

# O INTRAEMPREENDEDORISMO COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO COM AS EMPRESAS JUNIORES BRASILEIRAS ✓

7

Rogério Lino do Carmo FREITAS<sup>1</sup>  
Débora MARQUES<sup>2</sup>

---

✓ Artigo recebido em 30/03/2018 e aprovado em 25/06/2018.

<sup>1</sup> Possui graduação em Administração pelo Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora (2017). Atualmente atua como Aprendiz na Coordenação de Equipes - CCO da MRS Logística. Tem experiência na área de Administração como Gerente de Gestão de Pessoas e Gerente de Treinamento e Desenvolvimento na Ampla Consultoria Jr (2017). E-mail: <rogeriolc.freitas@gmail.com>.

<sup>2</sup> É Doutora em Estudos da Linguagem, com ênfase em Linguística Aplicada, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-RIO. É especialista em Negócios e Empreendimentos pela Escola de Negócios da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF. É Professora no Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora – CES/JF. É professora da Pós-graduação em Negócios da PUC-Minas. É gestora da Inovação, da Propriedade Intelectual, do Empreendedorismo e da Transferência de Tecnologia na UFJF, na qual é Gerente de Inovação e Transferência de Tecnologia do Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia - CRITT/UFJF. E-mail: <debora.marquesjf@gmail.com>.

## O INTRAEMPREENDEDORISMO COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL:

UM ESTUDO DE CASO COM AS EMPRESAS JUNIORES BRASILEIRAS

### RESUMO

Este artigo teve como objetivo analisar os conceitos do intraempreendedorismo e suas ferramentas, demonstrando sua relevância no contexto organizacional atual. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo de casos junto a Empresas Juniores brasileiras. O estudo de caso buscou identificar se os conceitos ligados ao intraempreendedorismo são utilizados pelas empresas juniores, caracterizando as relações dos membros com seus pares e superiores, sua receptividade e quais ferramentas são usadas para a manutenção desse mecanismo, bem como os resultados obtidos. Após a análise dos dados, é apresentada a relevância dessa ferramenta para as empresas juniores e também para o contexto organizacional atual. Com isso, destaca-se a importância dos fatores pessoais como a criatividade, alinhados a fatores organizacionais, como a autonomia, que promovem uma cultura organizacional favorável, criam processos e pessoas mais inovadoras em suas atividades, que têm, assim, mais facilidade para sugerir novas ideias, promovendo a gestão colaborativa na qual se cria o espírito de donos em todos os membros, o que facilita a implementação da gestão do conhecimento e garante a manutenção do intraempreendedorismo e suas práticas.

**Palavras-Chave:** Empreendedorismo corporativo. Gestão colaborativa. Gestão do conhecimento. Empoderamento.

## EL INTRAEMPREENDEDORISMO COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

UN ESTUDIO DE CASO CON LAS EMPRESAS JUNIORES BRASILEÑAS

### RESUMEN

Este artículo tuvo como objetivo analizar los conceptos del intraempreendedorismo y sus herramientas, demostrando su relevancia en el contexto organizacional actual. Para ello, se realizó una investigación bibliográfica y un estudio de casos junto a Empresas Juniores brasileñas. El estudio de caso buscó identificar si los conceptos ligados al intraempreendedorismo son utilizados por las empresas junior, caracterizando las relaciones de los miembros con sus pares y superiores, su receptividad y qué herramientas se utilizan para el mantenimiento de ese mecanismo, así como los resultados obtenidos. Después del análisis de los datos, se presenta la relevancia de esta herramienta para las empresas juveniles y también para el contexto organizacional actual. Con ello, se destaca la importancia de los factores personales como la creatividad, alineados a factores organizacionales, como la autonomía, que promueven una cultura organizacional favorable, crean procesos y personas más innovadoras en sus actividades, que tienen, así, más facilidad para sugerir nuevas ideas, promoviendo la gestión colaborativa en la que se crea el espíritu "de dueños" en todos los miembros, lo que facilita la implementación de la gestión del conocimiento y garantiza el mantenimiento del intraempreendedorismo y sus prácticas.

**Palabras-clave:** Emprendimiento corporativo, gestión de colaboración, gestión del conocimiento, empoderamiento

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações passam por diversas transformações. Isso é proveniente do dinamismo e da velocidade trazidos pela era do conhecimento e pelo acesso mais facilitado de informações. Esse dinamismo vem junto com as novas tecnologias, que proporcionaram maior interatividade e compartilhamento de dados, o que culminou no surgimento de novas tendências e de novos hábitos de vida. Nesse contexto, gerir pessoas no ambiente organizacional tem se mostrado uma tarefa difícil, tendo em vista que muitos profissionais se sentem deslocados em seus locais de trabalho, devido, sobretudo, ao fato de suas organizações seguirem modelos mais tradicionais de relação entre empregador e empregado.

O não compartilhamento de informações estratégicas, aliada à falta de visão de gestores podem fazer com que colaboradores empreendedores saiam de seus postos de trabalho. Isso pode ser muito prejudicial para a organização, à medida que os colaboradores que estão diretamente envolvidos nas atividades e que conhecem os procedimentos não são considerados ou consultados nos processos decisórios, na implementação de alguma inovação ou no momento em que novas oportunidades surgem. Nesse ponto, Montenegro (2015) ressalta que a chave para o sucesso através do intraempreendedorismo é promover a descentralização da empresa, dando mais destaque ao colaborador para que este empregue o comportamento empreendedor a favor da organização. Fomentar a ação desses colaboradores, tornando-os mais engajados e envolvidos com as estratégias de crescimento da empresa tem sido um processo discutido na perspectiva do intraempreendedorismo<sup>3</sup>.

Dessa forma, a fim de problematizar a relevância do intraempreendedorismo no ambiente organizacional, este artigo busca, partindo de uma perspectiva indutiva e qualitativa de pesquisa, entender, olhando mais focalmente para a realidade de

---

<sup>3</sup> Intraempreendedorismo é uma modalidade de empreendedorismo que consiste na prática dos funcionários possuírem a capacidade de atuar como donos do negócio, ajudando sobretudo a movimentar a criação de ideias dentro das organizações, mesmo que indiretamente. Fonte: Disponível em: <<https://www.significados.com.br/intraempreendedorismo/>>. Acesso em 29 junho 2018

Empresas Juniores (EJs) brasileiras, como o intraempreendedorismo pode ser analisado no âmbito das gestões estratégicas e de pessoas como forma de empoderar colaboradores e de promover o crescimento da organização. Para isso, foi aplicado um questionário estruturado para EJs, no qual se buscou entender se as empresas aplicam ferramentas de gestão colaborativa e se fomentam o intraempreendedorismo.

Para isso, o questionário (cf. Apêndice 1) buscou gerar dados para entender como as EJs trabalham os conceitos de intraempreendedorismo (PINCHOT; PELLMAN, 2004) e de *empowerment* (RODRIGUES; SANTOS, 2001). Analiticamente, buscou-se ver se as EJs lançam mão (ou não) de ferramentas de relacionamento dos colaboradores com seus pares e superiores, o empoderamento, a receptividade quanto às novas ideias, sugestões e afins; quais metodologias são utilizadas para a manutenção desse mecanismo e os resultados obtidos.

Nas seções a seguir, serão apresentados os fatores organizacionais relacionados ao intraempreendedorismo, demonstrando os principais construtos teóricos que norteiam o trabalho assim como os resultados obtidos do estudo de caso com as EJs brasileiras. Com isso, se demonstra a importância de se promover o desenvolvimento de agentes intraempreendedores nas organizações.

## 2 METODOLOGIA DO TRABALHO

Para este trabalho, foi utilizado o método indutivo, que segundo Zanella (2009), parte de constatações particulares que, após análise, podem ser generalizadas para o todo. Para a aplicação desse método, foi utilizada como técnica de coleta de dados mediante a aplicação de um questionário (cf. Apêndice 1), com perguntas abertas e fechadas, respondidas por EJs nacionais.

