



**CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**RODOLFO DE FREITAS CARDOSO**

**EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DE PROGRAMA DE FÉRIAS EM FORTALEZA**

**FORTALEZA**

**2020**

RODOLFO DE FREITAS CARDOSO

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DE PROGRAMA DE FÉRIAS EM FORTALEZA

Trabalho de Conclusão de Curso II (TCC II) apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Fernanda Moreira Lima Santos.

FORTALEZA

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Centro Universitário Christus - Unichristus

Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do  
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

D278e de Freitas Cardoso, Rodolfo.  
EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO : UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DE PROGRAMA DE FÉRIAS EM  
FORTALEZA / Rodolfo de Freitas Cardoso. - 2021.  
65 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro  
Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração,  
Fortaleza, 2021.  
Orientação: Profa. Ma. Fernanda Moreira Lima Santos.

1. Empreendedorismo. 2. Empreendedorismo corporativo. 3.  
Perfil do empreendedor corporativo. 4. Perfil do empreendedor  
corporativo. I. Título.

CDD 658

# Rodolfo de Freitas Cardoso

## EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO:UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PROGRAMA DE FÉRIAS EM FORTALEZA

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração do CENTRO UNIVERSITÁRIO  
CHRISTUS, como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Bacharel.

9.2

---

Média Final



---

Prof. Ma. Fernanda Moreira Lima Santos.  
Orientador(a)



---

Prof. Ma. Lise Alcântara Castelo  
Examinador(a)



---

Prof. Ma. Graziella Batista de Moura  
Examinador(a)

Data da Aprovação: 13/01/2021

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais por me aconselharem e me guiarem até este momento. À minha irmã e cunhado pelos conselhos e incentivo para persistir e finalizar esta etapa de formação acadêmica.

A todos professores que compartilharam seus conhecimentos e que me motivaram durante toda a graduação.

À minha orientadora Profa. Ma. Fernanda Moreira Lima Santos, às professoras Nicole de Albuquerque e Lise Alcântara, que foram pacientes e contribuíram com orientações valiosas para a finalização desta etapa.

À coordenação do curso de Administração de Empresas da UniChristus, em especial à Graziella Batista de Moura e ao Elnivan Moreira de Souza, por toda assistência durante o período de graduação.

E a todos que, de alguma forma, contribuíram para este trabalho.

Muito obrigado!

## RESUMO

O presente trabalho aborda o empreendedorismo corporativo, baseado no comportamento dos empregados de uma empresa pública ou privada a qual possui um ambiente propício e que os instiga a realizar ações empreendedoras que irão gerar inovações em produtos, serviços, processos, conceitos de gestão e de negócios internamente para a organização. Contribuindo, portanto, com informações de interesse para a empresa, acadêmicos e sociedade em geral. O objetivo principal é identificar as ações de empreendedorismo corporativo dentro de uma empresa de programa de férias em Fortaleza, descrevendo o perfil empreendedor dos funcionários, as ações que estimulam a capacitação empreendedora e as barreiras à ação empreendedora na organização. O estudo teve uma fundamentação literária baseada em autores que são referência no assunto pesquisado no referencial teórico. A metodologia utilizada foi de natureza quali-quantitativa, classificada como descritiva e estudo de caso, em que as informações foram coletadas por meio de questionário aplicado a 30 funcionários e de uma entrevista semi-estruturada aplicada ao gestor, o gerente geral. Pode-se concluir que a empresa em estudo utiliza de ações que estimulam o empreendedorismo corporativo, promovendo diversos treinamentos, reciclagens de conhecimentos e reconhecimento a seus colaboradores, não sendo necessário um plano específico para o desenvolvimento do mesmo, com apenas alguns problemas pontuais a serem corrigidos e melhorados.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Empreendedorismo corporativo. Perfil do empreendedor corporativo. Capacitação empreendedora.

## **ABSTRACT**

This study deals with corporate entrepreneurship, based on the behavior of employees of a public or private company which has a favorable environment and which encourages them to carry out entrepreneurial actions that will generate innovations in products, services, processes, management and management concepts, business internally for the organization. Contributing, therefore, with information of interest to the company, academics and society in general. The main objective is to identify the actions of corporate entrepreneurship within a vacation program company in Fortaleza, describing the entrepreneurial profile of the employees, the actions that stimulate entrepreneurial training and the barriers to action taken in the organization. The study had a literary foundation based on authors who are a reference in the subject researched in the theoretical framework. The methodology used was of a quali-quantitative nature, classified as descriptive and case study, in which the information was collected through a questionnaire applied to 30 employees and a semi-structured interview applied to the manager, the general manager. It can be concluded that the company under study uses actions that encourage corporate entrepreneurship, promoting various training, knowledge recycling and recognition to its employees, not requiring a specific plan for its development, with only a few specific problems to be corrected and improved.

**Keywords:** Entrepreneurship. Corporate entrepreneurship. Corporate entrepreneur profile. Entrepreneurial training.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo do comportamento empreendedor .....	24
Figura 2 - As fases de implantação de projetos e seus filtros defendidos por Hashimoto.....	32

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - vantagens para empreender .....	19
Quadro 2- Dados importantes GEM (Global Entrepreneurship Monitor), 2019.....	22
Quadro 3 - 10 características de um empreendedor de sucesso (Empretec, Sebrae) .....	25
Quadro 4- características do empreendedor corporativo.....	26
Quadro 5 - características das competências para a gestão de pessoas .....	30
Quadro 6 - ações das organizações para encorajar o empreendedorismo corporativo .....	31
Quadro 7 - análise da entrevista do gerente geral.....	51

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero .....	41
Gráfico 2 - Faixas de idade .....	42
Gráfico 3 - Escolaridade.....	42
Gráfico 4 - Comprometimento e determinação.....	43
Gráfico 5 - Obsessão pelas oportunidades .....	44
Gráfico 6 - Tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas .....	45
Gráfico 7 - Criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação .....	46
Gráfico 8 - Motivação e superação.....	47
Gráfico 9 – Visão geral.....	48

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1- Características do ambiente de trabalho .....	50
---	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
2.1	Empreendedorismo: definições e importância .....	17
2.2	Empreendedorismo no Brasil .....	20
2.3	Empreendedorismo corporativo: características e perfil.....	23
2.4	Capacitação empreendedora corporativa .....	27
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>34</b>
3.1	Ambiente da pesquisa .....	34
3.2	Natureza da pesquisa .....	34
3.3	Tipologia da pesquisa.....	36
3.4	Universo e amostra da pesquisa.....	37
3.5	Instrumentos de coleta de dados.....	38
3.6	Tratamento dos dados.....	39
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>41</b>
4.1	Análise das características sociodemográficas e perfil empreendedor dos funcionários .....	41
4.2	Análise das características do ambiente de trabalho.....	50
4.3	Análise da Entrevista .....	51
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>57</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>59</b>
	<b>APÊNDICE</b> .....	<b>63</b>
	<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>64</b>
	<b>APÊNDICE B</b> .....	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto econômico global, o empreendedorismo é importante para o desenvolvimento econômico dos países, estando presente nos setores público e privado. A competitividade no atual mundo informatizado e globalizado é alta e dinâmica, demandando das organizações respostas rápidas, o que torna o ato de empreender um diferencial pois o país que obter mercados internos com organizações capazes de influenciar pessoas e extrair o potencial empreendedor, torna-se mais diversificado, influente e competitivo.

O empreendedorismo é mais que abrir um negócio, é a visão de elaborar e agir através de atitudes empreendedoras que trarão além de riqueza, bem-estar à sociedade. Esses tipos de atitudes empreendedoras podem se originar por duas maneiras: criação de instituições para fins sociais ou através de políticas internas em empresas já existentes. O empreendedorismo requer do indivíduo proatividade para enfrentar os desafios com criatividade e inovação, sempre avaliando oportunidades e riscos presentes no âmbito pessoal e organizacional.

Assim sendo, pode-se definir empreender como um conjunto de práticas que garantem acúmulo e geração de riqueza intelectual, monetária e material, garantindo, assim, um desempenho superior à sociedade que o emprega. Ressalta-se que, desde a década de oitenta, este movimento de empreender veio se tornando destaque em políticas econômicas de países desenvolvidos e em desenvolvimento (BAGGIO; BAGGIO, 2014).

Empreender está entrelaçado com a postura e quais atitudes que se toma quando problemas surgem e como torná-los em oportunidades, especialmente em momentos de dificuldade de qualquer tipo que um negócio possa passar, como crises econômicas. Desse modo, o empreendedor precisa de um aprendizado constante com uma posição aberta a novas experiências e práticas.

Em momentos de crise, a vocação empreendedora do brasileiro se torna mais evidente. Para se ter uma ideia, em 2020 o Brasil pode alcançar o maior número de empreendedores iniciais contados os últimos 20 anos, com um número expressivo de 25% da população adulta engajada em abrir um novo empreendimento ou já com um negócio de até 3,5 anos de existência. Os dados de 2019 apontam que a taxa de empreendedorismo inicial ficou em 23,3% entre a população adulta (18 a 64 anos). Esses números são verificados através de dados dos relatórios dos anos passados da pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que evidencia em momentos de recessão um aumento do empreendedorismo inicial. Pode-se verificar isto entre os anos 2008-2009 e entre os anos 2014-2016 (SEBRAE, 2020).

De acordo com dados obtidos através do relatório do GEM (2019), apurados em 55 países, mostra um aumento do empreendedorismo inicial no país após a queda entre 2016 e 2018. O grande aumento na taxa de empreendedores iniciais foi alavancado devido ao aumento de 6.4 pontos de empreendedores nascentes comparado com o relatório de 2018. Percebe-se que o engajamento dos brasileiros em empreendedorismo é evidenciada pelos dados do GEM de 2019 que estima que existam 53,4 milhões de brasileiros envolvidos em alguma atividade empreendedora. Isso pode ser a criação de um novo negócio, na fase de consolidação ou se esforçando para manter o que já é estabelecido (GEM, 2019).

Diante desse cenário, é necessário conhecer o perfil do empreendedor atual. O empreendedor é visto como alguém de perícia, assertividade, comprometimento e persistência. Dispõe de um olhar para novas oportunidades, obtendo a inovação através da visão de futuro. Combina a autoconfiança e a máxima eficiência por meio da reciclagem de seus conhecimentos (SEBRAE, 2020).

Sendo assim, o empreendedor na sociedade são profissionais que geram novos empregos, inovação, ajudam no crescimento da economia e diminuem a diferença desta com países mais bem estruturados. E é indispensável que a empresa internamente gere capacidade empreendedora e transforme-a em ação para que o melhor desenvolvimento organizacional ocorra e a torne mais inovadora e competitiva.

Dessa forma, surge o empreendedorismo corporativo, que é baseado no comportamento de empregados de empresa pública ou privada a qual possui um ambiente propício e que os instiga a realizar ações empreendedoras que por fim irão gerar inovações em produtos, serviços, processos, conceitos de gestão e de negócios internamente para a organização. Tais inovações trazem benefícios positivos em indicadores de desempenho organizacional, ao poder competitivo da empresa, de aprendizado e de realização pessoal (BOAS; SANTOS, 2014).

O empreendedorismo corporativo engloba duas vertentes: o *intrapreneurship* e o *corporate venture*. O primeiro é o mais comum que se baseia em inovações e mudanças nas decisões estratégicas que se originam do meio interno e que são voltados também para o ambiente interno da organização. Já o segundo engloba um alto grau de inovação e que pode muitas vezes não ter relação com as práticas organizacionais. Também pode ser desenvolvido como *spin-off*, *joint-venture* e com investimentos externos (MIRANDA, 2015).

E para aplicá-las são necessários profissionais com perfis empreendedores compatíveis com as metas das empresas, ajudando a tornar o ambiente interno propício a alcançá-las. No mundo corporativo atual, já é habitual que as empresas procurem por profissionais com perfil empreendedor, pois trazem mudanças comportamentais, em que

os empregados atuais e entrantes afetam a dinâmica de conhecimentos e cultura do ambiente, acelerando o processo empreendedor no ambiente interno.

Um desafio considerável para as organizações é encontrar um perfil de gestor corporativo com características empreendedoras, o qual precisa lidar com problemas de formas criativa e inovadora em face a constantes mudanças. O sucesso à criação desse ambiente favorável ao empreendimento voltado aos empregados depende de uma boa gestão empresarial.

Assim, o empreendedorismo corporativo aliado à gestão empresarial deve propiciar um ambiente de suporte a práticas empreendedoras. Ter uma estrutura organizacional flexível, em que os colaboradores tenham papel participante nas tomadas de decisões e principalmente possam ter um feedback nas comunicações, sendo ouvidos no processo organizacional.

Diante desse contexto, é importante não olhar para o colaborador como apenas mais uma peça na máquina ou subordinado, mas sim como uma parte essencial para solução de problemas e criação de oportunidades. O funcionário precisa de liberdade e autonomia para expor suas ideias quando necessárias, podendo assim exercer um papel de liderança para geração de inovação.

Então, basicamente, o papel de um gestor corporativo é conceber um ambiente fértil para que as ideias fluam e ter a flexibilidade e criatividade para identificar, desenvolver, capturar e implementá-las para que se tornem novas oportunidades de negócios (BAGGIO; BAGGIO, 2014).

Com essas informações, o trabalho justifica-se dada a importância do conhecimento sobre o tema empreendedorismo corporativo para o desenvolvimento organizacional e conseqüente crescimento da economia. O empreendedorismo corporativo é importante em qualquer negócio, seja de natureza privada ou pública, propicia um mercado mais dinâmico e competitivo. É cada vez comum que as empresas ofereçam programas para estimular funcionários a desenvolverem novas ideias. O empreendedorismo corporativo é fundamental para inovar e, em simultâneo, estreitar os laços entre os profissionais e a empresa.

Para os acadêmicos esse trabalho permitirá um estudo na área, com embasamento científico para conhecer o perfil e o papel do empreendedor corporativo como uma oportunidade de gerar ideias inovadoras e transformá-las em resultados que possam gerar valor à empresa. E associando o conteúdo visto em sala de aula com a realidade de mercado.

Então partindo-se da importância dessa pesquisa, o presente estudo foi elaborado para responder a seguinte problemática: como uma organização pode investir no empreendedorismo corporativo?

O objetivo geral é: identificar as ações de empreendedorismo corporativo utilizadas por uma empresa de programa de férias em Fortaleza.

Os objetivos específicos são:

- Identificar o perfil empreendedor dos funcionários;
- Identificar as ações que estimulam a capacitação empreendedora dos colaboradores;
- Identificar as barreiras à ação empreendedora que impactam na organização.

A estrutura do trabalho está disposta em cinco seções, da seguinte forma:

A primeira é composta pela introdução, que apresenta a definição do tema, a justificativa que identifica os motivos do estudo, a problemática da pesquisa em forma de pergunta, junto o objetivo geral e os objetivos específicos.

Na segunda encontra-se o referencial teórico, em que os pontos serão apresentados para melhor entendimento do tema empreendedorismo, empreendedorismo corporativo e o perfil do empreendedor corporativo, capacitação empreendedora.

Na terceira seção é apresentada a metodologia, em que são mostrados os pontos utilizados para o desenvolvimento do método de pesquisa como: o ambiente da pesquisa, natureza da pesquisa, os tipos de pesquisa, universo e amostra dessa pesquisa e o instrumento de coleta de dados, bem como as ferramentas para atingirem os objetivos traçados na pesquisa.

A quarta seção mostra a análise dos dados, com a exposição dos itens do questionário e a entrevista para melhor compreensão e descrição de todas as respostas das perguntas apresentadas, acrescidas de comentários do pesquisador;

Na quinta seção estão as considerações finais, com os pontos relevantes da pesquisa, principalmente a problemática apresentada, de maneira que o objetivo geral e específicos serão atendidos e algumas sugestões de futuras pesquisas a serem desenvolvidas e apresentadas.

No final do trabalho encontram-se as referências do material consultado para realizar a pesquisa e, no apêndice A está contido o questionário e no apêndice B está contida a entrevista, ambos utilizados para a coleta de dados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentada o levantamento teórico que servirá de embasamento para a construção da pesquisa. Contendo os tópicos estudados, é um espaço de teoria, que reúne os conhecimentos necessários para que seja possível realizar a interpretação dos dados.

