

A RELAÇÃO ENTRE INTRA-EMPREENDEDORISMO E ENDOMARKETING

AMADEU BRILHANTE DE OLIVEIRA FILHO¹

ANA ROSA GOUVEIA SOBRAL DA CÂMARA²

RESUMO

O presente trabalho aborda a relação entre intra-empendedorismo e endomarketing. Desde que o conceito de intra-empendedorismo foi estabelecido, percebeu-se a necessidade de investir numa competência organizacional, onde o desafio era conseguir desenvolver os colaboradores, dando-lhes a oportunidade de fazer com que suas idéias se realizassem. Atualmente, esse conceito já está muito difundido e valorizado dentro das organizações. As empresas, a partir da idéia e dando liberdade e recursos para transformar essa idéia em produto ou serviço têm feito o grande diferencial, tornando essa competência numa grande vantagem competitiva. Esta pesquisa faz reflexões sobre como é possível avançar na melhoria do gerenciamento, planejamento e competitividade dentro das empresas. A abordagem deste estudo é de natureza bibliográfica, qualitativa e descritiva e se fundamenta nas bases conceituais do empreendedorismo, do intra-empendedorismo, do endomarketing e nas teorias organizacionais modernas. Através do empreendedorismo ampliam-se os recursos e competências necessários para o enfrentamento de desafios. O presente estudo relaciona-se a este contexto, ao associar novos conceitos e reflexões ao tema e apresentar um modelo que evidencia elementos dos processos de ações gerenciais nas organizações. Este trabalho tem como objetivo apresentar de modo claro e objetivo a relação do intra-

empreendedorismo com o *endomarketing*, suas aplicações e conseqüências dentro da estrutura organizacional das empresas.

Conclui-se, segundo a pesquisa bibliográfica realizada que, a implementação de um modelo de gestão organizacional, precisamente deve considerar as metodologias que possibilitem a construção de sistemas que tenham como eixo central o indivíduo, suas necessidades profissionais e pessoais, no sentido de envolver o mesmo, com liberdade de ação deste, criando assim, um clima organizacional que possibilite que este indivíduo possa desenvolver e praticar ações de criação e de inovação de processos, dando condições, desta forma, de um aumento de competitividade organizacional dentro de uma mercado cada vez mais disputado.

Palavras-chaves: Empreendedorismo. Intra-Empreendedorismo. Endomarketing.

ABSTRACT

This paper addresses the relationship between intra-and entrepreneurship endomarketing. Since the concept of intra-enterprise was established, realized the need to invest in organizational competence, where the challenge was to develop the employees, giving them the opportunity to make their ideas would be made. Currently, this concept is already widespread and valued within organizations. Companies from the idea and giving freedom and resources to transform that idea into a product or service have made the big difference, making this power to a large competitive advantage. This research is reflection on how we can move forward in improving the management, planning and competitiveness within the company. The approach of this study is a literature, qualitative and descriptive and is based on the conceptual foundations of entrepreneurship, the intra-enterprise, the endomarketing and modern organizational theories. Through entrepreneurship expand the resources and skills needed for coping with challenges. This study relates to this context, to involve new concepts and ideas to the issue and present a model that shows elements of the processes of stock management in organizations. This paper aims to present a clear and objective of the relationship of intra-entrepreneurship with endomarketing, its applications and consequences within the organizational structure of enterprises.

Keywords: Entrepreneurship. Intra-Entrepreneurship. Endomarketing.

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, atualmente, empresas e organizações são constituídas por pessoas, que atuam sob um tripé cognitivo, emocional e racional, onde a dinâmica do grupo, as forças que atuam e o influenciam como motivação, relacionamento, liderança entre outras, são relevantes para o movimento grupal. Assim, essas empresas para permanecer no mercado competitivo necessitam de boa comunicação, planejamento e um sistema organizacional.

Este método organizacional ocorre com êxito através do empreendedorismo, e principalmente do empreendedorismo interno. O termo empreendedorismo possui diversos conceitos, devido ser estudado em várias áreas ao longo da história. O empreendedorismo pode ser visto como o campo que estuda os empreendedores, analisando suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora. Ou seja, é o principal elemento da economia de qualquer país.

Na prática do empreendedorismo surge a necessidade do intra-empendedor, que por sua vez, representa uma moderna técnica de administração que ainda não consta nos livros ou nos manuais de teoria administrativa, e o intra-empendedorismo representa uma enorme mudança de mentalidade dentro da empresa: a substituição do espírito conservador e burocrático por um espírito de empreendimento profissional e de realização pessoal.

Desta forma, o empreendedor caracteriza-se como um profissional dotado de uma visão revolucionária buscando sempre resultados positivos, ou seja, busca incansavelmente seus objetivos. Já o intra-empendedor é uma pessoa que tem um objetivo comum com o dono da empresa em que trabalha, onde ambos se empenham ao máximo para alcançar o sucesso nos negócios. Para que uma empresa seja empreendedora, é muito importante que ela saiba gerir pessoas, seu capital intelectual, que é o verdadeiro centro de lucro para a empresa. Tratar seus

colaboradores como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo os seus talentos para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento.

A pesquisa justifica-se mediante o interesse em investigar o funcionamento e importância do intra-empendedorismo no *endomarketing* das empresas contemporâneas, pois o empendedorismo, gradativamente, vem se firmando como uma grande possibilidade de opção profissional junto à atuação em grandes organizações, apresentando melhores condições de atuação das empresas no mercado. É importante ressaltar que o termo empendedorismo ainda é, equivocadamente, ligado somente ao início do negócio próprio. Na verdade, o profissional que deseja se destacar no mercado empresarial deve ter atitude empreendedora em qualquer momento ou posto de trabalho, seja como proprietário da empresa ou como colaborador. O tema em questão é de extrema utilidade para empresas que estão buscando um modelo de gestão que promova a utilização das características empreendedoras dos indivíduos dentro do sistema organizacional.

Na busca de uma maior participação por parte do indivíduo, as organizações vislumbram a implantação de uma gestão intra-empreendedora. No entanto, em tempos de recursos cada vez mais escassos, estas organizações possuem dificuldades de identificar quais seriam os reais fatores críticos de sucesso para a implantação de uma gestão intra-empreendedora. Este estudo pretende responder a seguinte questão quanto à luz do referencial teórico escolhido: qual a relação entre intra-empendedorismo e *endomarketing*?

Portanto, o objetivo geral deste trabalho consiste em apresentar de modo claro e objetivo a relação do intra-empendedorismo com o *endomarketing*, suas aplicações e conseqüências dentro da estrutura organizacional das empresas. A partir desse objetivo geral são apresentados os seguintes objetivos específicos: definir o que é empendedorismo, intra-empendedorismo e *endomarketing*; caracterizar a relação do intra-empendedorismo com as ferramentas utilizadas no *endomarketing* e seu processo de gestão nas empresas; descrever a implementação do *endomarketing* por intermédio dos empreendedores e agentes intra-empendedoros.

