

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA - FACE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VIVIANE DA SILVA MARQUES

Ações voltadas aos Intra-empreendedores na Empresa
Medianeira Dourados

DOURADOS/MS

2011

VIVIANE DA SILVA MARQUES

**Ações voltadas aos Intra-empreendedores na Empresa
Medianeira Dourados/MS**

Trabalho de Graduação apresentado à
Universidade Federal da Grande Dourados-
UFGD, como requisito parcial para a obtenção
do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Dr^a Erlaine Binotto

DOURADOS/MS

Dourados/MS, 02 de Dezembro de 2011.

Considerando que o Trabalho de Conclusão de Curso do aluno(a) Viviane da Silva Marques encontra-se em condições de ser avaliado, recomendo sua apresentação oral e escrita para avaliação da Banca Examinadora, a ser constituída pela coordenação do Curso de Administração.

Erlaine Binotto
Professor(a) Orientador(a)

Fabiula Meneguete Vides da Silva
Professor(a) Examinador

Fernando Ramalho Martins
Professor(a) Examinador

AGRADECIMENTO

Meus sinceros agradecimentos para todos aqueles que de alguma forma doaram um pouco de si, para conclusão deste trabalho.

Primeiramente quero agradecer a Deus pelo seu infinito amor e fidelidade, por me sustentar todos os dias, sonhar os meus sonhos.

A minha mãe Maria Dina, pelo amor, confiança e apoio em todos os momentos de minha vida, te amo muito obrigada.

A minha irmã Glaucimar, pelo amor e cuidado, pelas mensagens de incentivos quando eu mais precisei, ao meu irmão Marcio pelo apoio e cuidado de irmão mais velho.

Ao meu amor e esposo Marcelo pela compreensão, paciência durante minhas ausências não deixando que nosso amor acabasse.

Aos meus sobrinhos, Joyce, Larissa, Nicolas e Myrella que eu amo muito.

A minha amiga Itatiane pelas orações, lágrimas e apoio. Vivemos verdadeiramente esse versículo “Em todo tempo ama um amigo, na angústia nasce um irmão.”

As minhas amigas, Mary, Magaly, Josiane e meu amigo Edrieno que foram as pessoas com a qual passei os momentos mais felizes dentro dessa Universidade.

A minha amiga Josiane, parte desse trabalho pertence a você que me ajudou no momento que eu não podia andar, foi minhas pernas e minhas muletas, só Deus poderá te pagar por tudo que você fez por mim.

A minha Orientadora Prof^ª Dr^a Erlaine, pelo auxílio, disponibilidade de tempo e material, por responder todos os e-mails prontamente, obrigada Professora.

A Empresa Medianeira Dourados por abrir suas portas para que fosse feito esse trabalho e a todos os Colaboradores e Gestores que responderam os questionários com respeito e dedicação ao meu trabalho.

RESUMO

As organizações de todos os setores do mercado têm identificado um mercado cada vez mais competitivo, e aquela que permanecer estagnada fica para trás, então nasce a necessidade de inovar e para isso é preciso de talentos humanos, indivíduos que estejam motivados e sejam criativos, que buscam desafios e crescimento dentro da organização. A empresa estudada possui um programa de qualidade o PIGM- Pequenas Idéias Grandes Mudanças, que dá oportunidades para que os colaboradores possam dar sugestões de melhorias para a organização. O presente trabalho tem como principal objetivo analisar se o programa oferece espaço para que nesta empresa os colaboradores exerçam o papel de intra-empREENDEDORES. A metodologia de pesquisa aplicada foi do tipo exploratório e descritiva com aplicação de questionário aos colaboradores e gestores. Os dados indicam que há pequena participação dos colaboradores no programa e que o mesmo tem sido pouco divulgado. Disso decorre que os colaboradores não sentem-se estimulados a participar do programa e alguns tem receio em dar suas idéias. Os gestores acreditam que o programa é uma boa ferramenta que pode trazer muitas melhorias para a organização, porém precisa haver uma maior participação dos colaboradores. Sugere-se a empresa estimular um processo com a participação dos líderes no programa, mostrando assim que este pode trazer muitas melhorias para empresa.

PALAVRAS-CHAVES: Intra-empREENDEDORISMO. Colaboradores. Gestores.

Sumário

1-INTRODUÇÃO.....	9
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivos Geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2. REFERENCIAL TEÒRICO	12
2.1 EMPREENDEDORISMO	12
2.2 INTRA-EMPREENDEDORISMO OU EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO	15
2.3 PROGRAMAS PARTICIPATIVOS DAS ORGANIZAÇÕES	18
3 METODOLOGIA	20
3.1 DELIMITAÇÃO E TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	20
3.2 SUJEITO DA PESQUISA.....	20
3.3 INSTRUMENTOS DA PESQUISA.....	21
3.4 COLETA DE DADOS	22
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	22
4 DESCRIÇÃO E ANALISE DOS DADOS	23
4.1 PERFIL DOS COLABORADORES.....	23
4.1.1 Escolha da Empresa.....	27
4.2 AMBIENTE DE TRABALHO, EXPECATIVAS E MOTIVAÇÕES	28
4.3 PERFIL DOS GESTORES.....	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS	35

APÊNDICES

ANEXOS

Lista de Quadros

Quadro 1-Empreendedorismo versus Intra-empreendedorismo.....	14
Quadro 2- Comparativo entre as respostas dos colaboradores e Gestores	32

1-INTRODUÇÃO

A natureza humana tem provado um ritmo intenso de mudanças, a cada dia algo novo, mais moderno, surge no mercado, no caso dos carros o primeiro tinha apenas três rodas e seu motor era a gasolina, hoje temos carros super modernos e equipados com ar condicionado digital, *air bag* duplo, e muitas mais que existe de inovador no ramo de veículos.

Com as organizações não é diferente, o mercado tem exigido muito, para se manter é necessário inovar sempre, os clientes conhecem mais os produtos e preços e ficaram mais exigentes. A organização moderna tem vivido a era do empreendedorismo.

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal (HISRICH; PETERS; ROBERT, 2009).

Segundo Dornelas (2005), o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

- Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz.
- Utiliza recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive.
- Aceita assumir riscos calculados e possibilidade de fracassar.

As empresas têm mostrado um grande interesse pelo empreendedorismo devido a diversos fatores culturais, sociais e empresariais. Hoje existem muitas vantagens em adotar o empreendedorismo corporativo ou intra-empreendedorismos que é um meio de aproveitar e conhecer as idéias e visões dos colaboradores, ouvirem seu colaborador não deixar as decisões somente para os diretores, incentivá-los a encontrar soluções para os desafios.

O intra-empreendedorismo surgiu quando grandes organizações identificaram a necessidade de incentivar o empreendedorismo dentro dos departamentos da organização (HASHIMOTO, 2006). Conforme Pinchot (1989) apud Vogel (2004), o intra-empreendedorismo consiste em um sistema para acelerar as inovações principalmente dentro de grandes empresas, através de um melhor uso dos talentos empreendedores.

A resistência à flexibilidade, ao crescimento e à diversificação pode, em parte, ser superada pelo desenvolvimento de um espírito de empreendedorismo na organização existente,

chamado de empreendedorismo corporativo (ou intra-empreendedorismos) (HISRICH; PETERS; ROBERT, 2009).

Dessa forma, compreende-se que intra-empreendedoras são pessoas que fazem, além do necessário, colaboradores intra-empreendedores fazem além do processo, ou seja, sempre estão melhorando o processo; não ficam estagnados em apenas um modo de fazer.

As empresas modernas têm buscado no perfil dos seus colaboradores, pessoas que tenham progresso, sejam inovadoras, que fazem algo novo e criativo, que tem visão e realizam-na. Pode-se observar que algumas organizações têm investido de forma a estimular seus colaboradores sem que eles tenham medo de errar, mesmo que isso venha a trazer custo para a empresa. Dessa forma, o intra-empreendedorismo tem se tornando uma estratégia competitiva nas organizações.

Nesse contexto das organizações, a realidade demonstra que a ausência do perfil empreendedor pode limitá-las na sua atuação ao mesmo tempo em que restringe as possibilidades de ascensão profissional, uma vez que as organizações tendem a demandar essa característica. Porém, para que esses profissionais intra-empreendam é importante que seja oferecida condições e espaços de atuação que o motivem para tal.

A empresa Medianeira Dourados desenvolve o programa PIGM- Pequenas Idéias Grandes Mudanças, no qual oferece oportunidade para participação aos colaboradores a serem Intra-empreendedoras, a identificar problemas, dar idéias e sugestões serem criativos e trazer melhorias para dentro da organização, para se explorar oportunidades de inovações mudando os valores e processos através de ações intra-empreendedoras.

Porém, observa-se que há pouca participação dos colaboradores no programa de melhorias, um desinteresse com essa prática de gestão, falta de iniciativa e desmotivação. Foi constatado pela empresa que a participação no programa de sugestão não corresponde em 10% do quadro de colaboradores.