Visando um bom resultado, o referencial teórico aponta conceitos, técnicas e fundamentos sobre o empreendedorismo, com foco na importância da figura do perfil do empreendedor corporativo. Os assuntos abordados são: empreendedorismo geral (definições e importância), empreendedorismo no Brasil, o perfil do empreendedor corporativo e capacitação empreendedora corporativa.

### 2.1 Empreendedorismo: definições e importância

Para Dolabela (2008, p.43), o termo empreendedorismo é um “neologismo derivado da livre tradução da palavra entrepreneurship e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação”. O termo empreendedorismo está intrinsecamente ligado ao termo empreendedor, todas as pessoas têm visões diferentes de um negócio que o possa tornar único. Desse modo,

O empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas (BAGGIO; BAGGIO, 2014, p.25).

Então, é interessante que um empreendedor tenha novas formas de pensar sobre determinado campo de atuação. Esta forma de pensar pode vir através de uma reflexão pessoal, por meio de estudos ou do coletivismo. Assim, através da prática do empreendedorismo a empresa torna-se competitiva e a mantém com uma vantagem sobre a concorrência. Atualmente, as empresas se deparam não com um mercado regional, mas também global, em muitos segmentos de produtos, sejam eles simples ou não, desde commodities, passando pelos serviços até à indústria 4.0. Nesse contexto, observa-se que as empresas de diversos setores necessitam de competitividade e da prática do empreendedorismo, com foco na liderança.

Cabe aqui destacar o significado da concorrência, que é uma prática relevante à produtividade e competitividade das empresas, fato que se acirrou principalmente após a década de 1990. A concorrência caracteriza-se pela disputa entre as empresas, e a competitividade é entendida como a capacidade de as empresas estabelecerem estratégias que compreendam tanto o ambiente externo (mercado e sistema econômico) como também o ambiente interno (a própria organização), para que possam assim manter ou superar a sua participação no mercado no processo de competição. (HALICKI, 2012, p.13).

Em visto disso, a relação do empreendedor com a concorrência acirrada é clara, mas quando o mercado está calmo e a situação da empresa encontra-se estável, com pouca concorrência, surge o período em que o empreendedor é mais importante do que nunca. Isso porque é importante que este não deixe de pesquisar por oportunidades de inovação e estar à frente da concorrência mesmo que esteja longe em qualidade ou quantidade das outras empresas. Assim, para além de estar à frente da empresa, tendo em vista a resolução de todos os problemas, é necessário que este trabalhe de forma a deixar seus clientes impressionados com seu produto.

O fundamento do empreendedor está na ideia de crescer e se desenvolver junto à empresa e, assim, presenciar o retorno de seus investimentos em forma de lucratividade. Para isso, o desenvolvimento pessoal e conhecimento técnico são apenas alguns indicativos do empreendedorismo de sucesso, aliado à inovação e à necessidade de realização. Proporcionando as empresas a terem sucesso e a alcançarem grandes impactos na sociedade, pois proporciona desenvolvimento econômico e social.

Destarte, ter um grande líder no comando de uma empresa é de suma importância. Segundo Peters e Hisrich (2002, p.29) dizem que o empreendedorismo é a “riqueza criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo, comprometimento com a carreira ou que provê valor para algum produto ou serviço”.

“O economista Schumpeter, em 1950, descreveu este termo como sendo uma pessoa que tem a capacidade e a criatividade de fazer sucesso utilizando inovações” (HALICKI, 2012, p.38). Então o empreendedor que emprega com êxito, não é apenas aquele que abre um negócio, mas sim o indivíduo que vai além, pensa diferente, buscando a inovação em seus produtos e serviços e não se conforma com a atual situação mesmo que esta não seja favorável. E o gatilho para empreender pode ser por diversos fatores.

A decisão de criar uma empresa pode ocorrer por fatores externos, pessoais, ambientais, sociais, organizacionais ou o conjunto desses fatores. Pode ser pela busca de uma realização pessoal, insatisfação com o trabalho, busca por reconhecimento, identificação de uma oportunidade, entre outros (FATTURI, 2013, p.14).

Além do que foi exposto, ressalta-se que o empreendedorismo é coletivo, pois não envolve apenas uma pessoa, mas vários profissionais com um objetivo em comum, é um trabalho em equipe. Segundo Dornelas (2017), o empreendedorismo é o ato de envolver pessoas e processos em harmonia para que ideias se transformem em oportunidades.

Muitos dos recursos necessários à construção dos empreendimentos encontram-se enraizados no interior de distintas estruturas de relacionamento. A partir de seus laços com diferentes grupos sociais, empreendedores são capazes de obter informações sobre oportunidades de negócios, identificar possibilidades de parcerias, acessar recursos valiosos, chegar a novos clientes e mercados, usufruir de solidariedade, apoio etc. (VALE, 2014, p.883).

Brito, Linard e Pereira (2013) também enaltecem a importância do trabalho em equipe, da criação de inovação e da competitividade ao dizerem:

Porém, raramente uma única pessoa possui conhecimento ou experiência suficiente para compreender tudo o que está envolvido num processo. Portanto, importantes aumentos de produtividade e qualidade, em geral, são resultados de equipes (um grupo de pessoas que reúne suas habilidades, talentos e conhecimento). Com treinamento adequado, as equipes podem atacar problemas complexos e crônicos, descobrindo soluções eficazes e permanentes (BRITO; LINARD; PEREIRA, 2013, p.61).

Ainda referindo-se a esses autores, existem algumas as vantagens de se empreender. Estas são apresentadas no quadro 1 a seguir :

Quadro 1 - vantagens para empreender

1. Proporcionar ganhos pessoais enormes em forma monetária e realização de sonho ao empreendedor. Mas este precisa estar ciente das limitações e de suas capacidades. Assumir riscos calculados é imprescindível ao sucesso
2. Gerar empregos e conseqüentemente há um desenvolvimento da economia local.
3. Aumentar a diversificação do leque de produtos para consumo interno e para exportação.
4. Criar produtos com melhor qualidade pois aumenta-se a competitividade
5. Estimular abertura de novos mercados e diminuir as chances de empresas criarem monopólios.
6. Promover o uso de tecnologia de ponta, mesmo que em pequena escala.
7. Promover a produtividade e cria assim a possibilidade de novos meios de processo.
8. Aumentar a pesquisa e desenvolvimento e assim torna o país mais forte em competitividade com inovações.
9. Estimular o aumento da atitude empreendedora, com maior chance de haver empreendedores que causem impactos significativos na sociedade.
10. Gerar maior liberdade ao não depender de emprego oferecido por outros empregadores e maior autonomia no âmbito pessoal.
11. Reduzir a economia informal ao promover novos empregos com carteira assinada.

Fonte: Adaptado de Brito, Linard, Pereira (2013).

Diante dessas vantagens, empreender exige muito trabalho pessoal, inteligência emocional, bem como resiliência por parte do empreendedor. Isso porque, existe possibilidade real e constante de fracasso e frustração, de modo que é necessário saber lidar com as situações, bem como coragem para assumir riscos os minimantes calculados.

Segundo Custódio, Nogueira, Tófoli (2011, p.41)

Não se pode deixar expectativas de que um insight ou inovação em sua empresa e diferenciais na nova economia, sejam desenvolvidos somente através da implementação de uma única estratégia e é aí que entra o empreendedor, que com sua capacidade criativa e inovadora desenvolve diversas estratégias levando em consideração os concorrentes e o comportamento do mercado, aplicando estas estratégias em momentos e ocasiões corretas, onde as mesmas, se forem corretamente aplicadas, contribuirão para o sucesso da empresa.

Dessa forma, não basta ter apenas as habilidades necessárias para iniciar um negócio ou empreender em empresas já existentes. É necessário criar estratégias claras, objetivas e tangíveis para que as ideias se tornem realidade a tempo e custos

aceitáveis. Pois de nada serve gastar recursos e não reaver o retorno ou demorar muito que o mercado consumidor não irá aceitar.

## **2.2 Empreendedorismo no Brasil**

Segundo Dornelas (2018) o empreendedorismo não recebia a atenção por estudiosos como atualmente e não era difundida suas definições ao público. No Brasil, a partir da década de 1990 e início dos anos 2000 o empreendedorismo recebeu maior enfoque com políticas públicas e de pesquisas em universidades. E então, o governo federal criou o Programa Brasil Empreendedor (DORNELAS, 2018), que atingiu mais de 6 milhões de pessoas entre os anos 1999 e 2002, e contou com programas de incentivo, como o Empretec e o Jovem Empreendedor do Sebrae, ambos visavam a capacitação do profissional e tiveram resultados positivos.

O Sebrae (Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas) é um serviço que dá suporte aos brasileiros com treinamentos e ajuda para novos e empreendedores já estabelecidos. “A partir do surgimento do órgão Sebrae o termo empreendedor se popularizou e alcançou todas as classes da população” (CUSTÓDIO; NOGUEIRA; TÓFOLI, 2011, p.40). Este é um órgão que estimula a fomentação de pequenas e médias empresas, bem como seu sucesso, por meio do apoio em conhecimento técnico.

Desse modo, Sebrae é um órgão destacado para o desenvolvimento e diversificação da economia, assim como manutenção e difusão do empreendedorismo no Brasil. Para Soares *et al.* (2007, p.1)

A inserção e o aumento de pequenas empresas são fundamentais para a sustentabilidade do país, onde contribuem com a geração de empregos, o desenvolvimento e o crescimento econômico. Entretanto, é importante que haja incentivos por meio de políticas públicas para a manutenção dos empreendimentos em qualquer país, com ações políticas que trazem impactos sociais de larga escala, especialmente, voltadas para o fomento de negócios.

Além do Sebrae, outro espaço que ajuda a solidificar o tema, empreendedorismo no Brasil, é nas universidades, pois são ótimos lugares para inovação, surgindo a criação e elaboração de incubadoras, que é um processo inovador que fomenta o empreendedorismo criativo para o mercado.

O surgimento das incubadoras no Brasil ainda é recente. Embora as incubadoras tenham apresentado uma rápida expansão nos últimos anos, ainda dispõem de “capacidade de apoio a empresas de base tecnológica muito aquém das necessidades de um país com as dimensões geográficas e com as sérias fragilidades sociais e econômicas com o Brasil” (ROCHA, 2016, p.26).

Observa-se que esses diferentes tipos de incentivos fizeram com que o empreendedorismo se tornasse mais familiarizado e acessível no país. À vista disso, o avanço tecnológico da informática e da computação, assim como sua adoção pela

população em geral, forçou empresas a uma maior preocupação com inovação para se permanecerem competitivas no mercado.

Quanto ao tipo/perfil de empreendedor do Brasil há dois, principalmente, referindo-se a pequenos e médios negócios. Estes são: os empreendedores por necessidade e por oportunidade. Segundo Hashimoto (2011), o empreendedor por oportunidade é aquele que já tinha o sonho de empreender e ter seu próprio negócio. É aquele que se preparou e esperou a oportunidade para aparecer. Além do mais, é aquele que sempre procura se informar previamente e traçar um plano contábil para começar o negócio. Por causa dessa situação, os riscos são menores e conseqüentemente as chances deste tipo de negócio se manter vivo é maior.

Ainda segundo Hashimoto (2011), o empreendedor por necessidade é aquele que iniciou o negócio porque não viu outra alternativa em ganhar seu sustento. Este tipo de empreendedor inicia seu negocio porque, muitas vezes, não tem acesso ao mercado de trabalho ou foi demitido. Assim sendo, a maioria das vezes, este tipo de negócio envolve mais os profissionais informais, geralmente com tarefas simples e de forma geral tem um retorno financeiro menor comparado ao outro tipo. A vontade de empreender é baixa, então as ações empreendedoras de busca por melhorias e inovação são menores.

Os dados disponíveis sobre o tema em foco advém do GEM (Global Entrepreneurship Monitor). Considerado um órgão com excelência em pesquisa empreendedora, que iniciou suas pesquisas em 1999, através de uma parceria entre a London Business School e o Babson College. É a maior pesquisa sobre o tema no mundo. Os dados mais recentes foram do ano de 2019 em que 55 países participaram.

No Brasil, a pesquisa é realizada desde o ano de 2000, fazendo parceria com o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP) e conta com a parceria técnica e financeira do Sebrae. No ano de 2019 os dados obtidos foram analisados através da pesquisa com a população adulta (APS) com idade entre 18 e 64 anos, classificadas como APS (Atenção Primária a Saúde), no total foram entrevistadas 2000 pessoas.

O relatório GEM (2019) traz dados de uma pesquisa com a população adulta (APS) com idade entre 18 e 64 anos, classificadas como APS (Atenção Primária a Saúde), no total foram entrevistadas 2000 pessoas, com o objetivo de analisar o tipo de empreendedor.

Os resultados são divididos em subgrupos com a finalidade de expor em que estágio se encontra o empreendedor. Os subgrupos são: taxa de empreendedorismo inicial (nascentes ou novos) e taxa de empreendedorismo estabelecido. “Nascentes” são empreendedores que nos últimos 12 meses realizou alguma ação para criar um negócio ou que já tem um negócio com até 3 meses de operação. Os “novos” são os negócios

entre 3 a 42 meses (3,5 anos). “Estabelecidos” são os que possuem mais de 42 meses (3,5 anos) de operação.

A pesquisa GEM (2019) contou com 67 entrevistas com especialistas em empreendedorismo para que se saiba os fatores limitantes e favoráveis. Então é uma pesquisa abrangente e técnica, a que representa melhor o empreendedorismo brasileiro. Pode-se citar alguns dados importantes, como visto no quadro 2 (página seguinte).

Quadro 2- Dados importantes GEM (Global Entrepreneurship Monitor), 2019

a) 53,5 milhões de brasileiros entre 18 e 64 anos estavam liderando alguma atividade empreendedora. Isso abrange 38,7% da população nesta faixa etária.
b) Quanto à atividade empreendedora em estágio inicial há uma mínima diferença entre mulheres (23,1%) e homens (23,5%). Já no estabelecido, as mulheres estão menos engajadas com 13,9% frente a 18,4% dos homens.
c) Na atividade empreendedora inicial os mais ativos encontram-se na faixa etária de 25 a 34 anos (27,7%) e os menos são de 55 a 64 anos (7,7%). Quando se analisa os dados dos estabelecidos os dados se invertem, com os mais ativos de 45 a 54 (27,5%) anos e menos ativos entre 18 e 24 anos (8,2%). Quanto à escolaridade no empreendedorismo inicial, os mais ativos são aqueles que possuem o ensino superior completo (27,6%). Os menos ativos possuem o ensino fundamental incompleto (18,4%). No estágio estabelecido os mais ativos são aqueles que possuem o ensino fundamental incompleto (23,2%). Os menos ativos possuem o ensino médio (12%) e superior completo (12,1%).
d) Os indivíduos que possuem renda superior a 6 salários mínimos (31,8%) e ensino superior completo (27,6%) são os que estão mais ativos em porcentagem no estágio inicial, apenas perdem em números absolutos. Mesma coisa com os estabelecidos os com mais de 6 salários mínimos de renda são os mais ativos, com 24,6% em atividade empreendedora. Em ambos casos os que tem de 1 a 2 salários mínimos, 20,6% iniciais e 13,4 % estabelecidos são os menos ativos.
e) Setor da atividade destaca-se o de “serviços orientados para o consumidor”. Engloba 68,7% dos empreendedores iniciais e 56,4% dos empreendedores estabelecidos. É seguido pelas atividades industriais que engloba 22,9% dos empreendedores iniciais e 35, 8% dos estabelecidos.

Fonte: adaptado GEM 2019.

Dessa forma, os dados apresentados expõem de forma resumida a realidade atual do perfil empreendedor brasileiro de forma abrangente, clara e simples. Quanto aos dados sobre as características de inovação, destacam-se que 10% dos empreendedores iniciais afirmaram que seus produtos são novos, onde atuam e/ou foram lançados. Sobre os empreendedores estabelecidos, esses números são ainda menores, menos de 5% (GEM 2019, p.18).