A pesquisa efetuada caracteriza-se, segundo a literatura sobre o assunto, como uma pesquisa bibliográfica e descritiva, considerada aplicada quanto aos seus objetivos. Ela limitou-se ao estudo e análise da relação entre o intra-empendedorismo e o endomarketing. No que se refere às técnicas utilizadas na abordagem, a pesquisa é do tipo qualitativa. Foram utilizados livros, artigos, publicações avulsas e sites de internet para realizar a pesquisa.

O trabalho divide-se em seções de quatro capítulos. No primeiro tem-se a parte introdutória. O segundo fala sobre o empreendedorismo e intra-empendedorismo abordando conceitos, definições e sua história no Brasil. O terceiro traz o *endomarketing* ressaltando sua origem, a satisfação do cliente interno, as ferramentas utilizadas na sua aplicação, sua estrutura e estilo de gestão. O quarto capítulo e último relaciona o *endomarketing* com o intra-empendedorismo

2 EMPREENDEDORISMO E INTRA-EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo nas empresas é um grande desafio, pois as empresas atualmente estão realizando treinamentos para capacitar seus funcionários, visando maiores habilidades e capacidades empreendedoras, ou seja, estão estimulando-os para o intra-empendedorismo, mas este processo não pode ser isolado deve estar juntamente com a delegação de poder, gerando, conseqüentemente, modificações e melhorias em toda a empresa.

Segundo Lezana e Tonelli (1998, p. 51):

Empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto.

Vale ressaltar inexistir uma personalidade empreendedora ou intra-empendedorista. Existem algumas características comuns a estes indivíduos como autonomia, autoconfiança, flexibilidade, independência, criatividade, liderança, e outros.

Porém, o líder intra-empendedor deve orientar atitudes e condutas, desenvolver conhecimentos e habilidades e solucionar problemas. Assim, é preciso que a empresa possibilite espaço adequado para o intra-empendedor desenvolver suas capacidades. Os aspectos mais relevantes relacionados à personalidade são necessidades, conhecimentos, habilidades e valores (LOBO, 2000).

Ocorre que os intra-empendedores são pessoas que desempenham tarefas e possuem uma comunicação persuasiva para convencer as pessoas, que pode-se chamar também de liderança, uma vez que esta é a habilidade de influenciar o s demais é fundamental para os indivíduos líderes. Segundo Guilhon e Rocha (1999) as administrações centralizadoras não incentivam a formação de intra-empendedores, e ainda, que a flexibilidade estrutural da organização é importante, mas para isso é necessário uma mudança na cultura empresarial; onde a luta de poder e a horizontalidade nas relações estabelecidas nas organizações deverão ser modificadas. Contudo, os novos líderes devem estar abertos aos novos valores, comportamentos, inovações, pois somente desta maneira as mudanças organizacionais serão realmente eficazes e trarão melhorias para a empresa.

2.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo é um assunto novo e possui termos não conhecidos na língua portuguesa. Assim, Fillion (1999, p. 12) afirma que: “é comumente dito que a confusão reina no campo do empreendedorismo porque não há consenso a respeito do empendedor e das fronteiras do paradigma”. Desta forma, a palavra empendedor é um neologismo que está sendo incorporado à língua portuguesa, e deriva da palavra “imprehendere”, do latim, tendo seu correspondente “emprender” surgido na língua portuguesa no século XV.

Desta maneira, a palavra “entrepreneur” classifica o empendedor como uma pessoa que empene; ativo; arrojado. Portanto, a tradução da palavra *entrepreneurship* ocorre de três formas: ‘empendedorismo’, ‘empendimento’ e ‘espírito empendedor’ (LEITE, 2002; DRUCKER, 1987). O conceito de Stoner (1985) diz que o *entrepreneurship* é um processo que concentra recursos para

produzir novos bens e serviços. Já o termo intra-empendedorismo foi inventado por Pinchot em 1985, e define o intra-empendedor como uma pessoa dentro da empresa responsável diretamente para converter uma idéia em um produto final lucrativo através de tomada de risco e inovação.

2.1.1 Conceitos e definições

O sistema empreendedor começou no Brasil na década de 90, mesmo sendo reconhecido como a máquina do desenvolvimento e sendo estudado e pesquisado já alguns anos em outros países. O empreendedorismo influencia nas mudanças das esferas cultural, educacional, tecnológico, econômico e político. O empreendedorismo é o principal fator promotor do desenvolvimento econômico de um país. Esta é a conclusão do Global Entrepreneurship Monitor, baseado na pesquisa da Kauffman Foundation, the Babson College of Boston and the London Business School, a partir de pesquisas realizadas no Canadá, na França, Reino Unido, Alemanha, Itália, Japão, EUA, Dinamarca, Finlândia e Israel.

Dornelas (2001) ressalta que a função do empreendedor é de fundamental importância para a sociedade, e que diante das modificações ao longo dos tempos as pessoas estão revolucionando a terra.

Os empreendedores, de maneira geral, são vistos como pessoas ativas, arrojadas, dispostas a tentar fazer alguma coisa. Dornelas (2001, p. 19) define empreendedores como “pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado”.

Tachizawa e Faria (2004, p. 26) referendam tal afirmação ao citar que “empreendedores são pessoas que fazem diferença, realizam, que fazem acontecer, que desenvolvem sua capacidade de superar limites”.

No aspecto econômico, o empreendedorismo, de acordo com Filion (1999) era utilizado para referir uma pessoa que adquiria através de compra matéria-prima, e depois do processamento vendia para outra pessoa. O empreendedor era, então, alguém que, tendo identificado uma oportunidade de negócio, assumia o risco, decidindo processar e revender matéria-prima; conhecia os custos, mas não o lucro. Desta forma, o empreendedor reconhecia a atividade comercial como uma função especulativa na sociedade.

O empreendedor e seu impacto na economia foram abordados pelo economista Joseph Alois Schumpeter (1982). Este estabeleceu os conceitos de destruição criadora e de empresário empreendedor, desta forma, diferenciando os conceitos de empresário e empreendedor. O autor afirma que o empreendedor é um indivíduo que aniquila a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

Contudo, foi o referido economista quem agregou terminantemente a palavra empreendedor à inovação, colocando o empresário empreendedor como o agente básico do processo de destruição criadora: é ele que desafia o mercado, aciona e mantém em marcha o motor capitalista. Assim, os economistas relacionaram o empreendedor à inovação e ao desenvolvimento econômico.

