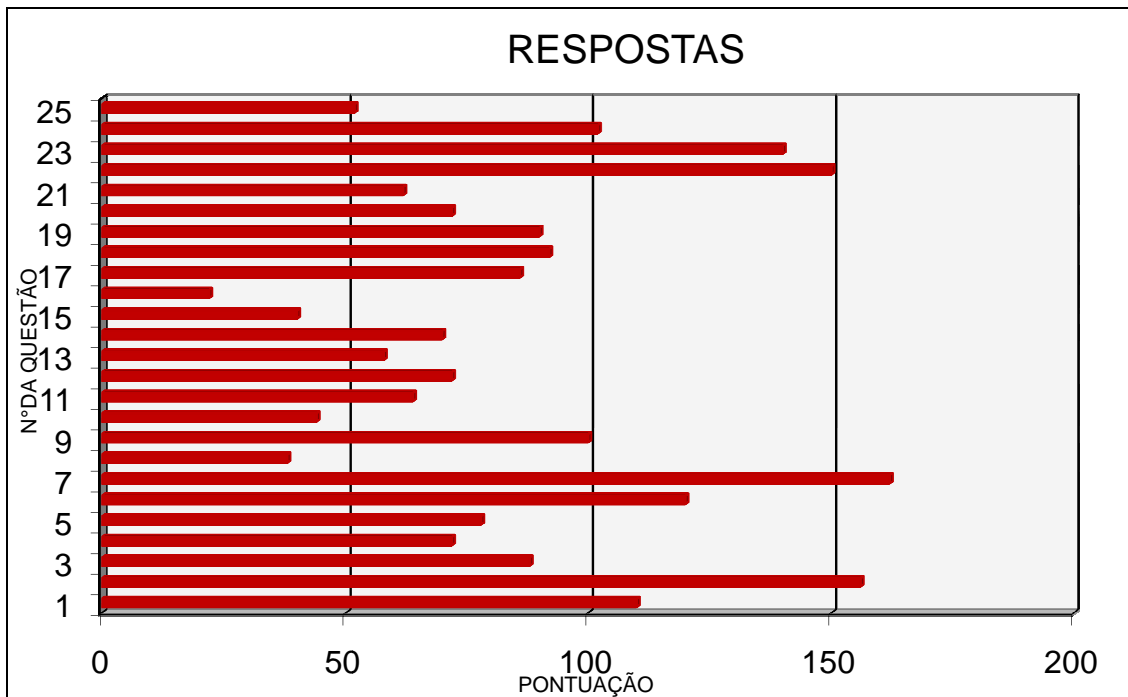
Figura XVIII. Classificação da Empresa C



No gráfico da Figura XIX é possível verificar os pontos fortes e fracos da Empresa C no tocante à sua cultura intra-empresenedora assim como também é possível verificar o número de respostas dadas para cada item no Quadro IX do Apêndice F. No tocante aos itens menos pontuados destacam-se quatro:

- Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho? (questão 16)
- Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias? (questão 8)
- A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas? (questão 15)
- Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso? (questão 10)

Figura XIX. Gráfico de avaliação por questões da Empresa C



No que toca aos pontos fortes da Empresa C destacam-se essencialmente três itens:

- A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética? (questão 7)
- O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado? (questão 2)
- As pessoas ajudam-se e apoiam-se sem pensar apenas na sua própria área (Comunidade)? (questão 22)

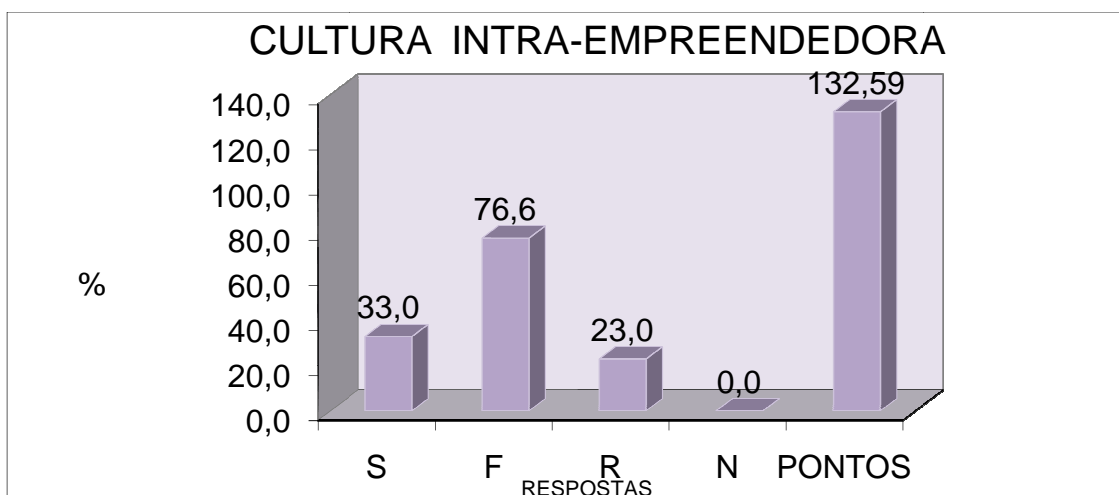
Na Empresa D, 54 colaboradores responderam correctamente ao questionário. Segundo os resultados apurados é possível constatar na Tabela XXVI que a Empresa D classifica-se como MIE (mediamente intra-empreededora), dado que atingiu a pontuação de 132,59.

Tabela XXVI. Avaliação da cultura intra-empreededora da Empresa D

<i>AValiação da cultura intra-empreededora</i>				
N° DE INQUIRIDOS:				54
RESPOSTAS				
S	F	R	N	PONTOS
33,0	76,6	23,0	0,0	132,59
Classificação da Empresa D:				
MEDIAMENTE INTRA-EMPREENDEDORA				

Conforme se pode verificar no gráfico da Figura XX a coluna de respostas que apresenta maior destaque é que corresponde a respostas F (frequentemente) com 76,6 pontos, seguido imediatamente pela coluna de respostas S (sempre) com 33,0 pontos e por fim a coluna de respostas R (raramente) com 23,0 pontos.

Figura XX. Classificação da Empresa D

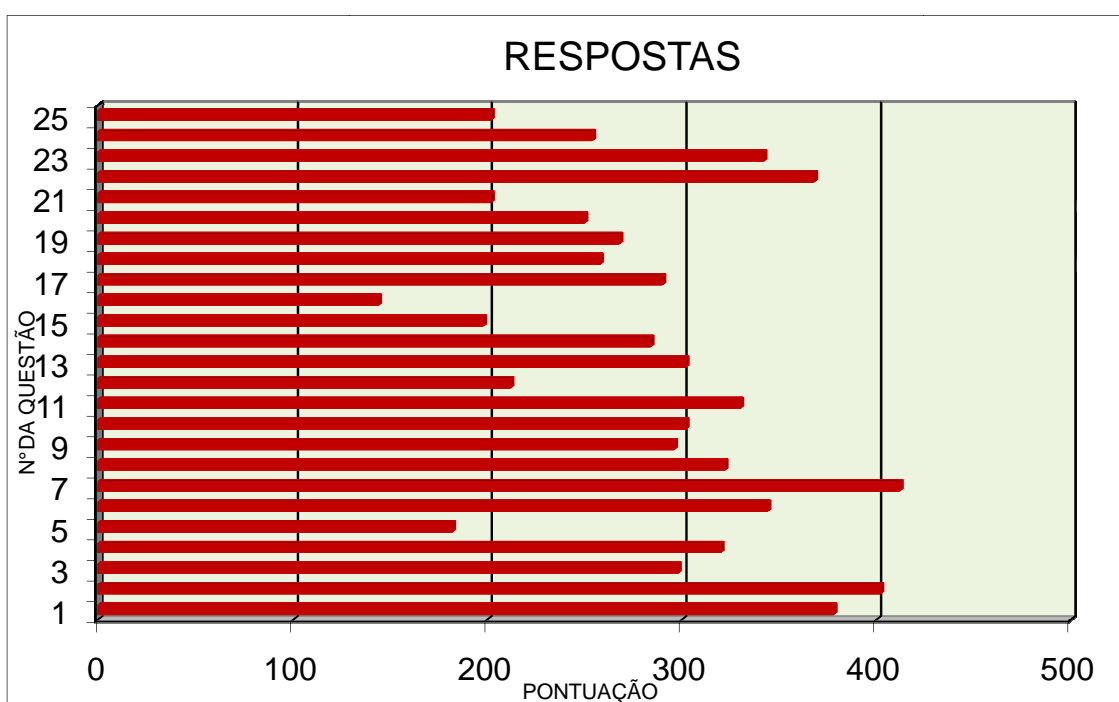


No gráfico da Figura XXI é possível verificar os pontos fortes e fracos da Empresa D no tocante à sua cultura intra-empreededora assim como também é possível verificar o

número de respostas dadas para cada item no Quadro X do Apêndice F. No tocante aos itens menos pontuados destacam-se essencialmente dois:

- Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho? (questão 16)
- As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos? (questão 5)

Figura XXI. Gráfico de avaliação por questões da Empresa D



Relativamente aos itens mais bem pontuados destacam-se quatro:

- A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética? (questão 7)
- O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado? (questão 2)
- A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários? (questão 1)
- As pessoas ajudam-se e apoiam-se sem pensar apenas na sua própria área (Comunidade)? (questão 22)

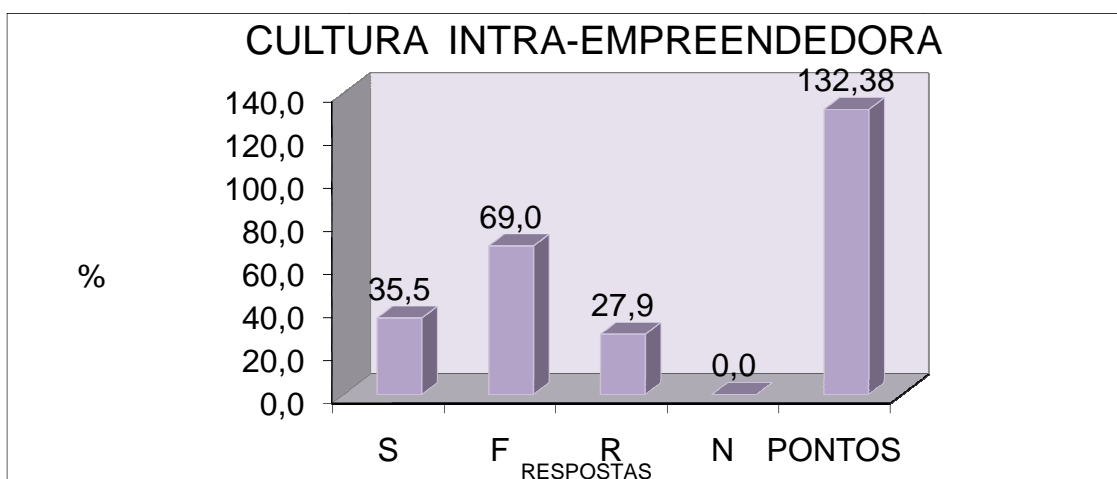
Na Empresa E, 130 colaboradores responderam correctamente ao questionário. Segundo os resultados apurados é possível constatar na Tabela XXVII que a Empresa E classifica-se como MIE (mediamente intra-empreededora), dado que atingiu a pontuação de 132,38.