Por último é exposto a visão dos especialistas. O que foi observado é que 47,8 % dos especialistas afirmaram que as políticas governamentais são o maior entrave ao empreendedorismo, seguido por 43,3% do clima econômico, político, e a corrupção. Por último ficou a falta de apoio financeiro com 34,3%, evidenciando um problema de acesso ao crédito para os empreendedores. Já como recomendações, Políticas Governamentais obteve 59,7%, Educação e Capacitação obteve 59,7% e Pesquisa e Desenvolvimento obteve 25,4% dos votos. Ressalta-se que os especialistas podem escolher mais de um entrave e recomendação.

### **2.3 Empreendedorismo corporativo: características e perfil**

Alterações rápidas de mercado trouxeram a necessidade do estudo do perfil empreendedor e dos funcionários da empresa, a fim de se utilizar como ferramenta competitiva e, conseqüentemente, aumentar o rendimento dos funcionários e da empresa. O empreendedorismo corporativo é uma das principais ferramentas na tomada de decisões e na estratégia como um todo, ou seja, sem esta prática a empresa fica defasada quanto à concorrência e conseqüentemente mais próxima de seu fim. Sua importância é bem descrita no trecho a seguir:

As definições que envolvem o empreendedorismo corporativo podem ser consideradas novidades ou novas formas de se tomar decisões estratégicas e estruturais na organização. A decisão estratégica é como deve-se alinhar os recursos dentro de um ambiente. Assim, ela inclui as competências da empresa. O empreendedorismo corporativo pode ser empregado de várias formas nas corporações, de acordo com seu de negócio ou até mesmo para promover uma renovação estratégica na empresa (MIRANDA, 2015, p.11).

Segundo Hashimoto (2013), a Escola de pensamento do Empreendedorismo Corporativo tem como características a abertura de mercado, expansão de serviços e/ou desenvolvimento de produtos. Ganhou relevância devido às necessidades e dificuldades das organizações em desenvolver o empreendedor interno e o clima empreendedor. Devido a isso, a necessidade da empresa de se renovar constantemente e criar novos produtos e negócios, fez com que as práticas empreendedoras nas corporações se tornassem necessárias e, com isso, o perfil empreendedor veio ao foco no ambiente organizacional.

Dessa forma, começa-se por duas características do empreendedor corporativo: iniciativa e comprometimento com os resultados da empresa. A ideia do sempre querer mais, comprometimento, elaboração de um plano racional e ter a perseverança de passar por obstáculos. Estas características são básicas do empreendedor corporativo. E para que se possa desenvolvê-las é necessária uma exigência: liberdade organizacional. Barbosa e Costa (2015) ressaltam estes elementos básicos no perfil:

Os empreendedores diferenciam-se dos demais por possuírem características específicas que se destacam dentre as que normalmente se encontram em gerentes e/ou empresários. Estes últimos almejam poder, promoções e recompensas, já os empreendedores querem liberdade para dar andamento ao seu projeto. Diferentemente do gerente, que é um profissional especializado, o

empreendedor é um profissional conhecedor do projeto e que pode até ter conhecimento técnico sobre o assunto, visto que é necessário manter-se atualizado e em constante aprendizado para acompanhar as mudanças de mercado e oportunidades (p.16).

Dornelas (2018) descreve bem qual o objetivo final que se almeja de cada funcionário de uma empresa, mesmo que seja difícil e um processo longo e constante. Diz que o empreendedor é aquele que age, antecipa os fatos e enxerga o futuro da organização. Colocar em prática esta única frase e de forma eficiente, envolve muitos elementos de perfil e de mudanças comportamentais que não são fáceis, mas que são imprescindíveis para o meio corporativo competitivo atual.

Segundo David (2004), os empreendedores, neste caso, os próprios funcionários da organização, têm um comportamento que é baseado em um ciclo de renovação. Para o funcionário essa renovação é a busca pela satisfação profissional, que surge das necessidades pessoais e da organização e origina a motivação para que a ação empreendedora se inicie. Essa ação tem como consequência o comportamento empreendedor que faz com que novos meios de se enxergar situações, novas necessidades e novos anseios surjam e se inicie o ciclo novamente. Como mostra a figura a seguir

Figura 1 - Ciclo do comportamento empreendedor



Fonte: David (2004, p.32).

Um empreendedor apresenta algumas características, podendo ou não ser todas presentes na pessoa. Algumas precisam ser desenvolvidas, mas o que elas devem ter em comum é a harmonia para conseguir colocar em prática a ação empreendedora internamente nas empresas. De acordo com um trabalho desenvolvido pelo Sebrae, “o Empretec desenvolveu 10 características de um empreendedor de sucesso, baseado em estudos da ONU. De acordo com o estudo, as características do empreendedor podem ser relativas à realização, relativas ao planejamento ou relativas ao poder” (SILVA, 2014, p.12).

Quadro 3 - 10 características de um empreendedor de sucesso (Empretec, Sebrae)

<b>Características relativas à realização</b>	<b>Características relativas ao planejamento</b>	<b>Características relativas ao poder</b>
Busca oportunidades e toma a iniciativa: o empreendedor faz o que deve ser feito antes de ser solicitado ou forçado, age para expandir o negócio, aproveita as oportunidades novas para começar um negócio.	Busca de informações: está sempre buscando novos métodos e novas informações para aprimorar o serviço.	Persuasão e rede de contatos: o empreendedor utiliza estratégias para influenciar ou persuadir pessoas. Trabalha com pessoas chave, age para desenvolver e manter relações comerciais.
Corre riscos calculados: avalia as alternativas, age para controlar os resultados, toma riscos moderados.	Estabelecimento de metas: o empreendedor estabelece metas e objetivos que são desafiantes.	Independência e Autoconfiança: o empreendedor busca autonomia em relação a normas e controles de terceiros, mantém seu ponto de vista, expressa confiança na sua própria capacidade de enfrentar um desafio.
Exige qualidade e eficiência: age de maneira a realizar ações, desenvolve procedimentos para assegurar que o trabalho seja executado a tempo e que atenda aos padrões de qualidade.	Planejamento e monitoramento sistemático: planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos, constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais, utiliza registros financeiros para tomar decisões.	*não detectado
É persistente: o empreendedor age diante de um obstáculo significativo, assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir metas e objetivos.	*não detectado	*não detectado
É comprometido: faz sacrifício pessoal para completar as metas que foram determinadas, se esmera em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do curto prazo.	*não detectado	*não detectado

Fonte: Silva, 2014, p.12 e 13.

Vale destacar que o Empretec, é um programa da Organização Nações Unidas (ONU), que busca promover a criação de empresas sustentáveis, inovadoras e internacionalmente competitivas. É aplicado com exclusividade pelo Sebrae no Brasil. O programa testa e desenvolve o comportamento empreendedor.

O quadro 3 mostra as características que um empreendedor precisa ter se quer romper com status quo e inovar. Não é apenas uma habilidade ou característica que traz o resultado, mas todo um conjunto que forma o perfil empreendedor. Essas características em sua maioria, já podem estar presentes e algumas pessoas, embora ainda precisem ser desenvolvidas internamente. Estas são necessárias para que ocorra a prática de empreendedorismo em uma corporação, capacidade de reconhecer as oportunidades dentro de seu ambiente de trabalho e ser rápido em fazer adequações e mudanças na rotina.

Para Dornelas (2017) o empreendedor corporativo tem uma peculiaridade que é o sucesso pessoal atrelado ao da organização em que desempenha suas funções. Pode-se resumir seu perfil de empreendedor corporativo no quadro 4 a seguir:

Quadro 4- características do empreendedor corporativo

<b>Comprometimento</b>	<b>Identificar oportunidades</b>	<b>Tolerância a mudanças internas, a riscos e incertezas do mercado</b>	<b>Criatividade e Motivação</b>
Proativo	Análise constante das necessidades dos clientes e mercado	Riscos são calculados e minimizados	Busca incessante pela melhoria contínua no âmbito profissional pessoal e da organização
Tenacidade e persistência no dia-a-dia	Busca por soluções inovadoras de problemas de mercado ou inserção de novas ideias	Adapta-se às mudanças do mercado	Mostra iniciativa na solução de problemas e confiança em suas habilidades
Disciplina no cumprimento de cronograma	*não detectado	Aceita mudanças na organização como: na estrutura, em processos, na cultura e outros	Sabe pedir ajuda quando necessário e a ouvir ideias vindas de outros.
Está disposto ao sacrifício para atingir metas e resultados	*não detectado	Tolerância ao estresse e pressão externa e interna. Busca a minimizar conflitos.	É mente aberta e tem ciência de suas forças e fraquezas
Imersão em suas atividades laborais	*não detectado	Integra ideias e soluções de áreas diferentes, buscando harmonia nas metas e objetivos coletivos	Enxerga a falha como aprendizado

Fonte: adaptado Dornelas (2017).

Segundo Almeida *et al.* (2013, p.3) “a prática do empreendedorismo nas organizações ocorre incentivando o potencial inovador dos seus colaboradores, e essa prática requer uma mudança comportamental que permita o surgimento dessas inovações e a agilidade para a implementação dos novos projetos”. Alcançada essa prática com êxito, surge a inovação de produtos e serviços. O perfil do empreendedor corporativo permite que o colaborador de uma empresa busque o pensar diferente, crie um ambiente de estímulo a novas ideias. Com foco e determinação, busca-se otimizar os recursos da empresa. Essa é uma prática e uma ferramenta poderosíssima para a empresa e para os funcionários.

#### **2.4 Capacitação empreendedora corporativa**

O empreendedorismo corporativo e o perfil empreendedor estão entrelaçados à capacitação empreendedora que uma empresa proporciona aos seus colaboradores. Isso porque são as pessoas que fazem a empresa funcionar não apenas em questões do dia-a-dia, mas em assuntos que agregam valor e patrimônio, visto que são essas pessoas que podem contribuir com novas ideias. Chiavenato (2010) ressalta acerca dessa relação, ao dizer que os patrimônios de uma organização são as pessoas e são estas, desde o cargo mais simples ao mais alto, que fazem o sucesso da empresa.

As organizações atuais, de maneira geral, querem estimular e apoiar o desenvolvimento de seus funcionários, pois o sucesso da empresa depende também do sucesso do funcionário, ou seja, é importante que ambos cresçam juntos. Para isso, muitas empresas incluem na carga horária do colaborador treinamentos e autodesenvolvimento. Milkovich e Bourdreau (2010) dizem que o desenvolvimento se dá a longo prazo e que ocorrem ao se pensar em nutrir as capacidades dos empregados.

Na concepção de Pacheco (2005) o primeiro passo para estimular e desenvolver um colaborador é a capacitação. “Treinamento profissional diz respeito à preparação do indivíduo, com a assimilação de novos hábitos, conhecimento, técnicas e práticas voltadas para a satisfação de demandas no exercício da profissão” (PACHECO, 2005, p.18). Toda empresa deve ter sua cartilha de treinamento e reciclagem de conhecimento do funcionário.

Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p.186) “os objetivos de uma capacitação refletem às mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado em que a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação

profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados”. Como esses autores descrevem, o treinamento através de capacitação proporciona ao funcionário crescimento intelectual, e isto se traduz em mais oportunidades tanto internas quanto externas, ao mesmo tempo que os torna mais maleáveis a mudanças.

Um passo importante para a capacitação empreendedora é a avaliação, tendo em medir a eficácia do treinamento e quais benefícios esta trouxe para o desenvolvimento do funcionário, para o crescimento da empresa e por último para melhoria da relação com o cliente. “O programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência. A avaliação deve considerar dois aspectos: 1) Verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados; 2) Verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com o alcance das metas da empresa” (CHIAVENATO, 2009, p.405). O que se pode resumir é que o treinamento é uma ferramenta administrativa que buscam atingir objetivos e satisfazer as necessidades da empresa e do funcionário.

Além disso, Milkovich e Bourdreau (2010) ressalta a importância da motivação, visto ser a precursora de todo processo, de modo que ao final do processo de motivação os colaboradores se sentirão mais empolgados com a organização. Além da motivação é interessante outras qualificações para o processo de desenvolvimento de um funcionário, como, por exemplo treinamento em diferentes áreas, foco na carreira, entre outras.

Desse modo, constrói-se uma escala, visto que, primeiramente, a organização passa a motivar seus funcionários, após isto apresenta treinamentos para que estes tenham o conhecimento técnico de sua função. Com isso, vem a valorização do funcionário, propiciando um ambiente harmonioso de valorização deste, seja no sentido pessoal ou no monetário.

Observa-se, então, que apenas capacitar os funcionários não basta. É necessário que as equipes de trabalho compartilhem da cultura organizacional da empresa para que as estratégias e metas organizacionais sejam alcançadas. Padoveze e Benedicto (2005) mostra a importância da cultura organizacional nas decisões de gestão de uma organização:

Ela refere-se ao pensamento básico que orienta as ações de um gestor, determinando qual o caminho que ele seguirá quando se deparar com várias alternativas de ação. A cultura empresarial precisa ser bem determinada, porque tem reflexos profundos na organização. Ela orienta as decisões de gestão em todos os níveis da estrutura organizacional, causando impacto diretamente no sistema-empresa. Uma empresa está inserida num macro

ambiente em constantes mudanças. Há necessidade de adaptar sua cultura empresarial, de tal forma que a instituição tenha condições de corresponder às expectativas ambientais (p.2).

Empresas bem-sucedidas já perceberam a importância de práticas gerenciais e culturais que visem uma maior participação dos funcionários e o impacto benéfico que se tem aos incentivarem a desenvolver valores culturais compatíveis com os objetivos das empresas (CHIAVENATO, 2010). Para se ter um funcionário com objetos alinhados à cultura organizacional é necessária uma liderança compatível. Ou seja, a forma que um líder gerencia sua equipe tem efeito cascata ao influenciar a equipe e assim a cultura organizacional.

Gimenes *et al.* (2015) explica de forma sucinta e objetiva o que é liderança:

A liderança é a capacidade de gerenciar um grupo de pessoas, fazendo com que esse grupo gere lucratividade para a organização em trabalho em equipe. O líder tem um importante papel para o desenvolvimento de uma empresa, ele é o espelho do ambiente, um líder com um bom conhecimento e atitude ajuda no progresso da organização (p.2).

Assim sendo, para que o gestor de uma equipe implemente o tipo de liderança compatível, não só com a cultura organizacional, mas também com a estratégia traçada, tendo em vista alcançar os objetivos propostos, é necessário que este disponha de competências específicas para diversas situações.

Para Quinn *et al.* (2003) uma gestão eficiente tem que fazer a ligação entre liderança e competências gerenciais. Para isso esse autores separaram 8 papéis, de acordo com as competências necessárias, que o gestor/líder deve possuir. São os seguintes: papel de mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, produtor, negociador e inovador.

O mentor dedica-se ao desenvolvimento das pessoas mediante uma orientação cuidadosa e de empatia [...] As pessoas são recursos a serem desenvolvidos. O gerente contribui para o aprimoramento de competências, proporciona oportunidades de treinamento e planeja o desenvolvimento individual dos empregados (QUINN *et al.*, 2003, p.20).

Extrair e desenvolver um ambiente propício ao empreendedorismo corporativo não é simples, ainda mais lidando com lado humano. Dessa forma, mais e mais empresas vêm dando atenção, pois já é sabido que traz resultados positivos para ambos lados. Ter um líder que se torne mentor não para apenas ensinar, mas para dar as ferramentas, liberdade e caminhos necessários que seus liderados precisem, de modo a trazer o empreendedor corporativo de si à tona. Um bom líder sabe quais competências os funcionários sob sua tutela precisam desenvolver e daí traçar um plano de melhoria.

Para Fleury e Fleury (2000) as competências empreendedoras estão ligadas à capacitação empreendedora, pois saber quais competências tem a serem trabalhadas permite ao profissional integrar ideias e conhecimentos de maneira eficaz, além de permitir a transferência de conhecimentos e habilidades no ambiente organizacional, que por consequência incorporam valor econômico à empresa.

Colaborando com o assunto, Martins (2010, p.38) expõe:

A gestão de pessoas permite que se configurem algumas características tanto para a empresa quanto para os indivíduos sobre a utilização das competências; essas características permitem entender a importância do seu estudo no empreendedorismo.