Quanto o empreendedorismo na visão comportamentalista, para entender o empreendedor, pesquisas foram feitas no campo da Psicologia, primeiramente por McClelland (1987) e Attkinson (1996), definindo quais os comportamentos e características apresentados pelos empreendedores de sucesso. Assim, foram identificados nos empresários de sucesso um elemento psicológico crucial chamado de motivação da realização, além das necessidades de poder e afiliação. O primeiro faz com que o empreendedor execute da melhor forma possível aquilo a que se propõe e atinja os seus objetivos. O segundo tem a ver com a necessidade de convivência, de manterem-se bons relacionamentos interpessoais. E a necessidade de poder é aquela que o empreendedor tem de influenciar outras pessoas, de obter sucesso nas suas atividades e de estar sempre em evidência.

No entanto, a investida para a ação que possibilita aos empreendedores a busca do desenvolvimento, conhecimento e inovação, constitui as necessidades humanas individuais, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos.

Entretanto, o empreendedor procura sempre a satisfação. Esta é o ponto do sucesso para o desenvolvimento do seu empreendimento, razão da importância de conhecer-se as necessidades que o motiva. De acordo com Moscovici (1996, p. 77): “a motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa. O indivíduo é um todo organizado e integrado. O indivíduo como um todo se motiva, e não apenas parte dele, e a satisfação, conseqüentemente, atinge o indivíduo todo”.

As necessidades mais corriqueiras dos empreendedores foram estudadas por Birley e Westhead (1992). Estes definem essas necessidades em: necessidade de aprovação, de independência, de desenvolvimento pessoal, de segurança e de auto-realização.

Ainda conforme Birley e Westhead (1992), a primeira necessidade abrange aspectos como a possibilidade de alcançar uma renomada posição na sociedade, obter respeito e ser reconhecido por suas conquistas. Na segunda o empreendedor trabalha e controla o seu tempo, tendo autonomia e liberdade para iniciativa. Esta necessidade evidencia uma certa dificuldade na obediência de regras e normas impostas por outras pessoas ou pela organização. A terceira busca constantemente novos conhecimentos e habilidades, sendo facilmente identificável em indivíduos que estão sempre buscando o novo em suas vidas. A quarta consiste em proteger-se de perigos físicos ou psicológicos, reais ou imaginários. Na quinta e última os empreendedores procuram melhorar seus desempenhos e realizações, resolvendo situações que signifiquem desafios à sua capacidade.

Entretanto, os empreendedores demonstram necessidades gerando o impulso para realizar suas ações definindo o seu comportamento, que por sua vez gera novas necessidades. As habilidades correspondem à facilidade de empregar as capacidades físicas e intelectuais. O empreendedorismo para ter um bom desempenho precisa de habilidades básicas, como: técnicas, humanas e

conceituais. A primeira habilidade consiste na compreensão e proficiência em um determinado tipo de atividade, saber utilizar métodos, técnicas e equipamentos necessários para realizar a contento um determinado trabalho. A segunda relaciona-se com a facilidade para trabalhar como membro de um grupo e em equipe, com cooperação e flexibilidade; saber se comunicar. A terceira é a maneira como se compreende e reage aos objetivos e políticas da organização, empregando conceitos, idéias e abstrações (DORNELAS, 2001).

Desta forma, é através do conhecimento que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente em que vivem. Os conhecimentos principais para o empreendedor ter sucesso são a experiência e o domínio no setor comercial, a escolaridade, a formação complementar, a experiência em empresas e a vivência de novas situações (LEZANA, 1995).

O desenvolvimento das características individuais possui influencia do aspecto denominado valor. Este é composto por credences, prioridades, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo do indivíduo e podem ser existenciais, estéticos, intelectuais, morais e religiosos (EMPINOTTI, 1984).

Quanto ao comportamento empreendedor, Mello e Olivo (1995) identificam comportamentos para as pessoas empreendedoras relacionados a realização, planejamento e poder.

Ainda segundo os autores, na realização localiza-se: a procura por chance e iniciativa, no qual o empreendedor aproveita oportunidades incomuns para iniciar um negócio novo, adquirir financiamentos, equipamentos, local de trabalho ou assistência; a insistência no trabalho; o comprometimento, assim como a persistência é a energia, o comprometimento é sacrifício e o esforço pessoal para que os objetivos sejam alcançados; a qualidade e eficiência, onde o empreendedor busca maneiras de realizar tarefas com maior rapidez, menor custo e maior qualidade, experimentando soluções melhores para problemas que muitas pessoas, com menor necessidade de realização, consideram resolvidos; e também o empreendedor analisa as alternativas e calcula e gerencia os riscos cuidadosamente.

No planejamento, Mello e Olivo (1995), demonstram o estabelecimento de metas, no qual o empreendedor define os objetivos de prazo prolongado e estabelece os de prazos menores que lhe permita juntar as condições necessárias para a realização de seus projetos mais amplos; a busca das informações necessárias para fundamentar e possibilitar a elaboração de estratégias racionais, com boas chances de êxito; e o planejamento e monitoramento sistemáticos para alcançar os resultados pretendidos.

Quanto ao poder, os autores demonstram a persuasão e redes de contatos; a independência dos empreendedores e sua autoconfiança diante dos riscos.

No entanto, existem estudiosos, como Pati (1995), Fillion (1999), Dornelas (2001) e Leite (2002), que citam características diferentes das mencionadas acima, onde existem aptidões e predicados pessoais que podem ser ampliados pelos empreendedores. Essas características são: visão, tomar decisões, fazer a diferença, otimismo, autocontrole, autoconhecimento, criatividade, inovação e valores éticos. Por outro lado Farrel, (1993) e Oliveira (1995) ressaltam que estes “perfis” são um mito. Entretanto, na análise do empreendedorismo, a apresentação destas “características”, habilidades, conhecimentos e valores, auxilia a compreensão do comportamento empreendedor e do fenômeno que o cerca.

O empreendedor diante do aspecto econômico é aquele que origina riquezas através da inovação, e diante do aspecto comportamentalista é a pessoa dotada de características especiais que podem ser aprendidas, apresentamos a abordagem deste tema segundo alguns administradores. Na visão gerencial, o empreendedorismo não está relacionado com a personalidade e com a função econômica, sendo, então, um padrão coeso e mensurável de comportamento gerencial (STEVENSON, 2001).

O autor põe a habilidade empreendedora como uma abordagem à administração definindo-a como a exploração de oportunidades independentemente dos recursos que possui, e apresenta as dimensões cruciais da prática dos

negócios. Estas dimensões são definidas a partir de um espectro de comportamentos onde em uma das extremidades está o empreendedor, que confia na sua capacidade de capturar uma oportunidade independentemente dos recursos disponíveis, e na outra o administrador, que enfatiza a utilização eficaz dos recursos existentes.