As análises foram feitas por meio de uma perspectiva quantitativa, que, para Zanella (2009), se caracteriza pelo uso de ferramentas estatísticas para a coleta e tratamento dos dados, e também qualitativa para a análise e interpretação dos dados gerados. Ainda foram feitas pesquisas bibliográficas.

O questionário online criado utilizando *Google Forms* (cf. Apêndice 1) apresenta diversas perguntas que buscam compreender melhor como se dá o

intraempreendedorismo nas EJs, assim como os fatores que influenciam no processo intraempreendedor. Além disso, foram levantados também dados sobre a participação das instituições de ensino na disseminação do conhecimento sobre essa ferramenta. Os participantes foram convidados através do aplicativo de mensagens *WhatsApp* por meio do qual eram direcionados para o questionário, o qual responderam de forma anônima. Através da pesquisa foram obtidas 259 respostas, no período de 05 de novembro a 21 novembro de 2017.

### 3 EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo foi criado pelo economista irlandês Richard Cantillon, em 1725. Quase 100 anos depois, em 1814, o também economista francês Jean-Baptist usou o termo para descrever um indivíduo que move os recursos de uma área de pouca produtividade para um setor de produtividade mais elevada. Em 1871, o economista australiano Carl Menger conceituou o empreendedor como alguém que tem a capacidade de antecipar as necessidades do futuro (CHIAVENATO, 2012). No início do século XX, surge um dos primeiros autores sobre o tema, o economista australiano Joseph Schumpeter. Em seu livro, ele aborda o empreendedorismo como uma tendência da economia e posiciona o indivíduo empreendedor como um agente que promove mudanças na economia através de ações baseadas na criatividade e na inovação. Em 1934, lança seu livro *The Theory of Economic Development*, que permanece sendo, ainda hoje, um dos livros mais influentes da economia e insere, na literatura, o conceito que conhecemos hoje de empreendedorismo como um processo de mudança de produtos ou processo produtivo na busca por novas oportunidades de mercado, além do emprego de novas práticas que otimizam os processos através do emprego de novas fontes de materiais (BARBOSA, 2015).

Pessoa (2005) ressalta que nos dias de hoje todo empreendedor tem que ser um bom administrador, mas suas habilidades vão muito além da administração. Os empreendedores possuem uma percepção diferente sobre o meio onde estão inseridos, buscando fazer mais que atividades pedidas, não se contentando em

fazer apenas o que tem que ser feito, o que acarreta que se tornem mais suscetíveis a novas oportunidades.

Com a evolução do conceito, o empreendedorismo tornou-se muito abrangente, se fazendo presente em diversos segmentos. Pessoa (2005) trabalha o empreendedorismo em três vertentes, o Empreendedorismo de Negócios ou empresarial, o Empreendedorismo Social e o Intraempreendedorismo. Os três abordam algumas características similares, mas cada um com sua especificidade.

Segundo Paz (2016), o empreendedorismo de negócio (também conhecido como empreendedorismo empresarial), é a forma mais conhecida de empreendedorismo, pois trata-se da busca pelo próprio negócio, objetivando não somente a realização pessoal, mas também busca por outras características, como a obtenção de lucros.

O empreendedorismo de negócio ocorre por diversos fatores, dentre eles destaca-se a percepção de uma nova oportunidade por parte dos empreendedores, que acabam abrindo seu próprio negócio de maneira formal ou informal (MARIANO; MAYER, 2014).

O empreendedorismo é muito associado às pessoas que buscam abrir suas empresas ou até mesmo em pessoas que inovam dentro do seu local de trabalho. Mas diferente dessa perspectiva, o empreendedorismo social não tem seu foco voltado para o lucro, seu principal objetivo é o de gerar benefícios em algum parâmetro social.

Esse conceito é relativamente novo e suas atribuições são voltadas para ações no campo social. Esse tipo de empreendedorismo possui características próprias, tais como a constante busca por solução de problemas sociais ou até mesmo a criação de produtos e serviços que gerem valor para a sociedade. Por não ter fins lucrativos, suas ações são medidas com base no impacto social das ações promovidas, nas quais o governo não consegue atuar efetivamente (MARIANO; MAYER, 2014)

O intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo é uma importante ferramenta que começa a se destacar dentre as práticas de gestão. Ela está diretamente associada à capacidade de inovar dentro das organizações, o que vem chamando a atenção de gestores e acadêmicos (CARNEIRO, 2013). Segundo

Lana (2010), o conceito de intraempreendedorismo surgiu na década de 80 e duas décadas mais tarde, essa palavra foi incorporada ao dicionário como *intrapreneur*, que é aquele que assume a responsabilidade de converter uma ideia em um resultado positivo para organização.

Para Carneiro (2013), a prática do intraempreendedorismo é muito mais antiga do que os conceitos formulados na década de 80, a exemplo do que a empresa 3M<sup>4</sup> já vinha realizando antes dessa data. Desde sua fundação, a 3M sempre se apresentou como uma empresa inovadora. Em 1923, ela permitiu, por exemplo, que sua equipe técnica pudesse dedicar 15% do seu tempo laboral em projetos de sua livre escolha e essa prática trouxe resultados muito positivos: um deles ocorreu 2 anos após o início do projeto, com a criação da fita crepe, desenvolvido por um funcionário que projetava lixas, mas que resolveu dedicar-se a esse projeto. Além de se tornar um case de sucesso e de virar referência para outras empresas, é considerada como uma das primeiras empresas a apresentar práticas de intraempreendedorismo.

Essa ferramenta surge, assim, como uma forma de a empresa buscar novas oportunidades ou soluções criativas e inovadoras para problemas existentes na organização ou até mesmo na reconstrução dos procedimentos da empresa, sendo essas ideias e ações idealizadas e executadas por colaboradores (LANA, 2010).

Para Mariano e Mayer (2014), o intraempreendedor é um indivíduo com alta criatividade, que, associado a um ambiente favorável, é capaz de promover grandes mudanças na organização. Seu principal papel é o de agir pela organização, assumindo a responsabilidade pelas inovações necessárias.

Nesse contexto, a cultura organizacional também é um ponto muito importante: as organizações tendem a perder oportunidades de melhorias simplesmente devido ao fato de seus colaboradores estarem preocupados em trabalhar em seus projetos já definidos e não possuírem a capacidade de assumir riscos e de promover mudanças em seu ambiente organizacional.

---

<sup>4</sup> A 3M é uma empresa fundada em 1902 para explorar minas de minério, mas que mudou sua estratégia e passou a investir na fabricação de abrasivos. Atualmente, possui uma gama variada de produtos.

Por parte dos colaboradores, a busca por organizações que praticam essa ferramenta é crescente. Há, atualmente, uma busca crescente por empresas que permitam que os colaboradores trilhem seus caminhos: são aquelas que acreditam em seus próprios talentos. Esses indivíduos procuram pela autorrealização através da liberdade dentro do ambiente organizacional, sendo este, em contraponto, um importante fator desmotivacional (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

O *empowerment* se baseia no princípio da descentralização do poder, na cessão de mais autonomia aos colaboradores. O conceito evoluiu muito ao longo dos anos: até a década de 70, as escolas da administração eram muito focadas na centralização para a obtenção e manutenção do poder, isso se devia ao fato de se ter grande rigor dentro das organizações, o que gerava a sensação de maior controle organizacional. Na década de 80, surge um novo conceito baseado nos princípios de igualdade, que chama a atenção para a participação coletiva e não somente o poder centralizado.

Na década de 90, o conceito começou a ser abordado no contexto organizacional, mas apenas no cenário das grandes empresas, e a literatura ainda começava a se desenvolver. Já nos anos 2000, a aplicação desse conceito se torna mais presente e começam a surgir novos estudos que atribuem ao líder o papel fundamental no processo de delegação e de engajamento mais autônomos (FERRARI; LOPES, 2014).

Sevegnani, Hoeltgebaum e Loesch (2017) trabalham diversos fatores relacionados ao intraempreendedorismo, entre eles, destacam que o *empowerment* estabelece um ambiente de maior liberdade e que essas medidas podem ser diretamente relacionadas a novos modelos de gestão e de promoção de um ambiente organizacional mais inovador.