Tabela XXVII. Avaliação da cultura intra-empreededora da Empresa E

<i>AValiação da cultura intra-empreededora</i>				
N° DE INQUIRIDOS:				130
RESPOSTAS				
S	F	R	N	PONTOS
35,5	69,0	27,9	0,0	132,38
Classificação da Empresa E:				
MEDIAMENTE INTRA-EMPREENDEDORA				

Conforme se pode verificar no gráfico da Figura XXII a coluna de respostas que apresenta maior destaque é a que corresponde a respostas F (frequentemente) com 69,0 pontos, seguido imediatamente pela coluna de respostas S (sempre) com 35,5 pontos e por fim a coluna de respostas R (raramente) com 27,9 pontos.

Figura XXII. Classificação da Empresa E

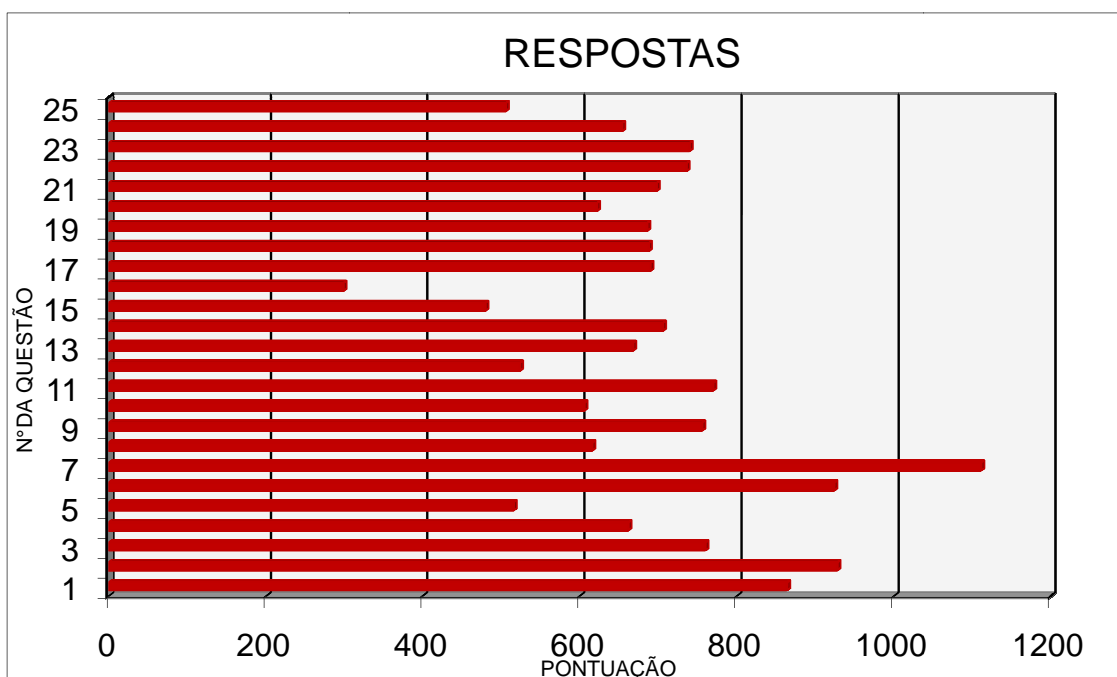


No gráfico da Figura XXIII é possível verificar os pontos fortes e fracos da Empresa E no tocante à sua cultura intra-empreededora assim como também é possível verificar o

número de respostas dadas para cada item no Quadro XI do Apêndice F. No tocante aos itens menos pontuados destacam-se cinco:

- Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho? (questão 16)
- A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas? (questão 15)
- A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários? (questão 25)
- As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos? (questão 5)
- Quem cria um novo projecto continua a trabalhar no mesmo após aprovação? (questão 12)

Figura XXIII. Gráfico de avaliação por questões da Empresa E



Relativamente aos itens que se destacam pela positiva são três:

- A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética? (questão 7)
- O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado? (questão 2)
- A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas? (questão 6)

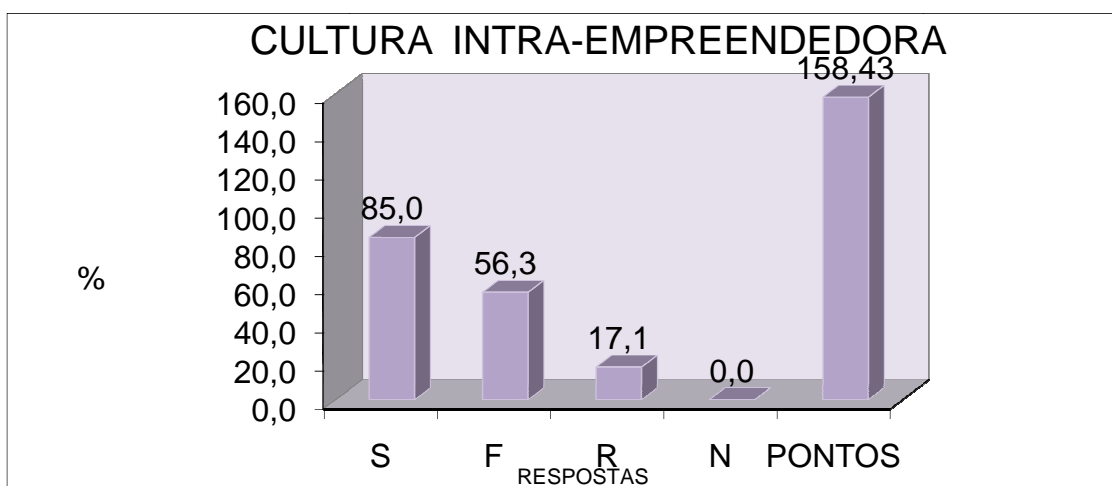
Na Empresa F, 28 colaboradores responderam correctamente ao questionário Segundo os resultados apurados é possível constatar na Tabela XXVIII que a Empresa F classifica-se como MIE (mediamente intra-empreededora), tendo atingido a maior pontuação entre as empresas portuguesas de 158,43.

Tabela XXVIII. Avaliação da cultura intra-empreededora da Empresa F

<i>AValiação da cultura intra-empreededora</i>				
N° DE INQUIRIDOS:				28
RESPOSTAS				
S	F	R	N	PONTOS
85,0	56,3	17,1	0,0	158,43
Classificação da Empresa F:				
MEDIAMENTE INTRA-EMPREENDEDORA				

Conforme se pode verificar no gráfico da Figura XXIV a coluna de respostas com maior destaque é a que corresponde a respostas S (sempre) com 85,0 pontos, seguido imediatamente pela coluna de respostas F (frequentemente) com 56,3 pontos e por fim a coluna de respostas R (raramente) com 17,1 pontos.

Figura XXIV. Classificação da Empresa F

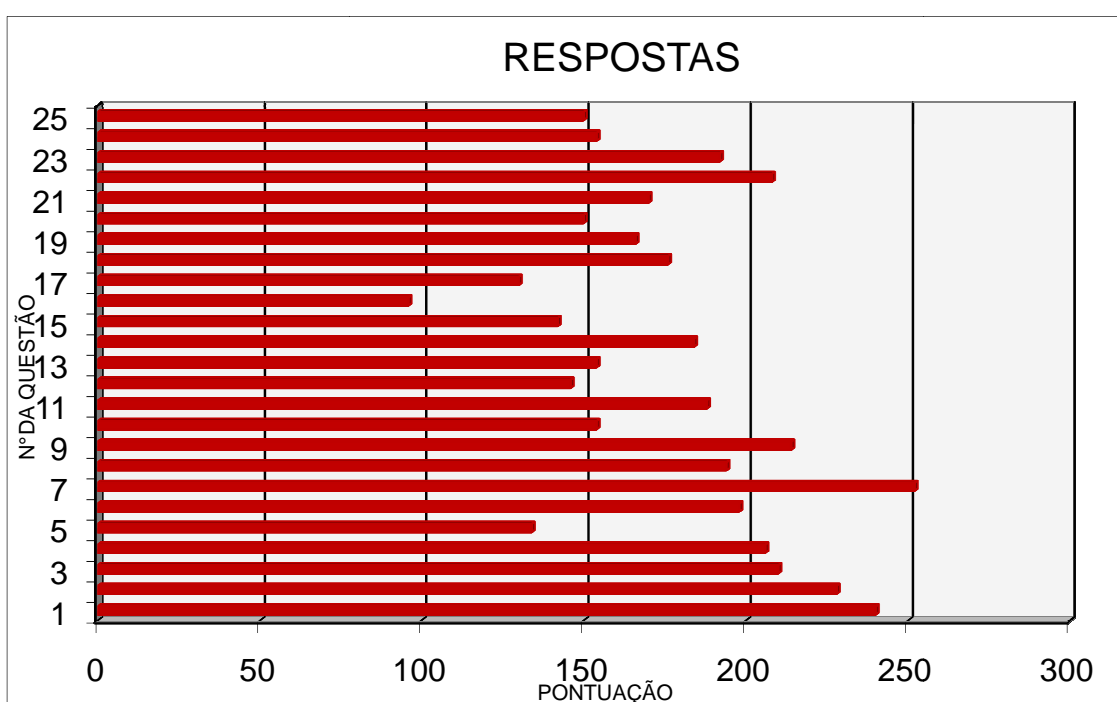


No gráfico da Figura XXV é possível verificar os pontos fortes e fracos da Empresa F no tocante à sua cultura intra-empreededora assim como também é possível verificar o

número de respostas dadas para cada item no Quadro XII do Apêndice F. No que toca aos itens menos pontuados destacam-se essencialmente três:

- Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho? (questão 16)
- Gerentes e/ou líderes de equipas possuem autonomia e motivação para incentivar projectos inovadores? (questão 17)
- As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos? (questão 5)

Figura XXV. Gráfico de avaliação por questões da Empresa F



Relativamente aos itens que se destacam pela positiva são três:

- A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética? (questão 7)
- A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários? (questão 1)
- O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado? (questão 2)

b) Avaliação do nível da cultura intra-empresarial da amostra das empresas brasileiras

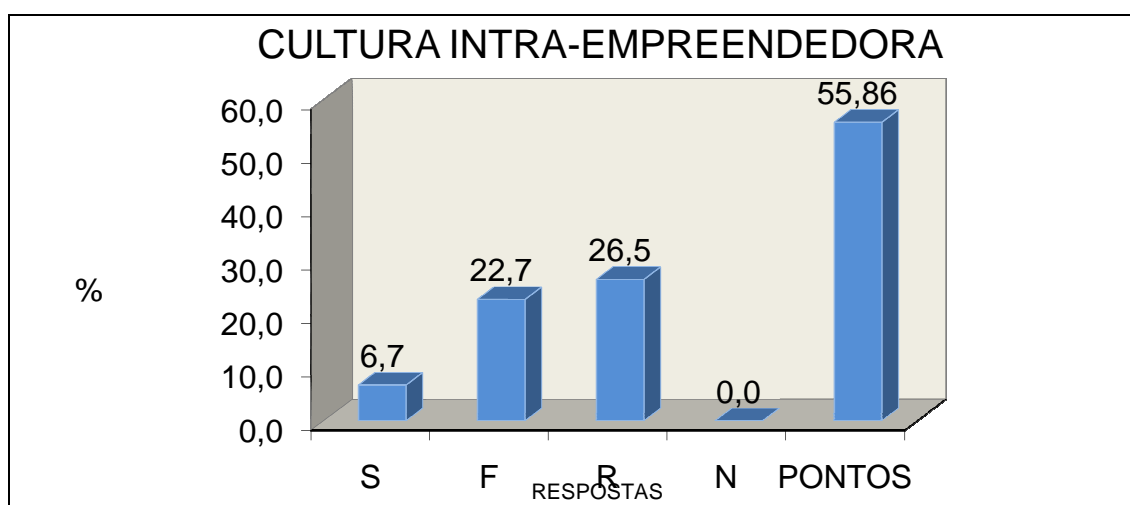
Na Empresa A, 130 colaboradores responderam corretamente ao questionário. Conforme é possível constatar na Tabela XXIX a Empresa A classifica-se como PIE (pouco intra-empresarial), tendo atingido a pontuação de 55,86.