Stevenson ainda destaca que, ao se desenvolver uma teoria comportamental da capacidade empreendedora, percebe-se que ela é diferente de uma função econômica e vai além de um conjunto de características individuais, pois o “gerente empreendedor” não permite que seus próprios talentos iniciais limitem as suas opções.

Assim, Drucker (1987) diz que a alma empreendedora é como uma prática que pode ser aprendida e sistematizada. Não trata de aspectos psicológicos da personalidade empreendedora, mas das atitudes e comportamentos que o empreendedor deve ter. De acordo com Drucker (1987, p. 36) “o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”. Já Filion (1999, p. 19) define o empreendedor como um denominador comum e abrangente das diversas visões acerca do empreendedorismo:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor. Resumindo nos aspectos essenciais: um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Surgiram diversos cursos de formação de empreendedores no mundo após serem realizadas pesquisas através da teoria relacionada a economia, a gestão e ao comportamento do empreendedor, devido à necessidade de promover o desenvolvimento econômico, criar empregos e inovar. Geralmente, estes cursos são divididos em duas fases: o desenvolvimento das habilidades empreendedoras, que objetiva desenvolver os comportamentos empreendedores; e a elaboração de plano de negócios, que visa preparar o participante nas competências gerenciais necessárias para o sucesso do empreendimento.

O método utilizado nestes cursos é uma integração das abordagens do empreendedorismo e da lição encontradas em várias teorias, demonstrando a natureza multidisciplinar e transdisciplinar do fenômeno empreendedorismo. Ela prioriza o comportamento em relação ao saber como um fim em si mesmo. O objetivo, na maioria dos casos, não é a criação de empresas de sucesso, mas sim a formação de empreendedores de sucesso.

2.2 Intra-empendedorismo

Diante dos desafios do mercado nacional e às grandes modificações e inovações tecnológicas, existe a precisão das empresas modernas identificarem e aproveitarem o potencial empreendedor de seus funcionários. Assim, Dornelas (2003, p. 16) afirma que:

A implantação de uma cultura empreendedora tem uma razão de ser: é o pano de fundo para o fomento da inovação, da busca e identificação de oportunidades, do trabalho criativo, para a organização do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada, para a eliminação de barreiras internas de comunicação, etc.

Segundo o autor, o intra-empendedorismo faz referência a um modelo tradicional de empreendedorismo, mas a uma ampliação da definição e sua aplicação a outros setores. À luz dos conhecimentos de Dess *et al.* (2003, p. 352) o intra-empendedorismo é como “o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro daquela organização”. No entanto, Covin e Miles *apud* Dess *et al.* (2003, p. 354) definem quatro tipos de intra-empendedorismo, que são: renovação estratégica; redefinição de domínio, rejuvenescimento organizacional e regeneração sustentada.

O primeiro tipo de intra-empendedorismo significa alterar as estratégias da empresa para se adequar com o ambiente externo, e desta forma aproveitar melhor a exploração de novos produtos e mercados. No segundo, a empresa busca a concepção de um novo mercado para um novo produto. O terceiro refere-se ao processo de inovação com o objetivo de melhorar processos, rotinas administrativas e políticas operacionais. O quarto acontece quando a organização desenvolve novas culturas, processos e estruturas com o objetivo de suportar e encorajar inovações de produtos ou processos (DESS *et al.*, 2003).

Os autores afirmam que as empresas devem implantar uma ou mais espécies de intra-empendedorismo simultaneamente. Ocorre que o evento que gera o processo empreendedor na empresa é influenciado pelas características organizacionais e individuais, e determinado pelas oportunidades, recursos e valores praticados internamente. Este processo é denominado de interativo (DESS *et al.*, 2003; DORNELAS, 2003).

Porém, esse processo diverge de empresa para empresa, pois o desenvolvimento de novos produtos, processos e idéias não seguem um caminho fixo. A verdade é que o empreendedorismo e o intra-empendedorismo apresentam elementos comuns que permitem entender tanto o fenômeno quanto o intra-empendedor. As pessoas intra-empendedoras apresentam algumas características de personalidade diferenciadas das do empreendedor, tais como uma propensão a correr riscos menores e menos anseio por independência e liberdade (CORNWALL; PERLMAN, 1990). Existe algumas diferenças entre empreendedor e intra-empendedor, conforme o quadro abaixo:

Empendedor	Intra-empendedor
Usa capital próprio ou de terceiros	Usa capital da empresa
Cria toda estrutura operacional	Usa a estrutura operacional da empresa
Maior poder de ação sobre ambiente	Maior dependência das características da cultura corporativa
Fracasso parcial significa perda de \$	Fracasso parcial significa apenas erro e realimento do projeto
Fracasso total significa falência	Fracasso total significa aborto do projeto no máximo, demissão
Ele é o chefe	Ele se reporta a um (ou mais) chefe (s)
Monta sua própria equipe	É obrigatório se relacionar com

	que já esta na empresa
99 "Nãos" e 1 "Sim" : Oportunidade de Sucesso	99 "Sins" e 1 "Não": Fracasso
Salário? Depende...	Salário? Líquido e certo

CORNWALL; PERLMAN,

Através dos estudos de Pinchot (1989) quanto ao estabelecimento do processo de inovações nas empresas, constatou-se que a estagnação era um resultado provável dos sistemas de análise e controle. Com os estudos das inovações bem sucedidas em grandes empresas, foram identificados comportamentos empreendedores em alguns empregados. Estes atuavam como agentes de mudanças em suas organizações, melhorando processos e criando novas oportunidades de negócio, sendo que Pinchot (1989, p. ix) “os denominou de empreendedores intra-corporativos, definindo-os aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização”.

Porém, o conjunto de capacidades e talentos que definem o intra-empendedor é diferente daquele do indivíduo tradicional que escala a hierarquia corporativa. À luz dos conhecimentos de Dornelas (2003, p. 18): “... é que o (intra) empendedor vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, tem uma visão mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Ele quer mais e busca fazer mais”.

Algumas das peculiaridades demonstradas pelos intra-empendedores são: anseio por liberdade dentro da empresa, são orientados para metas, comprometidos e automotivados, mas também reagem às recompensas e ao reconhecimento da empresa. Contudo, são pessoas que fazem acontecer, gostam de riscos moderados, não temem ser demitidos e por isso vêem pouco risco pessoal. E, principalmente, fogem do estado estável, detestam as rotinas, pois são criativos e inovadores. Pode-se, resumidamente, caracterizar o intra-empendedor como uma pessoa que é persistente, trabalha arduamente, é decidida e autoconfiante, orienta-se por seu objetivo e não para obter *status* ou dinheiro (DORNELAS, 2003).