No contexto atual, o mercado se faz muito competitivo e as empresas têm dificuldades em desenvolver ofertas de valor que as coloquem em vantagem competitiva. Isso porque o desenvolvimento de um produto, por mais inovador que seja, não garante, por si só, o sucesso.

Segundo Pinchot e Pellman (2004), o sucesso da implementação dessa ferramenta depende tanto dos colaboradores quanto da organização. Os colaboradores intraempreendedores têm mais facilidade de inovar e promover um

processo criativo, no qual tendem a assumir maiores riscos na organização em prol de suas ideias, pois realmente acreditam no potencial de suas colaborações. A organização, por sua vez, deve observar esses fatores e permitir que o processo ocorra de maneira mais natural, flexibilizando seus processos e permitindo maior interação entre o colaborador e a empresa.

Nesse cenário, é fortemente aceito que o capital intelectual é um dos maiores bens de uma organização: é por meio dele que novos produtos, novas práticas de produção, de *marketing*, organizacionais e afins podem surgir. Por esse motivo, fazer a gestão de pessoas de modo adequado, fomentando ferramentas e metodologias empreendedoras deve ser estimulado. Com isso, o colaborador se torna parceiro da gestão (SOARES, 2015).

Para que se implemente o intraempreendedorismo, é preciso que a organização tenha a compreensão de que não basta apenas desenvolver e fomentar essa ferramenta para obter sucesso. Antes de mais nada, é preciso observar o perfil dos colaboradores, porque, caso não possuam esse perfil, essas medidas não somente não funcionam, como também poderiam gerar resultados negativos para organização, como a desmotivação. Para maximizar a probabilidade de sucesso, a empresa deve buscar envolver os colaboradores junto a seus alinhamentos estratégicos, para que conheçam melhor tanto o negócio, assim como seus objetivos, de modo que se engajem na busca por melhores resultados (SOARES, 2015).

Na tentativa de implementar a cultura intraempreendedora, muitas empresas acabam caindo em uma cilada, pois, para que obtenham sucesso, é importante desenvolver a consciência da necessidade da descentralização. Contudo, muitas acabam caindo em contradição, uma vez que não trabalham a ferramenta, mas sim a impõe aos colaboradores como uma nova prática, sem desenvolver neles uma cultura empreendedora e inovadora de fato (SOARES, 2015). Ainda a esse respeito, são ressaltadas a atenção que os gestores devem ter nesse momento e a importância de treinamentos e criação de grupos de trabalho e núcleos criativos: “Esse tipo de atividade vem reafirmar que a criatividade não deve aparecer apenas nos momentos de crise, mas sim como um elemento constante na gestão empresarial” (CORDEIRO, 2016, p. 159).

Lana (2010) também aponta para essa questão e ressalta que muitas empresas podem recorrer às ferramentas já disponíveis. Para ela, há cinco ações que contribuem para a criação de um ambiente favorável à implementação de uma cultura intraempreendedora: (i) remuneração; (ii) dar poder aos colaboradores para que tenham condições de assumir mais riscos, ou seja, empoderá-los; (iii) dar mais controle às pessoas; (iv) promover a transparência no negócio e (v) fazer com que o aprendizado seja uma parte inerente ao negócio. Ainda, em sua pesquisa, a autora reforça que o intraempreendedorismo pode ocorrer de maneira formal ou informal.

O modo formal é quando a empresa procura promover o intraempreendedorismo por sua conta e busca criar um ambiente propício para que os colaboradores comecem a pensar de modo mais inovador para alcançar novos horizontes ou para resolver problemas. Essas empresas atuam também tentando eliminar ou minimizar, ao máximo, qualquer barreira ou fator que possa dificultar o surgimento de novas ideias. Já o modo informal, ocorre em ambientes mais hostis à criação de novas ideias. Esses ambientes são fruto de gestores pouco focados em resultados. Ela destaca que, mesmo nesses ambientes, surgem pessoas com o pensamento inovador. Contudo, neles, o empreendedor pode acabar por ter suas competências cerceadas, o que pode despertar algumas atitudes rebeldes.

Cordeiro (2016) aponta que há a necessidade de engajamento por parte dos gestores para que a cultura intraempreendedora aconteça, já que é a partir deles que se pode implementar e disseminar práticas que convirjam para a construção de uma organização focada no empreendedorismo corporativo.

Para Periard (2011), o empoderamento trabalha com base na comunicação interna e na autonomia dos colaboradores, ou seja, a organização trabalha para manter um canal de informações ativo, que permita que o funcionário receba a informação certa no tempo certo, e, por sua vez, terá autonomia para decidir quanto à questão. Esse aumento de poder promove maior integração entre os colaboradores e sua relação com a própria organização se intensifica, de modo que, com maior autonomia, passa-se também a uma maior responsabilidade com os resultados e com a organização.

Nesse aspecto, a gestão de pessoas trabalha para desenvolver e para encaminhar os colaboradores da organização para que assumam, de fato, o papel

de donos da empresa. Periard (2011) realça a participação da gestão de pessoas no desenvolvimento da cultura organizacional, pois muitas organizações ainda abordam um modelo mais centralizado e tradicional, e na busca por gerar vantagem competitiva, acabam não obtendo sucesso, pois suas estruturas não estão preparadas para isso. Portanto, é necessário que a gestão de pessoas atue diretamente para desconstruir esse modelo e criar a ideia de se promover equipes de trabalho autogeridas.

No contexto de gestão estratégica no ambiente empresarial, o intraempreendedorismo vem sendo apontado como uma excelente ferramenta que beneficia a gestão da inovação dentro do ambiente organizacional. Nesse cenário, bons gerentes são aqueles que sabem fomentar agentes inovadores, os quais têm a motivação intrínseca necessária para modificar padrões e otimizar recursos (usos novos ou significativamente melhorados para antigos materiais e equipamentos) (DAVID, 2004).

O intraempreendedorismo tem se mostrado como uma importante ferramenta para a obtenção do sucesso. Além de aumentar a lucratividade por gerar vantagem competitiva, o intraempreendedorismo é um fator chave quando falamos de ambiente de trabalho, já que ele busca integrar os colaboradores, tornando-os parte fundamental para as organizações. Devido a seus resultados promissores e às vantagens obtidas, muitas empresas vêm adotando práticas relacionadas a essas ferramentas. Por ser amplamente versátil, é comum encontrar diversas empresas que adotam essas práticas, da aviação à indústria de jogos, e é comum encontrarmos casos de sucesso na implementação dessa ferramenta.

Segundo Trindade (2016), temos algumas empresas que obtiveram sucesso com essa ferramenta: Na década de 90, a *Nintendo* fechou uma parceria com a Sony para desenvolver um novo console. Com o passar do tempo, essa parceria se frustrou. A Sony resolveu abandonar o projeto, mas após uma nova parceria, um engenheiro viu o potencial do projeto e resolveu defendê-lo perante a empresa e, com isso, houve o surgimento do projeto *Playstation 1*, que vendeu, aproximadamente, 104,25 milhões de unidades (SCHIMIDT, 2014).

#### 4 MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR

O Movimento Empresa Junior (MEJ) surgiu em 1967, na França, e chegou ao Brasil em 1988 (Brasil Junior, 2016). Seu principal objetivo é o de desenvolver empreendedores ainda no ambiente acadêmico, através de empresas criadas nas instituições de ensino superior, promovendo uma ligação entre escola e mercado de trabalho. As Empresas Juniores (EJs) têm importante impacto na sociedade, pois desenvolvem uma atividade econômica, promovem o aprendizado para criação de membros altamente criativos e inovadores, o que contribui para pessoas mais abertas ao empreendedorismo e ao intraempreendedorismo.

Segundo a Brasil Junior (2016), o Brasil possui aproximadamente 510 EJs federadas, ou seja, vinculadas à Brasil Júnior, que é a instância de representação em âmbito nacional, sendo 24 federações que atuam no âmbito estadual e as Ligas, que atuam em âmbito regional. As EJs contam hoje com, aproximadamente, 16 mil empresários juniores, que entregam mais de 6000 projetos<sup>5</sup>.