E baseado em Dutra (2001), Martins (2010) elaborou o seguinte quadro:

Quadro 5 - características das competências para a gestão de pessoas

<b>Para a Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplicidade, flexibilidade e transparência.</li> <li>• Otimização de recursos e da massa salarial.</li> <li>• Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional.</li> <li>• Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos.</li> <li>• Flexibilidade do modo do trabalho e tecnologia.</li> <li>• Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.</li> </ul>
<b>Para as Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos.</li> <li>• Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado.</li> <li>• Estimulo ao auto-desenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação.</li> <li>• Condições claras e objetivas para a mobilização entre as carreiras abrangidas pelo modelo.</li> </ul>

Fonte: adaptado por Martins (2010, p.38) de Dutra (2001).

Conforme quadro 05, tanto a organização quanto as pessoas que trabalham nela precisam ter características e competências que trabalhem bem para uma boa gestão das pessoas. Para organização ressalta-se a simplicidade, flexibilidade, transparência e otimização. Saber como e em que investir seu capital e saber atrair talentos. Para as pessoas, ter objetivos claros e diretos, saber a remuneração compatível a seu perfil e mercado, se auto-desenvolver, com busca em ampliar seu espaço de atuação na organização.

E Sobre o quadro 5, Martins (2010, p.38) diz o seguinte:

Deste modo é possível perceber uma série de características em que as competências permitem uma abertura maior nas empresas o que de certa forma se integra ao empreendedorismo no seu escopo corporativo, incentivando-se o empreendedorismo dentro da estrutura organizacional (Martins, 2010, p.38).

Dessa forma, pode-se afirmar que para se ter um ambiente saudável para o empreendedorismo corporativo, é necessário capacitar, e de acordo com Dornelas (2017), há algumas ferramentas práticas para o dia-a-dia empresarial:

- **Criatividade e atitude:** ensinar e incentivar técnicas como brainstorm, workshop de cocriação, cardápio de ideias, 5 porquês, diagrama de causa e efeito, storyboard, MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) e outros.

- **Reciclagem e transferência de conhecimento:** treinamentos pontuais baseados na função exercida, treinamentos comportamentais como comunicação, confiança, liderança e outros. Incentivos à formação profissional, com ajuda de custos em cursos de diversos níveis, como línguas, informática etc.

- **Ambiente organizacional em atualização constante e busca pela quebra do status quo.** Envolve buscar talentos externos, retenção dos talentos já existentes. Incentivos tanto monetário como simbólicos, como prêmios, reconhecimento e valorização. Prática de consultoria interna ou externa. Rotatividade das atividades dos funcionários entre setores para maior absorção do escopo geral.

Para Villela (2005, p.44) as organizações que encorajam o empreendedorismo corporativo precisam:

Quadro 6 - ações das organizações para encorajar o empreendedorismo corporativo

a) Paciência e alocar o tempo e recursos necessários
b) Ter seus gestores/líderes que suportem, apoiem e patrocinem a ideia. Eles (as) precisam transmitir confiança, foco e persistência para que a ideia mature.
c) Organização necessita recompensar de forma prática.
d) Aceitar críticas
e) Dar suporte com liberdade, ou seja, gerenciar com menos rigidez.
f) Aceitar que erros ocorrerão e atenção para se saber quando é hora de se mudar de foco e/ou direção
g) Enriquecer o ambiente e compartilhar as metas entre os diversos níveis hierárquicos, para que todos estejam na mesma direção a fim de minimizar perda de tempo e desenvolvimento.

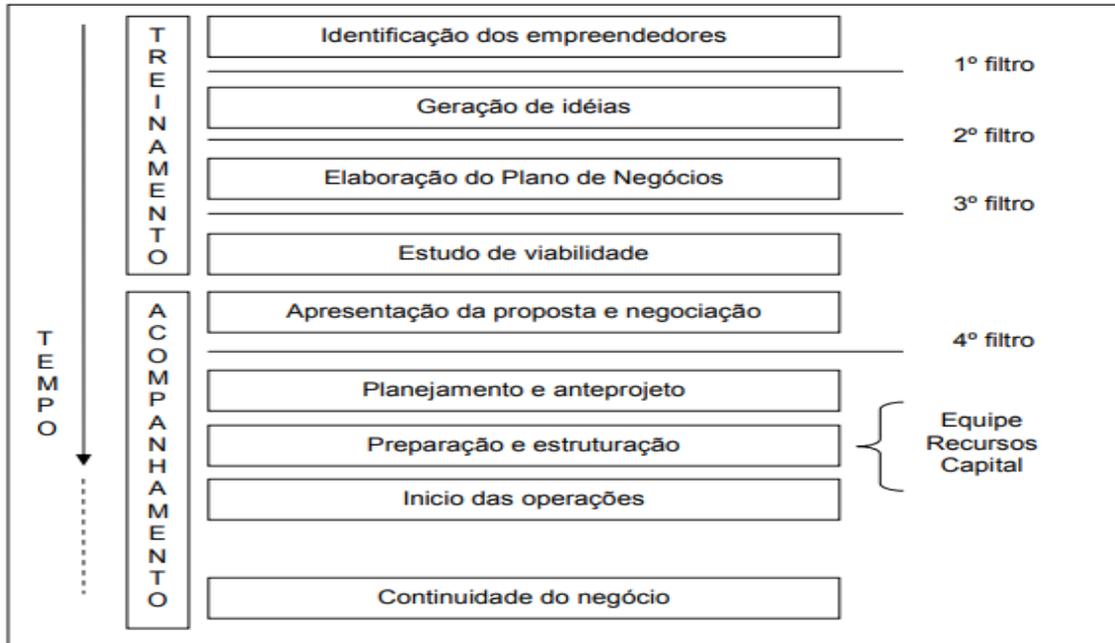
Fonte: Adaptado do autor Villela (2005, p.44).

Para Martins (2010, p.56):

O estímulo ao empreendedorismo corporativo pode ser dividido e trabalhado dentro de um programa mais rígido que utiliza filtros para aproveitar as melhores ideias; este programa assim definido estaria dividido em duas grandes esferas: treinamento e acompanhamento.

Com essa ideia e adaptando a didática de Hashimoto (2006), Martins (2010) então elaborou as fases de implantação de projetos e seus filtros, que pode ser visualizada na figura 2

Figura 2 - As fases de implantação de projetos e seus filtros defendidos por Hashimoto



Fonte: Adaptado por Martins (2010, p.56) de Hashimoto (2006).

Para Hashimoto (2013), o empreendedorismo corporativo pode ter ideias melhores aproveitadas se os filtros de seu modelo forem usados, os quais estariam divididos em duas fases, treinamento e acompanhamento. Começa-se com o treinamento, o qual é dividido em três filtros. Identificar os empreendedores, gerar as ideias e elaborar um plano de negócio. Da fase do treinamento para o acompanhamento está o quarto filtro, que consiste em avaliar se é viável o plano elaborado e caso seja, apresentar a proposta à empresa. Já na fase de acompanhamento, o quinto filtro é composto pelo planejamento e anteprojeto, preparação e estruturação e por último o início das operações. O sexto e último filtro é a continuidade do negócio.

Quando comparadas as didáticas dos autores em estudo, apesar de apresentarem modos distintos para estimular o empreendedorismo corporativo, a capacitação é o caminho para se ter um funcionário empreendedor. Sem os estímulos, sem os treinamentos, sem o planejamento não será possível alcançar este objetivo. Ressalta-se que é um tema de estudo de constantes mudanças e novas técnicas, de

modo que modelos sempre surgirão. Assim, cabe à empresa fazer estudo e utilizar as ferramentas as quais pensa que serão mais eficazes.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa inclui o ambiente da pesquisa, natureza da pesquisa, tipo de pesquisa, universo e amostra, coleta de dados e tratamento dos dados, bem como as técnicas e os procedimentos de estudos para atingir os objetivos propostos no trabalho. Tendo um papel fundamental, pois é responsável pelo direcionamento dos resultados a serem obtidos.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.24) “método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação. Sendo assim, uma linha de raciocínio utilizada durante a pesquisa”.

#### **3.1 Ambiente da pesquisa**

A pesquisa foi realizada em uma empresa de programa de férias, sediada na cidade de Fortaleza/CE, com o objetivo de identificar as ações de empreendedorismo corporativo utilizadas e seus efeitos no desenvolvimento organizacional. O porte da empresa é médio em faturamento, apesar de fazer parte de uma empresa maior de grande porte. Ela está inserida tanto no setor de serviços quanto de turismo.

A empresa pesquisada tem foco em vender seu próprio programa de férias em parceria com a maior do mundo, a RCI (Resorts Condominiums International). O programa de férias é um clube de vantagens, no qual utiliza o sistema de tempo compartilhado (*timeshare*). O cliente adquire o direito de se hospedar em um dos mais de 4.000 hotéis ou resorts espalhados pelo mundo, incluindo a rede de Hotéis da própria empresa por um determinado período e ainda usufrui do parque aquático que ela possui na cidade de Aquiraz/CE. Aliada à parceria com a RCI, o cliente pode utilizar os pontos do contrato para fazer viagens externas para qualquer destino do mundo, tendo a possibilidade ainda de fazer compras avulsas, pois a empresa também funciona como uma agência de viagens normal. Serviços como reservas de hospedagem e de viagens aéreas.

A empresa existe desde 1991, e em 2011 aliado a seus negócios lançou sua própria rádio FM situado no mesmo prédio em Fortaleza/CE.

#### **3.2 Natureza da pesquisa**

Este estudo é qualitativo-quantitativo, pois tem como objetivo identificar as ações de empreendedorismo corporativo utilizadas e seus efeitos no desenvolvimento organizacional de uma empresa de programa de férias em Fortaleza. É quantitativa,

pois foi aplicado um questionário fechado com os funcionários para identificação do perfil empreendedor. E representa uma pesquisa qualitativa, porque se utilizou de uma entrevista com o gerente geral para o levantamento das ações de empreendedorismo interno acerca do estímulo do desenvolvimento organizacional e identificando também algumas barreiras a capacitação empreendedora na organização.

De acordo com Oliveira (2012) juntar os dois métodos de pesquisa, qualitativa-quantitativa, traz mais credibilidade ao trabalho científico, no lugar de se limitar a somente uma das duas, concluindo em uso de dados globais e reais para a pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2018), o uso de métodos quantitativos, em uma pesquisa de natureza qualitativa, não descaracteriza a sua constituição e nem o seu objetivo, uma vez que, a característica da pesquisa qualitativa é analisar, interpretar e descrever, de forma acentuada e nítida, um fenômeno, dentro de um contexto maior, em que, os métodos quantitativos se posicionam como ferramentas de apoio, para agrupar os dados.

A pesquisa quantitativa, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, com tendência a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Por outro lado, a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno (POLIT; BECKER; HUNGLER, 2004).

Zanella (2011) define pesquisa quantitativa como:

A pesquisa quantitativa é aquela que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis. No estudo quantitativo, por sua vez, o pesquisador parte de um plano preestabelecido com hipóteses e variáveis claramente definidas (ZANELLA, 2011, p.35)

Pereira *et al.* (2018, p.67) relatam sobre a ênfase na interpretação que uma pesquisa qualitativa tem ao dizer que “os métodos qualitativos são aqueles nos quais é importante a interpretação por parte do pesquisador com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo”. Assim, na coleta de dados, utilizando-se da entrevista semi-estruturada e de uma análise subjetiva, os dados são codificados e a partir deles o autor gera resultados a partir dos fenômenos descritos e interpretados. E então, a partir dos resultados encontrados pode-se fazer uma reflexão sobre a realidade descrita no estudo com as práticas adotadas pela empresa.

### 3.3 Tipologia da pesquisa

Segundo Vergara (2016), os tipos de pesquisa podem ser classificados, em relação aos fins, como: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Para tanto, quanto aos meios a pesquisa pode ser: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Para Silva e Meneses (2010, p.14), a pesquisa pode ser descrita com os seguintes objetivos

Distinguir a ciência e as demais formas de obtenção do conhecimento; desenvolver no pesquisador uma atitude investigativa; estabelecer relações entre conhecimento estudado atualmente com os existentes; sistematizar atividades de estudos; integrar conhecimentos; orientar na elaboração de trabalhos científicos; desenvolver o espírito crítico.

A autora Zanella (2011, p.34) diz que o método descritivo “procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas”. Para Gil (2018, p.42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Pereira *et al.* (2018) vai além ao fazer o levantamento das ferramentas que o estudo de caso pode utilizar, sua abrangência assim como sua importância para a área de saber ao qual o estudo faz parte

Verifica-se que a metodologia do estudo de caso para ser implementada pode fazer uso de técnicas de levantamento de dados como é o caso da escala Likert, dos questionários e entrevistas e também técnicas de análise que podem envolver técnicas estatísticas para o caso de dados numéricos e, técnicas de análise do discurso e/ou análise do conteúdo para os estudos qualitativos. O conjunto de técnicas forma um estudo complexo, mas que pode ser útil à sociedade e aos estudiosos no sentido de interpretar e entender os fenômenos que ocorrem nas diversas áreas do saber. Torna-se interessante ao estudante ou autor interessado em utilizar a metodologia do estudo de caso que faça a descrição e análise do caso de modo mais detalhado possível. A análise pode ser realizada em relação aos estudos e autores citados na literatura: observa-se a semelhanças e diferenças e tenta-se explicar o motivo delas por meio da interpretação do autor do estudo (PEREIRA *et al.*, 2018, p.73).

Os autores ainda frisam a importância da análise profunda. “Um estudo de caso deve descrevê-lo e analisá-lo da forma mais detalhada e aprofundada. Por meio do estudo de caso pode-se ter subsídios para as tomadas de decisão em relação a algum fenômeno em estudo” (PEREIRA *et al.*, 2018, p.74).

Para Yin (2015) o estudo de caso de inicial era tratado como um método qualitativo e com tempo se expandiu para o quantitativo. Segundo o autor os dois

métodos podem complementar um ao outro, fornecendo assim uma análise mais precisa sobre o estudo. O autor resume bem o objetivo deste TCC, de modo que em ambas categorias de pesquisa os dados são mensuráveis, para que se tenha uma melhor descrição do empreendedorismo corporativo presente na empresa.

Assim sendo, ressalta-se que esta pesquisa é do tipo descritiva e tem como meio de coleta o estudo de caso, pois tem como objetivo identificar as ações de empreendedorismo corporativo utilizadas e seus efeitos no desenvolvimento organizacional de uma empresa de programa de férias em Fortaleza, descrevendo a realidade estudada, suas características e seus problemas sem alteração de seu funcionamento.

### **3.4 Universo e amostra da pesquisa**

Segundo Vergara (2016), o universo se caracteriza como um conjunto de elementos (empresas, produtos e pessoas) que, por sua vez, possuem as características que serão objetos de estudo. E inserido no universo, por meio do critério da pesquisa, é determinada uma parte, a qual recebe nomenclatura de amostra.

Segundo Marconi e Lakatos (2018) se recorre à apenas quando a pesquisa em questão não abrange o universo em sua totalidade, fazendo-se assim uso de somente uma parte do universo. Ainda segundo os autores eles conceituam universo como “conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” (MARCONI; LAKATOS, 2018, p.222). Sobre a delimitação do universo, os autores dizem:

A delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc. (MARCONI; LAKATOS, 2018, p.222).

Vergara (2016, p.46) define universo e amostra como:

Trata-se de definir toda a população e a população amostral. Entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mais um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objetos de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade.

A amostra dessa pesquisa será não probabilística, pois foi escolhida por acessibilidade. Sendo utilizadas quando não se conhece a probabilidade de um elemento da população ser escolhido para participar da amostra (VERGARA, 2016).

O total de funcionários da empresa que representa o universo da pesquisa é de 31, sendo 30 funcionários respondentes do questionário e de uma entrevista semi-estruturada aplicada ao gestor, o gerente geral. A pesquisa foi aplicada no período de 12 de outubro de 2020 a 16 de outubro de 2020 com 30 respondentes do questionário e a entrevista com o gerente geral foi aplicada no dia 03 de novembro de 2020.