A vocação empreendedora é demonstrada pelas seguintes características: anseio e habilidade para criar algo absolutamente inédito e que possa melhorar as condições de vida da família, da empresa, da comunidade local ou da raça humana; disposição de achar utilidades inéditas para idéias antigas. O objeto dessa ação de reciclagem deve resultar em benefício coletivo; talento para melhorar a eficiência de um sistema, processo ou produto, tornando-o mais econômico, acessível e tecnicamente superior (BOM ANGELO, 2003).

O intra-empendedorismo tem relação com o inovar, e por sua vez, todas as empresas precisam de uma competência inovadora (DRUCKER, 1999). Desta forma, os autores, Pinchot e Pellman (1999, p. 47) demonstram aspectos importantes para a inovação acontecer, como:

Idéias das pessoas: deve-se ter na organização um ambiente que estimule a criatividade e a geração de idéias; intra-empendedores: são as pessoas que transformarão as idéias em realidade; time intra-empendedor: consiste em um grupo de pessoas, normalmente recrutadas pelo intra-empendedor, para trabalharem na inovação; clima organizacional: deve existir um clima organizacional que estimule e aceite inovações; patrocinadores: são pessoas da própria organização que apóiam os intra-empendedores: pode ser um chefe imediato ou o presidente da empresa.

As empresas que se modernizam precisam de inovações, e especialmente designar um ambiente propício para o surgimento dos intra-empendedores. Desta forma, Cornwall e Perlman (1990) destacam dois pontos importantes sobre o intra-empendedorismo: primeiro, o contexto em que o intra-empendedor opera é normalmente em uma organização burocrática, e o empendedor opera em um ambiente (livre) com maior flexibilidade e autonomia; segundo, o fato de muitas empresas não criarem um ambiente adequado para o desenvolvimento do intra-empendedor e este é forçado a encontrar o sucesso entre pessoas que não estão preparadas para ajudá-lo, ou seja, inovam na organização sem o seu apoio. Conseqüentemente, as organizações precisam criar ambientes adequados para que os intra-empendedores sejam descobertos e incentivados.

2.2.1 Intra-empendedorismo no Brasil

O intra-empendedorismo é vital para as empresas que querem inovar. Porém, com a concorrência elevada, informações instantâneas e diferentes problemas existentes nas empresas, o intra-empendedorismo oferece uma maneira para apressar as inovações dentro das empresas através do melhor emprego dos seus talentos humanos. Bom Angelo (2003) pontua que bons gerentes sabem organizar, disciplinar, dinamizar e otimizar, e bons inovadores sabem desenvolver idéias, modificar padrões, aperfeiçoar modelos e descobrir novos usos para antigos materiais e equipamentos.

O funcionário da empresa que possui responsabilidade, iniciativa própria, vontade de fazer negócios, vocação para assumir riscos, competência para motivar é tido como o responsável pelas inovações dentro da empresa, ou seja, é o intra-empendedor. O intra-empendedor se distingue por identificar novas idéias e transformá-las em negócios rentáveis (CHIAVENATO, 1997).

De acordo com Larson (2003), a empresa americana *Industrial Research Institute* fez uma pesquisa em 1999, onde a necessidade de inovar foi considerada o maior problema da indústria tecnológica nos Estados Unidos em 1998. Porém, no Brasil não existe dados sobre este aspecto, mas sabe-se que apenas a empresa inovadora irá sobreviver, e o fenômeno do intra-empendedorismo já é discutido tanto nas empresas quanto no meio acadêmico.

As empresas brasileiras esperam que seus funcionários sejam pessoas ativas que alcançam suas metas, assumindo a responsabilidade pessoal de implementar novas idéias e transformá-las em sucesso. As empresas querem em seus quadros pessoas criativas e empreendedoras. Por outro lado, um grande número de variáveis interfere no surgimento e sucesso do intra-empendedor, como: empresas estruturadas burocraticamente, alta taxa de desemprego, as pessoas temem perder o emprego e conseqüentemente seus salários, não têm definição clara do que querem fazer, falta planejamento das ações, dependência do apoio de outros, condições ambientais desfavoráveis. As empresas querem intra-empendedores, mas não criam o ambiente propício (SILVA, 2003).

No Brasil, as empresas que se sobressaem são as familiares, onde o domínio e a administração se encontram em poder dos acionistas através de estruturas organizacionais diretas, com elevado nível de centralização de decisões, demonstrando, portanto, resistência à mudança e, por extensão, aos funcionários com espírito de independência e de inovação. Apesar deste contexto, e devido ao período histórico atual, surgem novas necessidades e valores organizacionais, e a empresa deve assumir uma postura ativa e empreendedora frente aos problemas emergentes na sociedade.

3 O ENDOMARKETING

O *endomarketing* é denominado de *marketing* interno, e sua definição envolve assuntos relacionados com motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de *marketing* e satisfação do consumidor, e faz uma decorrência da necessidade de motivar pessoas para os programas de modificações empresariais que começou a propagar desde ao anos 50. Para entender o *Endomarketing* é preciso compreender o significado literal da palavra. Segundo Bekin (1995, p. 04), o sentido está no *marketing* voltado para dentro da empresa, ou seja, “uma ação interna que está no próprio significado de *endo*. Aí temos a palavra grega *éndom*, que significa ‘em, para dentro, dentro de’[...]”.

Entretanto, o *marketing* que é praticado pelas empresas com a finalidade de conhecer melhor o seu cliente externo deve ser também utilizado para conhecer o seu cliente interno. A partir dessa direção deve-se interiorizar a abordagem de forma que todos os funcionários se sintam parte desse processo, a estrutura de marketing deve compartilhar suas ações internas e externas de maneira organizada e controlada, sincronizando essas duas ações. Esse conceito vai de encontro ao que Bekin (1995, p.47) ressalta “Um processo cujo foco é alinhar e sincronizar, para

implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade”.

Desta forma, o *endomarketing* através de sua evolução saiu de dentro das fábricas para tornar-se mais uma estratégia pela conquista e conservação dos clientes, e passou a ser entendido como uma atitude positiva proveniente de funcionários igualmente positivos. O *endomarketing* apareceu como uma precisão de urgência das empresas que queriam se desenvolver, conquistar mercados, manter os índices que já possuem ou, simplesmente, garantir a sua sobrevivência no mercado. Conforme Brum (1998, p. 17):

É preciso que o *marketing* se volte para dentro da empresa, para o chão da fábrica, para o terminal de cargas, enfim, para o lado de dentro do balcão, preocupando-se verdadeiramente em motivar aquele que faz o dia-a-dia da empresa através da intuição, da persuasão, da criatividade, ou seja, através da comunicação.