Tabela XXIX. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa A

<i>AValiação da cultura intra-empresarial</i>				
Nº DE INQUIRIDOS:				130
RESPOSTAS				
S	F	R	N	PONTOS
6,7	22,7	26,5	0,0	55,86
Classificação da Empresa A:				
POUCO INTRA-EMPRESARIAL				

Conforme se pode verificar no gráfico da Figura XXVI a coluna de respostas com maior destaque é a que corresponde a respostas R (raramente) com 26,5 pontos, seguido imediatamente pela coluna de respostas F (frequentemente) com 22,7 pontos e por fim a coluna de respostas S (sempre) com 6,7 pontos.

Figura XXVI. Classificação da Empresa A

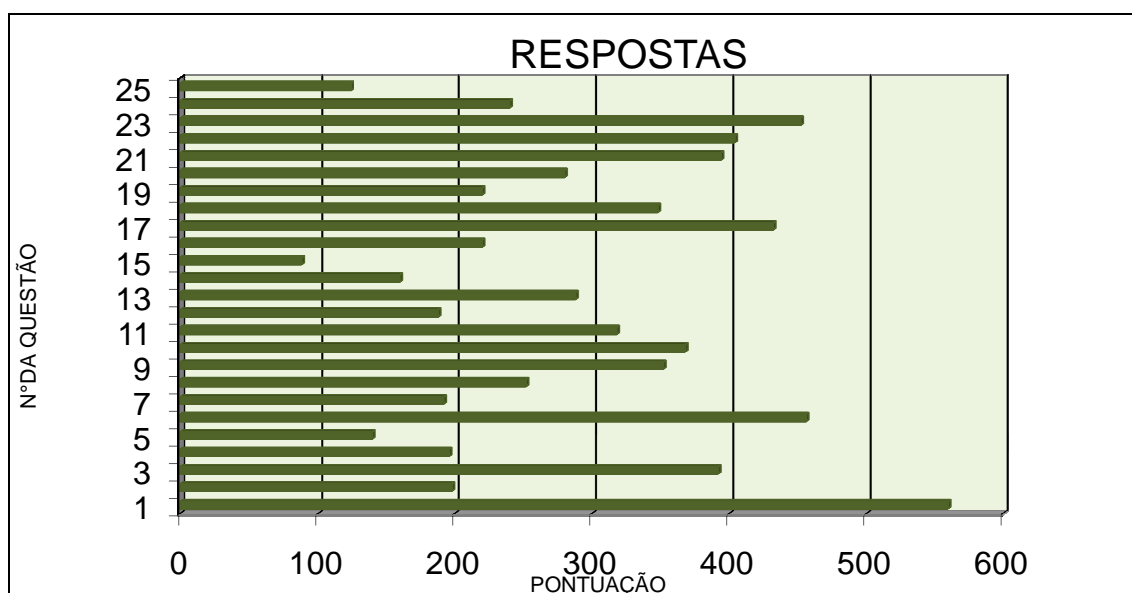


No gráfico da Figura XXVII é possível verificar os pontos fortes e fracos da Empresa A no tocante à sua cultura intra-empresarial assim como também é possível

verificar o número de respostas dadas para cada item no Quadro XIII do Apêndice F. No que toca aos itens menos pontuados destacam-se essencialmente quatro:

- A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas? (questão 15)
- A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários? (questão 25)
- As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos? (questão 5)
- A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários? (questão 14)

Figura XXVII. Gráfico de avaliação por questões da Empresa A`



Relativamente aos itens que se destacam pela positiva são quatro:

- A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários? (questão 1)
- A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas? (questão 6)
- O nível de cooperação entre os diversos sectores da empresa é elevado? (questão 23)
- Gerentes e/ou líderes de equipas possuem autonomia e motivação para incentivar projectos inovadores? (questão 17)

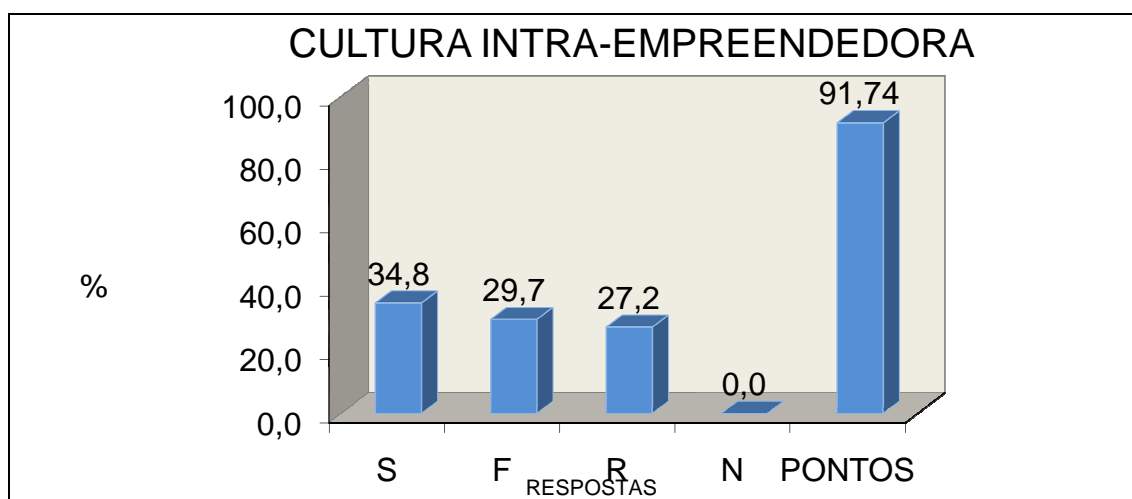
Na Empresa B`, 31 colaboradores responderam correctamente ao questionário. Segundo os resultados é possível constatar na Tabela XXX que a Empresa B` classifica-se como PIE (pouco intra-empresendedora), tendo atingido a pontuação de 91,74.

Tabela XXX. Avaliação da cultura intra-empresendedora da Empresa B`

<i>AValiação da cultura intra-empresendedora</i>				
Nº DE INQUIRIDOS:				31
RESPOSTAS				
S	F	R	N	PONTOS
34,8	29,7	27,2	0,0	91,74
Classificação da Empresa B`:				
POUCO INTRA-EMPRESENDEDORA				

Conforme se pode verificar no gráfico da Figura XXVIII a coluna de respostas com maior destaque é a que corresponde a respostas S (sempre) com 34,8 pontos, seguido imediatamente pela coluna de respostas F (frequentemente) com 29,7 pontos e por fim a coluna de respostas R (raramente) com 27,2 pontos.

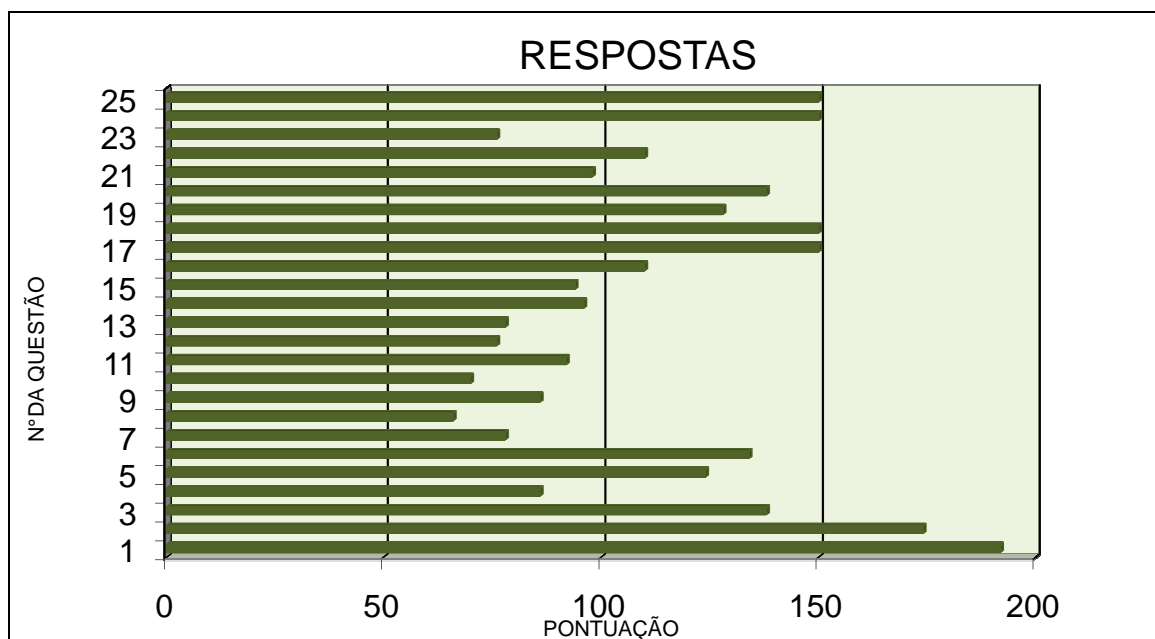
Figura XXVIII. Classificação da Empresa B`



No gráfico da Figura XXIX é possível verificar os pontos fortes e fracos da Empresa B` no tocante à sua cultura intra-empresendedora assim como também é possível verificar o número de respostas dadas para cada item no Quadro XIV do Apêndice F. No que toca aos itens menos pontuados destacam-se seis:

- Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias? (questão 8)
- Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso? (questão 10)
- Quem cria um novo projecto continua a trabalhar no mesmo após aprovação? (questão 12)
- O nível de cooperação entre os diversos sectores da empresa é elevado? (questão 23)
- As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceites? (questão 13)
- A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética? (questão 7)

Figura XXIX. Gráfico de avaliação por questões da Empresa B`



Relativamente aos itens que se destacam pela positiva são dois:

- A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários? (questão 1)
- O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado? (questão 2)