### **3.5 Instrumentos de coleta de dados**

De acordo com Vergara (2016, p.51) “na coleta de dados, o leitor deve ser informado como se pretende obter dados de que precisa para responder ao problema”. Entende-se, assim, como a recolher informações, com as quais serão utilizadas para alcançar os objetivos da pesquisa.

As técnicas são as partes práticas da coleta de dados, sendo consideradas as formas com que a pesquisa fora realizada, o instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário e a entrevista semi-estruturada, tendo em vista ter uma compreensão de conceitos encontrados no referencial teórico.

Vergara (2016) explica o questionário da seguinte maneira:

O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrita, de forma impressa ou digital. Às vezes é chamado de teste, como é comum em pesquisas psicológicas; outras, é designado por escala quando quantifica respostas. O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado (VERGARA, 2016, p.52).

Quanto ao método de coleta da entrevista, Vergara (2016, p.52) a define como:

A entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. A presença física de ambos é o ideal no momento da entrevista, mais podendo ser feita também por mídia interativa em geral, embora corra o risco de perder um pouco de qualidade.

Desse modo, a entrevista foi realizada com o gerente geral da loja, de modo presencial, pois além de se tratar de somente uma pessoa, permite uma maior qualidade das respostas e assim, permitir uma análise mais profunda e detalhada. Zanella (2011) evidencia a relação deste trabalho com o método utilizado:

Apresenta como vantagem a possibilidade de ser realizada com todos os segmentos da população, incluindo-se os analfabetos; permite analisar atitudes, comportamentos, reações e gestos; os dados podem ser analisados de forma quantitativa e qualitativa; e dá maior flexibilidade ao entrevistador. É importante ressaltar que essa técnica pode ser desenvolvida individualmente ou em grupo (ZANELLA, 2011, p.115).

Foi elaborada uma entrevista semiestruturada, em que se dá liberdade para desenvolver suas respostas, tendo em vista que a explicação seja a maior e melhor possível.

Cada um desses procedimentos, seja questionário ou entrevista semiestruturada, apresenta vantagens e desvantagens. Uma forma de coleta de dados, não exclui outro, podendo, assim, ser usado mais de um tipo de coleta de dado na mesma pesquisa.

À vista disso, como instrumento de coleta de dados, se utilizou o questionário e a entrevista, de modo a analisar o perfil empreendedor dos funcionários da empresa, quais ações a empresa emprega para desenvolver ações empreendedoras e como isso (empreendedorismo corporativo) se traduz em desenvolvimento organizacional.

Questionário do Apêndice A é composto pelas partes I e II de três. A primeira é relativa a idade, sexo, educação do funcionário e perfil empreendedor. A segunda parte tem por objetivo descobrir se o ambiente organizacional é favorável ao empreendedorismo corporativo. Este questionário foi elaborado seguindo a didática do autor José Carlos Assis Dornelas, em seu livro *Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas* (2017).

Já a entrevista semi-estruturada, foi voltada ao papel de líder, pois o gerente geral enxerga seus funcionários como forma de valor, o grau de importância que o mesmo como líder dá em treinamentos, capacitações e ações em geral voltadas ao empreendedorismo interno. A entrevista encontra-se no Apêndice B e é uma versão modificada de Diego Martins (2010).

### **3.6 Tratamento dos dados**

De acordo com Vergara (2016), o tratamento dos dados refere-se à seção na qual mostra, para o leitor, como se deve tratar os dados coletados, justificando o motivo da escolha do tratamento ser adequado aos propósitos da pesquisa. Então, após a fase da coleta de dados, as informações encontradas foram organizadas de acordo com os itens do questionário e do roteiro de entrevista com o gestor e associados com assuntos do referencial teórico.

Os dados coletados, disponibilizam informações para enriquecer a pesquisa, para que, dessa forma, possa atingir o objetivo principal da pesquisa, que

é identificar as ações de empreendedorismo corporativo utilizadas e seus efeitos no desenvolvimento organizacional.

Os dados foram tratados, primeiramente, de uma forma geral, para obter o resultado de cada pergunta do questionário separadas por blocos de respostas e, em seguida, foi realizada um outro tratamento correlacionando as respostas entre si.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário foi aplicado no período de 12 a 16 de outubro de 2020 aos 30 funcionários, com objetivo principal de identificar o perfil empreendedor dos funcionários da organização e identificar barreiras à ação empreendedora no ambiente de trabalho. Inicialmente foi demonstrado graficamente o produto da análise das respostas contidas no questionário de aplicação (Apêndice A).

Os dados e informações foram dispostos seguindo a sequência dos itens contidos, conforme a divisão realizada no questionário: parte I, análise das características sociodemográficas e do perfil empreendedor dos funcionários e parte II, que é a análise das características do ambiente de trabalho.

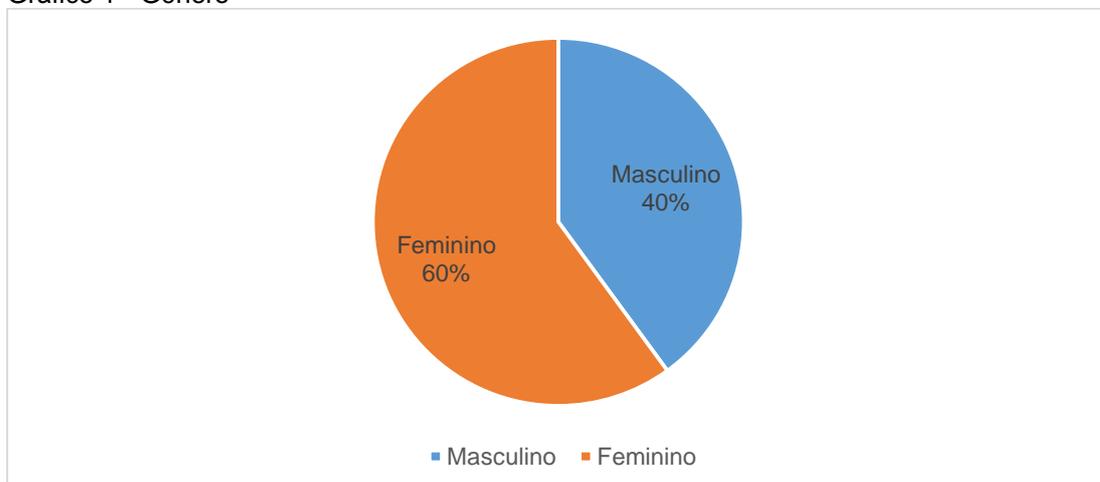
Ao passo que a entrevista foi aplicada em 03 de novembro de 2020, com objetivo principal de identificar as ações que estimulam a capacitação empreendedora dos colaboradores. Por fim, foram realizados os cruzamentos entre os resultados obtidos.

### 4.1 Análise das características sociodemográficas e perfil empreendedor dos funcionários

Nesta primeira parte do questionário foram levantados dados a respeito das características sociodemográficas dos funcionários, coletando informações como sexo, faixa etária e escolaridade. Em seguida foram levantados dados a respeito das características do perfil empreendedor e relacionados ao empreendedorismo corporativo.

A primeira pergunta do questionário contém informações referentes ao gênero dos respondentes, conforme demonstrado no Gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1 - Gênero

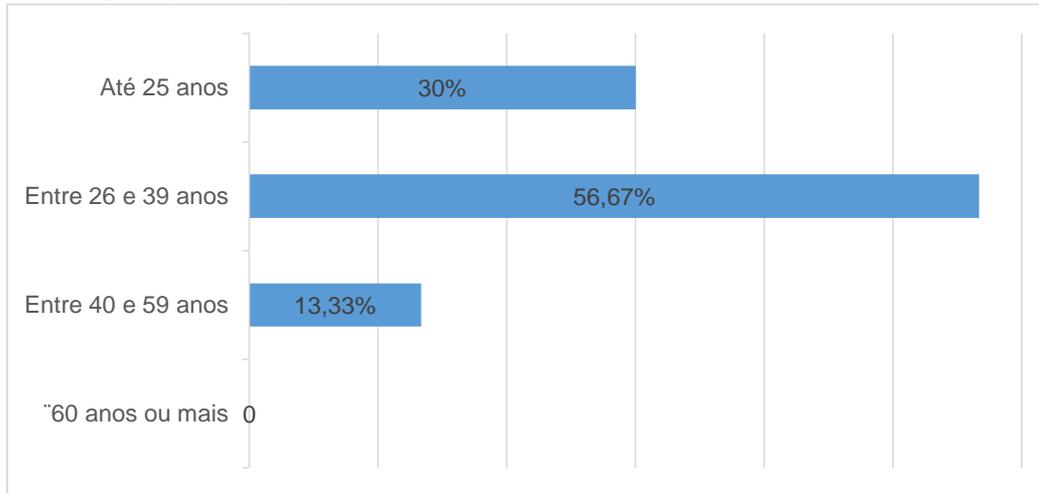


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A partir dos dados apresentados no gráfico 1, conclui-se que a maioria pertence ao sexo feminino com 60% e um pouco menos pertencem ao sexo masculino com 40%.

Na segunda pergunta do questionário estão contidas informações referentes à idade dos respondentes, como mostra no Gráfico 2 a seguir

Gráfico 2 - Faixas de idade

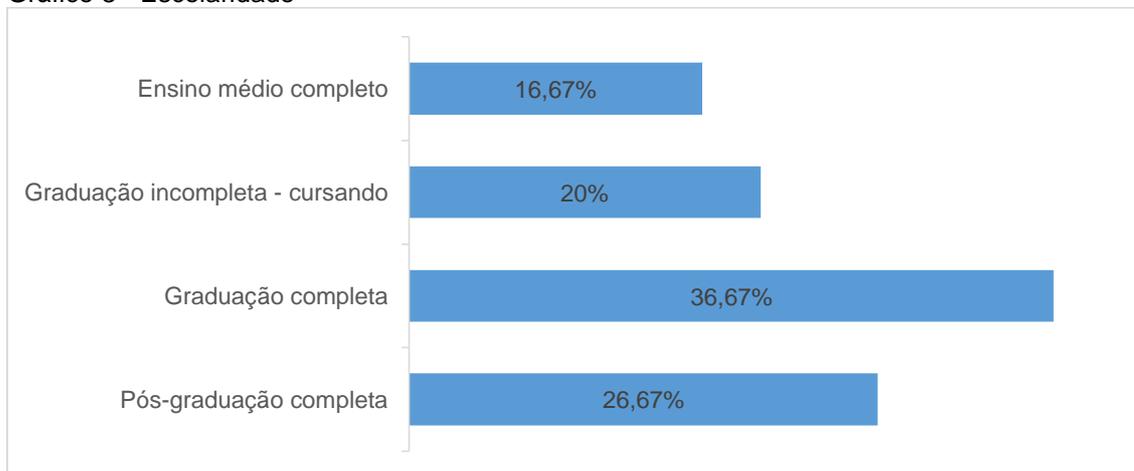


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme identificado no Gráfico 2, a maioria dos respondentes possuem entre 26 e 39 anos, o que corresponde a 56,67% da amostra total. Este valor é seguido de 30% pertencentes à faixa etária de até 25 anos. Juntas, essas duas faixas etárias somam 86,57%. A outra faixa etária de 40 a 59 anos representa 13,33% e nenhum dos respondentes tem 60 anos ou mais.

A terceira pergunta do questionário refere-se à escolaridade dos respondentes, como mostra o Gráfico 3 a seguir

Gráfico 3 - Escolaridade



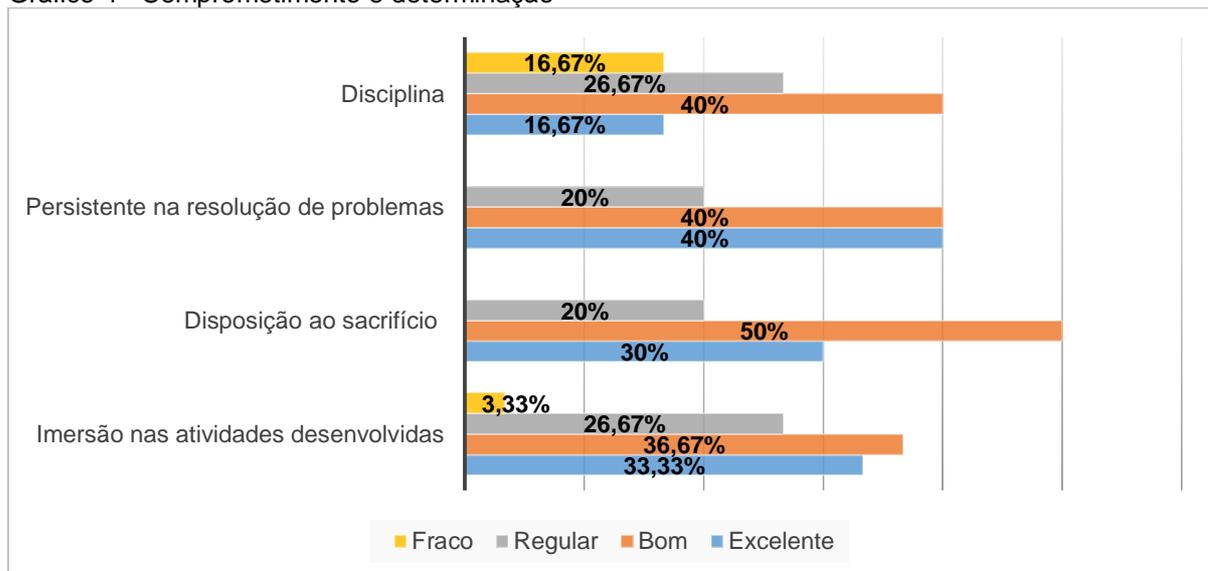
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme indicado no Gráfico 3, a maioria dos respondentes 36,67% possui graduação completa, seguido por pós-graduação completa com 26,67%. Os que estão cursando correspondem a 20% e os que possuem o ensino médio completo corresponde a 16,67%.

Ainda na Parte I do questionário os itens 01 ao 18 foram realizadas perguntas com o objetivo de identificar o perfil empreendedor dos funcionários, bem como perguntas relacionadas ao empreendedorismo corporativo. Para maior clareza e objetividade as características irão ser classificadas conforme maior número nas notas excelente, bom, regular e fraco. Maior número de respondentes naquela característica em excelente será considerada melhor que as outras, e assim por diante.

Do item 01 ao 04 estão características referentes ao comprometimento e determinação, e os resultados estão no Gráfico 4 a seguir

Gráfico 4 - Comprometimento e determinação



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

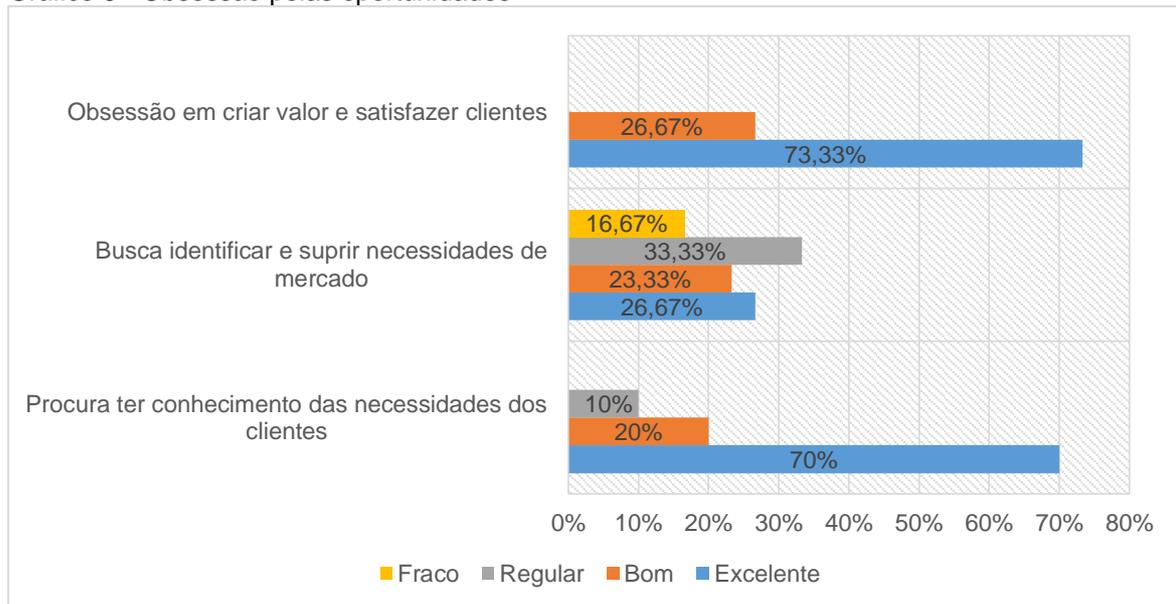
De acordo com Dornelas (2017), o empreendedor corporativo tem algumas qualidades relativas ao comprometimento, por exemplo, disciplina no cumprimento de cronograma, estar disposto ao sacrifício para atingir metas e resultados e imersão em suas atividades laborais.