Nesse contexto, a questão de pesquisa que se apresenta é em que medida o programa de melhorias oferece espaço e motiva os colaboradores a serem intra-empreendedores.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar se o programa de melhorias da empresa o PIGM oferece espaço para que os colaboradores exerçam papel de intra-empreendedores.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar a percepção que os colaboradores têm do programa.
- Identificar se o programa possui elementos que auxiliam a desenvolver o espírito intra-empREENDEDOR dos colaboradores.
- Verificar as expectativas dos gestores quanto ao programa e a participação dos colaboradores.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esse trabalho é relevante para a organização, porque por meio deste poderá criar programas que estimulam o espírito intra-empREENDEDOR, e nos colaboradores é conhecer as expectativas deles em relação ao programa de melhorias.

Para o meio acadêmico poderá contribuir para a melhor compreensão dos aspectos ligados intra-empREENDEDORISMOS no contexto organizacional e ainda para a empresa, constatar o motivo da baixa participação dos colaboradores no programa.

Essa temática é importante, pois os intra-empREENDEDORES podem trazer inovações para os negócios, mudam regras e quebram paradigmas, buscam inovar de forma eficaz, melhorando o desempenho e proporcionando o sucesso da organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico tratará as questões teóricas referentes a empreendedorismo e intra-empREENDEDORISMOS e a contribuição dos intra-empREENDEDORES para as organizações.

2.1 EMPREENDEDORISMO

A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo (HISRICH, 1986 apud DORNELAS, 2008).

Em contraposição, Dornelas (2008) descreve que na idade média esse mesmo termo era utilizado para os indivíduos que não assumiam grandes riscos, porém gerenciavam grandes projetos. Empreendedor é o indivíduo que identifica uma oportunidade e cria um novo negócio, assumindo riscos calculados, tomam iniciativa, tem paixão pelo que faz , utilizam recursos disponíveis de forma criativa, administram a possibilidade de fracassar.

Para Vogel (2004), os economistas Richard Cantillon e Jean Baptiste Say, foram os pioneiros no campo de empreendedorismo, que era conhecido por empreendedores serem oportunistas e venderem a preços bem maiores do que se havia comprado. Com a obra “Teoria do desenvolvimento econômico” de Schumpeter (1911), que o termo ganhou outro significado como sendo a percepção para novas oportunidades e inovação.

Para ser empreendedor, acima de tudo, é preciso ter necessidade de realizar coisas novas, são características de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil encontrar (DEGEN, 1989 apud VOGEL, 2004).

EmpREENDEDOR é aquele que desfaz a ordem econômica que existe pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de outras formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais (SCHUMPETER, 1949 apud DORNELAS, 2003).

O comportamento do empreendedor é assumir riscos em sua segurança financeira, carreira em nome de uma idéia (DRUCKER, 1970 apud DANTAS, 2011).

Hisrich (2004) aponta o empreendedorismo como responsável não apenas pelo desenvolvimento econômico no aumento da produção e da renda per capita, mas constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade.

Por outro lado, Fillion (1999) demonstra confusão a respeito do conceito de empreendedorismo, subdividindo-o em dois pensamentos: os economistas associam a inovação, enquanto que o comportamentalista em pessoas criativas e intuitivas.

Cochran (1968) apud Filion (1999, p.18) observou que, para os economistas particularmente, o empreendedor é um tipo de “incongruência de um elemento humano que não pode ser medida em uma estrutura teórica”.

Para Chér (2008, p.59) existem algumas oportunidades para o empreendedorismo que inspiram em que ramo empreender:

Problemas enfrentados por pessoas físicas e jurídicas
Escassez de recursos, serviços e bens.
Atenta observação do cotidiano
Atenção a seus hobbies,
Pesquisas de opinião e testes de mercado
Revistas de negócios
Viagens ao exterior
Produtos introduzidos por trading companies
Novas tecnologias
Atenção às tendências

Birley e Muzika (2001) descrevem seis dimensões da capacidade empreendedora: Orientação estratégica, Comprometimento com a oportunidade, comprometimento dos recursos, controle dos recursos, estrutura administrativa e filosofia das recompensas:

- Orientação estratégica: examinar o ambiente, descrever os fatores que impulsionam a formulação da estratégia de uma empresa.
- Comprometimento com a oportunidade: é necessário ir além de identificar uma oportunidade para explorá-la deve haver comprometimento, disposição para entrar e sair, ser ativo, tomar a decisão no momento certo.
- Comprometimento dos recursos: identificar os recursos necessários para se empreender maximizar o valor minimizando recursos, criar com recursos escassos, ter criatividade para fazer muito com pouco.
- Controle sobre os recursos: usar bem os recursos, saber decidir quais recursos devem ser reunidos.
- Estrutura administrativa: coordenar recursos, flexível, possuir cultura organizacional.
- Filosofia de recompensas: criação e colheita de valor, buscar remuneração no desempenho.

A organização empreendedora coloca sua atenção para o perfil do empreendedor, tornando um elemento fundamental para o sucesso. O indivíduo que possui essa característica sabe liderar a organização e estende suas necessidades e se satisfaz por meio delas (MINTZBERG, 2000 apud CARZOLA; CMAFIELD E NORO, 2006).

Dornelas (2001) associa o empreendedorismo como forma de implantar criatividade e inovação, porém com consciência das vantagens e obrigações que isto representa. Carzola; Cmafield e Noro (2006) citam o professor e Consultor de empresas Edson Luiz Bolson (2006) para ele ser empreendedor é preciso além de tudo sonhar, sonhar e ter determinação para realizar os sonhos, fluir a criatividade e calcular riscos.

Souza (2011) destaca algumas diferenças entre o Empreendedorismo e o Intra-empreendedorismo:

Quadro 1 - Empreendedorismo versus Intraempreendedor

Empreendedor	Intraempreendedor
Usa capital próprio ou de terceiros	Usa o capital da empresa
Cria a estrutura da empresa	Usa a estrutura da empresa
Maior poder de ação sobre o ambiente	Dependência da cultura corporativa
Fracasso parcial significa perda de dinheiro	Fracasso parcial significa apenas erro
Fracasso total falência	Fracasso total no máximo demissão
Ele é o chefe	Ele é subordinado
Monta sua própria equipe	É obrigado a se relacionar com a equipe que está na empresa
99 “nãos” e 1 Sim: Oportunidade de sucesso	99 “Sins” e 1 Não: Fracasso
Salário? Depende	Salário? Líquido e certo...

Fonte: Souza (2011).

No quadro acima pode-se observar algumas diferenças em ser empreendedor ou intra-empreendedor, a principal delas é que os riscos financeiros são assumidos pela organização que o intra-empreendedor desenvolve a ideia, porém o mesmo torna-se dependente da cultura da empresa a qual ele está inserido.

Para Hisrich (2004) o empreendedorismo representa um papel de grande importância no desenvolvimento econômico não apenas no aumento da produção e da renda per capita, mas iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade.

2.2 INTRA-EMPREENDEDORISMOS OU EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Para Dornelas (2003 p.35).

O tema empreendedorismo corporativo empreendedorismo interno ou intra-empreendedorismos, no entanto, não trata de algo novo ou de uma versão adaptada do empreendedorismo de startup (de criação de novas empresas). Trata-se de ampliar a definição de empreendedorismo e aplicá-la a outras áreas, sem perda conceitual.

O intra-empreendedorismo surgiu quando grandes organizações identificaram a necessidade de ter dentro delas pessoas com característica empreendedora (HASHIMOTO, 2006). O intra-empreendedorismo originou-se do empreendedorismo, reunindo estudos de características comportamentais do empreendedor. O intraempreendedorismo é um vasto campo que ainda tem muito a ser estudado (FILION, 1999).

Para o Coordenador do Centro de Empreendedorismo Marcos Hashimoto (2010) intraempreendedores são mais que funcionários eficientes, que realizam adequadamente suas tarefas, respeitam as regras e se esforçam para atingir as metas pré-estabelecidas, as organizações atuais estão à procura de um novo tipo de profissional. Querem colaboradores que realizam mais do que é esperado, que não se sujeitam a seguir regras que possam impedir suas realizações, que geram grandes idéias e têm capacidade de transformá-las em realidade. Liderar intraempreendedores é um grande desafio, eles são rebeldes, possuem alto-confiança, expõem os problemas da organização que todas tentam esconder. Para liderar empreendedores é preciso ser empreendedor.

Segundo Dornelas (2001), ações de intra-empreendedorismo transformam ideias, em produtos que acrescentam crescimento na organização a qual esta sendo aplicada. Logo ações intraempreendedoras inovam um processo já existente dentro da empresa contribuindo para alcance dos objetivos estratégicos.

Para Hirisch e Peters (2004), o intraempreendedorismo é o empreendedorismo dentro de uma organização existente.