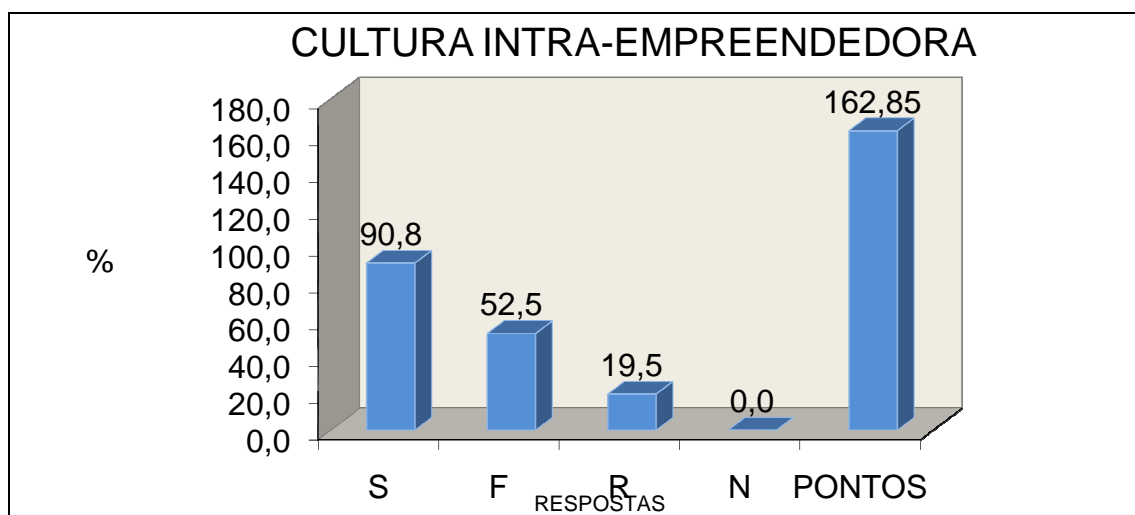
Na Empresa C, 59 colaboradores responderam correctamente ao questionário. Segundo os resultados é possível constatar na Tabela XXXI que a Empresa C classifica-se como MIE (mediamente intra-empresendedora), tendo atingido a pontuação de 162,85.

Tabela XXXI. Avaliação da cultura intra-empresendedora da Empresa C

<i>AValiação da cultura intra-empresenedora</i>				
Nº DE INQUIRIDOS:				59
RESPOSTAS				
S	F	R	N	PONTOS
90,8	52,5	19,5	0,0	162,85
Classificação da Empresa C:				
MEDIAMENTE INTRA-EMPRESNEDEDORA				

Conforme se pode verificar no gráfico da Figura XXX a coluna de respostas com maior destaque é a que corresponde a respostas S (sempre) com 90,8 pontos, seguido imediatamente pela coluna de respostas F (frequentemente) com 52,5 pontos e por fim a coluna de respostas R (raramente) com 19,5 pontos.

Figura XXX. Classificação da Empresa C

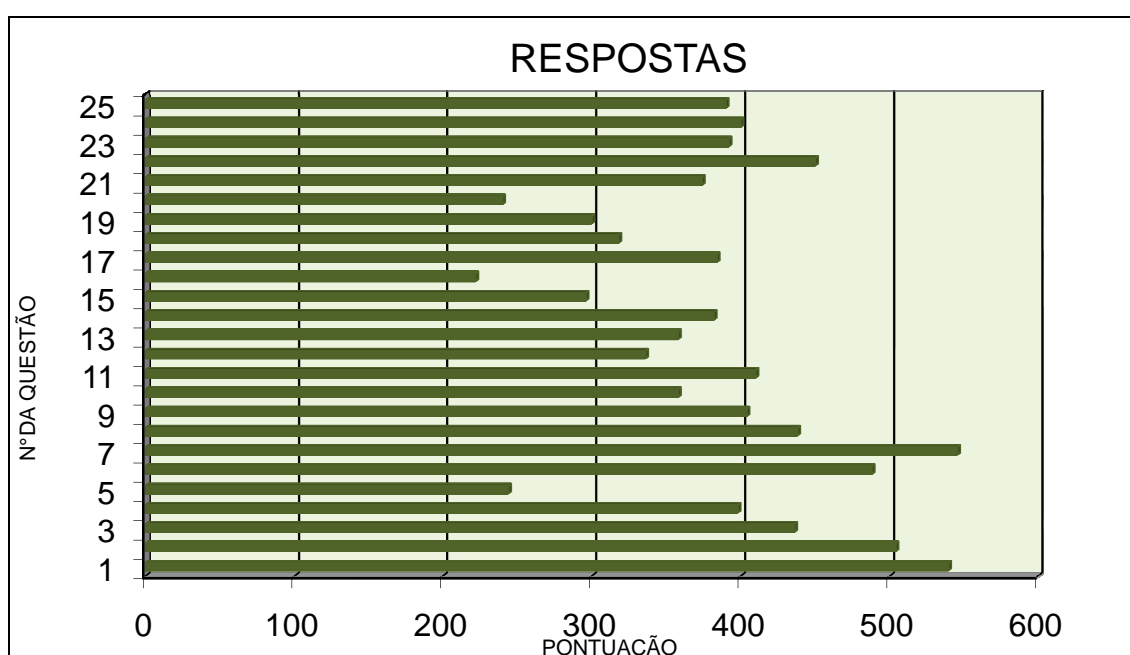


No gráfico da Figura XXXI é possível verificar os pontos fortes e fracos da Empresa C no tocante à sua cultura intra-empresenedora assim como também é possível verificar o

número de respostas dadas para cada item no Quadro XV do Apêndice F. No que toca aos itens menos pontuados destacam-se três:

- Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho? (questão 16)
- Funcionários podem aceder aos recursos necessários para desenvolver os seus projectos? (questão 20)
- As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos? (questão 5)

Figura XXXI. Gráfico de avaliação por questões da Empresa C`



Os itens que se destacam pela positiva são essencialmente quatro:

- A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética? (questão 7)
- A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários? (questão 1)
- O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado? (questão 2)
- A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas? (questão 6)

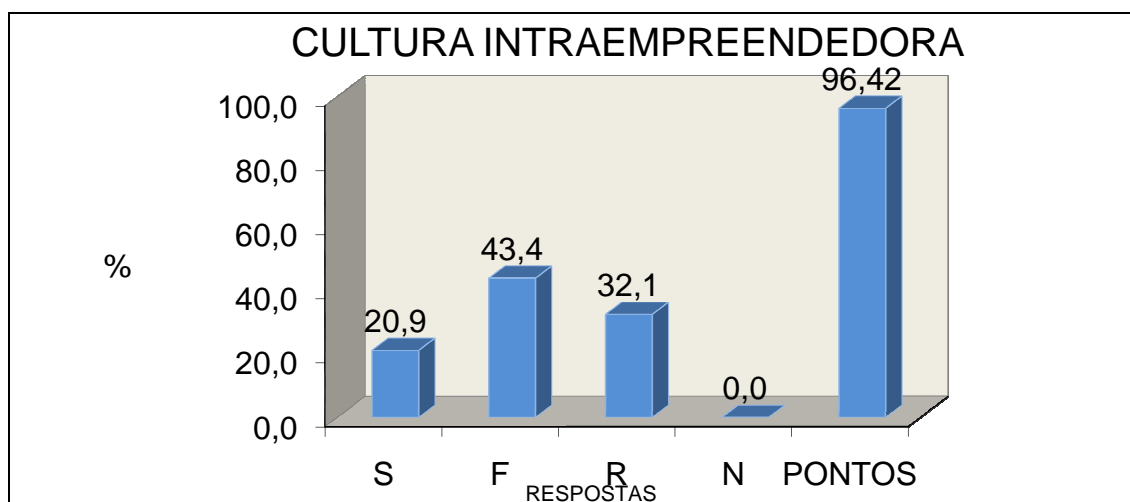
Na Empresa D`, 33 colaboradores responderam correctamente ao questionário. Segundo os resultados é possível constatar na Tabela XXXII que a Empresa D` classifica-se como MIE (mediamente intra-empreededora), tendo atingido a pontuação de 96,42.

Tabela XXXII. Avaliação da cultura intra-empreededora da Empresa D`

<i>AValiação da cultura intra-empreededora</i>				
N° DE INQUIRIDOS:				33
RESPOSTAS				
S	F	R	N	PONTOS
20,9	43,4	32,1	0,0	96,42
Classificação da Empresa D`:				
MEDIAMENTE INTRA-EMPREENDEDORA				

Conforme se pode verificar no gráfico da Figura XXXII a coluna de respostas com maior destaque é a que corresponde a respostas F (frequentemente) com 43,4 pontos, seguido imediatamente pela coluna de respostas R (raramente) com 32,1 pontos e por fim a coluna de respostas S (sempre) com 20,9 pontos.

Figura XXXII. Classificação da Empresa D`

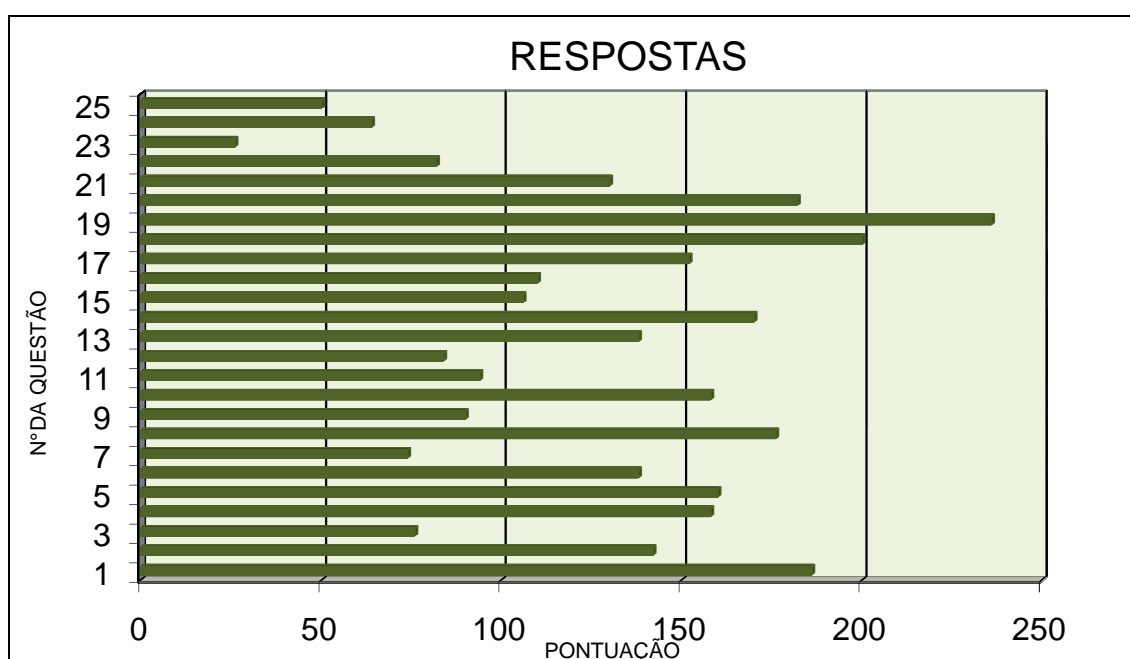


No gráfico da Figura XXXIII é possível verificar os pontos fortes e fracos da Empresa D` no tocante à sua cultura intra-empreededora assim como também é possível

verificar o número de respostas dadas para cada item no Quadro XVI do Apêndice F. No que toca aos itens menos pontuados destacam-se três:

- O nível de cooperação entre os diversos sectores da empresa é elevado? (questão 23)
- A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários? (questão 25)
- Formam-se equipas multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projectos? (questão 24)

Figura XXXIII. Gráfico de avaliação por questões da Empresa D`



Relativamente aos itens mais bem pontuados somente dois têm de facto alguma relevância:

- Funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver os seus projectos? (questão 19)
- Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior? (questão 18)

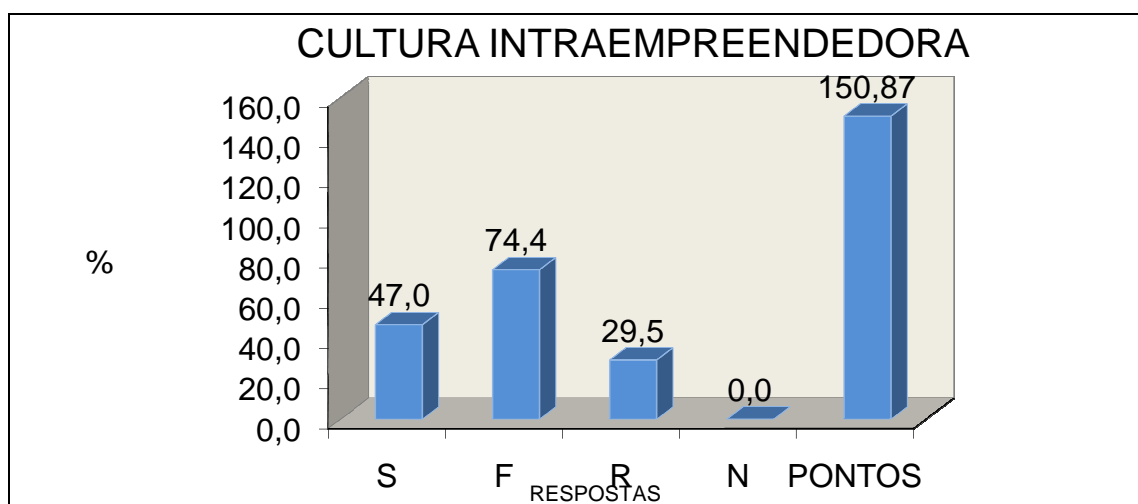
Na Empresa E`, 30 colaboradores responderam correctamente ao questionário. Segundo os resultados é possível constatar na Tabela XXXIII que a Empresa E` classifica-se como MIE (mediamente intra-empreededora), tendo atingido a pontuação de 150,87.

Tabela XXXIII. Avaliação da cultura intra-empreededora da Empresa E`

<i>AValiação da cultura intra-empreededora</i>				
N° DE INQUIRIDOS:				30
RESPOSTAS				
S	F	R	N	PONTOS
47,0	74,4	29,5	0,0	150,87
Classificação da Empresa E`:				
MEDIAMENTE INTRA-EMPREENDEDORA				

Conforme se pode verificar no gráfico da Figura XXXIV a coluna de respostas com maior destaque é a que corresponde a respostas F (frequentemente) com 74,4 pontos, seguido imediatamente pela coluna de respostas S (sempre) com 47,0 pontos e por fim a coluna de respostas R (raramente) com 29,5 pontos.

Figura XXXIV. Classificação da Empresa E`

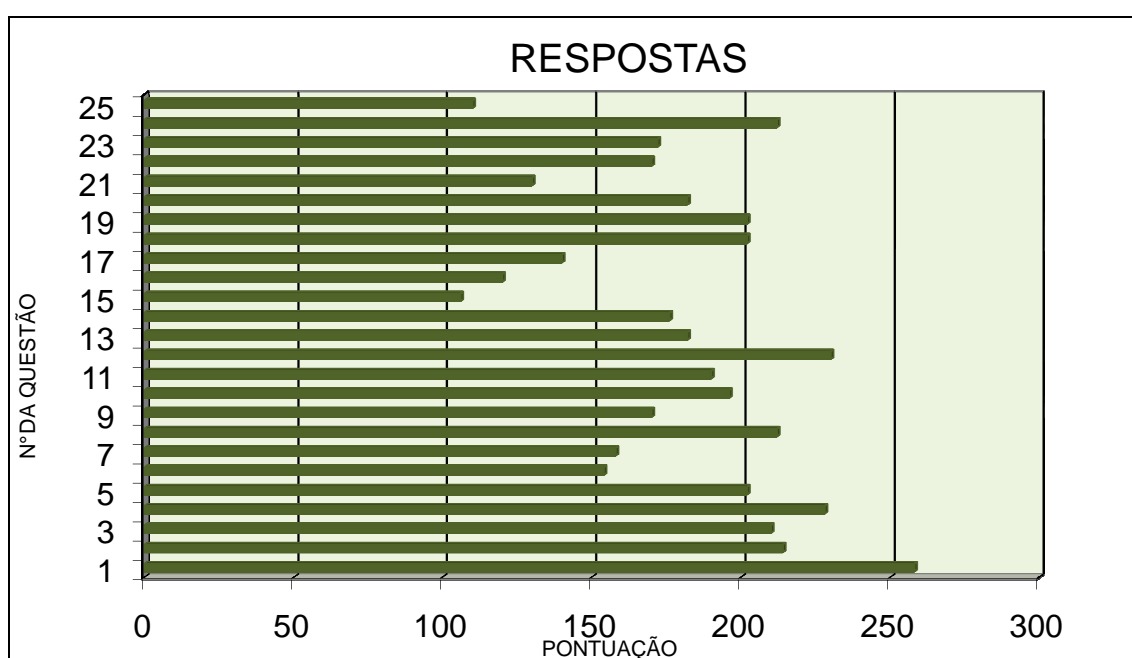


No gráfico da Figura XXXV é possível verificar os pontos fortes e fracos da Empresa E` no tocante à sua cultura intra-empreededora assim como também é possível

verificar o número de respostas dadas para cada item no Quadro XVII do Apêndice F. No que toca aos itens menos pontuados destacam-se três:

- A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas? (questão 15)
- Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho? (questão 16)
- Os funcionários são treinados para substituírem os seus superiores imediatos quando for necessário? (questão 21)

Figura XXXV. Gráfico de avaliação por questões da Empresa E`



No tocante aos pontos fortes estão realçados pelo menos três:

- A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários? (questão 1)
- Quem cria um novo projecto continua a trabalhar no mesmo após aprovação? (questão 12)
- Os funcionários são consultados sobre a sua satisfação com os programas de incentivos e de novas ideias existentes? (questão 4)

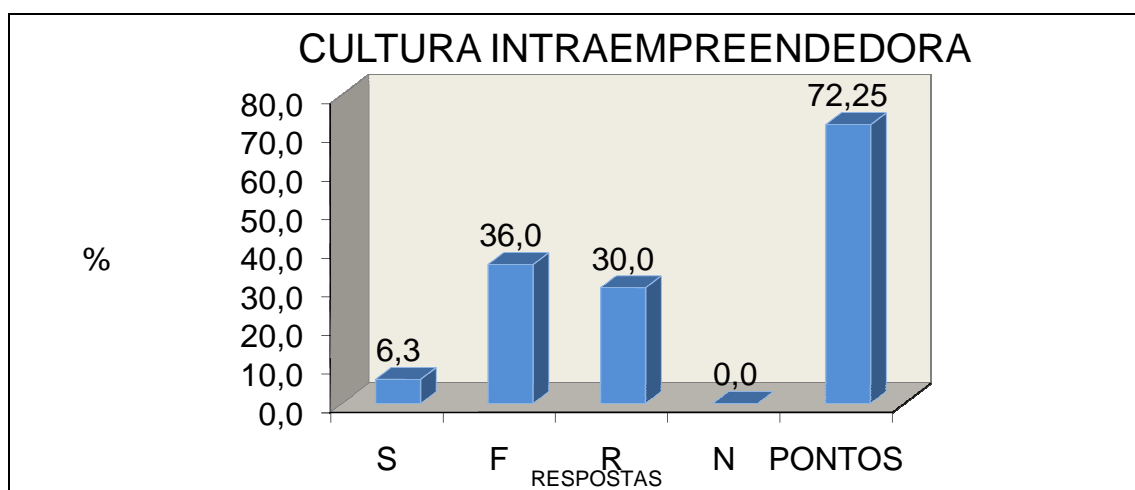
Na Empresa F[^], 8 colaboradores responderam correctamente ao questionário. Segundo os resultados é possível constatar na Tabela XXXIV que a Empresa F[^] classifica-se como PIE (pouco intra-empresendedora), tendo atingido a pontuação de 72,25.

Tabela XXXIV. Avaliação da cultura intra-empresendedora da Empresa F[^]

<i>AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRA-EMPRESSEDEDORA</i>				
N° DE INQUIRIDOS:				8
RESPOSTAS				
S	F	R	N	PONTOS
6,3	36,0	30,0	0,0	72,25
Classificação da Empresa F[^]:				
POUCO INTRA-EMPRESSEDEDORA				

Conforme se pode verificar no gráfico da Figura XXXVI a coluna de respostas com maior destaque é a que corresponde a respostas F (frequentemente) com 36,0 pontos, seguido imediatamente pela coluna de respostas R (raramente) com 30,0 pontos pontos e por fim a coluna de respostas S (sempre) com 6,3.