A características tenaz e persistente em resolver problemas obteve maior número de respondentes com excelente e se somarmos com a nota bom, há um somatório de 24 dos 30, o que representa 80%. Apesar da característica imersão nas atividades desenvolvidas ter 10 notas excelentes, ou seja, 33%, quando somado com

a nota bom ela possui 3 respondentes a menos que disposição ao sacrifício. E imersão nas atividades desenvolvidas possui número maior de notas ruins, com 8. A característica que foi a pior é a disciplina, com apenas 5 notas excelentes e notas regulares e fracas somam 13, ou seja, 43,33% não considera que possui a disciplina em nível adequado.

Do item 05 ao 07 estão as características referentes à obsessão por oportunidades. Os resultados estão no Gráfico 5 a seguir

Gráfico 5 - Obsessão pelas oportunidades



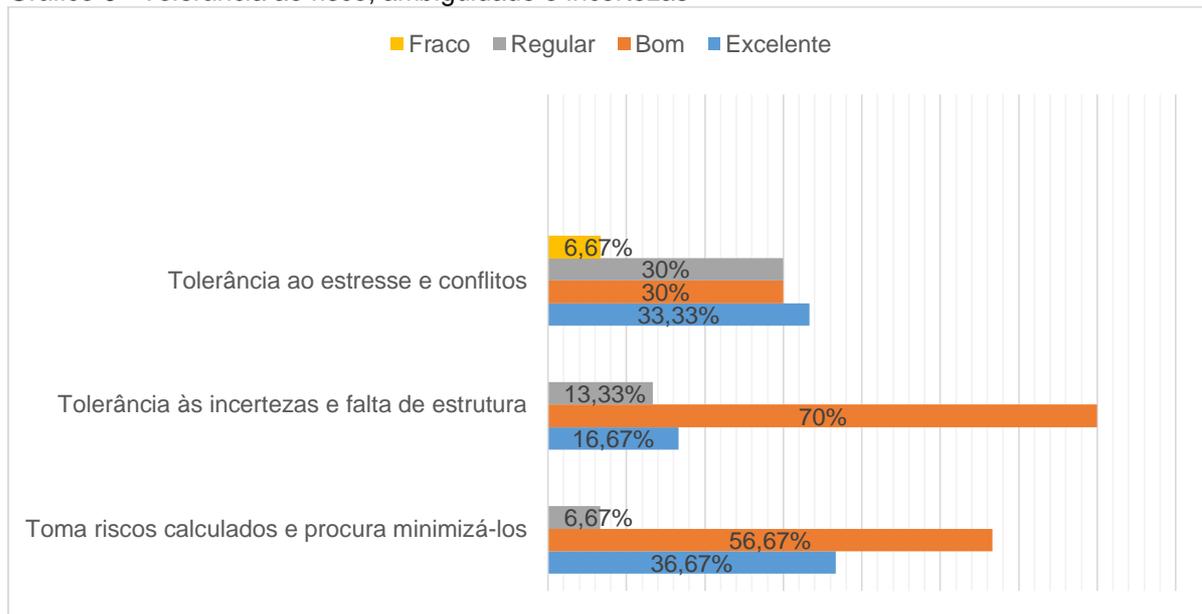
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Das três características, os respondentes deram notas excelentes e boas em sua maioria. Na característica, procura ter conhecimento das necessidades dos clientes, as notas excelentes e boas somam 27, o que representa 90%. Em obsessão em criar valor e satisfazer clientes, esse número sobe para 100%. Mas na característica busca identificar e suprir necessidades de mercado, este somatório cai para 50%, o que evidencia que apesar dos funcionários focarem nos clientes, a visão do mercado, os respondentes não tem respostas estáveis, o que evidencia uma fragilidade nesta característica. Barbosa e Costa (2015, p.16), mostram que isso é algo a ser trabalhado como uma característica fundamental do empreendedor:

[...] o empreendedor é um profissional conhecedor do projeto e que pode até ter conhecimento técnico sobre o assunto, visto que é necessário manter-se atualizado e em constante aprendizado para acompanhar as mudanças de mercado e oportunidades.

Do item 08 ao 10 estão as características referentes à tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas. Os resultados estão no Gráfico 6 a seguir

Gráfico 6 - Tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas



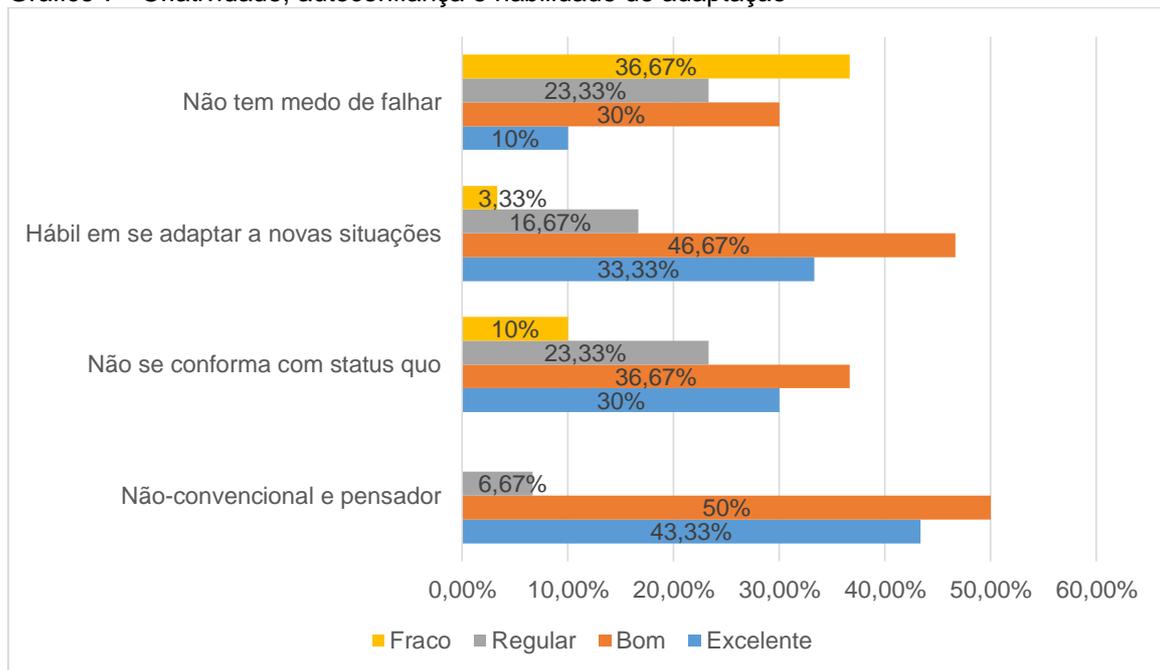
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Das três características, os respondentes deram em sua maioria notas excelentes e boas para duas. A característica “toma riscos calculados e procura minimizá-los” foi a que mostrou melhor resultado, obtendo 36,67% de notas excelentes e 56,67% de notas boas, e apenas dois respondentes responderam regular e nenhuma nota fraco. De acordo com o Silva (2014, p.12), uma das dez características do empreendedor de sucesso é, “corre riscos calculados: avalia as alternativas, age para controlar os resultados, toma riscos moderados”. O que evidencia que é uma característica importante e que os funcionários da empresa em questão avaliam que possuem em grau satisfatório.

A característica “tolerância às incertezas e falta de estrutura” obteve maior número de notas boas com 70% e 16,67 responderam com notas excelentes. E apenas 13,33% respondentes deram nota regular. A terceira característica “tolerância ao estresse e conflitos” foi a única que obteve nota fraco, com 6,67%. Obteve 33,33% de notas excelentes e 30% de notas boas. Essa última característica foi a que obteve maior flutuação entre a porcentagem das notas, mostrando uma fragilidade na capacidade dos funcionários em saber lidar com situações de estresse e conflitos.

Do item 11 ao 14 estão as características referentes à criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação. Os resultados estão no Gráfico 7 a seguir:

Gráfico 7 - Criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Pelo Gráfico 7, pode-se inferir que a característica “não-convencional” e “pensador” obteve o melhor resultado. Com maior número de notas excelentes e boas, o que equivale a 43,33% e 50% respectivamente. O que evidencia que os funcionários consideram-se criativos no ambiente de trabalho.

A característica “hável em se a adaptar a novas situações”, também obteve um resultado positivo, com notas excelentes e boas somando 80%. Apesar disso, 16,67% e 3,33% deram notas regulares e fraca respectivamente.

A característica “não se conforma com status quo” obteve um resultado ligeiramente positivo, com 30% de notas excelentes e 36,67% de notas boas. Notas regulares obtiveram 23,33%. E notas fracas representaram 10%.

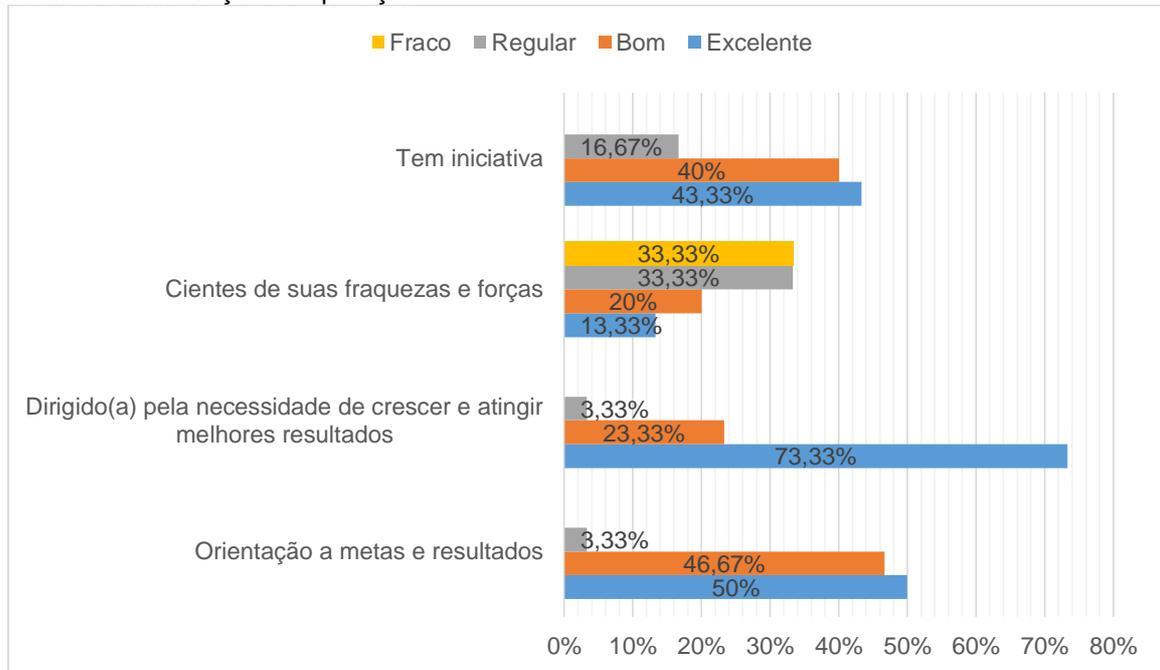
A última característica “não tem medo de falhar” obteve resultados negativos. Com menor número de notas excelentes representado por 10%. E menor número de notas boas, o que representou 30%. As notas regulares e fracas representam 23,33% e 36,67%, respectivamente.

Pode-se observar que os funcionários se consideram com pouca autoconfiança em suas capacidades em lidar com os problemas e segura a capacidade de inovação dos mesmos, pois com mais medo menos tentativa farão. De acordo com o Silva (2014, p.12), uma das dez características do empreendedor de sucesso é justamente a “independência e autoconfiança: o empreendedor busca

autonomia em relação a normas e controles de terceiros, mantém seu ponto de vista, expressa confiança na sua própria capacidade de enfrentar um desafio”.

Do item 15 ao 18 estão as características referentes à motivação e superação. Os resultados estão no Gráfico 8 a seguir:

Gráfico 8 - Motivação e superação



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Pelo Gráfico 8, pode-se inferir que a característica “ciente de suas fraquezas e forças” foi a que obteve pior resultado. Foi a única entre as quatro que obteve notas fracas com 33,33% e obteve também maior número de respondentes com notas regulares representando 33,33% das respostas. Notou-se também que 66,66% não têm boa ciência de suas forças e fraquezas. De acordo com Dornelas (2017) uma das características do empreendedor corporativo é ser mente aberta e ter ciência de suas forças e fraquezas. Essa foi uma características que os funcionários da empresa precisam trabalhar e desenvolver. Notas excelentes e boas somam 13,33% e 20% respectivamente.

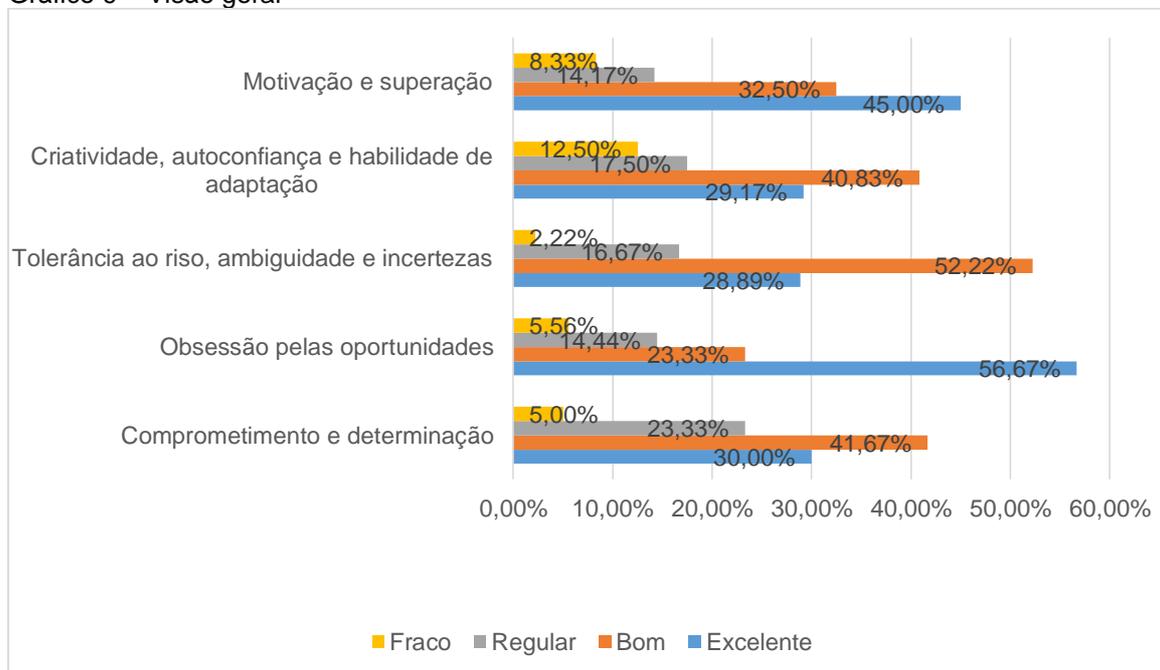
A característica “tem iniciativa” obteve 16,67% de notas regulares. Enquanto que 83,33% das notas ficaram entre excelentes e boas. De acordo com Silva (2014, p.12), umas das 10 características de um empreendedor de sucesso é, “busca oportunidades e toma a iniciativa: o empreendedor faz o que deve ser feito antes de ser solicitado ou forçado, age para expandir o negócio, aproveita as oportunidades novas para começar um negócio”. Isso evidencia que uma das principais características do empreendedor de sucesso está presente na maioria dos

funcionários desta empresa, tornando-os fontes valiosas de focos de ações empreendedoras.