Não existe um formula para ser intraempreendedor ou não, o conjunto de capacidades e talentos é que torna a pessoa intraempreendedora, são diferentes do indivíduo tradicional, eles precisam saber tomar decisões rápidas, serem líderes, estarem sempre informados com o que acontece dentro da organização, deve saber qual o seu valor dentro da organização (PINCHOT; PELLMAN 2004).

Dornelas (2003) o empreendedorismo corporativo é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo se reúne dentro de uma organização já existente e cria uma nova organização com inovações e mudanças. Uma organização pode utilizar varias possibilidades de empreendedorismo corporativo ou focar no intraempreendedorismo gerando uma prática de inovações e projetos internos na organização.

Pinchot e Pellman (2004) listam dez mandamentos dos intra-empresendedores:

1. Trabalhe a cada dia disposto a ser demitido;
2. Evite interromper sonhos;
3. Execute qualquer tarefa que faça seu projeto mover-se;
3. Encontre pessoas que o auxilie;
4. Siga sua intuição e trabalhe sempre com os melhores;
5. Trabalhe as escondidas, a publicidade nem sempre é bom;
6. Nunca aposte em uma corrida, a menos que esteja correndo nela;
7. È mais fácil pedir perdão, do que permissão;
8. Seja fiel as suas metas, mas realista quanto á forma de atingi-las;
9. Honre seus investidores;

Pinchot e Pellman (2004) definem algumas características do comportamento intraempreendedor: visionários, polivalente, necessitam de ação, satisfação em executar pequenas tarefas, dedicados, possuem metas, superam erros e administram riscos.

- Visionários - Conseguem visualizar sua obra pronta e integrada de forma ampla.
- Polivalente - Autodidata, não tem receio de ultrapassar os limites.
- Necessita de ação - São totalmente ativos.
- Satisfação em executar pequenas tarefas - O intraempreendedor não se importa em executar tarefas que estejam abaixo de sua hierarquia.
- Dedicados - Não se importam de trabalhar além do horário normal de expediente para executar um negócio novo.
- Possuem metas - Tem metas estabelecidas a curto, médio e longo prazo.
- Superam erros - Enfrenta os erros como aprendizado.
- Administram riscos - Estão sempre assumindo riscos.

Para esses autores a inovação eficaz possui dois fundamentos (1) focalizar uma visão que direcione a energia intra-empresenedora nas empresas e (2) possibilitar que os intra-empresenedores conquistem essa visão.

Edmir et.al.(2006) desenvolveu um estudo sobre o impacto direto do empreendedorismo corporativo no desempenho e os efeitos das condições ambientais e fatores organizacionais:

- Tende a ser um bom previsor direto na criação da lucratividade e crescimento empresarial;
- Oportunidades tecnológicas são grandes impulsores do empreendedorismo corporativo;
- Apoio organizacional é essencial ao intraempreendedorismo;
- Parcerias estratégicas tende a ser positiva, porém sem um grande numero de parceiros.

Esse estudo comprovou que o Intraempreendedorismo cria nova riqueza, lucratividade e crescimento organizacional.

Na concepção de Pinchot e Pellman (2004) a inovação rápida e econômica é uma vantagem competitiva permanente no século XXI. Na inovação ter grandes idéias não é difícil, o difícil mesmo é torná-las realidade.

Para (CERTO, 2003) apud (CARZOLA; CMAFIELD E NORO, 2006) inovação é um processo de adotar ideias úteis e transformá-las em produtos, serviços ou métodos úteis. Já a criatividade é a capacidade de combinar ideias de maneira única. O autor também enfoca a criatividade nos indivíduos e o estímulo à criatividade das organizações como uma função de três componentes: Experiência acumulada, capacidade de novas idéias e motivação.

De acordo com Pinchot e Pellman (2004) para incluir um programa de intraempreendedorismo: compartilhamento da estratégia de negócios que requer inovação e orientação; criação de canais intraempreendedores; apoio a criação de intra-empresas com patrocinadores, treinamento e supervisão; diagnóstico e aperfeiçoamento do clima para inovação.

- O compartilhamento de ideias utilizando vários meios de comunicação, ter o foco bem claro indo de encontro aos objetivos estratégicos da organização, definindo que todos precisam de ajuda para atingirem o objetivo estratégico.

- A criação de canais para ajudar os intraempreendedores a desenvolver idéias e programar estratégias.

- Criação e intra-empresas para que eles possam supervisionar os progressos da equipe de intraempreendedores, planejar o desenvolvimento dos projetos.

- O último aspecto do programa de intra-empreendedorismo é o diagnóstico do clima

para inovação; Criar condições que revelem as habilidades das pessoas para produzir resultados.

A falta de intra-empresendedores não é consequência de más contratações, mas sim o resultado da inexistência de patrocinadores para proteger e estimular intra-empresendedores ou da presença de sistemas que dificultam a vida de patrocinadores e intra-empresendedores de tal forma que poucos ousam se lançar as inovações (PINCHOT e PELLMAN 2004, p.30).

Filion (2004) dividiu a prática intraempresenedora em cinco níveis: vegetativo, bondoso, comprometido, inovador e visionário. No vegetativo estão os empregados e gerentes que possuem um mínimo de compromisso, enquanto que os bondosos são os dirigentes que pensam nas coisas para fazê-las, os comprometidos realizam com perfeição, o inovador cria novos métodos de trabalho e os intraempresenedores visionários possuem as outras quatro características, criam uma cultura organizacional onde todos se comprometem e desejam se superar em suas ações.

2.3 PROGRAMAS PARTICIPATIVOS DAS ORGANIZAÇÕES

Costa (2007) afirma que para apoiar na implementação da gestão estratégicas, muitos executivos e consultores tem se utilizado de vários tipos de conceitos, ferramentas, instrumentos, métodos e processos.

Filion (2004) sugere algumas práticas de administração que podem incentivar a expressão e o comportamento intra-empresendedor dentro da empresa:

- Seleção de Empregados: No recrutamento e no processo de seleção algumas perguntas bem utilizadas revelarão os objetivos dos candidatos.
- Contrato psicológico: Podem usar critérios de seleção ligados ao intraempresendedorismo, e se o contrato tiver algumas diretrizes intraempresendedoras.
- Ferramentas de Intra-empresendedorismo: utilização de caixa de sugestão, clube de empresenedores ou clube intraempresenedores, o colaborador sugerir um novo produto ou serviço, é feito estudos de viabilidade se a empresa decidir aderir à sugestão o colaborador é recompensado.
- Avaliação com critérios de Intraempresendedorismo: è utilizado como critérios nas

avaliações as práticas intraempreendedoras, para que os colaboradores sintam-se reconhecidos e assim motivados.

PIGM é um programa desenvolvido na Empresa Medianeira Dourados que busca através de uma caixa de sugestão, a participação dos colaboradores em dar sugestão de melhorias nos processos organização, essas sugestões são avaliadas pelo Comitê da Qualidade para irem para estudo, reprovadas ou aprovadas.

As sugestões que são aprovadas vão para um grupo de melhoria do setor que deu a sugestão, esse grupo através do diagrama de Ishikawa, estudara uma forma de implementar essa melhoria, os colaboradores que tem suas sugestões aprovadas são homenageados através de elogios e premiações.

3 METODOLOGIA

3.1 DELIMITAÇÃO E TIPOLOGIA DA PESQUISA

Conforme Vergara (2000) há dois critérios básicos de pesquisa: quantos aos fins e quantos aos meios.

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, utilizando métodos qualitativos e quantitativos. A pesquisa exploratória é utilizada em áreas na qual a pouco conhecimento acumulado.

Para Gil (2010) as pesquisas exploratórias proporcionam um maior entendimento do problema, uma visão explícita. O planejamento tende a ser bastante flexível, considerando os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.

A pesquisa exploratória tem por objetivo conhecer o estudo como ele se apresenta seu significado ao contexto ao qual ela se insere, permite um controle da percepção do pesquisador e evitar predisposições (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995).

Segundo Gil (1991), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno.

Esta pesquisa tem como principal objetivo analisar o programa de melhoria com as perspectivas Intra-empendedoras e analisar o conhecimento dos colaboradores sobre este programa.

Quanto aos meios foi utilizada pesquisa de campo realizada na empresa Medianeira Dourados. Conforme Vergara (2000, p.47) “pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observações participante ou não”.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos dessa pesquisa foram os funcionários da empresa Medianeira Dourados: Motoristas, Cobradores, Mecânicos, Porteiros, Recepcionista, Apontadores, Fiscais, Auxiliares Administrativos, Gerente Operacional, Gerente Administrativo, Gerente Financeiro, Diretor, Chefe de Manutenção, Auxiliares de limpeza, Assistente de RH e Departamento de Pessoal que foram informados sobre os objetivos e metodologia desta

pesquisa e convidados a participar, dando a liberdade em aceitar o convite ou não.