O MEJ vem se desenvolvendo muito nos últimos anos, apresentando bons resultados, o que contribui para que cada vez mais jovens ingressem nesse movimento. Após sua formação acadêmica, todos os membros das EJs se tornam pós-juniores (o termo denomina todos os que fizeram parte do MEJ), esses membros, por sua vez, levam seu aprendizado para dentro das organizações, o que aponta que dentro das EJs encontram-se algumas tendências de mercado.

As EJs apresentam uma estrutura similar a uma organização tradicional e, legalmente, são vistas como as demais empresas, contando apenas com algumas diferenciações, como o fato de só poderem ser compostas por acadêmicos da própria instituição de ensino. Esse fator mostra-se como uma vantagem, pois no ambiente acadêmico, os membros têm mais facilidade de se integrar à empresa e mais facilidade em implementar novas ideias, o que contribui para o desenvolvimento do intraempreendedorismo.

---

<sup>5</sup> Outras informações podem ser consultadas em: <<https://www.brasiljunior.org.br/conheca-o-mej>>. Acesso em: 24 mai. 2017

Periard (2011) relata que os membros de uma empresa júnior atuam diretamente no mercado de trabalho, fornecendo diversos tipos de projetos, nas diversas áreas de conhecimento. As EJs, ao oferecerem esses serviços, integram seus membros à realidade exigida no mercado. Atualmente, elas representam um movimento único que agrega a economia nacional, gerando não somente valores econômicos, mas também valores sociais e de formação de recursos humanos mais alinhados às práticas de mercado.

Segundo o Relatório do Censo & Identidade da Brasil Junior (2016), foi apontado que o índice de desemprego cresceu 11,8% e a economia teve uma retração de 3,3%. Em contrapartida, o MEJ apresentou resultados surpreendentes: houve um crescimento de projetos de 106%, alcançando seu objetivo de 4.800 projetos. Em 2015, foram desenvolvidos 2015 projetos e, em 2016, esse número chegou a 4865. O Produto Interno Bruto (PIB) do MEJ, em 2016, apresentou um crescimento de R\$ 11.096.620,77, um aumento de 66% em relação ao ano anterior, que foi de R\$ 6.685.738,11.

Dessa forma, levando em conta apenas as EJs federadas, podemos considerar um faturamento médio de R\$25.337,75.

Em 2016, 134 novas EJs se federaram nos 20 estados confederados, o que representa um aumento de 44% em relação a 2015.

Todos esses números destacam a pujança do movimento e a importância dele também nos indicadores econômicos e sociais.

As EJs têm uma participação crescente em todo o Brasil, as instituições de ensino estão se atentando para a grande relevância do MEJ na formação acadêmica.

Com base na expansão do MEJ, ao abordar EJs como foco de pesquisa, podemos observar várias questões, começando pelas práticas abordadas com foco no intraempreendedorismo, levando em consideração que os membros logo estarão em empresas sêniores e levarão consigo todo o conhecimento obtido na sua participação nas EJs. Além disso, podemos observar como o MEJ reflete diretamente na participação das instituições de ensino na transmissão do conhecimento sobre as práticas intraempreendedoras.

O MEJ tem o objetivo de desenvolver o indivíduo quanto ao comprometimento e capacidade, propondo ações que buscam integrar os membros às realidades sociais. Em 2016, foram 15.777 membros com idade média de 20,9 anos, com permanência média de 19 meses. Desses dados, cerca de 44,5% são da região sudeste, 54% cursam engenharia e 52,7% são do sexo masculino.

O MEJ é considerado uma ótima oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional. Socialmente, podemos observar que o número de membros do sexo masculino quase se iguala ao do sexo feminino, isso indica que dentro do MEJ, os preconceitos em função do sexo são baixos. Profissionalmente, os membros têm, em média, 34,9 horas de capacitação. 71,5% dos membros acreditam que a gestão parte do trabalho de capacitação e da motivação para gerar o espírito de equipe, enquanto 20,6% acreditam e desenvolvem equipes de autogestão.

O trabalho no MEJ é totalmente voluntário, portanto, as EJs se preocupam em promover uma experiência prática que resulte na preparação do indivíduo para o desempenho de suas funções e ao mesmo tempo, busca fornecer para o mercado de trabalho uma pessoa com a vivência de atividades em equipe. Para além, após o período no MEJ, o membro passa a ser um pós-júnior e pode trabalhar como membro conselheiro das EJs. Isso contribui para a troca do conhecimento entre os membros mais novos e mais antigos, possibilitando, ainda, que um pós-júnior, já inserido no mercado de trabalho, possa fazer o caminho reverso, trazendo as informações do mercado para a EJ, formando membros cada vez mais preparados.

Oliveira e Ribeiro (2017) identificaram que boa parte dos pós-juniores já estão no mercado de trabalho e, em sua grande maioria, atuam em cargos de assistentes ou auxiliares, fato atribuído à baixa idade dos membros, que, geralmente, ainda estão na faculdade. Nessa pesquisa, também foi identificado que boa parte dos pós-juniores querem se tornar empreendedores e que 82% consideram que as EJs tiveram um papel relevante ou muito relevante para despertar e formar o espírito empreendedor.

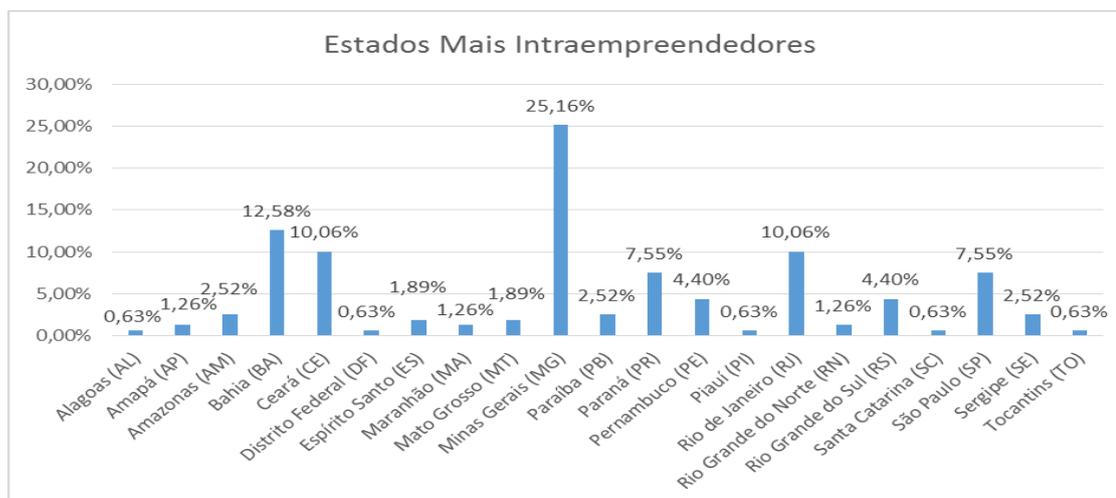
## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida com base em perguntas (cf. Apêndice 1) que buscavam identificar as práticas intraempreendedoras dentro das EJs. Essas questões levantaram também pontos que são caracterizados como fatores fundamentais para o uso de ferramentas intraempreendedoras. A geração de dados foi feita com base em um questionário online, respondido apenas por membros ativos no MEJ. A pesquisa foi enviada para 1100 pessoas e apenas 259 participaram, o que representa 23,55% do total. O questionário ficou disponível para respostas por um período de 16 dias e contou com participações em 20 estados brasileiros.

Dentre os participantes, 48,26% deles são da região Sudeste, seguidos de 32,82% da região Nordeste, as regiões Sul, Norte e Centro-Oeste representaram 11,97%, 3,86% e 3,09%, respectivamente.

O Gráfico 1 aponta que o estado mais intraempreendedor foi o de Minas Gerais, que apresentou 25,16% de EJs que praticam essa ferramenta, em segundo lugar, a Bahia, com 12,58% e em terceiro lugar, temos o Ceará e o Rio de Janeiro, ambos com 10,06%. Partindo para as cidades, Fortaleza se destacou como a que mais possui EJs intraempreendedoras, 9,43% dos respondentes, seguidos da cidade de Salvador, com 5,03%.