As outras duas características obtiveram mesma quantidade de notas regulares, com apenas 3,33% do total. E obtiveram ambas 96,67% respondentes com notas divididas entre excelentes e boas. Sendo que a característica, dirigido(a) pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados, ficou à frente com 73,33% de notas excelentes. Enquanto a característica “orientação a metas e resultados” obteve 50% de notas excelentes.

Sob uma análise das cinco áreas, contemplando do item 01 ao 18, foram obtidos os seguintes resultados, conforme o Gráfico 9 a seguir:

Gráfico 9 – Visão geral



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Percebe-se pelo Gráfico 9 que a área da “obsessão pelas oportunidades” é considerada nota excelente por 56,67% dos respondentes e com as notas boas esse resultado alcança 90%. Entre as cinco áreas, esta foi a com resultado mais positivo. A área “tolerância ao risco, ambiguidade e incerteza” também obteve um resultado positivo com notas excelentes e boas somando 81,11%.

A área de “comprometimento e determinação” obteve um resultado ligeiramente positivo, pois notas excelentes e boas somam 71,67%. Mas notas regulares e fracas compõem quase dois terços das notas com 28,33%. As características inseridas nessa área, tem embasamento teórico no quadro 3: 10 características de um empreendedor de sucesso, localizado acima. De acordo com

quadro 3, sobre comprometimento e determinação, articula que o empreendedor de sucesso “é persistente: o empreendedor age diante de um obstáculo significativo, assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir metas e objetivos”.

A outra área, “criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação” obteve resultado regular. Apesar das notas excelentes e boas somarem 70%, as notas regulares e fracas somam 30%, o que representa, também, quase dois terços do total. Outro ponto negativo foi que ela obteve maior porcentagem de notas fracas e regulares entre as cinco áreas.

Por último, “a área da motivação e superação” obteve resultado ligeiramente positivo com 77,5% de notas entre excelentes e boas. Já notas regulares e fracas somam 22,5%. A motivação tem sua importância evidenciada no ciclo do comportamento do empreendedor, elaborado por David (2004), visto na Figura 1, que, por sua vez, evidencia que a motivação precede o comportamento empreendedor. A busca pela satisfação profissional, as quais surgem de necessidades pessoais e da organização, origina a motivação para que ação empreendedora se inicie.

Com as informações obtidas por meio do questionário, é possível observar alguns pontos a serem desenvolvidos no perfil empreendedor dos 30 funcionários. Assim sendo, no geral, os perfis vão de acordo com o que a literatura diz sobre as características do perfil empreendedor, conforme observado no Gráfico 9, que expõe a visão geral.

Para finalizar este tópico, ressalta-se duas características que chamaram atenção por obter resultados não favoráveis, sendo elas: “não tem medo de falhar” e “ciente de suas forças e fraquezas”. A primeira, “não tem medo de falhar”, obteve o maior número de notas fracas, com 36,67% dos respondentes e 23,33% de notas regulares. Isso evidencia um ponto a ser trabalhado, pois de acordo com Dornelas (2017) a autoconfiança é uma das características essenciais ao empreendedor corporativo.

A segunda característica, “ciente de suas forças e fraquezas”, evidencia que os funcionários não têm ciência de quais são suas forças e fraquezas. De acordo com Dornelas (2017), ter mente aberta e ter ciência de suas forças e fraquezas também é uma das características essenciais ao empreendedor corporativo.

Dessarte, compreende-se que através de treinamentos pontuais essas falhas podem ser corrigidas e melhoradas, a fim de trazer ao ambiente que o

entrevistado, o Gerente geral, busca em sua gestão, de modo que seja um ambiente aberto, com liberdade e que o empreendedorismo corporativo seja uma das ferramentas de se alcançar os objetivos. Isso pode ser corroborado conforme a literatura, visto que o “treinamento profissional diz respeito à preparação do indivíduo, com a assimilação de novos hábitos, conhecimento, técnicas e práticas voltadas para a satisfação de demandas no exercício da profissão” (PACHECO, 2005, p.18).

Desse modo, é de suma importância que haja treinamentos e capacitações para tais funcionários, tendo como foco essas características negativas. Isso refletirá no desenvolvimento do próprio colaborado, visando empreendedores corporativos na execução de suas funções.

#### 4.2 Análise das características do ambiente de trabalho

A parte II do questionário, teve como objetivo analisar o ambiente de trabalho através das respostas dos 30 funcionários. Foram 05 itens, referentes do item 19 ao 23. Os resultados obtidos estão na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1- Características do ambiente de trabalho

Características	Sempre	Regularmente	Às vezes	Raramente
19. Meus limites de autoridade estão precisamente definidos	-	16,67%	50%	33,33%
20. O tempo para pensar de forma criativa é limitado nesta organização	36,67%	46,67%	13,33%	3,33%
21. Eu descreveria minha organização como tendo um ambiente confortável e cooperativo	20%	40%	33,33%	6,67%
22. Eu serei barrado se sugerir novas soluções	6,66%	10%	26,66%	56,66%
23. A inovação é encorajada dentro desta organização	16,67%	43,33%	33,33%	6,67%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Sobre o item 19 “meus limites de autoridade estão precisamente definidos” o resultado obtido foi positivo, considerando que 83,33% das respostas dividem-se entre às vezes e raramente. Apenas 16,67% responderam regularmente, e nenhum dos trinta funcionários respondeu sempre. Sobre esse assunto o autor Villela (2005, p.44) diz que as organizações que encorajam o empreendedorismo corporativo precisam “dar suporte com liberdade, ou seja, gerenciar com menos rigidez”.

O item 20 “o tempo para pensar de forma criativa é limitado nesta organização” obteve um resultado expressivamente negativo, pois 83,34% das respostas totais foram entre sempre e regularmente, sendo pouco mais de um terço

em sempre. Tal resultado pode ser bastante prejudicial para a empresa em questão, pois para que novos projetos surjam, por exemplo, é de suma importância que novas ideias circulem. E para que isso aconteça é necessário criar um ambiente favorável para a criatividade dos funcionários. Embora se tenha esse resultado no item 20, é importante ressaltar que no item 22 “eu serei barrado se sugerir novas soluções”, com 88,98% das respostas divididas entre às vezes e raramente, a empresa minimamente permite que os funcionários deem novas soluções para um possível problema. Conclui-se que, de fato, espaço para criatividade é escasso, mas a espaço de troca entre os funcionários e a gestão.

O item 21 “eu descreveria minha organização como tendo um ambiente confortável e cooperativo”, obteve resultado dividido. Isso porque 20% responderam sempre e 40% responderam regularmente, o que torna o cenário ligeiramente positivo com 60% dos votos. Às vezes e raramente somaram 40%.

Sobre o item 23, “a inovação é encorajada dentro desta organização”, obteve resultado dividido. As respostas sempre e regularmente somaram 60% e as respostas às vezes e raramente somaram 40%. O item 23 é bastante importante para o empreendedorismo corporativo. Isso é reforçada por Almeida *et al.* (2013, p.3), “a prática do empreendedorismo nas organizações ocorre incentivando o potencial inovador dos seus colaboradores, e essa prática requer uma mudança comportamental que permita o surgimento dessas inovações e a agilidade para a implementação dos novos projetos”.

Sobre a parte II do questionário, conforme a Tabela 1 - características do ambiente de trabalho, pode-se inferir que a empresa tem um ambiente favorável à prática do empreendedorismo corporativo, muito embora a maioria dos funcionários tenha uma percepção de que o tempo para a criatividade não é suficiente no ambiente em que trabalham. Isso pode representar uma barreira ao empreendedorismo corporativo, visto que a criatividade não é estimulada.

#### **4.3 Análise da Entrevista**

A entrevista foi realizada no dia 3 de novembro de 2020 e o entrevistado é o Gerente Geral da empresa. A análise baseia-se em anotações sobre as respostas. A entrevista constituiu-se de 08 perguntas.

O entrevistado pediu que inserisse na pesquisa uma breve apresentação da empresa, descrita por ele mesmo. A empresa é de origem brasileira e está adotando práticas para que sua gestão se torne aberta em um médio prazo, fala-se

aqui de 3 a 5 anos. Através de sua missão e valores, ela busca principalmente “criar momentos felizes” para seus clientes e também trazer valor aos acionistas. Busca desenvolver soluções de férias, isso envolve, seu próprio parque aquático (o maior em tamanho da América Latina), seus hotéis e traslado. Além disso, a parceria com a RCI (*Resorts Condominium International*) possibilita aos clientes acessos a mais de 100 países e em torno de 4300 empreendimentos parceiros.

A análise das respostas da entrevista com o gestor foi respondida seguindo a sequencia cronológica das 08 perguntas contidas no APÊNDICE B, segundo o quadro 07 a seguir:

Quadro 07 - análise da entrevista do gerente geral

PERGUNTAS	RESPOSTAS	COMENTÁRIOS
1.A empresa recebeu recentemente, em 2019, mais um selo Great Place to Work (GPTW), dessa vez na categoria Melhores Empresas Para Trabalhar – Hotelaria e Turismo. No ranking nacional das empresas de grande porte que possuem políticas positivas de incentivo e estímulo para os funcionários, ficou em terceiro lugar, reafirmando o compromisso social da empresa em promover um espaço de trabalho voltado para o desenvolvimento pessoal de seus colaboradores. Qual a importância do empreendedorismo corporativo na visão da gerência?	Notou-se que a prática do empreendedorismo corporativo vai ao encontro do que o gestor almeja, tendo em vista níveis superiores de qualidade de serviço, segurança e sustentabilidade em seus serviços, comparados a seus concorrentes. Isso tudo aliado ao valor principal da cultura corporativa que é o: respeito às pessoas, sejam clientes, colaboradores, fornecedores ou parceiros.	Assim sendo, o entrevistado considera imprescindível para o sucesso da empresa, essa prática. A resposta dele é amparada com o que Chiavenato (2010) diz sobre empresas bem-sucedidas. Esse autor ressalta que empresas bem-sucedidas já perceberam a importância de práticas gerenciais e culturais que visem uma maior participação dos funcionários e o impacto benéfico que se tem aos incentivarem a desenvolver valores culturais compatíveis com os objetivos das empresas.
2.Se aplicado, quais são os benefícios do empreendedorismo corporativo? E as consequências negativas?	O gestor citou como ponto positivo principal a melhoria no ambiente de trabalho. Para ele, o empreendedorismo corporativo traz uma comunicação ampla, mantendo-se os canais de diálogo abertos entre os níveis hierárquicos. O entrevistado citou como ponto negativo, a dificuldade de mudar o pensamento e o comportamento dos funcionários. Como ele disse, “muitos tentam combater novas práticas, querendo ficar no mesmo e isso não é o que quero em minha gestão. Busco um	As respostas das perguntas 02 e 03 são amparadas pelo que os autores Padoveze e Benedicto (2005) dizem sobre a cultura empresarial. Os autores ressaltam que a cultura orienta as decisões de gestão de todos níveis da estrutura da empresa. Além disso pela empresa estar inserida num macro ambiente, ela deve adaptar sua cultura

	<p>ambiente dinâmico, em que todos tenham voz, ação e poder. Infelizmente tivemos que desligar alguns que não se adaptaram a essa nova rotina, de maior autonomia e liberdade nas funções”.</p>	<p>organizacional constantemente, de tal forma que se consiga corresponder às demandas de mercado.</p>
<p>3.Houve alguma mudança de cultura? Se sim, como foi?</p>	<p>O gestor respondeu ser algo novo para a empresa e que o processo de mudança cultural é almejado, ressaltando ser seu objetivo profissional que isso aconteça constantemente para que nunca fiquem no mesmo. Indagado se podia elaborar mais sobre como é obtida essa mudança de cultura na rotina da empresa, o entrevistado diz que a empresa valoriza seus colaboradores através da liberdade de opinião e ideias. Para isso faz uma pesquisa anual como instrumento para avaliar o clima organizacional. Nesta pesquisa avalia: comportamentos éticos e morais; se o estilo de liderança está seguindo o aberto; relacionamento entre colaboradores; se as perspectivas profissionais tanto de realização pessoal quanto monetárias estão em grau satisfatório. A empresa querendo atingir modelo mais aberto, disponibiliza os resultados a todos e promove reuniões do tipo workshop, para que sejam discutidos os resultados, e, assim, crie-se um plano de melhorias que possa ser traçado. Isso mostra que não</p>	<p>Em seguida, ele explicou como é o modelo de gestão atual. A empresa em questão usa-se o modelo de UGB (Unidade Básica Gerencial), que consiste em equipes compostas de 3 a 6 funcionários, e se pode ter mais de uma UGB em um setor. O modelo de UGB da empresa diferencia-se por usar o estilo de líder técnico. Os líderes de equipe, os quais ainda são chamados de supervisores buscam ensinar e implementar quatro hábitos: iniciativa, comunicação aberta, trabalho em equipe e autonomia em decisões rotineiras.</p> <p>Esse estilo é relativamente novo na empresa, foi implementado no início de 2017 e vem mostrando resultados positivos, os quais são mensurados através de captação de novos clientes, retenção de clientes, receitas totais, lucro, e nota de serviço no site reclame aqui (<a href="http://www.reclameaqui.com.br">www.reclameaqui.com.br</a>). O foco principal é a melhoria contínua dos serviços prestados.</p>

	<p>apenas deixa as responsabilidades de melhoria do ambiente organizacional com os líderes de equipe, mas que sejam de todos.</p>	
<p>4. Na sua visão qual é a atitude imprescindível para um profissional? Por quê?</p>	<p>O gestor afirmou que a atitude imprescindível é a capacidade de trabalhar em equipe e agregar valor ao todo, isso aliado à capacidade de aceitar novas práticas, pois para sua gestão o maior inimigo é ficar “empacado no mesmo modelo de negócio e assistir meus concorrentes inovarem e passarem à nossa frente, e para que isso não ocorra é necessário todos pensarem e trabalharem juntos”.</p>	<p>A resposta é amparada pelo que os autores Brito, Linard e Pereira (2013) dizem sobre a importância do trabalho em equipe. Os autores dizem que uma única pessoa tem experiência e conhecimento para conhecer plenamente um processo, mas que importantes desenvolvimentos em produtividade e qualidade em geral advêm do trabalho de equipes. Com um treinamento adequado, as equipes solucionam problemas de maior complexidade e que quando em conjunto as pessoas têm soluções mais eficazes e permanentes para problemas muitas vezes crônicos. Inovação e realização profissional são a base do termo empreendedorismo e de acordo com Halicki (2012, p.38), “economista Schumpeter, em 1950, descreveu este termo como sendo uma pessoa que tem a capacidade e a criatividade de fazer sucesso utilizando inovações”.</p>
<p>5. Entre estes atributos: resultado, inovação e realização profissional, qual seria que define as atitudes dos funcionários da empresa? Por quê?</p>	<p>O gestor respondeu que “com certeza os três atributos, não tem como um ficar sem o outro. Para nós a realização profissional do funcionário é tão importante quanto o resultado. Quero ver meus pupilos atingirem novos patamares de desempenho, e obtendo reconhecimento por isso, o sucesso deles é o sucesso da empresa.</p>	<p>Indagado novamente se considera algum entre os três mais importantes, o entrevistado reitera que considera os três de mesma importância.</p>
<p>6. Autonomia é importante para quem trabalha na empresa? Mas e se levar ao erro?</p>	<p>O gestor afirmou ser um dos quatro pilares que os líderes das equipes ensinam constantemente aos seus funcionários. Então, é considerado muito importante.</p>	<p>A resposta tem relação com o que o autor Pacheco (2005) diz sobre como desenvolver e estimular um colaborador, para o autor o primeiro passo é a capacitação. “Treinamento</p>