A empresa possui um total de 200 colaboradores, sendo que os respondentes foram sete da área administrativa, oito da manutenção e 25 da área operacional. Foi feito contato com o gerente administrativo para verificar a possibilidade do desenvolvimento da pesquisa. Este gestor sugeriu que fossem contatados os gerentes das outras áreas: manutenção e operacional. O gerente Operacional autorizou que o questionário fosse aplicado no terminal de transbordo por ser o lugar onde concentra o maior número de colaboradores dessa área. O Chefe de Manutenção conversou com os seus liderados informando sobre a pesquisa e pediu para que os mesmos pudessem estar respondendo os questionamentos, por haver colaboradores nesta área que trabalham no período noturno foi necessário uma visita na empresa nesse período, os pesquisados foram respondendo e já devolvendo o questionário. Já na área administrativa foram entregue os questionários e depois marcado outro dia para retirada destes.

Do total de Gestores, a empresa possui cinco, porém os respondentes foram quatro. Para aplicação da pesquisa para os gestores foi contatado o gerente administrativo e este encaminhou por e-mail o questionário para cada um dos gestores, depois de respondido os questionamentos o gerente administrativo remeteu por e-mail as respostas.

Segundo Vergara (2000), a escolha do sujeito da pesquisa se deu por acessibilidade, cuja seleção dos elementos se dá pela facilidade de acesso a eles. Outro critério adotado foi à exaustão quando os dados começaram a se repetir cessou a pesquisa.

Nesse estudo serão denominados colaboradores os funcionários da área administrativa, operacional e manutenção e gestores, os que ocupam cargos de poder na organização, ou seja serão os gerentes das áreas administrativas, operacional, manutenção e a Direção Geral da empresa.

3.3 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

Foi aplicado questionário contendo perguntas abertas e de múltipla escolha.

Segundo Gil (1999), questionário é uma técnica de investigação composta por um determinado número de questões apresentadas por escrito às pessoas, com objetivo de conhecer suas opiniões, expectativas e interesses sobre determinado assunto. E optou-se por este para facilitar a obtenção de respostas.

3.4 COLETAS DE DADOS

Para coleta dos dados como dito anteriormente foi utilizado questionários com questões abertas e de múltiplas escolhas, foi feito um pré-teste que constatou-se a necessidade de melhorar alguns termos e utilizar um vocabulário mais acessível ao grau de instrução da maioria dos pesquisado. O primeiro contato foi feito através de telefone, com o gerente da área administrativa solicitando autorização para aplicação da pesquisa. Depois foi feito contato com os respectivos responsáveis pelas áreas operacionais e manutenção para assim dar o desenvolvimento da pesquisa em todas as áreas da empresa, para facilitar o acesso dos colaboradores ao questionário, foi feita a entrega pessoalmente a todos na terminal de transbordo, no escritório da empresa e com visitas durante o intervalo dos colaboradores que trabalham durante o período noturno. Mesmo agindo dessa forma houve dificuldades para receber os questionários respondidos, alguns respondentes esqueceram-se de responder, outros de devolver, sendo necessário novo contato com os participantes.

Para a coleta dos dados para os gestores foi aplicado um questionário contendo questões abertas e de múltiplas escolhas. Os questionários foram enviados por e-mail para todos os participantes, depois de feito o pré-teste foi verificado que não houve dificuldade alguma dos participantes em responder os questionamentos.

Em relação aos questionários dos gestores não houve dificuldade em receber os mesmos foram enviado por e-mail facilitando o preenchimento.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados presentes nos questionários foram agrupados e analisados de acordo com a frequência, bem como de forma interpretativa os conteúdos das questões abertas.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

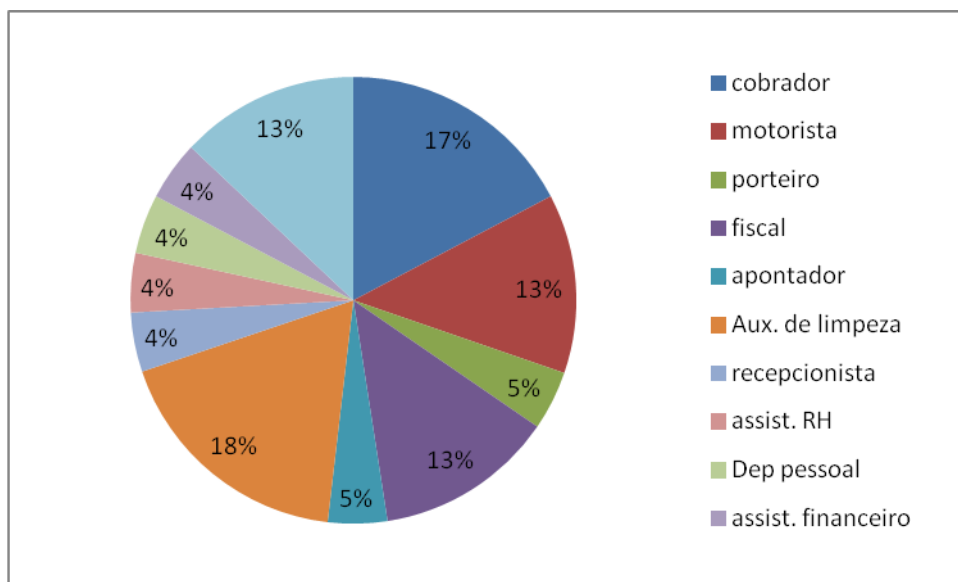
De posse dos dados obtidos com os questionários foi possível uma análise interpretativa e a percepção dos respondentes sobre o programa de melhoria PIGM. Primeiramente será apresentado neste tópico um perfil da empresa pesquisada.

A empresa Medianeira Dourados Transporte Ltda., atua no ramo de transporte coletivo, sendo a única concessionária da cidade de Dourados, faz parte do grupo Medianeira que atua em cidades como Santa Maria, São Borja e Ijuí, no Rio Grande do Sul, Ponta Porã e Dourados no Mato Grosso do Sul. A empresa opera em Dourados desde ano de 2004, sua frota é composta de um total de 57 ônibus. Possui política de qualidade voltada para a excelência no transporte de pessoas com um objetivo permanente, através da melhoria contínua e superação de metas para agregar valor às partes interessadas.

4.1 PERFIL DOS COLABORADORES

Quanto à função desempenhada pelos pesquisados na empresa, estão indicadas no Gráfico 1:

Gráfico- 1- Função exercida pelos Respondentes



Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

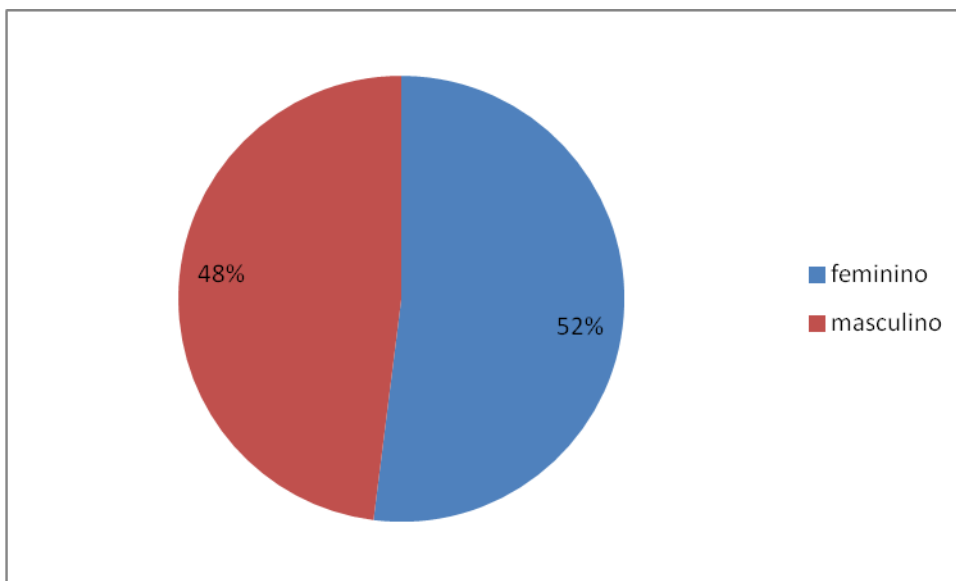
A função exercida pelos entrevistados está distribuída da seguinte forma: 17% são cobradores, 13% motoristas, 5 % porteiros, 13% fiscal, 5 % apontador, 18 % auxiliar de limpeza, 4 % recepcionista, 4 % Assistente de RH, 4 % Departamento De Pessoal, 4 %

Assistente financeiro, 13 % Auxiliar Administrativos.

Dos respondentes 49% são do setor operacional enquanto que 29% são do setor administrativo e 22 % do setor de manutenção.