Figura XXXVI. Classificação da Empresa F[^]

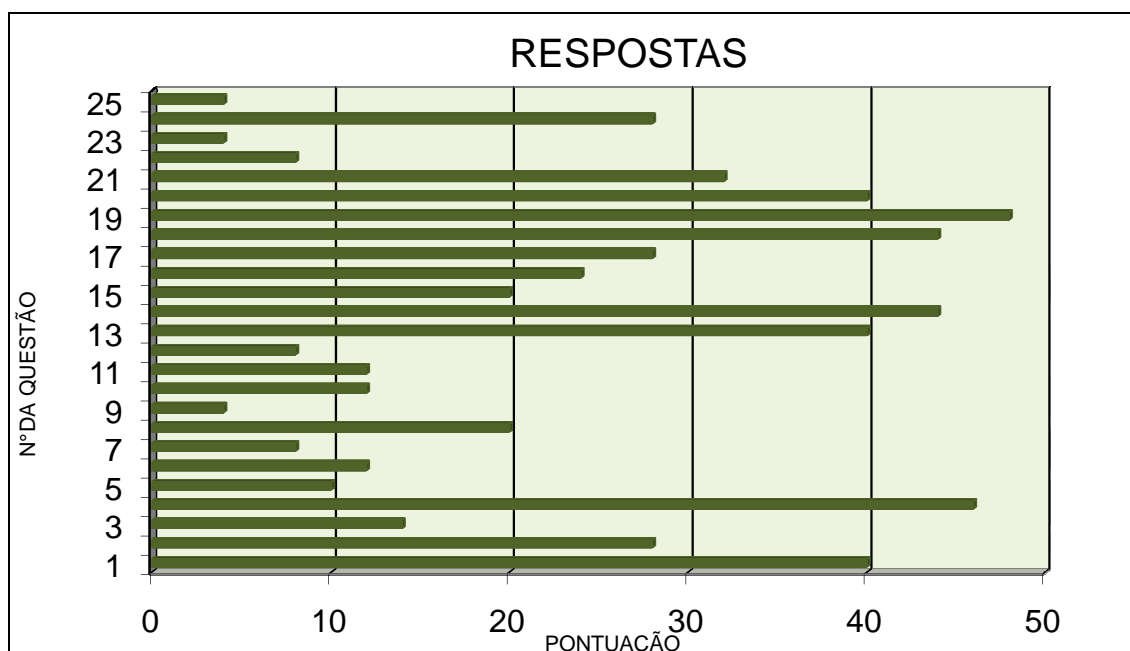


No gráfico da Figura XXXVII é possível verificar os pontos fortes e fracos da Empresa F[^] no tocante à sua cultura intra-empresendedora assim como também é possível

verificar o número de respostas dadas para cada item no Quadro XVIII do Apêndice F. No que toca aos itens menos pontuados destacam-se três:

- O nível de cooperação entre os diversos sectores da empresa é elevado? (questão 23)
- A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários? (questão 25)
- Em caso de erro e/ou fracassos, o funcionário continua a ser incentivado? (questão 9)

Figura XXXVII. Gráfico de avaliação por questões da Empresa F



No que toca aos itens mais bem pontuados destacam-se quatro:

- Funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver os seus projectos? (questão 19)
- Os funcionários são consultados sobre a sua satisfação com os programas de incentivos e de novas ideias existentes? (questão 4)
- Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior? (questão 18)
- A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários? (questão 14)

Apêndice F – Quadros de avaliação da cultura intra-empresarial

Quadro V. Avaliação da cultura intra-empresarial (Média da amostra das empresas portuguesas)

AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA						
	Preencha as lacunas (S, F, R, N e NS) com o número correspondente ao total de respostas dadas pelos respondentes da empresa em cada questão					
ÍTEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS
COMUNICAÇÃO						
1	A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários	12,33	24,00	18,67	5,17	2,33
2	O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado	24,00	23,83	5,00	3,50	6,17
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores	7,33	22,00	21,67	7,67	3,83
4	Os funcionários são consultados sobre a sua satisfação com os programas de incentivos e de novas ideias existentes	6,67	18,17	24,83	9,83	3,00
PROCESSO DECISÓRIO						
5	As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos	6,17	15,17	6,17	4,00	31,00
6	A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas	17,00	25,00	6,00	2,67	11,83
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética	26,67	21,17	5,17	2,00	7,50
INCENTIVOS / MOTIVAÇÃO						
8	Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias	7,00	16,67	20,83	12,50	5,50
9	Em caso de erro e/ou fracassos, o funcionário continua a ser incentivado	10,00	20,17	17,33	8,67	6,33
10	Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso	5,83	16,17	20,83	12,50	7,17
11	A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	10,00	20,67	19,83	6,83	5,17
RECOMPENSAS						
12	Quem cria um novo projecto continua a trabalhar no mesmo após aprovação	4,83	21,00	9,17	4,17	23,33
13	As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceites	3,67	22,17	21,00	7,33	8,33
14	A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	7,00	20,67	20,67	7,17	7,00
15	A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas	4,50	12,83	19,33	12,67	13,17
AUTONOMIA						
16	Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho	1,00	7,50	19,33	25,17	9,50
17	Gerentes e/ou líderes de equipas possuem autonomia e motivação para incentivar projectos inovadores	8,00	22,33	13,67	6,00	12,50
18	Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior	8,83	20,33	16,00	9,50	7,83
19	Funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver os seus projectos	7,33	24,00	13,83	8,33	9,00
20	Funcionários podem aceder aos recursos necessários para desenvolver os seus projectos	5,67	21,00	17,00	8,00	10,83
LIDERANÇA						
21	Os funcionários são treinados para substituírem os seus superiores imediatos quando for necessário	8,67	15,17	17,33	14,17	7,17
EQUIPAS						
22	As pessoas ajudam-se e apoiam-se sem pensar apenas na sua própria área (Comunidade)	9,67	26,83	16,67	7,67	1,67
23	O nível de cooperação entre os diversos sectores da empresa é elevado	9,17	25,33	19,17	5,33	3,50
24	Formam-se equipas multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projectos	7,50	20,83	16,33	6,67	11,17
CONTROLO / MENSURAÇÃO						
25	A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários	4,83	13,67	17,17	9,17	17,67
TOTAL		223,67	496,68	403,00	206,69	232,50

Quadro VI. Avaliação da cultura intra-empresarial (Média da amostra das empresas brasileiras)

AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA						
	Preencha as lacunas (S, F, R, N e NS) com o número correspondente ao total de respostas dadas pelos respondentes da empresa em cada questão					
ÍTEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS
COMUNICAÇÃO						
1	A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários	13,33	10,50	19,67	5,00	0,00
2	O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado	10,67	8,83	8,17	13,83	7,00
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores	5,83	9,33	19,50	9,00	4,83
4	Os funcionários são consultados sobre a sua satisfação com os programas de incentivos e de novas ideias existentes	5,33	10,50	12,00	12,00	8,67
PROCESSO DECISÓRIO						
5	As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos	5,00	6,17	11,83	12,00	13,50
6	A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas	8,17	13,00	11,17	13,00	3,17
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética	11,00	6,00	4,50	17,17	9,83
INCENTIVOS / MOTIVAÇÃO						
8	Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias	6,00	8,83	15,83	10,50	7,33
9	Em caso de erro e/ou fracassos, o funcionário continua a ser incentivado	5,17	9,83	13,50	13,83	6,17
10	Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso	4,50	9,67	17,83	14,33	2,17
11	A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	7,00	6,17	16,67	11,00	7,67
RECOMPENSAS						
12	Quem cria um novo projecto continua a trabalhar no mesmo após aprovação	5,17	7,50	10,50	14,67	10,67
13	As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceites	5,67	9,50	12,00	13,00	8,33
14	A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	7,67	7,17	9,33	18,33	6,00
15	A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas	3,17	5,33	11,00	16,50	12,50
AUTONOMIA						
16	Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho	2,83	6,67	13,17	20,33	5,50
17	Gerentes e/ou líderes de equipas possuem autonomia e motivação para incentivar projectos inovadores	6,83	10,33	15,83	10,83	4,67
18	Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior	5,83	13,33	11,33	12,33	5,67
19	Funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver os seus projectos	4,83	11,67	11,83	13,33	6,83
20	Funcionários podem aceder aos recursos necessários para desenvolver os seus projectos	4,17	12,83	8,17	10,17	13,17
LIDERANÇA						
21	Os funcionários são treinados para substituírem os seus superiores imediatos quando for necessário	6,17	9,67	13,50	17,50	1,67
EQUIPAS						
22	As pessoas ajudam-se e apoiam-se sem pensar apenas na sua própria área (Comunidade)	6,33	12,67	9,83	15,00	4,67
23	O nível de cooperação entre os diversos sectores da empresa é elevado	4,83	11,50	11,67	15,67	4,83
24	Formam-se equipas multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projectos	6,17	6,83	16,50	10,33	8,67
CONTROLO / MENSURAÇÃO						
25	A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários	6,00	3,67	12,17	16,00	10,67
TOTAL		157,67	227,50	317,50	335,65	174,19

Quadro VII. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa A

AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA						
	Preencha as lacunas (S, F, R, N e NS) com o número correspondente ao total de respostas dadas pelos respondentes da empresa em cada questão					
ÍTEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS
COMUNICAÇÃO						
1	A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários	10	29	33	13	1
2	O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado	38	25	6	3	14
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores	5	20	37	16	8
4	Os funcionários são consultados sobre a sua satisfação com os programas de incentivos e de novas ideias existentes	6	20	37	17	6
PROCESSO DECISÓRIO						
5	As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos	4	15	10	11	46
6	A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas	23	23	13	5	22
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética	30	25	9	3	19
INCENTIVOS / MOTIVAÇÃO						
8	Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias	2	15	38	15	16
9	Em caso de erro e/ou fracassos, o funcionário continua a ser incentivado	16	13	33	17	7
10	Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso	7	12	34	17	16
11	A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	11	22	30	12	11
RECOMPENSAS						
12	Quem cria um novo projecto continua a trabalhar no mesmo após aprovação	6	25	15	4	36
13	As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceites	3	25	24	10	24
14	A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	8	21	29	9	19
15	A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas	1	13	26	15	31
AUTONOMIA						
16	Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho	0	8	25	37	16
17	Gerentes e/ou líderes de equipas possuem autonomia e motivação para incentivar projectos inovadores	10	27	20	9	20
18	Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior	14	22	21	10	19
19	Funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver os seus projectos	11	26	20	10	19
20	Funcionários podem aceder aos recursos necessários para desenvolver os seus projectos	8	23	26	9	20
LIDERANÇA						
21	Os funcionários são treinados para substituírem os seus superiores imediatos quando for necessário	9	15	30	21	11
EQUIPAS						
22	As pessoas ajudam-se e apoiam-se sem pensar apenas na sua própria área (Comunidade)	15	33	23	9	6
23	O nível de cooperação entre os diversos sectores da empresa é elevado	16	30	27	5	8
24	Formam-se equipas multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projectos	17	31	19	7	12
CONTROLO / MENSURAÇÃO						
25	A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários	6	11	28	10	31
TOTAL		276	529	613	294	438

Quadro VIII. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa B

AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA						
	Preencha as lacunas (S, F, R, N e NS) com o número correspondente ao total de respostas dadas pelos respondentes da empresa em cada questão					
ÍTEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS
COMUNICAÇÃO						
1	A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários	6	21	14	1	7
2	O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado	15	28	3	2	1
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores	5	23	17	1	3
4	Os funcionários são consultados sobre a sua satisfação com os programas de incentivos e de novas ideias existentes	4	14	22	4	5
PROCESSO DECISÓRIO						
5	As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos	2	11	7	4	25
6	A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas	8	26	6	2	7
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética	5	21	12	4	7
INCENTIVOS / MOTIVAÇÃO						
8	Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias	9	15	12	6	7
9	Em caso de erro e/ou fracassos, o funcionário continua a ser incentivado	5	14	15	7	8
10	Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso	3	13	21	7	5
11	A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	5	25	15	3	1
RECOMPENSAS						
12	Quem cria um novo projecto continua a trabalhar no mesmo após aprovação	4	22	7	3	13
13	As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceites	2	28	9	4	6
14	A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	8	22	11	5	3
15	A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas	8	18	12	6	5
AUTONOMIA						
16	Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho	0	10	20	11	8
17	Gerentes e/ou líderes de equipas possuem autonomia e motivação para incentivar projectos inovadores	8	19	14	2	6
18	Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior	2	27	10	3	7
19	Funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver os seus projectos	6	28	8	1	6
20	Funcionários podem aceder aos recursos necessários para desenvolver os seus projectos	7	23	10	2	7
LIDERANÇA						
21	Os funcionários são treinados para substituírem os seus superiores imediatos quando for necessário	5	12	14	7	11
EQUIPAS						
22	As pessoas ajudam-se e apoiam-se sem pensar apenas na sua própria área (Comunidade)	4	25	15	4	1
23	O nível de cooperação entre os diversos sectores da empresa é elevado	4	26	14	4	1
24	Formam-se equipas multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projectos	0	17	12	9	11
CONTROLO / MENSURAÇÃO						
25	A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários	2	17	8	4	18
TOTAL		127	505	308	106	179