Atualmente, o *endomarketing* está sendo usado como uma alternativa para acrescer o envolvimento e comprometimento dos funcionários por intermédio de uma comunicação interna eficaz, utilizando instrumentos e canais eficientes, e dentro desses parâmetros, há um esforço do marketing para que este se volte para dentro da empresa, focado desde a alta direção até a base operacional, com a preocupação de identificar, atender e satisfazer as necessidades daqueles que fazem o dia-a-dia das organizações.

De acordo com os conhecimentos de Brum (2000), o objetivo primordial do *endomarketing* é o funcionário que trabalha nas empresas. No entanto, os dirigentes da empresa precisam avaliar o comportamento do funcionário. Assim, o *endomarketing* caracteriza-se como uma importante ferramenta no processo, pois o fundamental benefício buscado consiste na solidificação de relacionamentos, dividindo os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações, inserindo a noção de que todos são clientes de todos dentro da empresa.

Ao se trabalhar a definição de qualidade individual, as empresas sentem dificuldades em perceber que todo e qualquer procedimento educativo e de mudança requer artifícios eficientes na comunicação. Grande parte das empresas

sofrem modificações em sua organização quanto ao grau de comprometimento das pessoas, com os programas de desenvolvimento, sendo que o envolvimento maior se dá na parte de cima da organização para baixo, por serem os setores mais interessados nas mudanças e nos resultados, e, a base da pirâmide onde se enquadram os supervisores e funcionários comuns têm um envolvimento menor com as decisões e maior com o desenvolvimento do programa. Brum (1998, p. 55), ressalta:

Se o trabalho de comunicação interna não estiver alicerçado em uma grande meta, acaba perdendo o foco e tornando-se um festival de mensagens sem conceito, portanto a linguagem e o visual devem fazer com que os funcionários tenham informações necessárias e façam parte do ambiente empresarial.

Com as mudanças empresariais, as empresas buscam aprimorar a eficiência e a eficácia do *endomarketing* através do processo comunicacional com seus colaboradores explorando o empenho e o entusiasmo dos seus funcionários através de incentivos para melhorar seus conhecimentos sobre a empresa, pois para Brum (2000, pág. 34), “quem é capaz de surpreender o consumidor é o funcionário. Para isso ele precisa ser bem preparado, bem informado, criativo e feliz”.

Assim, pode-se perceber que a finalidade principal do *endomarketing* é a firmeza entre as relações internas da empresa, fazendo com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio desenvolvido. No entanto, fica necessário expor aos colaboradores sua importância no relacionamento da empresa com clientes externos, vendo a precisão de positiva interação entre os funcionários inseridos nos processos.

3.1 Origem do *endomarketing*

O *endomarketing* é uma ação nova que faz com que os funcionários de uma determinada empresa fiquem comprometidos e engajados para alcançar um objetivo comum. Assim, Brum (2005, p. 27), descreve que:

Lendo sobre os grandes líderes da humanidade, encontrei um nome com o qual jamais havia se deparado: Filippo Brunelleschi, que, segundo consta, foi um dos primeiros arquitetos do mundo e teve, como desafio, construir a cúpula da catedral de Florença, considerada a expressão da celebração renascentista do poder divino do indivíduo.

Na história do *endomarketing*, mais precisamente no ano de 1418, criaram uma concorrência com a finalidade de escolher um projeto para a cúpula da catedral de Florença. A referida catedral foi iniciada em 1296 e permaneceu inacabada até 1420. Nesta época, os melhores arquitetos juntaram-se para avaliar as propostas, mas quando chegou à vez de Filippo Brunelleschi explicar suas idéias, eles riram diante do plano altamente polêmico que apresentara. Brunelleschi falava que era impossível elevar a cúpula de outra forma, a não ser a que ele tinha proposto. Depois de muita luta os projetos de Brunelleschi foram aprovados e ele ganhou a concorrência.

Fillipo Brunelleschi comandava uma força de trabalho de temperamento difícil e isso lhe era muito trabalhoso, e em um mesmo momento, ainda tinha que lutar contra as constantes tentativas dos seus rivais de sabotarem seu trabalho. Com o tempo, Brunelleschi ficou doente e almejava terminar sua obra antes de morrer. Com isso, o idealista passou a proibir que seus funcionários descessem para fazer suas refeições. A mesma era servida no próprio local de trabalho para ganhar mais tempo e produtividade. No começo da Primavera de 1446, a “forma celestial” da cúpula, conforme ele havia imaginado, estava concluída. Brunelleschi morreu dias depois de sua obra ter sido inaugurada.

3.2 A satisfação do cliente interno

Conseguir bons resultados por intermédio do relacionamento com o cliente externo é o resultado de se obter do cliente interno uma satisfação plena de todas as suas ações. Assim, essa missão constitui tarefa fácil à medida que todos têm suas expectativas, vontades, necessidades e perspectivas distintas. Isto tanto faz parte do ambiente externo às empresas quanto do ambiente interno. Desta forma, vale notar que as pessoas adoram ser reconhecidas, respeitadas, bem tratadas e inseridas em um contexto social. Para entender e buscar satisfação dos

clientes internos é importante lembrar que, com o passar do tempo, as empresas vêm assumindo papel de responsabilidade em prover qualidade de vida às pessoas que fazem parte do quadro de colaboradores (CERQUEIRA, 2005).

O autor afirma que sempre que possível deve-se desenvolver positivamente a auto-estima das pessoas, pois pessoas que não conseguem sentir satisfação em suas atividades profissionais possuem a sensação de que o trabalho que executam é vazio, sendo comum entre aqueles que passam o dia olhando o relógio aguardarem ansiosamente o término do expediente. Tanto os funcionários quanto a administração da empresa devem estar mutuamente motivados no trabalho, sendo de responsabilidade da gerência, disseminar, através de um processo de comunicação linear e objetivo o sentimento de satisfação, prazer e motivação no trabalho, traçando planos de ação e atuando como espelho para os seus funcionários. Desta maneira é possível que os funcionários vejam em seus gestores diretos ou não, pessoas que acreditam no que fazem e falam a fim de consolidar o comprometimento com a organização.