O gênero dos respondentes está distribuído conforme Gráfico 2:

Gráfico- 2 Gênero

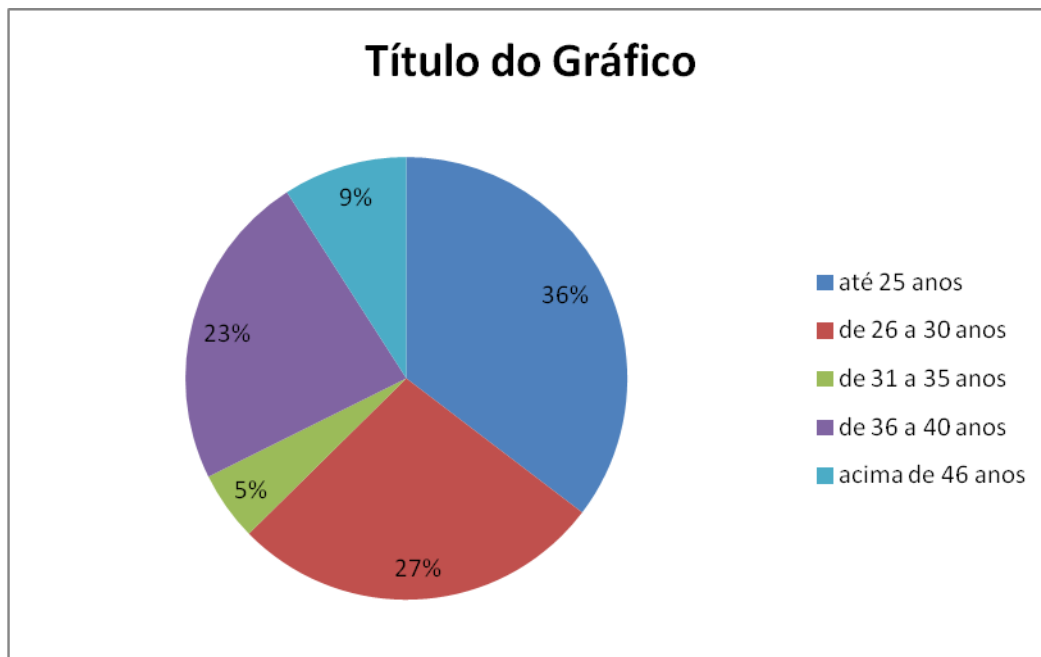


Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Quanto ao gênero dos respondentes, 52% são do sexo feminino e 48% são do sexo masculino. Como pode constatar na pesquisa as mulheres tem se destacado em muitos cargos na área administrativa da empresa como um todo, 77% dos cargos são ocupados por mulheres, elas também tem se destacado em cargos na area operacional como motoristas, apontador e fiscalização.

No que diz respeito à faixa etária, os dados mostram que:

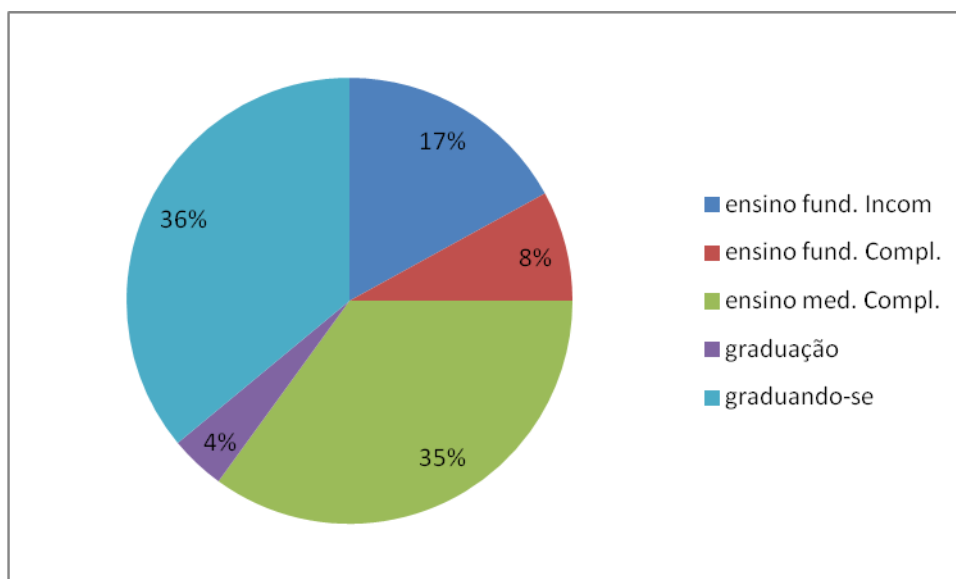
Gráfico- 3 Faixa etária



Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

A faixa etária dos respondentes até 25 anos representa 36%, de 26 a 30 anos 27%, de 31 a 35 anos 5 %, de 36 a 40 anos 23 % e acima de 46 anos 9 % dos respondentes. Percebe-se que 62% do percentual de colaboradores têm até 30 anos de idade, enquanto que acima de 46 anos pequeno percentual de 9%. O que mostra com clareza um quadro de colaboradores bem jovem.

Gráfico- 4 Grau de Instrução



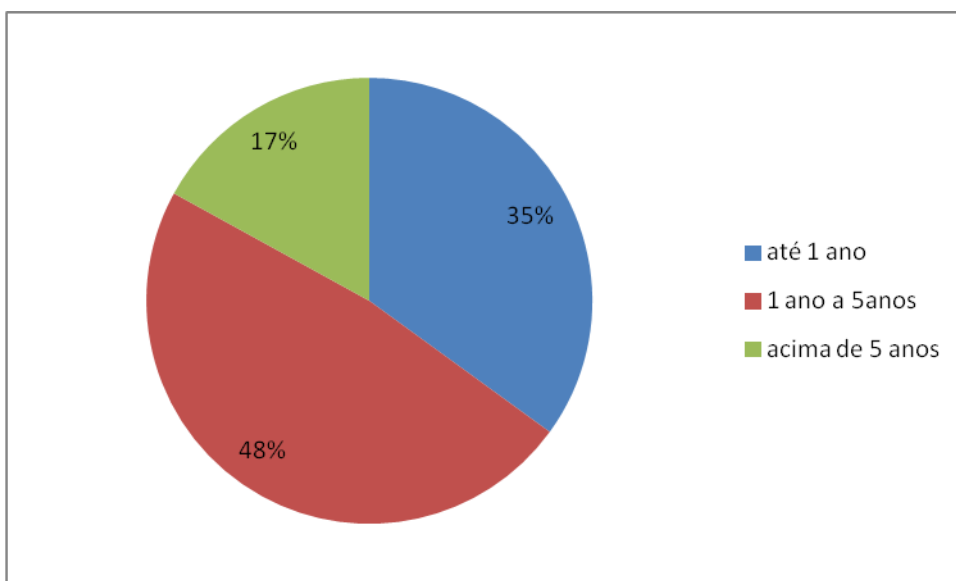
Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

No que se refere ao grau de instrução 17% possuem o ensino fundamental incompleto, 8 % ensino fundamental completo, 35% o ensino médio completo, 4% já possui graduação e 36% está graduando-se.

Os colaboradores que possuem graduação a grande maioria ocupam os cargos administrativos ou fiscalização. Os que possuem ensino médio grande parte são motoristas, cobradores, auxiliares de limpeza e manutenção para esses cargos para contratação não exigem que o colaborador tenha ensino fundamental completo, principalmente para cargos como motoristas a demanda é alta então a empresa não consegue exigir um nível alto de instrução. A empresa enfrenta muita dificuldade no processo de recrutamento e seleção para o cargo de motoristas, há escassez de mão-de-obra, em vista disso, os níveis de exigência para essa função tendem a ser baixos, tendo a empresa que contratar profissionais sem experiências ou qualificação.

No que diz respeito ao tempo de empresa o gráfico 5 mostra que:

Gráfico- 5- Tempo de Empresa



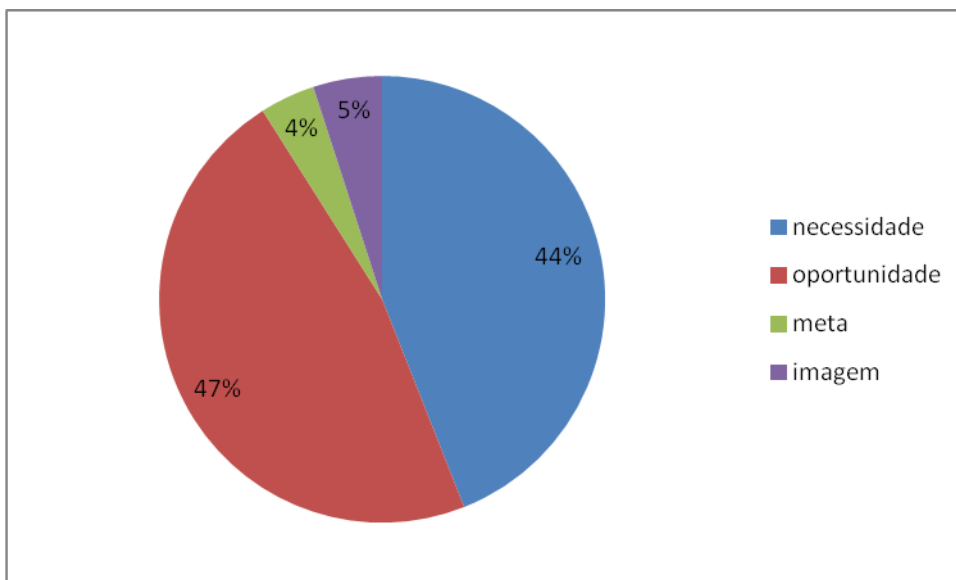
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Quanto ao questionamento sobre o tempo de empresa dos entrevistados, 35% tem até 1 ano, 48% tem de 1 ano a 5 anos e 17% tem acima de 5 anos de tempo de empresa. Observa-se que quase metade dos respondentes não tem 1 ano de empresa, o índice de rotatividade é alto, sendo um dos fatores que impedem o sucesso do programa.