	<p>Quando perguntando e se a autonomia levar ao erro, respondeu, “caso a decisão seja ruim ou errada, o funcionário não é repreendido e sim ensinado”. O resultado e a inovação são o mesmo para mim, os resultados que espero de meus funcionários vem da inovação, de novas práticas e ideias”.</p>	<p>profissional diz respeito à preparação do indivíduo, com a assimilação de novos hábitos, conhecimento, técnicas e práticas voltadas para a satisfação de demandas no exercício da profissão” (PACHECO, 2005, p.18). Isso reforça a resposta do entrevistado em que o funcionário deve ser ensinado e não repreendido.</p>
<p>7.Quanto às capacitações, como funcionam atualmente?</p>	<p>O gestor respondeu; “Há treinamentos pontuais para a necessidades de funções diversas dos setores, e são reciclados após um período de tempo para que os funcionários se mantenham atualizados em seus processos”.</p>	<p>A resposta foi de acordo com que Chiavenato (2009, p.405) diz sobre o assunto, “o programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência. A avaliação deve considerar dois aspectos: 1) Verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados. 2) Verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com no alcance das metas da empresa”.</p>
<p>8.Benefícios e incentivos como: monetários, treinamentos e promoções, são utilizados como forma de incentivar o funcionário?</p>	<p>A empresa tem um leque de ajuda de bolsas variando de 30% a integral em cursos técnicos, cursos de graduação, pós-graduação, MBA (<i>Master in Business Administration</i>) e cursos de idiomas. O entrevistado ressalta que tal auxílio tem uma especificidade para ser usado e diz: “a função exercida tem que ter relação com o tipo de curso escolhido”. Além desse, a empresa ainda oferece alguns benefícios para que melhore o bem-estar de seus funcionários e tenham uma visão de que a empresa os valorizam. E são: auxílio-creche, plano de saúde e dentário, plano de previdência privada, seguro de vida e funerário, auxílio transporte e auxílio alimentação. Para que seus objetivos sejam alcançados a empresa utiliza de práticas de desenvolvimento profissional interno. Ela recompensa com prêmios simbólicos e bônus monetários funcionários que tenham trazido</p>	<p>Segundo Villela (2005, p.44) a “organização necessita recompensar de forma prática”. O entrevistado listou vários tipos de recompensas, o que reforça que a empresa fomenta o empreendedorismo corporativo de várias maneiras.</p>

	<p>melhores resultados semestrais nestas áreas: qualidade de serviço, redução de custos, melhorias de processos, melhorias de ambiente de trabalho, segurança ambiental. Os recursos humanos da empresa buscam a motivação dos funcionários para desenvolvê-los profissionalmente. Eles fazem uma prática de PLR (Participação nos Lucros e Resultados) que ocorre anualmente.</p>	
--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como foco principal o empreendedorismo corporativo, dada sua relevância ao meio empresarial da atualidade, sendo mais uma contribuição para desenvolvimento da empresa em estudo e para base de pesquisas futuras.

Dentro desta perspectiva, inserido no ambiente empreendedor corporativo em constante atualização e inovação, o estudo tem como foco principal identificar as ações de empreendedorismo corporativo utilizadas por uma empresa de programa de férias em Fortaleza. Teve também, como objetivos específicos, descrever o perfil empreendedor dos funcionários, identificar as ações que estimulam a capacitação empreendedora dos colaboradores e identificar as barreiras à ação empreendedora que impactam na organização.

O estudo se mostrou relevante para empresas que buscam a prática do empreendedorismo corporativo, por possibilitar uma visão objetiva e ampla dos impactos desta prática na empresa em estudo; para acadêmicos, por ser mais uma fonte que une a literatura aos resultados obtidos, levando informação aos interessados e estimulando o empreendedorismo corporativo. E ao pesquisador, pois agrega conhecimento e prática no campo de pesquisa acadêmica no curso de graduação, administração de empresas.

Para que os objetivos fossem alcançados o estudo teve uma fundamentação literária baseada em autores que são referência no assunto pesquisado. Fundamentação esta que foi exposta na seção do referencial teórico e que enriqueceu o trabalho.

A metodologia usada para obtenção dos resultados foi de natureza quali-quantitativa, caracterizada como uma pesquisa de campo descritiva e estudo de caso. Nesta de pesquisa, utilizaram-se os funcionários da empresa estudada como sujeitos da pesquisa, que fazem ou não uso do empreendedorismo corporativo como ferramenta em suas atividades diárias no ambiente de trabalho, coletando as informações através de questionário e entrevista.

Diante do que foi exposto, o problema da pesquisa foi respondido e o objetivo geral alcançado, mostrando que a empresa em estudo utiliza de ações que estimulam o empreendedorismo corporativo, não sendo necessário um plano específico para o desenvolvimento do mesmo. Percebeu-se que o empreendedorismo

corporativo tem foco no modelo de negócio da empresa estudada, com apenas alguns problemas pontuais a serem trabalhados.

Como resultados, os respondentes do questionário, o perfil empreendedor em sua maioria favorável ao empreendedor corporativo, com apenas dois entraves relativos ao estudo do perfil. São, ciência das forças e fraquezas; e medo de falhar, essas duas características de acordo com a análise são consideradas fracas nos perfis dos funcionários.

Quanto ao ambiente, relativo à parte II do questionário, ressalta-se que muitas respostas foram mistas com “às vezes” predominando; o que significa que os funcionários têm dúvidas ou ao menos não têm certeza de suas respostas com convicção, o que mostra uma fragilidade no ambiente e que vai de desacordo com o que foi evidenciado na entrevista. Apesar disso apenas um entrave obteve um resultado expressivamente negativo e que foi considerado como entrave, o que mostra que estatisticamente é um ambiente favorável a essa prática. Como evidenciado na análise, apenas o item “tempo para pensar de forma criativa nesta organização” obteve resultado ruim.

Diante do exposto, observou-se que apenas três entraves pontuais foram evidenciados e que podem ser agora corrigidos e trabalhados. Também, através da entrevista foi possível concluir que a empresa usa o empreendedorismo corporativo como uma ferramenta de competitividade, promove diversos treinamentos, reciclagens de conhecimentos e reconhecimento a seus colaboradores.

Contudo, para obtenção desses resultados, no decorrer da aplicação da pesquisa, houve uma limitação quanto à acessibilidade dos funcionários, devido à pandemia COVID-19, o que impossibilitou uma amostra maior no período de coleta dos dados.

Por fim, a prática do empreendedorismo corporativo representa uma ferramenta de uso diário no mundo corporativo atual, mas ainda não é um tema que é tão abordado no ponto de vista de pesquisas científicas. Assim, sugere-se para trabalhos futuros, atingir a totalidade dos funcionários e gestores da empresa estudada, replicar a pesquisa em outras empresas de mesmo setor e porte como fator comparativo e por fim identificar traços culturais e a sua relação com atitudes de empreendedorismo corporativo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Deise da Motta *et al.* O Empreendedorismo Corporativo como Estratégia Competitiva numa Organização. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGET)*, 10. 2013, Resende. **Gestão e tecnologia para a competitividade**. Resende/RJ, 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/32118289.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2020.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/view/612/522>.

BARBOSA, Lucas Oliveira; COSTA, Túlio Vieira Bassi. **Perfil Empreendedor: Um estudo sobre as características do perfil empreendedor**. Volta Redonda: Universidade Federal Fluminense, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/6712/1/LUCAS%20OLIVEIRA%20BARBOSA.pdf>. Acesso em 10 abr. 2020.

BOAS, Eduardo Pinto Vilas; SANTOS, Sílvio Aparecido dos. Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. **R.Adm**, São Paulo, v.49, n.2, p.399-414, 2014 . Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v49n2/14.pdf>. Acesso em 06 mar. 2020.

SEBRAE. **Brasil deve atingir marca histórica de empreendedorismo em 2020**. 2020. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/brasil-deve-atingir-marca-historica-de-empreendedorismo-em-2020,d9c76d10f3e92710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 05 set. 2020.

BRITO, Andréia Matos; LINARD, Pedro Silvino; PEREIRA, Pedro Silvino. **Empreendedorismo**. Juazeiro do Norte: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará, 2013.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo de.; SERAFIM, Oziléa Clén Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. Cengage Learning, São Paulo, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CUSTÓDIO, Telma Padilha; NOGUEIRA, Ana Beatriz; TÓFOLI, Eduardo Teraoka. Empreendedorismo: um estudo sobre a importância do empreendedorismo como estratégia de negócios na empresa Fênix locações e eventos. **Revista Científica do Unisalesiano**, v. 4, p. 36-44, 2011. Disponível em: <http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no4/artigo31.pdf>. Acesso em 05 jun. 2020.

DAVID, Denise Elizabeth Rey. **Intraempreendedorismo social**: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações. Florianópolis: UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. *E-book*. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/86712>. Acesso em 20 nov. 2020.

DORNELAS, José Carlos Assis. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 7ed. Empreende Editora, 2018.

DORNELAS, José Carlos Assis. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 3ed. Rio de Janeiro: LTC 2017.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editoria Gente, 2001.

FATTURI, Karyne Carlos. **Análise histórica do empreendedorismo**: Estudo das principais características que definem um empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Centro Universitário da Zona Oeste, 2013. *E-book*. Disponível em: <http://www.uezo.rj.gov.br/tccs/capi/Karyne%20Carlos%20Fatturi.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2020.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais E Formação de Competências**: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico Da Indústria Brasileira . Editora Atlas SA, 2000.

GEM-BRASIL. **Global Entrepreneurship Monitor**: Empreendedorismo no Brasil. Relatório Executivo. 2019. Disponível em: <http://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf>. Acesso em: 06 set. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GIMENES, A.M. *et al.* A importância da liderança nas organizações. **Unesul**, v. 33, n. 14, p. 1.14, 2015. Disponível em: [https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arqidvol\\_33\\_1426538800.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arqidvol_33_1426538800.pdf). Acesso em: 13 mar. 2020.

HALICKI, Zélia. **Empreendedorismo**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012.

HASHIMOTO, Marcos. **A motivação dos empreendedores**. Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios, 2011. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI227803-17141,00-A+MOTIVACAO+DOS+EMPREENDEDORES.html>. Acesso em: 22 abr. 2020.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HASHIMOTO, Marcos. Espírito **Empendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: projetos de pesquisa / pesquisa bibliográfica / teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARTINS, Diego. **O processo do empreendedorismo corporativo na Volvo do Brasil**. Balneário Camboriú, 2010.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MIRANDA, Letícia Futuro da Silva. **Empendedorismo Corporativo**: Oportunidade dentro das Startups. Brasília: Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/7590/1/21101121.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2020.

OCDE. **Manual de Oslo**. 3ª ed. FINEP/OECD, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2012

PACHECO, Luiza. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 2, p. 1-24, 2005.

PETERS, P. P.; HISRICH, R. D. **Empendedorismo**. Porto Alegre: Boockmam, 2002.

POLIT, Denise. F.; BECK, Cheryl. T.; HUNGLER, Bernadette. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem**: métodos, avaliação e utilização. Trad.de Ana Thorell. 5 ed. Porto Alegre: Artmed. 2004

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho científico**. 3. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

QUINN, Robert E. et al. **Competências Gerenciais - Princípios e Aplicações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2003.

ROCHA, Priscila Ohana da. **Empreendedorismo no Brasil**: Análise do empreendedorismo brasileiro através do relatório GEM. Trabalho de conclusão de curso (Ciências aplicadas). Limeira. Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas, 2016. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000972519&opt=1>. Acesso em 25 abr.2020.

SILVA, Anna Carolina Aguiar da. **Perfil Empreendedor**: as principais características e os tipos de um empreendedor de sucesso. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em administração). UNICEUB. Brasília: Centro Universitário de Brasília, 2014. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/5375/1/20650723.pdf>. Acesso em 15 mar. 2020.

SILVA, Edna; Lúcio, MENEZES; Estera, Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3ed. rev. Atual. 2000.

SOARES, J. C. V; ZAMBERLAN, L; SANTOS, C. S; MACAGNAN, I. P. Capacitação empresarial: uma experiência de integração governo/universidade em empresas do noroeste do Rio Grande do Sul – resultados preliminares. *In*: SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS, 5, 2007, Seropédica/RJ. **Anais**. Seropédica/RJ: SIMGEN, 2007.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos. Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 6, p. 874-891, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VILLELA, Sequeira Sandra. Intra-empreendedorismo e organizações não-governamentais: prática e discurso. Tese (Escola de Administração de Empresas). FGV – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2483>. Acesso em 22 nov. 2020.

YIN, Robert. K. **O Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLA, Liane Garly Hermes. **Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina / Sistema UAB, 2011.

## APÉNDICE

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO

#### TÍTULO: EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PROGRAMA DE FÉRIAS EM FORTALEZA

Este questionário tem como objetivo coletar informações para o estudo monográfico do aluno Rodolfo de Freitas Cardoso, do Curso de Administração de Empresas do Centro Universitário Christus – UNICHRISTUS. O mesmo visa identificar qual perfil empreendedor dos funcionários da empresa de estudo. Obrigado por sua colaboração ao participar dessa pesquisa respondendo este questionário.

#### PARTE I – CARACTERÍSTICAS DO PERFIL EMPREENDEDOR

**Sexo:**

Masculino  Feminino

**Faixa etária:**

Até 25 anos  26 a 39 anos  40 a 59 anos  60 ou mais anos

**Escolaridade:**

Ensino médio completo  Graduação incompleta - cursando  
 Graduação completa  Pós-graduação completa

Responder ao questionário a seguir. Atribua à sua pessoa a maior probabilidade de acontecer para cada uma das características a seguir.

Perfil Empreendedor	Excelente	Bom	Regular	Fraco
<b>Comprometimento e determinação</b>				
01. Disciplina				
02. Persistente na resolução de problemas				
03. Disposição ao sacrifício				
04. Imersão atividades desenvolvidas				
<b>Obsessão pelas oportunidades</b>				
05. Procura ter conhecimento das necessidades dos clientes				

06. Busca identificar e suprir necessidades de mercado				
07. Obsessão em criar valor e satisfazer clientes				
<b>Tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas</b>				
08. Toma riscos calculados e procura minimizá-los				
09. Tolerância às incertezas e falta de estrutura				
10. Tolerância ao estresse e conflitos				
<b>Criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação</b>				
11. Não-convencional e pensador				
12. Não se conforma com o status quo				
13. Hábil em se adaptar a novas situações				
14. Não tem medo de falhar				
<b>Motivação e superação</b>				
15. Orientação a metas e resultados				
16. Dirigido(a) pela necessidade de crescer e atingir melhores resultados				
17. Ciente de suas fraquezas e forças				
18. Tem iniciativa				

## PARTE II – CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE DE TRABALHO

<b>Meu ambiente de trabalho</b>	<b>Sempre</b>	<b>Regularmente</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Raramente</b>
19. Meus limites de autoridade estão precisamente definidos				
20. O tempo para pensar de forma criativa é limitado nesta organização				
21. Eu descreveria minha organização como tendo um ambiente confortável e cooperativo				
22. Eu serei barrado se sugerir novas soluções				
23. A inovação é encorajada dentro desta organização				

## APÊNDICE B

### ROTEIRO DA ENTREVISTA AO GERENTE GERAL

Saudação e breve apresentação da pesquisa.

1. A empresa recebeu recentemente, em 2019, mais um selo Great Place to Work (GPTW), dessa vez na categoria Melhores Empresas Para Trabalhar – Hotelaria e Turismo. No ranking nacional das empresas de grande porte que possuem políticas positivas de incentivo e estímulo para os funcionários, ficou em terceiro lugar, reafirmando o compromisso social da empresa em promover um espaço de trabalho voltado para o desenvolvimento pessoal de seus colaboradores. Qual a importância do empreendedorismo corporativo na visão da gerência?
2. Se aplicado, quais são os benefícios do empreendedorismo corporativo? E as consequências negativas?
3. Houve alguma mudança de cultura? Se sim, como foi?
4. Na sua visão qual é a atitude imprescindível para um profissional? Por quê?
5. Entre estes atributos: resultado, inovação e realização profissional, qual seria que define as atitudes dos funcionários da empresa? Por quê?
6. Autonomia é importante para quem trabalha na empresa? Mas e se levar ao erro?
7. Quanto às capacitações, como funcionam atualmente?
8. Benefícios e incentivos como: monetários, treinamentos e promoções, são utilizados como forma de incentivar o funcionário?