Quadro IX. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa C

AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA						
Preencha as lacunas (S, F, R, N e NS) com o número correspondente ao total de respostas dadas pelos respondentes da empresa em cada questão						
ÍTEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS
COMUNICAÇÃO						
1	A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários	5	2	11	8	2
2	O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado	8	8	3	6	3
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores	2	3	11	10	2
4	Os funcionários são consultados sobre a sua satisfação com os programas de incentivos e de novas ideias existentes	2	1	11	12	2
PROCESSO DECISÓRIO						
5	As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos	3	6	0	4	15
6	A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas	4	9	2	1	12
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética	9	8	2	1	8
INCENTIVOS / MOTIVAÇÃO						
8	Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias	1	0	7	16	4
9	Em caso de erro e/ou fracassos, o funcionário continua a ser incentivado	0	10	5	7	6
10	Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso	2	0	6	14	6
11	A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	2	0	11	10	5
RECOMPENSAS						
12	Quem cria um novo projecto continua a trabalhar no mesmo após aprovação	0	7	4	7	10
13	As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceites	1	1	10	12	4
14	A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	1	3	9	11	4
15	A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas	0	1	8	13	6
AUTONOMIA						
16	Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho	1	0	3	20	4
17	Gerentes e/ou líderes de equipas possuem autonomia e motivação para incentivar projectos inovadores	3	6	2	8	9
18	Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior	2	5	8	10	3
19	Funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver os seus projectos	1	8	4	10	5
20	Funcionários podem aceder aos recursos necessários para desenvolver os seus projectos	2	3	7	11	5
LIDERANÇA						
21	Os funcionários são treinados para substituírem os seus superiores imediatos quando for necessário	1	3	7	12	5
EQUIPAS						
22	As pessoas ajudam-se e apoiam-se sem pensar apenas na sua própria área (Comunidade)	3	12	6	6	1
23	O nível de cooperação entre os diversos sectores da empresa é elevado	6	7	6	4	5
24	Formam-se equipas multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projectos	1	7	9	7	4
CONTROLO / MENSURAÇÃO						
25	A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários	2	1	6	11	8
TOTAL		62	111	158	231	138

Quadro X. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa D

AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA						
Preencha as lacunas (S, F, R, N e NS) com o número correspondente ao total de respostas dadas pelos respondentes da empresa em cada questão						
ÍTEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS
COMUNICAÇÃO						
1	A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários	11	26	15	2	0
2	O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado	23	18	7	0	6
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores	3	25	17	5	4
4	Os funcionários são consultados sobre a sua satisfação com os programas de incentivos e de novas ideias existentes	4	26	18	5	1
PROCESSO DECISÓRIO						
5	As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos	3	16	6	2	27
6	A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas	14	23	5	3	9
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética	24	20	3	3	4
INCENTIVOS / MOTIVAÇÃO						
8	Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias	11	19	15	8	1
9	Em caso de erro e/ou fracasso, o funcionário continua a ser incentivado	8	20	14	6	6
10	Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso	7	21	16	8	2
11	A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	9	22	16	5	2
RECOMPENSAS						
12	Quem cria um novo projecto continua a trabalhar no mesmo após aprovação	2	21	6	4	21
13	As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceites	3	24	20	3	4
14	A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	2	23	20	3	6
15	A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas	3	15	12	11	13
AUTONOMIA						
16	Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho	2	9	13	18	12
17	Gerentes e/ou líderes de equipas possuem autonomia e motivação para incentivar projectos inovadores	9	21	8	2	14
18	Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior	7	17	13	9	8
19	Funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver os seus projectos	6	20	12	7	9
20	Funcionários podem aceder aos recursos necessários para desenvolver os seus projectos	3	21	13	6	11
LIDERANÇA						
21	Os funcionários são treinados para substituírem os seus superiores imediatos quando for necessário	5	14	10	16	9
EQUIPAS						
22	As pessoas ajudam-se e apoiam-se sem pensar apenas na sua própria área (Comunidade)	8	31	10	5	0
23	O nível de cooperação entre os diversos sectores da empresa é elevado	7	26	16	2	3
24	Formam-se equipas multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projectos	3	20	16	2	13
CONTROLO / MENSURAÇÃO						
25	A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários	1	19	10	5	19
TOTAL		178	517	311	140	204

Quadro XI. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa E

AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA						
Preencha as lacunas (S, F, R, N e NS) com o número correspondente ao total de respostas dadas pelos respondentes da empresa em cada questão						
ÍTEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS
COMUNICAÇÃO						
1	A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários	26	58	35	7	4
2	O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado	46	53	11	9	11
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores	16	53	44	13	4
4	Os funcionários são consultados sobre a sua satisfação com os programas de incentivos e de novas ideias existentes	11	41	56	19	3
PROCESSO DECISÓRIO						
5	As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos	18	35	14	3	60
6	A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas	38	63	10	4	15
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética	70	49	5	1	5
INCENTIVOS / MOTIVAÇÃO						
8	Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias	10	41	47	27	5
9	Em caso de erro e/ou fracasso, o funcionário continua a ser incentivado	20	53	33	15	9
10	Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso	11	43	38	28	10
11	A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	19	51	43	9	8
RECOMPENSAS						
12	Quem cria um novo projecto continua a trabalhar no mesmo após aprovação	10	44	18	7	51
13	As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceites	10	43	56	13	8
14	A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	13	47	50	13	7
15	A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas	8	25	50	28	19
AUTONOMIA						
16	Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho	1	13	46	57	13
17	Gerentes e/ou líderes de equipas possuem autonomia e motivação para incentivar projectos inovadores	13	54	32	15	16
18	Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior	18	44	39	23	6
19	Funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver os seus projectos	13	53	33	22	9
20	Funcionários podem aceder aos recursos necessários para desenvolver os seus projectos	7	49	40	19	15
LIDERANÇA						
21	Os funcionários são treinados para substituírem os seus superiores imediatos quando for necessário	23	40	37	25	5
EQUIPAS						
22	As pessoas ajudam-se e apoiam-se sem pensar apenas na sua própria área (Comunidade)	18	48	43	20	1
23	O nível de cooperação entre os diversos sectores da empresa é elevado	16	50	45	16	3
24	Formam-se equipas multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projectos	17	42	37	13	21
CONTROLO / MENSURAÇÃO						
25	A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários	9	29	46	22	24
TOTAL		461	1121	908	428	332

Quadro XII. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa F

AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA						
	Preencha as lacunas (S, F, R, N e NS) com o número correspondente ao total de respostas dadas pelos respondentes da empresa em cada questão					
ÍTEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS
COMUNICAÇÃO						
1	A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários	16	8	4	0	0
2	O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado	14	11	0	1	2
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores	13	8	4	1	2
4	Os funcionários são consultados sobre a sua satisfação com os programas de incentivos e de novas ideias existentes	13	7	5	2	1
PROCESSO DECISÓRIO						
5	As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos	7	8	0	0	13
6	A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas	15	6	0	1	6
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética	22	4	0	0	2
INCENTIVOS / MOTIVAÇÃO						
8	Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias	9	10	6	3	0
9	Em caso de erro e/ou fracassos, o funcionário continua a ser incentivado	11	11	4	0	2
10	Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso	5	8	10	1	4
11	A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	14	4	4	2	4
RECOMPENSAS						
12	Quem cria um novo projecto continua a trabalhar no mesmo após aprovação	7	7	5	0	9
13	As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceites	3	12	7	2	4
14	A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	10	8	5	2	3
15	A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas	7	5	8	3	5
AUTONOMIA						
16	Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho	2	5	9	8	4
17	Gerentes e/ou líderes de equipas possuem autonomia e motivação para incentivar projectos inovadores	5	7	6	0	10
18	Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior	10	7	5	2	4
19	Funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver os seus projectos	7	9	6	0	6
20	Funcionários podem aceder aos recursos necessários para desenvolver os seus projectos	7	7	6	1	7
LIDERANÇA						
21	Os funcionários são treinados para substituírem os seus superiores imediatos quando for necessário	9	7	6	4	2
EQUIPAS						
22	As pessoas ajudam-se e apoiam-se sem pensar apenas na sua própria área (Comunidade)	10	12	3	2	1
23	O nível de cooperação entre os diversos sectores da empresa é elevado	6	13	7	1	1
24	Formam-se equipas multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projectos	7	8	5	2	6
CONTROLO / MENSURAÇÃO						
25	A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários	9	5	5	3	6
TOTAL		238	197	120	41	104

Quadro XIII. Avaliação da cultura intra-emprededora da Empresa A`

AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA						
	Preencha as lacunas (S, F, R, N e NS) com o número correspondente ao total de respostas dadas pelos respondentes da empresa em cada questão					
ÍTEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS
COMUNICAÇÃO						
1	A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários	0	21	98	11	0
2	O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado	11	6	10	67	36
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores	0	12	74	23	21
4	Os funcionários são consultados sobre a sua satisfação com os programas de incentivos e de novas ideias existentes	0	9	31	53	37
PROCESSO DECISÓRIO						
5	As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos	0	0	35	39	56
6	A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas	2	34	41	53	0
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética	12	9	0	70	39
INCENTIVOS / MOTIVAÇÃO						
8	Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias	0	10	43	42	35
9	Em caso de erro e/ou fracassos, o funcionário continua a ser incentivado	0	23	42	44	21
10	Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso	0	19	54	57	0
11	A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	11	0	52	37	30
RECOMPENSAS						
12	Quem cria um novo projecto continua a trabalhar no mesmo após aprovação	0	12	23	58	37
13	As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceites	10	13	21	49	37
14	A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	16	0	0	88	26
15	A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas	0	0	22	50	58
AUTONOMIA						
16	Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho	0	11	33	69	17
17	Gerentes e/ou líderes de equipas possuem autonomia e motivação para incentivar projectos inovadores	12	21	36	42	19
18	Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior	0	28	31	49	22
19	Funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver os seus projectos	0	13	29	57	31
20	Funcionários podem aceder aos recursos necessários para desenvolver os seus projectos	0	29	12	36	53
LIDERANÇA						
21	Os funcionários são treinados para substituírem os seus superiores imediatos quando for necessário	13	24	18	75	0
EQUIPAS						
22	As pessoas ajudam-se e apoiam-se sem pensar apenas na sua própria área (Comunidade)	0	36	29	65	0
23	O nível de cooperação entre os diversos sectores da empresa é elevado	0	39	35	56	0
24	Formam-se equipas multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projectos	0	0	60	47	23
CONTROLO / MENSURAÇÃO						
25	A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários	0	0	31	72	27
TOTAL		87	369	860	1309	625