4.1.1 ESCOLHA DA EMPRESA PARA TRABALHAR

Quando questionados sobre as razões para a escolha da empresa para trabalhar, afirmaram que:

Gráfico – 6 Escolha da Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Dos respondentes 44% escolheram a empresa Medianeira Dourados para trabalhar por motivos de necessidade (estava desempregado e para ter carteira assinada), 47% escolheram por que a empresa dá oportunidades de crescimento, 4% tinha como meta o desejo de ser colaborador da empresa e 5% pela imagem da empresa perante a sociedade e demais.

O que se percebe é que a maioria escolheu a empresa para trabalhar como uma oportunidade de crescimento, porém o percentual que escolheu por necessidade, é relevante, isso pode estar ligado diretamente ao baixo índice de participação no programa. Diante disso pode-se constatar que muitos colaboradores podem ter a empresa apenas como um meio de garantir seu sustento atuando nela com um grau de comprometimento baixo e consequentemente pouco preocupados com as melhorias que possam ocorrer.

4.2 AMBIENTE DE TRABALHO, EXPECTATIVAS E MOTIVAÇÕES

Quanto ao questionamento sobre o ambiente de trabalho 17% percebe, o ambiente crítico e imprevisível, encontram dificuldades no relacionamento com os colegas de trabalho e com o responsável pelo setor, 17% acreditam que o ambiente tem sido ruim e com muita cobrança, 35% acham o ambiente bom para se trabalhar destacando o trabalho em equipe e o relacionamento com os colegas e chefia em geral, 17% que o ambiente de trabalho esta em harmonia todos cooperando uns com os outros, 14% que o ambiente encontra em reestruturação de forma que ira garantir uma melhora para todos os colaboradores.

Dessa forma, as expectativas e motivações dos colaboradores no modo geral são a melhoria nos relacionamentos com o cliente interno sem brigas e picuinhas, melhoria salarial e adquirir conhecimento e especialização no cargo que ocupa.

No que diz respeito à percepção dos colaboradores sobre o programa de melhoria PIGM- Pequenas Idéias Grandes Mudanças, 52% dos entrevistados não conhece o programa na sua totalidade, não tem interesse em colocar em dar suas sugestões devido a uma sequencia de fatores (tempo, receio em dar sua sugestão). Dos respondentes 48% conhecem o programa mais acredita que este deve ser mais divulgado para que todos sintam-se estimulados em participar.

Sobre o grau de satisfação dos respondentes 17% não quiseram dar sua opinião sobre a satisfação com o programa PIGM, 31% dos respondentes não estão satisfeitos com o programa, porque as idéias não estão sendo aproveitadas como deveriam, 52% estão satisfeitos com programa, por ser um programa que dá ao colaborador a oportunidade de trazer mudanças no ambiente de trabalho, as ideias sugeridas estão sendo colocadas em pratica.

Sobre a melhoria no ambiente de trabalho com o uso dessa ferramenta da qualidade 13% não opinaram, 70% concordam que o programa trará muitas melhorias no ambiente de trabalho, por ser esse o objetivo do programa que os colaboradores identifiquem os problemas e dêem sugestões de melhorias, 17% acredita que o programa não trará nenhuma mudança a empresa, reforçando a idéia de Pinchot e Pellman (2004) que a falta de intra-empreendedores não é consequência de más contratações, mas sim a inexistência de patrocinadores para estimular os intra-empreendedores.

Sobre a interação entre a empresa e o colaborador, 17% dos pesquisados não deram sua opinião, 61% opinaram que o programa favorece muito a interação entre a empresa e o colaborador, essa interação acontece no momento que as sugestões do colaborador chegam ao conhecimento da gerencia e da chefia maior e essa passa a identificar a viabilidade da sugestão ser colocada em pratica dentro dessa organização, 22% opinaram que não há nenhuma interação através do programa com a empresa.

Com o questionamento da estimulo que a empresa proporciona na participação dos colaboradores dos respondentes, 4% não opinaram, 61% opinaram que a empresa não estimula o colaborador a participar do programa, devido à divulgação ser bem restrita, que fica apenas a caixa de sugestão e a maioria nem mesmo sente-se estimulado em dar suas sugestões, 35% dos pesquisados que responderam sim, percebe o incentivo da empresa na participação dos colaboradores no programa com a premiação e o reconhecimento na festa anual de confraternização da empresa Pinchot e Pellman (2004) defende que é preciso criar canais que possam auxiliar o desenvolvimento de ações intra-empREENDEDORAS, dando condições para que as pessoas desenvolvam suas habilidades.

Quanto ao retorno dado pela empresa as sugestões apresentadas dos respondentes, 22% não responderam a esse questionamento, 22% acreditam que a empresa não dá nenhum retorno, 56% percebe que a empresa dá o retorno de duas maneiras, as idéias e sugestões que são aprovadas, os colaboradores recebem brindes e são reconhecidos na cerimônia de confraternização anual dada pela empresa e trimestralmente é divulgado em quadro mural o parecer das idéias sugeridas.

Ao serem questionados sobre o estímulo da empresa em criar intra-empREENDEDORES, 8% não deram sua opinião sobre este questionamento, 52% não se sentem estimulados pela empresa a trazer melhorias e idéias para seu dia-a-dia na empresa, 39% sentem-se estimulados pela empresa a trazer melhorias, acreditam que a empresa proporciona oportunidades de crescimento fazendo com que estejam motivados a trabalhar nessa empresa. Conforme dito por Fillion (2004) é preciso à implantação de algumas praticas para desenvolver o intra-empREENDEDORISMO.

A seguir serão apresentadas as percepções dos gestores quanto ao programa, inicia-se com o perfil dos respondentes.

4.3 PERFIS DOS GESTORES

Os quatro gestores pesquisados são do sexo masculino e ocupam cargos de Diretor, Gerente Administrativo, Gerente Operacional e Chefe de Manutenção. Todos os pesquisados passaram por outras funções como: mecânico, cobrador, motorista, gerente administrativo e assistente financeiro. Quanto à faixa etária dois dos respondentes tem de 31 a 35 anos, um deles de 36 a 40 anos e um acima de 46 anos. Sobre o questionamento ao tempo de empresa dois deles trabalham nela de 5 a 10 anos, um trabalha de 1 a 5 anos e outro há mais de 10 anos. O grau de instrução um possui o ensino fundamental incompleto, um ensino médio completo, um, pós-graduação e um MBA incompleto.

No que diz respeito ao ambiente de trabalho, os gestores que responderam a pesquisa consideram bom e agradável, rico em diversidades, contato com muitas pessoas diariamente. As expectativas dos gestores pesquisados é de aperfeiçoamento na função através de cursos e especializações, aplicar os conhecimentos acadêmicos, atingir metas e formar uma equipe cada vez mais ética e profissional.

Dos respondentes três deles acreditam que os recursos humanos disponíveis são suficientes para que as sugestões dadas sejam estudadas sua viabilidade e uma melhor forma de colocá-las em praticas hoje a empresa conta com dois grupos de melhorias que foram criados com o objetivo de colocar em praticas as idéias do PIGM.

Quanto aos recursos financeiros, os pesquisados salientaram a viabilidade da idéias de custo/benefício bem favorável, tornando a idéia como um investimento a empresa trazendo um retorno assim a curto, médio e longo prazo.

Dos gestores pesquisados três estão satisfeitos com o programa, porém, destacam a carência de idéias e sugestões e a pouca participação dos colaboradores no programa, um deles acredita que o programa atrapalha um pouco a rotina do dia-a-dia, essa insatisfação vem do gerente com menor grau de instrução e pode ser decorrente a falta de compreensão do programa.

Todos os respondentes concordam que o programa proporciona muitas melhorias desde que haja um envolvimento e comprometimento dos colaboradores com o programa, visto que o programa foi desenvolvido para que os colaboradores pudessem apresentar suas idéias e sugestões de melhoria para empresa.