Ainda conforme o autor mencionado é importante reconhecer tanto o processo que abrange a motivação dos funcionários na obtenção de melhores resultados, com base no comprometimento levado pela satisfação com o trabalho, quanto o trabalho bem feito, verificar se o funcionário dispõe dos melhores meios para desempenhar suas atividades, enfatizar a preocupação da empresa com os funcionários e até mesmo recompensá-los através de premiações e ações que elevem sua moral perante a equipe de trabalho. Assim, as empresas recompensam seus funcionários através de premiações para atingir a motivação e conseqüentemente resultados. No processo de satisfação dos funcionários é primordial que não exista espaço para falhas no seu tratamento, ou seja, é fundamental que não haja desatenção com o relacionamento entre pares, que deve ser cordial, sem atritos, ameaças e coações. Qualquer atitude contrária à convivência cordial pode descaracterizar a essência de um programa de *marketing* interno, comprometendo inclusive a sua credibilidade.

3.3 Ferramentas utilizadas na aplicação do endomarketing

Um processo de *endomarketing* pode ser implantado com sucesso devido existir vários instrumentos que podem ser empregados na implantação do mesmo. Estes instrumentos devem ser adequados à realidade da empresa e devem ser executados a partir de um plano de implantação. Primeiramente pode-se perceber que os utensílios usados no marketing para realizar ações com o cliente devem ser também utilizados no *endomarketing*. Esses instrumentos são: cartazes, *Folders*, material promocional, pesquisa de satisfação, painéis, comerciais, jornal, atividades festivas com clientes, entre outros. Vários utensílios podem ser adequados ao plano de *endomarketing* estabelecendo parâmetros quanto a escolha, pois cada empresa utilizará aquele que melhor atender suas necessidades (BRUM, 1998).

Vale mencionar que o *endomarketing* é importante para as empresas, pois, nos dias atuais o ser humano é considerado o elemento principal nos processos de mudança e de modernização empresarial, e quando essas mudanças são implementadas esbarram em culturas de trabalho tradicionais e conservadoras, dificultando e algumas vezes o desenvolvimento de qualquer atividade. O *endomarketing* auxilia nos processos de desenvolvimento e adequa a organização as tendências de mercado, tornando-a mais competitiva facilitando a integração de seus funcionários. Bekin (1995, p. 17) diz que:

O grande desafio do *Endomarketing* é proporcionar aos empregados uma condição de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos empregados, e conseqüentemente, em ganhos de produtividade.

Hoje, as relações entre empregado e empregador estão mais próximas. As empresas que alcançam as tendências de mercado certamente possuem boas intenções e demonstram conhecimento necessário para acompanhar as evoluções de mercado.

3.4 Estrutura do endomarketing

O *endomarketing* possui uma estrutura que para ser implementada inclui-se atividades, meras estratégias que o caracteriza. Porém, a abrangência, a complexidade e a relevância de cada um dos aspectos dependem das especificidades da organização e de seus objetivos estratégicos.

No entanto, a estrutura e a implementação do *endomarketing* deve percorrer seis etapas, que são: análise do ambiente, diagnóstico da situação, determinação dos objetivos do projeto e de *endomarketing*, concepção das estratégias que viabilizarão o programa, levantamento dos custos de implementação e determinação dos instrumentos de avaliação.

A análise do ambiente caracteriza o ambiente externo da empresa. No ambiente externo e interno da empresa. No externo estão os aspectos que influenciam as relações de trabalho entre a empresa, o empregado e o cliente. No interno encontra-se a identificação geral da empresa, abrangendo políticas, estratégias, missão, objetivos e metas.

O diagnóstico da situação analisa e avalia os variados fatores existentes na relação empresa-empregado-cliente, pois os mesmos influenciam na realização dos objetivos organizacionais. Quando o diagnóstico da situação é finalizado, a empresa passa a conhecer suas principais ameaças e oportunidades. Com o diagnóstico elaborado pode-se listar os objetivos que fornecerão potenciais e oportunidades e minimizarão as ameaças identificadas. Os mencionados objetivos classificam-se em estratégico e tático. O primeiro assegura que os empregados sejam motivados a atingir uma performance orientada para o cliente e para o serviço. O segundo garante a venda de serviços, campanhas e esforços de *marketing* aos empregados.

Já as táticas incidem nas atividades onde os objetivos serão alcançados. Essas estratégias abordam o produto ou serviço, preço, promoção e distribuição. Para a classificação dos custos da implementação do *endomarketing* é necessário um maior engajamento dos recursos humanos, mudanças significativas no comportamento, uma equipe de desenvolvimento e implementação do programa e um orçamento.

Para determinar os instrumentos de avaliação tem que se especificar, parâmetros a serem utilizados para verificar se os resultados almejados foram alcançados. Através das mencionadas medidas pode-se perceber os comportamentos e opiniões dos empregados e clientes atingidos.

3.5 Estilo de gestão e os impactos nos relacionamentos com o colaborador

As empresas para sobreviverem no mercado buscam alternativas para tornarem-se cada vez mais competitivas, através de meios para não ficarem ultrapassadas. No entanto, estão sempre visando o constante avanço tecnológico, as mudanças políticas, econômicas, sócio-culturais e principalmente como fazer para manter seus clientes satisfeitos (SILVEIRA, 2007).

De acordo com a autora acima citada, atualmente, no mercado existem elevadas quantidades de produtos e serviços oferecidos, pois os consumidores estão mais exigentes, desejam produtos e serviços com qualidade, necessariamente as empresas devem superar as expectativas e se anteciparem às necessidades dos consumidores para conquistar e reter clientes. Entretanto, com o objetivo de obter clientes, a empresa precisa contratar funcionários que vistam a camisa, pois todos tem que trabalhar sob um mesmo objetivo, que todos conheçam os valores, políticas, estratégias enfim tudo que está relacionado ao desenvolvimento e crescimento da organização. Para obter funcionários motivados, satisfeitos, capacitados, sugere-se a adesão aos programas de *endomarketing*, que nada mais é do que conquistar e reter primeiro clientes internos, ou seja, os funcionários devem ser o primeiro público a ser atingido pela empresa.

Silveira (2007) ressalta que através do *endomarketing* os setores da empresa passam a trabalhar em conjunto, um contribuindo com o outro, o que faz com que o clima organizacional seja favorável e a empresa ganha credibilidade tanto

com seus colaboradores como com o mercado externo. Com a competição cada vez mais acirrada, as empresas buscam alcançar vantagens de competição para não serem derrubadas pelos seus concorrentes. O mercado tem que investir em pessoal, pois a empresa tem que estar voltada para a qualidade de vida dos seus funcionários. Assim, a empresa terá funcionários qualificados e motivados para desenvolver o crescimento da empresa.

As empresas com serviços direcionados para o público interno têm que saber lidar com as atitudes dos funcionários e com a comunicação dentro da organização. Esta comunicação interna é muito importante e necessária para a atuação da gerência. Os colaboradores precisam saber o que está acontecendo dentro da empresa para poder realizar ações focando um mesmo objetivo e a resolutividade dos problemas. As empresas com boa comunicação interna possuem níveis mais elevados de satisfação dos funcionários, pois esta melhora o relacionamento interno, fazendo com que os funcionários sintam-se motivados e importantes por saberem realmente o que acontece dentro de sua empresa. Portanto, muitas empresas ainda não conseguem informar seus funcionários, e isso traz vários problemas para o andamento e sucesso da organização (SILVEIRA, 2007).