Gráfico 1- Estados Intraempreendedores

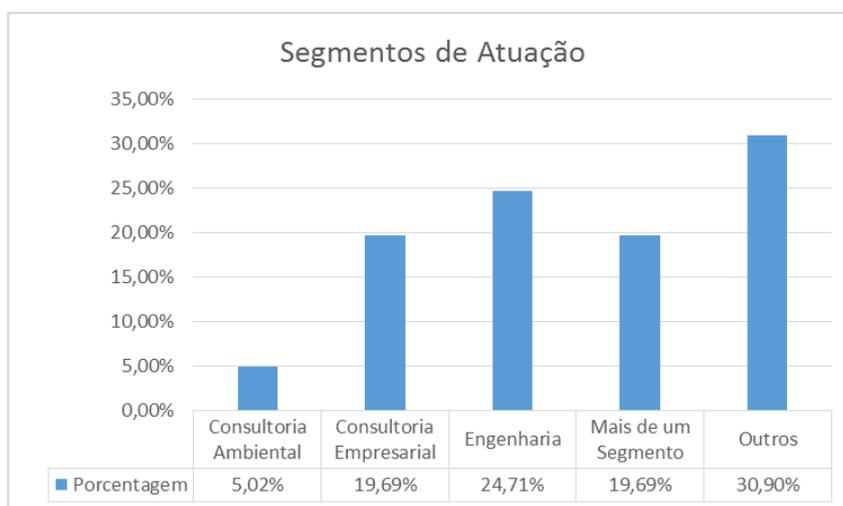


Nas EJs participantes, a maioria, com 24,71% são EJs dos segmentos da engenharia seguido de 19,69% que atuam em mais de um segmento, sendo que as com segmentos específicos, igualado pela Consultoria Empresarial, também com 19,69%, e pela Consultoria Ambiental, com 5,02%.

Nas empresas de Engenharia, o índice de intraempreendedorismo chegou a 57,81% enquanto as que atuam em mais de um segmento chega a 68,63%. Já as EJs que atuam com Consultoria Empresarial chegam a 61,54% e 53,84% nas empresas de Consultoria Ambiental. O fato da Consultoria Empresarial se destacar pode ser reflexo dos cursos presentes dentro dessas EJs que geralmente são voltados para a gestão, então esses cursos acabam tendo uma formação mais voltada para o empreendedorismo.

Com base nesses dados observamos que as EJs que atuam com projetos de engenharia, gestão empresarial ou em mais de um segmento representam a maioria dentro do MEJ com 64,09% em relação a área de atuação, conforme dados do Gráfico 2, abaixo:

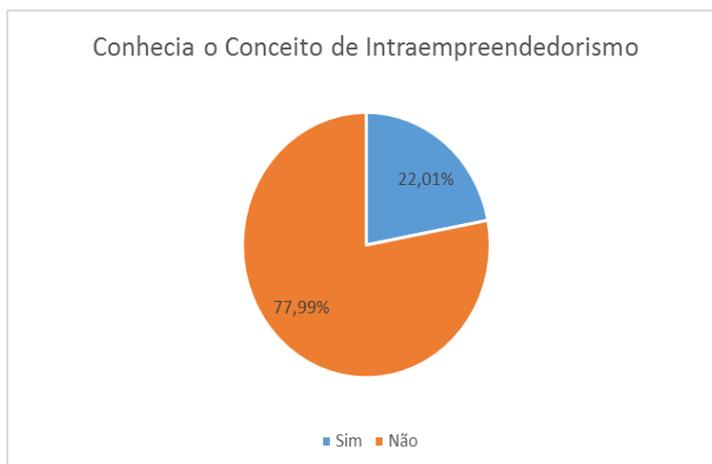
Gráfico 2- Segmentos de Atuação



De todos os participantes, 61,39% das EJs acreditam praticar o intraempreendedorismo em suas atividades, já 27,41% julgam não praticar o conceito. A pesquisa contou também com 11,20% de abstenção.

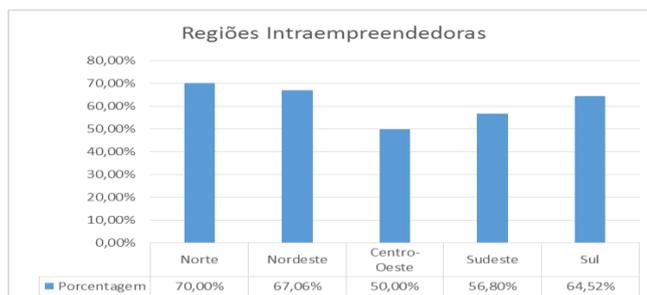
O Gráfico 3, abaixo, aponta que a maior parte das EJs implementa ferramentas de intraempreendedorismo, mas não tem conhecimento acerca do tema:

Gráfico 3- Conhecimento sobre o Conceito



Partindo para uma análise regional, respeitando as devidas proporções, em todo o Brasil, a região Norte apresentou a maior concentração de intraempreendedores, 70% das EJs praticam o intraempreendedorismo, ou seja, possuem uma estrutura voltada para essa prática, contra 20% de EJs que não praticam esse conceito diretamente, 10% dos participantes dessa região não quiseram ou não souberam responder. Seguido da região Nordeste que, embora possua alguns dos estados mais intraempreendedores, aparece em segundo lugar, com 67,06% de EJs usando essa ferramenta, contra 23,53% que não usam, e 9,41% que não quiseram ou não souberam responder.

Gráfico 4- Intraempreendedorismo por Região



Na região sudeste, onde há os maiores centros econômicos, 56,80% das EJs fazem uso formal dessa ferramenta. Essa região apresentou 31,20% das EJs que disseram não fazer dessa ferramenta uma prática dentro das suas organizações. 12% não quiseram ou não souberam responder. Já nas regiões sul e centro-oeste, 64,52% e 50% respectivamente fazem uso dessa ferramenta contra 22,58% e 37,50% respectivamente não fazem uso dessa ferramenta. 12,90% e 12,50% respectivamente não quiseram ou não souberam responder.

Dentro da pesquisa, buscou-se entender como os fatores pessoais impactam no processo de implementação e manutenção do intraempreendedorismo. Dentre os fatores pessoais que contribuem para o desenvolvimento do intraempreendedorismo e dentre as EJs que praticam essa ferramenta, 74,94% dos participantes disseram possuir alta ou muito alta proatividade dos membros. Segundo os respondentes, o índice de autonomia alta ou muito alta é de 77,91% e foi destacado que os times possuem capacidade alta ou muito alta de assumirem riscos (82,26%), ou seja, investem recursos (tempo, esforço) em atividades inovadoras, que podem implicar riscos consideráveis para a EJ.

A pesquisa buscou entender também os fatores organizacionais que interferem no processo intraempreendedor. A gestão do conhecimento surgiu como um fator importante para o intraempreendedorismo: 64,15% das EJs que praticam o intraempreendedorismo possuem um sistema formal de gerenciamento das informações.

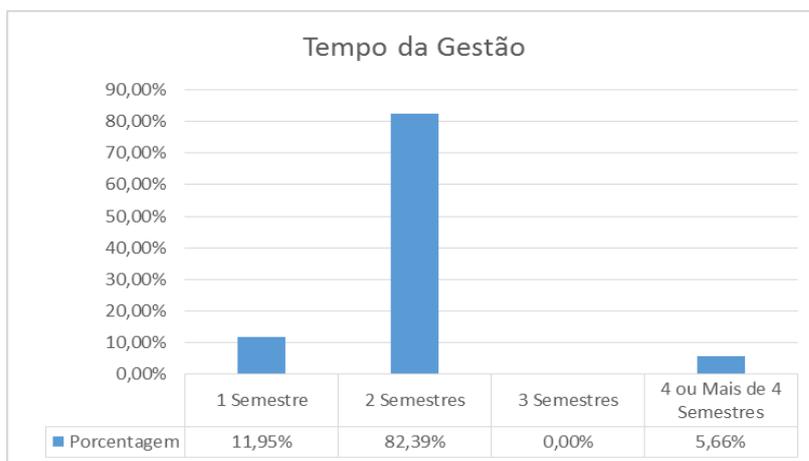
A gestão do conhecimento é um ponto muito importante em uma EJ, haja vista que uma das dificuldades encontradas é a transmissão do conhecimento entre os membros. Isso porque, geralmente, ao fim de cada gestão, existe uma rotatividade considerável entre os membros, o que enseja que a EJ precise adotar ferramentas para passar para os novos membros todo o conhecimento relevante sobre a empresa. Esse fato está diretamente relacionado às práticas intraempreendedoras, já que acarretam que as EJs precisem desenvolver a cultura intraempreendedora ao fim de cada gestão.