Quanto a construção e implantação do programa nenhum dos respondentes participou da construção do programa, porém eles trouxeram melhorias ao programa para adequar a

realidade da empresa. Como já foi apresentado anteriormente, a empresa Medianeira Dourados faz parte do grupo Medianeira, o programa PIGM- Pequenas Ideias Grande Mudanças foi sugerido e construído pela matriz a Expresso Medianeira situada em Santa Maria/RS.

Todos os gestores que responderam os questionamentos acreditam que o programa trás interação entre o colaborador e a empresa, quando eles percebem que estão trazendo melhorias para o seu dia-a-dia e quando o autor da idéia auxilia no desenvolvimento desta através do plano de ação. E ainda, a empresa estimula a participação dos colaboradores no programa através de brindes, premiação e reconhecimento perante a todos os outros colaboradores da empresa

Os gestores respondentes esperam que os colaboradores participem mais ativamente do programa, conscientizando que as melhorias dadas a empresa dependem muito das ideias e sugestões deste, que a participação traria muitas melhorias no ambiente de trabalho e no desenvolvimento dos processos.

O quadro 2 apresenta de forma sucinta as diferentes percepções dos gestores e colaboradores quanto ao programa.

Quadro-2- Comparativo com as respostas

Item pesquisado	Colaborador	Gestor
Ambiente de trabalho, expectativas	Ambiente bom, buscam melhorias nos relacionamentos internos	Ambiente bom, buscam especialização e conhecimento
Satisfação do programa	A maioria está satisfeita, porém a pesquisa mostra um percentual relevante insatisfeito	Três dos pesquisados estão satisfeitos, porém há uma carência de ideias
Estimulo a participação	Percentual elevado acredita que a empresa não estimula	Todos acreditam que a empresa estimula com a premiação
Retorno do programa	A maioria dos pesquisados percebe o retorno da empresa	Os gestores pesquisados esperam um retorno mais ativo
Estimulo para criar intra-empREENDEDORES	Dos pesquisados, grande parte não sente estimulados a criar novas ideias	Os gestores percebem o estímulo através da premiação
Interação entre o colaborador e a empresa	Percebe a interação quando suas sugestões chegam ao conhecimento do gestor	Percebe a interação quando o colaborador trabalha no desenvolvimento da ideia sugerida
Melhorias que o programa proporciona	Traz melhorias, porém falta o estímulo	Traz melhorias, porém precisa haver comprometimento

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Todos os pesquisados acreditam que os intra-empREENDEDORES trazem mudanças significativas a organização, por serem pessoas criativas, motivadas que buscam sempre estar inovando e melhorando os processos. Não são acomodadas e tem uma necessidade imensa de inovar sempre.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho consistiu em analisar se o programa de melhoria PIGM oferece espaço para que os colaboradores exerçam papel de intra-empREENDEDORES.

Através da pesquisa foi possível identificar que a maioria dos colaboradores entrevistados não conhece o programa na sua totalidade, o programa é pouco divulgado dentro da empresa.

Para que os colaboradores contribuam é necessário que tenham interesse e estejam motivados. Salienta-se que quase metade dos respondentes não tem um ano de empresa, o que se subentende que a rotatividade é alta, sendo um dos prováveis fatores que impedem o sucesso do programa. Cabe ao líder conhecer as necessidades de cada um de seus liderados e aplicar meios de motivação adequados para obtenção dos resultados.

Ao mesmo tempo é necessário trabalhar para que o programa seja conhecido e a importância que ele tem para organização, apontar as melhorias que ele já trouxe e assim tentar motivar para que os colaboradores busquem inovação e melhorias para os processos do seu dia-a dia no ambiente de trabalho.

Durante o desenvolvimento dessa pesquisa foram encontradas algumas dificuldades para aplicação do questionário, os colaboradores apresentaram receio em responder, outros não tiveram interesse devido a falta de tempo, com a pesquisa de campo foi possível perceber que o ambiente de trabalho é um pouco crítico na área operacional, a liderança da empresa pressiona o colaborador com ameaças de demissão caso responda um simples questionário. Como o colaborador pode dispor em dar suas sugestões em um ambiente um tanto conturbado, como estes. Em alguns questionamentos pode observar que alguns dos entrevistados não estiveram a vontade para dar sua opinião, o que nos leva a entender que um dos motivos pela baixa participação no programa pode estar relacionado com o ambiente de trabalho que este colaborador participa.

Percebe-se que os gestores pesquisados estão bastante satisfeitos com os objetivos do programa, porém necessitam maior participação dos colaboradores porque o programa foi criado com o objetivo de estimular o colaborador a dar ideias e sugestões de melhorias para a empresa.

A empresa consta com dois grupos de melhoria, constituído por colaboradores, que desempenha a tarefa de trabalhar e desenvolver as ideias e sugestões do PIGM, a viabilidade da ideia torna os recursos financeiros utilizados como um investimento.

A análise dos dados permite constatar que o programa oferece uma interação entre o colaborador e a empresa quando esses trabalham juntos para desenvolvimento da ideia através do plano de ação da empresa. Como gestor eles esperam que os colaboradores sintam-se importantes e motivados, além de uma melhoria nos processos e pessoas, os colaboradores são papel fundamental da mudança e melhoria dentro de uma organização.

Em alguns questionamentos pode observar que alguns dos entrevistados não estiveram a vontade para dar sua opinião, o que nos leva a entender que um dos motivos pela baixa participação no programa pode estar relacionado com o ambiente de trabalho que este colaborador participa.

Verifica-se que a empresa tem uma ótima ferramenta para desenvolver o espírito intra-empREENDEDOR nos seus colaboradores, porém essa ferramenta precisa de algumas adequações tais como: divulgação com compartilhamento de idéias que focalizem o objetivo estratégico da empresa, estimular as pessoas a desenvolverem suas habilidades e buscar uma forma de atender as necessidades do colaboradores para que sintam-se motivados em participar do programa. Percebe-se que a empresa necessita de uma capacitação de líderes, pra que os mesmos possam adquirir postura e motivar os outros colaboradores.

As limitações da pesquisa foram dificuldades no acesso aos sujeitos da pesquisa, a falta de tempo dos respondentes, o baixo grau de instrução que limitou as respostas aos questionamentos.

A sugestão para novos estudos podem surgir no intuito de motivar a empresa a promover programas de melhoria que visem não apenas no ambiente de trabalho mas sim melhorias na qualidade de vida dos colaboradores. Estudos com vistas a inovar o processo de recrutamento e seleção de profissionais da liderança, bem como identificar o grau de motivação desses profissionais, e que busquem no perfil da liderança intra-empREENDEDORES.

Pode-se também desenvolver um estudo verificando se o índice de rotatividade das empresas, interfere no desenvolvimento de práticas de melhorias administrativas como estas desse programa.

REFERÊNCIAS

- CHÉR, Rogério. **Empreendedorismo na veia: um aprendizado constante**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, SEBRAE, 2008.
- CARZOLA, Ana Cristina; CMAFIELD, Claudio; NORO, Greice de Bem. **Funções-Chave da inovação e programa intraempreendedor**. III SEGeT- Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1126_artigo-intra.pdf>. Acesso em 26 mai. 2011.
- DANTAS, Edmundo Brandão. **Empreendedorismo e Intraempreendedorismo: é preciso aprender a voar com os pés no chão**. Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empreendedorismo.pdf>> Acesso em 26 mai. 2011.
- DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser Empreendedor, inovar, diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo na pratica: mitos e verdades sobre o empreendedor de sucesso**. São Paulo: Elsevier, 2008.
- EDMIR et.al. **Liderança e criatividade em negócio**- São Paulo: Thomson learning, 2006.
- FILION, Louis Jacques, **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, São Paulo v 34, n.2, p. 05-28, abril/junho 1999.
- FILION, Jacques Louis. Entendendo os Intraempreendedores como Visionistas **Revista de negócios**, Blumenau,V.9, n.2 p. 65-80, abril/junho 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HASHIMOTO, Marcos **Intra-empreendedores o motor as inovação nas organizações**. Criado por Carla, 2010 <<http://www.empreendedor.com.br/print/artigo/intraempreendedores-o-motor-da-inovacao-nas-organizacoes>>. Acesso em 27 mai. de 2011.
- HISRICH, Robert D.. PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HISRICH, Robert D.. PETERS, Michael P. SEPHERD,. Dean A. **Empreendedorismo** 7. ed. Porto Alegre: Bokman, 2009.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, análise e interpretação dos dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e**

análise, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2v.,v.2,1994.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na prática**: Um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PIOVESAN A.; TEMPORINI E.R. **Pesquisa Exploratória**: procedimentos metodológicos para o estudos de fatores humanos no campo da saúde pública, 29 abril 1995 <<http://www.scielo.org/pdf/rsp/v29n4/10.pdf>>. Acesso em 25 de jun. de 2011.