Quadro XIV. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa B`

AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA						
Preencha as lacunas (S, F, R, N e NS) com o número correspondente ao total de respostas dadas pelos respondentes da empresa em cada questão						
ÍTEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS
COMUNICAÇÃO						
1	A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários	14	4	5	8	0
2	O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado	7	9	8	6	1
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores	5	6	10	7	3
4	Os funcionários são consultados sobre a sua satisfação com os programas de incentivos e de novas ideias existentes	1	4	11	9	6
PROCESSO DECISÓRIO						
5	As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos	4	6	9	11	1
6	A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas	5	8	5	8	5
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética	3	2	8	15	3
INCENTIVOS / MOTIVAÇÃO						
8	Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias	1	3	8	15	4
9	Em caso de erro e/ou fracassos, o funcionário continua a ser incentivado	1	7	5	12	6
10	Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso	1	4	7	13	6
11	A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	2	4	10	10	5
RECOMPENSAS						
12	Quem cria um novo projecto continua a trabalhar no mesmo após aprovação	2	4	6	15	4
13	As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceites	3	2	8	14	4
14	A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	4	2	10	11	4
15	A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas	5	2	7	14	3
AUTONOMIA						
16	Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho	5	6	3	12	5
17	Gerentes e/ou líderes de equipas possuem autonomia e motivação para incentivar projectos inovadores	7	2	16	5	1
18	Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior	5	7	11	6	2
19	Funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver os seus projectos	4	6	10	9	2
20	Funcionários podem aceder aos recursos necessários para desenvolver os seus projectos	7	6	5	10	3
LIDERANÇA						
21	Os funcionários são treinados para substituírem os seus superiores imediatos quando for necessário	3	5	7	10	6
EQUIPAS						
22	As pessoas ajudam-se e apoiam-se sem pensar apenas na sua própria área (Comunidade)	5	5	5	7	9
23	O nível de cooperação entre os diversos sectores da empresa é elevado	2	2	10	12	5
24	Formam-se equipas multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projectos	5	7	11	6	2
CONTROLO / MENSURAÇÃO						
25	A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários	7	2	16	5	1
TOTAL		108	115	211	250	91

Quadro XV. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa C`

AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA						
Preencha as lacunas (S, F, R, N e NS) com o número correspondente ao total de respostas dadas pelos respondentes da empresa em cada questão						
ÍTEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS
COMUNICAÇÃO						
1	A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários	44	12	1	2	0
2	O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado	38	15	1	1	4
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores	22	22	10	2	3
4	Os funcionários são consultados sobre a sua satisfação com os programas de incentivos e de novas ideias existentes	17	21	15	5	1
PROCESSO DECISÓRIO						
5	As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos	14	9	8	7	21
6	A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas	34	16	5	2	2
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética	45	10	4	0	0
INCENTIVOS / MOTIVAÇÃO						
8	Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias	23	19	14	3	0
9	Em caso de erro e/ou fracasso, o funcionário continua a ser incentivado	24	15	11	6	3
10	Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso	17	15	17	5	5
11	A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	21	17	16	3	2
RECOMPENSAS						
12	Quem cria um novo projecto continua a trabalhar no mesmo após aprovação	18	11	17	2	11
13	As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceites	15	17	18	2	7
14	A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	19	17	14	4	5
15	A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas	12	15	14	8	10
AUTONOMIA						
16	Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho	9	10	13	20	7
17	Gerentes e/ou líderes de equipas possuem autonomia e motivação para incentivar projectos inovadores	18	18	15	4	4
18	Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior	13	19	9	12	6
19	Funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver os seus projectos	14	12	14	10	8
20	Funcionários podem aceder aos recursos necessários para desenvolver os seus projectos	8	14	12	9	16
LIDERANÇA						
21	Os funcionários são treinados para substituírem os seus superiores imediatos quando for necessário	19	17	12	7	4
EQUIPAS						
22	As pessoas ajudam-se e apoiam-se sem pensar apenas na sua própria área (Comunidade)	27	17	11	3	1
23	O nível de cooperação entre os diversos sectores da empresa é elevado	18	20	13	3	5
24	Formam-se equipas multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projectos	22	16	13	4	4
CONTROLO / MENSURAÇÃO						
25	A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários	25	12	11	5	6
TOTAL		536	387	288	129	135

Quadro XVI. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa D`

AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA						
Preencha as lacunas (S, F, R, N e NS) com o número correspondente ao total de respostas dadas pelos respondentes da empresa em cada questão						
ÍTEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS
COMUNICAÇÃO						
1	A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários	9	7	10	7	0
2	O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado	3	6	16	7	1
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores	2	1	12	16	2
4	Os funcionários são consultados sobre a sua satisfação com os programas de incentivos e de novas ideias existentes	5	9	9	3	7
PROCESSO DECISÓRIO						
5	As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos	2	11	13	7	0
6	A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas	3	10	7	6	7
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética	1	3	10	8	11
INCENTIVOS / MOTIVAÇÃO						
8	Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias	2	12	15	2	2
9	Em caso de erro e/ou fracasso, o funcionário continua a ser incentivado	1	3	14	11	4
10	Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso	3	7	18	5	0
11	A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	1	4	13	9	6
RECOMPENSAS						
12	Quem cria um novo projecto continua a trabalhar no mesmo após aprovação	2	3	10	9	9
13	As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceites	3	8	11	10	1
14	A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	3	10	15	4	1
15	A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas	1	9	6	15	2
AUTONOMIA						
16	Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho	1	6	13	10	3
17	Gerentes e/ou líderes de equipas possuem autonomia e motivação para incentivar projectos inovadores	2	10	13	5	3
18	Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior	8	11	8	4	2
19	Funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver os seus projectos	6	18	8	1	0
20	Funcionários podem aceder aos recursos necessários para desenvolver os seus projectos	7	9	10	1	6
LIDERANÇA						
21	Os funcionários são treinados para substituírem os seus superiores imediatos quando for necessário	1	7	16	9	0
EQUIPAS						
22	As pessoas ajudam-se e apoiam-se sem pensar apenas na sua própria área (Comunidade)	1	7	4	9	12
23	O nível de cooperação entre os diversos sectores da empresa é elevado	1	1	2	16	13
24	Formam-se equipas multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projectos	0	5	6	3	19
CONTROLO / MENSURAÇÃO						
25	A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários	1	2	6	5	19
TOTAL		69	179	265	182	130

Quadro XVII. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa E`

AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA						
Preencha as lacunas (S, F, R, N e NS) com o número correspondente ao total de respostas dadas pelos respondentes da empresa em cada questão						
ÍTEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS
COMUNICAÇÃO						
1	A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários	13	15	2	0	0
2	O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado	5	16	9	0	0
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores	5	15	10	0	0
4	Os funcionários são consultados sobre a sua satisfação com os programas de incentivos e de novas ideias existentes	8	17	3	1	1
PROCESSO DECISÓRIO						
5	As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos	9	11	6	3	1
6	A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas	5	9	8	5	3
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética	5	11	5	6	3
INCENTIVOS / MOTIVAÇÃO						
8	Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias	10	9	10	1	0
9	Em caso de erro e/ou fracassos, o funcionário continua a ser incentivado	5	11	8	5	1
10	Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso	6	12	10	2	0
11	A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	7	12	6	4	1
RECOMPENSAS						
12	Quem cria um novo projecto continua a trabalhar no mesmo após aprovação	9	15	5	1	0
13	As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceites	3	14	10	3	0
14	A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	4	10	14	2	0
15	A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas	1	5	14	8	2
AUTONOMIA						
16	Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho	2	5	15	7	1
17	Gerentes e/ou líderes de equipas possuem autonomia e motivação para incentivar projectos inovadores	2	10	10	8	0
18	Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior	7	13	7	3	0
19	Funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver os seus projectos	5	15	8	2	0
20	Funcionários podem aceder aos recursos necessários para desenvolver os seus projectos	3	14	10	3	0
LIDERANÇA						
21	Os funcionários são treinados para substituírem os seus superiores imediatos quando for necessário	1	4	22	3	0
EQUIPAS						
22	As pessoas ajudam-se e apoiam-se sem pensar apenas na sua própria área (Comunidade)	5	11	8	2	4
23	O nível de cooperação entre os diversos sectores da empresa é elevado	8	7	9	2	4
24	Formam-se equipas multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projectos	10	12	4	2	2
CONTROLO / MENSURAÇÃO						
25	A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários	3	6	8	5	8
TOTAL		141	279	221	78	31

Quadro XVIII. Avaliação da cultura intra-empresarial da Empresa F`

AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA						
	Preencha as lacunas (S, F, R, N e NS) com o número correspondente ao total de respostas dadas pelos respondentes da empresa em cada questão					
ÍTEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS
COMUNICAÇÃO						
1	A visão e os objectivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários	0	4	2	2	0
2	O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado	0	1	5	2	0
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores	1	0	1	6	0
4	Os funcionários são consultados sobre a sua satisfação com os programas de incentivos e de novas ideias existentes	1	3	3	1	0
PROCESSO DECISÓRIO						
5	As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo superior a 3 anos	1	0	0	5	2
6	A empresa age de acordo com as suas políticas e directrizes divulgadas	0	1	1	4	2
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética	0	1	0	4	3
INCENTIVOS / MOTIVAÇÃO						
8	Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas ideias	0	0	5	0	3
9	Em caso de erro e/ou fracassos, o funcionário continua a ser incentivado	0	0	1	5	2
10	Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso	0	1	1	4	2
11	A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	0	0	3	3	2
RECOMPENSAS						
12	Quem cria um novo projecto continua a trabalhar no mesmo após aprovação	0	0	2	3	3
13	As novas ideias (inovações) propostas pelos funcionários são aceites	0	3	4	0	1
14	A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários	0	4	3	1	0
15	A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efectivamente utilizadas	0	1	3	4	0
AUTONOMIA						
16	Os funcionários podem escolher seus projectos de trabalho	0	2	2	4	0
17	Gerentes e/ou líderes de equipas possuem autonomia e motivação para incentivar projectos inovadores	0	1	5	1	1
18	Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior	2	2	2	0	2
19	Funcionários têm acesso às informações necessárias para desenvolver os seus projectos	0	5	2	1	0
20	Funcionários podem aceder aos recursos necessários para desenvolver os seus projectos	0	5	0	2	1
LIDERANÇA						
21	Os funcionários são treinados para substituírem os seus superiores imediatos quando for necessário	0	1	6	1	0
EQUIPAS						
22	As pessoas ajudam-se e apoiam-se sem pensar apenas na sua própria área (Comunidade)	0	0	2	4	2
23	O nível de cooperação entre os diversos sectores da empresa é elevado	0	0	1	5	2
24	Formam-se equipas multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projectos	0	1	5	0	2
CONTROLO / MENSURAÇÃO						
25	A empresa monitoriza os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários	0	0	1	4	3
TOTAL		5	36	60	66	33