Na pesquisa, foi levantado que das EJs que praticam o intraempreendedorismo, apenas 11,95% possuem gestão de 1 semestre, a grande

maioria, com 82,39%, possui gestão de 2 semestres, ou seja, os membros ficam na empresa durante dois períodos. Já 5,66% tem a gestão de 4 ou mais semestres.

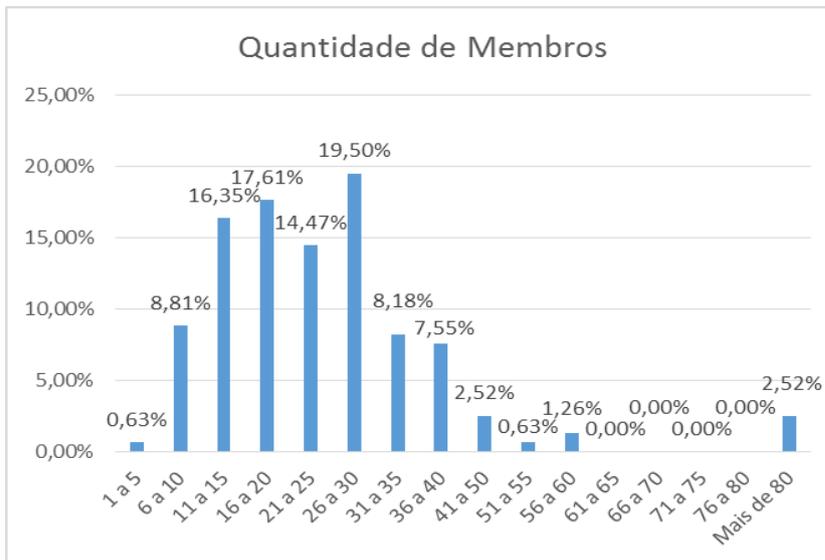
O índice aponta que 2 semestres é o tempo mais adequado para cada gestão, esse tempo favorece tanto a transmissão do conhecimento quanto o desenvolvimento de cada membro, promovendo assim uma cultura organizacional favorável à prática dessa ferramenta.

Gráfico 5- Tempo de cada Gestão



Por meio da análise dos dados, foi possível correlacionar a prática de uma gestão mais prolongada – com 2 ou mais semestres – e o desenvolvimento de atividades intraempreendedoras, formalmente disseminadas dentro da cultura organizacional. A quantidade de membros também interfere para a gestão do conhecimento, sendo a maior parte das EJs praticantes, 19,50% apresentam de 26 a 30 membros. O Gráfico 6 apresenta a variação de membros nas EJs e é possível observar que a maior flutuação está entre 6 a 30 membros. A quantidade de membros interfere na estrutura da EJ e isso possibilita atuar mais focalmente em cada setor e isso facilita o desenvolvimento de cada membro para a disseminação do intraempreendedorismo.

Gráfico 6- Quantidade de Membros



Os fatores ambientais são apontados como muito importantes, pois são facilitadores do intraempreendedorismo, dentro desta pesquisa houve uma seção que buscou identificar os fatores relevantes e ambientais que impactam no intraempreendedorismo nas EJs.

A criatividade é um fator muito importante: ao oferecer autonomia ao colaborador, os índices de criatividade aumentam. Na pesquisa, foi visto que há uma correlação entre as EJs que praticam o intraempreendedorismo, nelas, 64,15% dos membros possuem altos índices de criatividade, contra 33,96% que apresentam índices baixos ou muito baixos de criatividade e que não têm, por conseguinte, ações intraempreendedoras formalmente estabelecidas: esse fato é tão relevante, que das empresas que não praticam o intraempreendedorismo, 64,79% dos participantes apresentam índices baixos ou muito baixos de criatividade.

Um ponto muito importante e ao mesmo tempo preocupante é a atuação das universidades na formação dos intraempreendedores: de todos os participantes, apenas 6,18% viram algo sobre essa ferramenta durante sua formação acadêmica e dentre os 91,89% dos que não viram o conceito na universidade, apenas 17,23% conhecem o conceito, tendo aprendido sobre por meio de outras formas.

Esse dado mostra a importância de se problematizar, no ambiente acadêmico e juntamente ao corpo docente, especificamente, a questão de tratar o

intraempreendedorismo como uma ferramenta de gestão e de planejamento estratégico, haja vista que talvez as próprias universidades não utilizem essa ferramenta em seu cotidiano.

Também houve uma seção para entender os impactos dos fatores motivacionais e como eles interferem no processo intraempreendedor.

Um dos pontos mais importantes quando falamos de descentralização e da autonomia é a sugestão de novas ideias e a receptividade por parte da empresa, além de coletar novas ideias, essa metodologia gera o espírito de integração entre os membros e, com o bom gerenciamento, esse ciclo se auto alimenta, ou seja, quanto mais as ideias são trabalhadas, mais os membros se sentem à vontade para sugerir novas ideias.

Em 97,48% das EJs que praticam o intraempreendedorismo, os índices de liberdade para sugerir novas ideias são altos ou muito altos, isso aponta que para que se possa implementar e manter o intraempreendedorismo, é muito importante trabalhar as novas ideias. Entretanto, o simples fato de se ter liberdade para sugerir novas ideias não é suficiente para garantir o sucesso do intraempreendedorismo. Isso porque, segundo dados da pesquisa, 91,55% das EJs que não praticam o intraempreendedorismo também possuem índices altos ou muito altos de liberdade. Contudo, o que se ressalta aqui é que, mais importante do que incentivar novas ideias, é ter um gerenciamento claro do que fazer com as novas ideias, ou seja, o que se fará com elas em termos de políticas claras de gestão do intraempreendedorismo, que levem ideias à sua concretização.

Dentre as EJs que praticam o conceito e possuem liberdade alta ou altíssima, 44,52% das EJs reúnem a diretoria e analisam as sugestões dos membros, mas deixam a decisão para os próprios membros, em reuniões gerais nas quais todas as sugestões viáveis são apresentadas e votadas entre todos, e, aquelas aprovadas, são implementadas. Já 31,61% das EJs também reúnem a diretoria, mas a própria diretoria decide se é viável aplicar ou não a ideia. 18,06% utilizam de outras metodologias para análise e implementação das novas ideias.

Um outro ponto levantado na pesquisa foi a gestão colaborativa, ou seja, uma cooperação de ideias que originam o envolvimento dos membros no processo de tomada de decisão, gerando um resultado mais assertivo e agregador, dando

espaço para a participação de diferentes níveis hierárquicos e de funções. Entre as EJs que praticam o intraempreendedorismo, o grau de adoção da gestão colaborativa alta ou muito alta foi de 83,02%, o que aponta grande relevância dessa prática para a adoção do intraempreendedorismo.

Independente do uso dessa ferramenta, 91,89% dos participantes consideram que a prática do intraempreendedorismo é muito importante para o desenvolvimento das EJs. Já entre os que praticam o intraempreendedorismo, o índice sobe para 93,71%.

Com o uso dessa ferramenta, as EJs passam a trabalhar melhor o relacionamento entre a empresa e o colaborador e com isso, os membros se sentem mais envolvidos no processo de tomada de decisão e se sentem mais motivados a sugerir novas ideias. O processo intraempreendedor torna-se um ciclo no qual ideias inovadoras passam a acontecer com mais frequência e a empresa passa a se tornar cada vez mais inovadora em seus produtos e serviços, gerando maior vantagem competitiva.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intraempreendedorismo é uma ferramenta muito importante para o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional, além de apresentar bons resultados para a EJ, ele acaba se tornando também uma ferramenta motivacional na qual os membros se sentem mais alinhados à organização. Essa integração desenvolve o espírito de dono em todos os membros, tornando-os mais felizes ao desenvolver suas atividades.