SOUZA, A. **Powered BY Pinchot & Company IBIE**- instituto brasileiro de intra-empendedorismo <www.IBIE.com.br
<http://www.redetec.org.br/publique/media/AlexandreSouza.pdf>> acesso em 28 de mai. de 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e Relatório de Pesquisa em Administração** – São Paulo: Atlas, 2000.

VOGEL, José Paulo. **O Intraempreendedorismo na Prática**. In: IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2. 5 nov. 2004 Disponível em: <<http://www.iiij.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv%20otras%20entidades/CLAD/CLAD%20IX/documentos/vogel.pdf>>. Acesso em 07 mai. de 2011.

APÊNDICE 1: Questionário aplicado aos colaboradores

Universidade Federal da Grande Dourados
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia.

Curso Administração

Aluna: Viviane da Silva Marques

Orientadora Prof.^a Dr.^a Erlaine Binotto

Prezado (a) Sr. (a),

Sou acadêmica do 10º semestre do curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Estou desenvolvendo meu trabalho de graduação acadêmica (TG2) no qual o título **Ações voltadas aos Intra-empREENDEdores na Empresa Medianeira Dourados**, cujo objetivo principal é analisar o programa de melhorias PIGM. Participam dessa pesquisa colaboradores da Empresa. Os dados serão utilizados somente para fins acadêmicos.

1. Função exercida pelo entrevistado: _____

2. Sexo do entrevistado: () masculino () feminino

3. Faixa Etária do entrevistado:

() até 25 anos

() de 31 a 35 anos

() de 41 a 45 anos

() de 26 a 30 anos

() de 36 a 40 anos

() acima de 46 anos

4. Grau de instrução:

5. () Ensino fundamental incompleto

() Ensino fundamental completo

6. () Ensino médio incompleto

() Ensino médio completo

7. () Nível Técnico. _____ () Graduando-se _____

8. () Graduação _____

9. () Pós-graduação _____ () Outros.

5. Há quanto tempo trabalha na Empresa Medianeira Dourados?

☐ Há menos de um mês ☐ De um mês a seis meses ☐ De seis meses a um ano

☐ um ano a cinco anos ☐ cinco anos a 10 anos ☐ Há mais de 10 anos

O que fez você escolher essa empresa para trabalhar?

6. Fale um pouco sobre seu ambiente de trabalho... Quais suas expectativas e motivações?

7. Quanto ao programa PIGM- Pequenas Idéias Grandes Mudanças, qual sua percepção em relação ao programa?

8. Como você se sente satisfeito com o Programa PIGM- Pequenas Idéias Grandes Mudanças? Por quê? Sua idéia tem sido utilizada?

9. Você acredita que o programa PIGM trará melhorias para seu ambiente de trabalho?

10. Você acredita que o Programa PIGM proporciona uma maior interação entre o colaborador e a Empresa? Como você percebe a interação do programa?

11. A empresa oferece algum tipo de estímulo para motivá-lo a participar do Programa de Melhoria que esta desenvolve? Por quê?

12. A Empresa traz algum retorno em relação a sugestões apresentadas ao Programa PIGM?

13. Quanto ao seu trabalho no dia a dia, a empresa estimula você a criar coisas novas, dar Idéias e trazer melhorias?

Obrigado pela sua participação!!!

APÊNDICE 2: Questionário aplicado aos Gestores

Universidade Federal da Grande Dourados

Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia.

Curso Administração

Aluna: Viviane da Silva Marques

Orientadora Prof.^a Dr.^a Erlaine Binotto

Prezado (a) Sr. (a),

Sou acadêmica do 10º semestre do curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Estou desenvolvendo meu trabalho de graduação acadêmica (TG2) no qual o título **Ações voltadas aos Intra-empresendedores na Empresa Medianeira Dourados**, cujo objetivo principal é analisar o programa de melhorias PIGM. Participam dessa pesquisa Gestores da Empresa. Os dados serão utilizados somente para fins acadêmicos.

1. Função exercida pelo entrevistado: _____

2. Sexo do entrevistado: ☐ masculino ☐ feminino

3. Faixa Etária do entrevistado:

- | | | |
|--|--|---|
| ☐ até 25 anos | ☐ de 31 a 35 anos | ☐ de 41 a 45 anos |
| ☐ de 26 a 30 anos | ☐ de 36 a 40 anos | ☐ acima de 46 anos |

4. Há quanto tempo trabalha na Empresa Medianeira Dourados?

- ☐ Há menos de 1 mês ☐ De 1 mês a 6 meses ☐ De 6 meses a 1 ano
☐ 1 ano a 5 anos ☐ 5 anos a 10 anos ☐ Há mais de 10 anos

5. Grau de instrução:

- | | |
|--|--|
| ☐ Ensino fundamental incompleto | ☐ Ensino fundamental completo |
| ☐ Ensino médio incompleto | ☐ Ensino médio completo |
| ☐ Nível Técnico. _____ | ☐ Graduando-se _____ |
| ☐ Graduação _____ | |

☐ Pós-graduação _____ ☐ Outros.

6. Você começou a trabalhar na empresa no cargo que ocupa hoje?

☐ sim

☐ não. Que cargos ocupou?

O que fez você escolher essa empresa para trabalhar?

7. Fale um pouco sobre seu ambiente de trabalho... Quais suas expectativas e motivações?

8. Como você percebe a capacidade da empresa quanto a recursos humanos e financeiros para realizar as sugestões apresentadas ao programa PIGM?

9. Você sente-se satisfeito com o Programa PIGM- Pequenas Idéias Grandes Mudanças?

10. Você acredita que o programa PIGM trará melhorias para Empresa?

11. Como Gestor você participou de alguma forma na construção do Programa PIGM?

12. Você acredita que o Programa PIGM proporciona uma maior interação entre o colaborador e a Empresa? Como você percebe a interação do programa?

13. A empresa oferece algum tipo de estímulo para motivar os colaboradores a participarem do Programa de Melhoria que esta desenvolve? Por quê?

14. Qual o retorno esperado pelo Gestor com o desenvolvimento do programa PIGM?

15. Na opinião do gestor os agentes intra- empreendedores desenvolvem papéis importantes dentro da empresa? Eles conseguem promover algumas mudanças na estrutura da organização?

Obrigado pela sua participação!!!



Pequenas Idéias, Grandes Mudanças!

Nº ____/____/____

Código: ____ Colaborador: ____

Função: ____ Data: ____/____/____

Descreva aqui sua sugestão:

Parecer do Comitê - Data: ____/____/____

() Aprovado () Reprovado () Estudo

Encaminhado ao Setor:

() Administrativo () Manutenção () Operacional

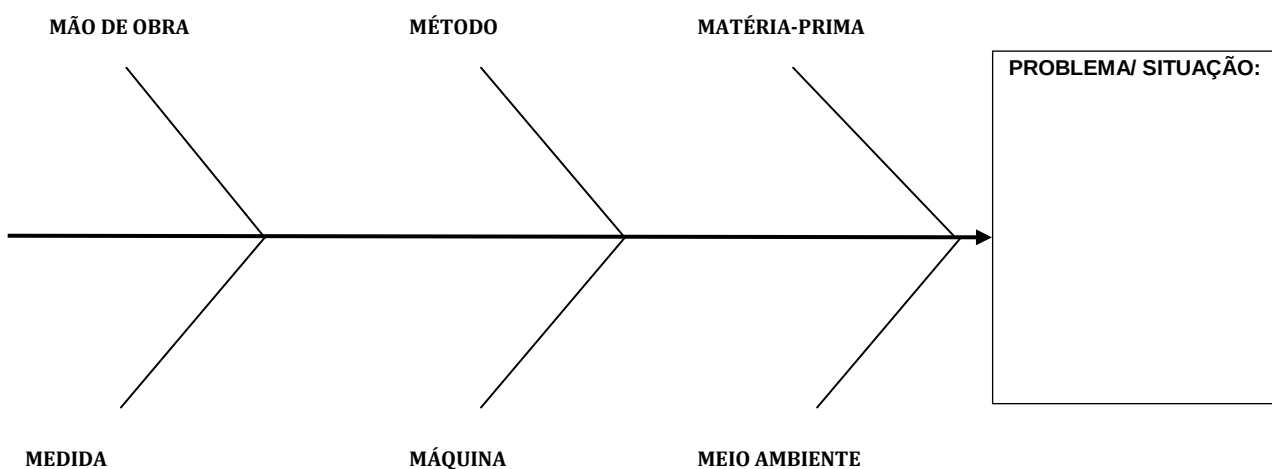
Responsável: ____ Assinatura: ____

Data: ____/____/____

Implantada em:

____/____/____

DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Participe!

As suas pequenas idéias trarão grandes mudanças em nosso ambiente de trabalho.



Pequenas Idéias, Grandes Mudanças!

Nº ____/____

5W2H

O QUE?				
COMO?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	QUANTO?
			TOTAL	

POR QUÊ?

Documento criado em: 19 de novembro de 2008.

REVISÃO: 02
27/04/2009