Ao cogitar implementar essa ferramenta, é muito vital se trabalhar o ambiente e a cultura organizacionais, já que uma das falhas ao se implementar o intraempreendedorismo é promover ações vazias que não atendem às necessidades diretas da organização, não estando alinhadas nem ao planejamento estratégico da empresa e nem à mentalidade/cultura da equipe que gerencia os recursos humanos.

É importante visualizar o perfil dos membros, destacando, dentro dele, características pessoais importantes para o intraempreendedorismo, como a proatividade, a presença desse fator já é um ponto muito positivo, tendo em vista

que pessoas mais proativas têm maior possibilidade de buscar novas oportunidades, investindo seu tempo em atividades inovadoras que acreditam ser vantajosas para a EJ. Essas pessoas tendem, assim, a ter uma motivação intrínseca e a assumir maiores riscos. A criatividade também está relacionada a esse fator, pessoas mais criativas pensam de maneira diferenciada dos outros membros e sua mente é, geralmente, voltada para novas ideias, o que as possibilita captar novas oportunidades mais facilmente.

O envolvimento dos membros é tão relevante que, ao promover essa ação, temos por consequência o aumento nos índices de gestão colaborativa: os membros passam a interagir mais entre si e passam a compartilhar ideias e projetos, o que promove um processo de amadurecimento das ideias. Esse amadurecimento, alinhado à liberdade para sugerir novas ideias, é muito importante, isso porque, instintivamente, alguns membros podem até pensar em novas ideias, mas algumas vezes não têm a possibilidade de expô-las, o que acaba se tornando um fator desmotivacional. Ao se possibilitar a sugestão de novas ideias, o membro sente que suas contribuições constroem um ambiente novo e que sua participação é realmente importante.

Ao se amadurecer a cultura organizacional voltada para o intraempreendedorismo, é possível promover a gestão do conhecimento. Esse conceito busca transmitir e perpetuar as ideias e práticas da organização para todos os membros atuais e futuros. Além disso, a pesquisa apontou que o tempo envolvido com a gestão é extremamente importante para o desenvolvimento da prática intraempreendedora, ou seja, quanto maior o tempo de duração de cada gestão, mais fácil para se promover essa ação. Dentre as EJs, o tempo ideal para gestão é de um ano, isso acarreta em uma menor rotatividade dos membros, promovendo uma maior sinergia entre eles, além de facilitar a transmissão da informação dentro da organização.

O intraempreendedorismo é uma ferramenta importante, e embora ainda não seja muito adotada (apenas 22,01% das EJs adotam de modo formal), sua prática pode trazer ótimos resultados. Na pesquisa, vimos que muitas EJs possuem o clima organizacional tão favorável que acabam praticando o intraempreendedorismo informalmente, o que se mostra como um fator positivo para a empresa. Contudo, é

importante ressaltar que, ao formalizar essa prática, os colaboradores passam a compreender melhor o sistema em que estão inseridos.

O intraempreendedorismo, uma vez implementado, funciona como um ciclo que se retroalimenta, ou seja, quanto mais os membros sugerem novas práticas, mais ideias são geradas, mais os membros têm liberdade para tomar decisões. Ademais, passam a pensar de maneira diferente e buscam novas oportunidades por conta própria, pois sabem que contam com o apoio da organização.

Um dos pontos mais críticos é que essa ferramenta ainda é pouco abordada, sobretudo de modo formal, dentro do contexto das EJs. Ainda, a ausência do ensino formal de ferramentas ligadas ao intraempreendedorismo nas universidades é muito preocupante, por se tratar de uma tendência, os jovens acadêmicos vão para o mercado de trabalho despreparados para lidar com essa ferramenta e acabam tendo que buscar por conta própria, nesse caso, o intraempreendedorismo acaba acontecendo de forma informal, pois os gestores não sabem que existem metodologias específicas para a correta gestão dessa ferramenta, pois durante sua formação, não tiveram a possibilidade de aprender mais sobre ela.

Como impactos positivos desta pesquisa, destacamos que, ao longo do processo de aplicação dos questionários, o tema teve grande aceitação por parte dos participantes, dentre eles, 72,97% manifestaram interesse neste artigo como forma de se implementar ou aprimorar as práticas intraempreendedoras. Além disso, este artigo problematiza o fato de as universidades, algumas vezes, não abordarem o tema de modo direto, tratando-a como uma ferramenta importante de gestão estratégica, de conhecimento e de portfólio de produtos.

O intraempreendedorismo, além de trazer bons resultados, é uma ferramenta muito interessante no cenário de ferramentas administrativas. Para futuras pesquisas, seria importante abordar o uso dessa ferramenta nas EJs, acompanhando os resultados obtidos por elas, concentrando em uma determinada região. Isso possibilitaria o desenvolvimento de novas técnicas para a implementação do intraempreendedorismo no contexto das EJs, especificamente.

Outra janela de oportunidades que surge é o acompanhamento da implementação do intraempreendedorismo em uma Empresa Sênior, observando direto na fonte os pontos positivos e negativos, além de identificar pontos

conflitantes ao longo da implementação, formulando novas metodologias para o processo de implementação.

## REFERÊNCIAS

3M. Disponível em: <[http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt\\_BR/about-3M/information/about/us/](http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt_BR/about-3M/information/about/us/)>. Acesso em: 24 mai. 2017.

BARBOSA, Carissa. **Os fatores influenciadores do intraempreendedorismo no profissional de secretariado**. 2015. 94 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2015. Disponível em:

<[http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7792/1/Carissa\\_Barbosa\\_AA\\_2015.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7792/1/Carissa_Barbosa_AA_2015.pdf)>.

Acesso em: 30 set. 2017.

BRASIL JUNIOR. Disponível em:

<[https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/19855/1495737112Censo\\_\\_Identidade\\_-\\_Relatrio\\_2016.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/19855/1495737112Censo__Identidade_-_Relatrio_2016.pdf)>. Acesso em: 24 mai. 2017.

BUENO, Ana Carolina; ARARIPE, Bianca da Silva; SANTOS, Rita de Cassia.

**Empreendedorismo e inovação**. 2016. Disponível em: <[http://www.etc-novohorizonte.com.br/docs/Biblioteca/TCC\\_2016/comercio-inovacao.pdf](http://www.etc-novohorizonte.com.br/docs/Biblioteca/TCC_2016/comercio-inovacao.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2017.

CARNEIRO, José Guilherme Said Pierre. **Intraempreendedorismo: Conceitos e práticas para construção de organizações inovadoras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013. 131 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri: Manole, 2012. 123 p. Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?id=ONs9CQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 30 set. 2017.

CORDEIRO, Luana Bettu. **Intraempreendedorismo: Estratégia para a Inovação das Organizações**. 2016. 28 f. Disponível em:

<<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwifpLHg3e3TAhUJGJAKHRyJANMQFggpMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.relise.eco.br%2Findex.php%2Frelise%2Farticle%2Fdownload%2F43%2F33&usg=AFQjCNHxp7FdHLQRIDVK43LsOn34uMA6Aw&sig2=IISIA62A5fFP-lvJ8FXGnw>>. Acesso em: 7 mar. 2017.

CUSTÓDIO, Telma Padilha. **A importância do empreendedorismo como estratégia de negócio**. 2012. 62 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração,

Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Guaçara, 2012. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/53972.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2017.

DAVID, Denise Elizabeth Hey. **Intraempreendedorismo Social: Perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações**. 2004. 206 f. Tese - Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/86712/204302.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 mai. 2017.

EXAME. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/71-dos-jovens-gostariam-de-empreender-diz-pesquisa/>>. Acesso em: 24 mai. 2017.

FERRARI, Maiara Constante; LOPES, Gisele Silveira Coelho. **Empowerment como prática de gestão de pessoas**: uma investigação com estudantes de uma IES que atuam em cargos de chefia. 2014. 18 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração. Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2014. Disponível em: <[http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/2363/1/Maiara Constante Ferrari.pdf](http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/2363/1/Maiara%20Constante%20Ferrari.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2017.

G1. **72% das pessoas estão insatisfeitas com o trabalho, aponta pesquisa** Disponível em: <<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2015/04/72-das-pessoas-estao-insatisfeitas-com-o-trabalho-aponta-pesquisa.html>>. Acesso em: 24 mai. 2017.

GRECO, Simara Maria de Souza Silveira et al. **Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil**: 2016. 9. ed. Curitiba: IBQP, 2017. 208 p.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P., SHEPHERD, D. A. Empreendedorismo. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 662p.

LANA, Bruno Maia Henringer. **Intraempreendedorismo**: Uma análise das percepções do gestor sobre o perfil de seus funcionários. 2010. 101 f. Dissertação - Curso de Administração, Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/bruno\\_maia\\_heringer.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/bruno_maia_heringer.pdf)>. Acesso em: 10 mai. 2017.

LEANDRO, Wankes. **Você tem perfil Empreendedor?** 2017. Disponível em: <<http://www.wankesleandro.com/single-post/empreendedor-teste/empreendedor-teste>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

OLIVEIRA, Janaina Mendes de; RIBEIRO, Fabio de Simoni. **A empresa júnior e a formação de empreendedores**. Disponível em: <[http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo \(49\).pdf](http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20(49).pdf)>. Acesso em: 04 nov. 2017.

PAZ, Anderson Soares da. **Análise do crescimento do empreendedorismo no Brasil com suas características**. 2016. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_03.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_03.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2017.

MARIANO, Sandra; MAYER, Verônica Feder. **Empreendedorismo**: fundamentos e técnicas para criatividade. São Paulo: LTC, 2014. 197 p.

MONTENEGRO, Martinho C. **EMPREENDEDORISMO E**

**INTRAEMPREENDEDORISMO: A BOLA DA VEZ.** 2015. Disponível em:

<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/3055B130E0BFDA0D8325767700400E87/\\$File/NT00042DAA.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3055B130E0BFDA0D8325767700400E87/$File/NT00042DAA.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2017.

PERIARD, Gustavo. **Empowerment: o que é e como funciona.** 2011. Disponível em:

<<http://www.sobreadministracao.com/empowerment-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 24 mai. 2017.

PESSOA Eliana. **Tipos de empreendedorismo: semelhanças e diferenças.** 2005.

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/tipos-de-empendedorismo-semelhancas-e-diferencas/10993/>>. Acesso em: 30 set. 2017.

RODRIGUES, C. H. R.; SANTOS, F. C. A. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 8, n. 3, p.237-249, dez.

2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a03.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2017.

SCHIMIDT, Emanuel. **PlayStation 1 completa 20 anos: veja as maiores**

curiosidades do console. 2014. Disponível em:

<<http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2014/12/playstation-1-completa-20-anos-veja-maiores-curiosidades-do-console.html>>. Acesso em: 01 out. 2017.

SEVEGNANI, Jaison Ademir; HOELTGEBAUM, Marianne; LOESCH, Claudio.

**Análise do Empreendedorismo Corporativo em uma Cooperativa de Crédito de Sucesso da Região Sul do Brasil.** Disponível em:

<<http://sistema.semead.com.br/11semead/resultado/trabalhosPDF/468.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2017.

SIGNIFICADOS. Disponível em:

<<https://www.significados.com.br/intraempreendedorismo/>>. Acesso em 29 junho 2018

SOARES, Thiago Cunha. **Intraempreendedorismo e o novo modelo econômico:**

novos tempos, novos desafios. 2015. 24 f. Disponível em:

<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/DA94F7A76B3FAAD9832576F20046FD42/\\$File/NT00043D12.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/DA94F7A76B3FAAD9832576F20046FD42/$File/NT00043D12.pdf)>. Acesso em: 10 mai. 2017.

TRINDADE. Hugo Alexandre. **6 exemplos de Intra-Empreendedorismo.** Disponível

em: <<https://www.hugoalexandretrindade.com/6-exemplos-de-intra-empendedorismo/>>. Acesso em: 01 out. 2017.

PERIARD, Gustavo. **Empresa júnior: o que é e como funciona.** 2011. Disponível

em: <<http://www.sobreadministracao.com/empresa-junior-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 01 out. 2017.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na Prática**. 3. ed. Tradução Marcia Nascentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 199 p.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; CAPES; UAB, 2009.

## APÊNDICE 1 – Questionário Aplicado

- 1) Nome da sua Empresa Júnior
- 2) Estado
- 3) Cidade
- 4) Quantos membros ela tem?
- 5) Qual é o segmento de atuação da sua Empresa Júnior?
- 6) Quanto tempo dura cada gestão em semestres?  
 – 1 Semestre     – 2 Semestres     – 3 Semestres     – 4 Semestres  
 – Mais de 4 Semestres
- 7) Os membros podem ser proativos? (ou seja, os membros geralmente se engajam em novas atividades e de modo autônomo)? Numa escala de 1 a 4, em que "1" aponta baixa proatividade e "4" alta proatividade.  
 – 1     – 2     – 3     – 4     – NA/NS/NQ
- 8) Em geral, qual é a possibilidade de os membros assumirem riscos? Por exemplo: o investimento de recursos (tempo, esforço) em atividades inovadoras, que podem implicar riscos consideráveis para a EJ. De 1 a 4, sendo "1" baixa capacidade e "4" alta capacidade.  
 – 1     – 2     – 3     – 4     – NA/NS/NQ
- 9) Os membros têm liberdade para sugerir a adoção de novas ideias, de mudanças nos processos ou de buscar por novas oportunidades? De 1 a 4, sendo "1" pouca liberdade e "4" muita liberdade.  
 – 1     – 2     – 3     – 4     – NA/NS/NQ
- 10) Como ocorre o gerenciamento das sugestões, ou seja, como as novas ideias são tratadas?
- 11) Sua Empresa Júnior possui um Sistema de Gestão do Conhecimento (processo para criação, captura, armazenamento, disseminação, uso e proteção do conhecimento importante para a empresa, por meio de suas práticas que têm como objetivo organizar, de forma estratégica, os conhecimentos dos colaboradores e os conhecimentos externos)?  
 – Sim     – Não     – NA/NS/NQ

12) Os membros têm autonomia para investir seu tempo livre em projetos inovadores para a Empresa Júnior? De 1 a 4, sendo "1" pouca autonomia e "4" muita autonomia.

– 1       – 2       – 3       – 4       – NA/NS/NQ

13) Sua Empresa Júnior adota uma gestão colaborativa (ou seja, uma cooperação de ideias que originam do envolvimento dos membros no processo de tomada de decisão, gerando um resultado mais assertivo e agregador, dando espaço para a participação de diferentes níveis hierárquicos e de funções)? Responda de 1 a 4, sendo "1" adota pouco e "4" adota muito.

– 1       – 2       – 3       – 4       – NA/NS/NQ

14) Quanto os membros da sua Empresa Júnior são criativos? Ou seja, têm a capacidade de liberar-se dos antigos hábitos para poder rever, questionar, descobrir, utilizar a imaginação, a intuição, a criação, o sentimento, assim como a lógica, razão, sistematização, planejamento de atividades cotidianas. De 1 a 4, sendo "1" pouco criativos e "4" muito criativos.

– 1       – 2       – 3       – 4       – NA/NS/NQ

15) Você já conhecia o conceito de Intraempreendedorismo?

– Sim       – Não       – NA/NS/NQ

16) Você considera que sua Empresa Júnior pratica esse conceito?

– Sim       – Não       – NA/NS/NQ

17) Você considera importante se trabalhar o conceito e as ferramentas do Intraempreendedorismo nas Empresas Juniores?

– Sim       – Não       – NA/NS/NQ

18) Se respondeu "sim" à questão acima, indique por que:

19) Você viu algo sobre o Intraempreendedorismo na faculdade?

– Sim       – Não       – NA/NS/NQ

20) Gostaria de destacar algo a respeito do intraempreendedorismo em sua EJ?

21) Caso queira receber o artigo pronto, deixe seu e-mail, assim que estiver concluído, eu lhe encaminharei.