Quando uma empresa trabalha sem administrar bem a comunicação interna causa desmotivação aos funcionários, devido ficarem alheios ao que acontece dentro da empresa. De acordo com Silveira (2007, p. 04), “a importância da comunicação interna esta nas possibilidades que ela oferece de estimular o diálogo e a troca de informações entre todos os níveis da pirâmide organizacional, na busca da qualidade das relações humanas”. A empresa consegue ter uma maior qualidade nos relacionamentos quando faz com que os níveis estratégico, tático e operacional troquem idéias para fornecer sugestões de melhorias para o ambiente de trabalho. Assim, o clima organizacional fica sempre favorável, quando surgem alguns atritos são facilmente solucionados.

A empresa deve comunicar adequadamente os funcionários mostrando qual o negócio da empresa, qual a visão em longo prazo, os desafios, os valores, enfim tudo que está relacionado entre empresa e colaborador. Os funcionários

passam a enxergar que podem confiar na empresa, pois ao serem passadas todas as informações a eles, sentem-se peças-chaves para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Contudo, a administração da empresa deve iniciar o processo de relação com os funcionários para obter uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Silveira (2007, p. 05) afirma que “a comunicação interna é composta por instrumentos e ações que pela sua eficiência, transformam-se em canais oficiais para despertar o público interno para um nível maior de informação sobre tudo o que acontece na organização”.

Para o *endomarketing* ser bem sucedido em sua implementação é preciso uma cautela especial para a comunicação e para o gerenciamento das atitudes, pois deve-se estar atento para as atitudes dos colaboradores, como a alta gerência administra essas atitudes, implantar ou modificar a cultura organizacional onde os valores de todos sejam aceitos e respeitados. Assim, a empresa ao firmar essa idéia de gerenciar a comunicação e as atitudes, deve analisar sempre o que está acontecendo em seu microambiente e macroambiente para poder tomar atitudes que vão somente somar a imagem da empresa (SILVEIRA, 2007). De acordo com a autora (SILVEIRA, 2007, p. 05):

É importante atentar para o fato de que tudo que é criado em termos de comunicação interna está interligado com processos de mudança ou com a situação atual de uma organização, além de reproduzir a imagem e a cultura organizacional da mesma.

Contudo, as empresas devem fidelizar primeiro os clientes internos, para assim poder atender as necessidades e desejos dos clientes externos. Para que isto ocorra é preciso que a gerência e líderes percebam que sua fundamental função é acolher aos clientes internos, funcionários, pois estes necessitam saber como está o andamento do trabalho, como são elaborados os produtos e serviços, o que os clientes externos desejam ao adquirir o produto ou serviço, precisam também falar dos seus problemas, se os clientes externos estão satisfeitos ou não, e assim com todas essas informações não há como o funcionário não dar credibilidade à empresa.

A administração ao expor informações aos colaboradores sem fundamentá-las faz surgir uma situação onde não existe uma comunicação entre as partes e sim um lançamento de dados somente por uma parte. Desta forma, os funcionários acabam sem interesse, porque não há retorno do trabalho efetuado, para que se tenha satisfação ao usar o gerenciamento da comunicação é preciso que a alta administração esteja junto com os colaboradores, ouvindo o que eles têm a dizer, motivando-os para o trabalho enfim mostrando interesse ao que está sendo realizado e não se preocupando apenas com os lucros (GRONRÖOS, 1993).

A empresa com o uso do *endomarketing* deve fazer com que o gerenciamento da comunicação e de atitudes ande lado a lado para alcançar seus objetivos. Os colaboradores quando trabalham satisfeitos produzem mais. Quando os funcionários produzem almejando o mesmo objetivo, sendo bem administrados, passam a ter vantagem competitiva no mercado (GRONRÖOS, 1993).

3.6 Cultura e clima organizacional

Entende-se que a cultura organizacional é a personalidade de uma empresa, englobando valores como: crenças, normas, regras e princípios. A cultura organizacional é um aglomerado de desígnios básicos que um grupo adquire ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem a ponto de serem considerados a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SANTOS, 2000).

Para o autor, os valores mencionados representam a terceira e mais profunda camada da cultura, de difícil observação, mas que permite real compreensão da mesma. Neste artigo, a cultura organizacional será tratada como uma variável gerenciável, ou seja, passível de mudança. A cultura organizacional é criada pelos fundadores e líderes da empresa, e mantida principalmente por meio de políticas de recursos humanos.

No entanto, o clima organizacional é o conjunto de propriedades mensuráveis do local de trabalho e que influenciam o comportamento das pessoas que ficam no local. O clima é a forma visível de manifestação da cultura, e tem natureza mais transitória, podendo aceitar intervenções de curto prazo. Já a cultura envolve mudanças organizacionais mais profundas e de longo prazo (SANTOS, 1999).

3.6.1 Cultura organizacional

Geralmente as definições conceituais relacionados à cultura organizacional são semelhantes. Porém, Nassar (2000) demonstrou seu conceito dizendo que cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

Á luz dos conhecimentos de Chiavenato (1999), Nassar (2000) e Vergasta (2001), na cultura organizacional pode ocorrer modificações ao longo do tempo, mesmo que a empresa resista a elas. Vergasta (2001) diz que a cultura organizacional não é algo pronto e acabado, mas está em constante transformação, de acordo com sua história, os seus atores e com a conjuntura. Vale ressaltar que as empresas, muitas vezes, estão inseridas em um mesmo contexto sócio-econômico-cultural, no entanto, apresentam características singulares. Isto deve-se a inúmeras variáveis, como o modelo de gestão que recebem, o tipo de liderança predominante, o comprometimento de seus colaboradores, a sub-cultura local com suas respectivas crenças e tabus, enfim a uma diversidade de fatores que irão constituir uma cultura organizacional diferente em cada organização.

É preciso englobar todos os artefatos organizacionais para avaliar e intervir em uma empresa. Assim, se faz necessário ter uma atenção especial aos chamados sintomas culturais tais como: o perfil dos líderes e clientes internos, os

símbolos encontrados nas relações, os tipos de comunicação adotados, a filosofia que guia a política de gestão, o clima organizacional, a coerência entre a missão da organização e as atitudes comportamentais de seus componentes, enfim inúmeros fatores significativos para a visualização da cultura organizacional. Esta consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa. A cultura organizacional pode ser dividida em um nível visível e outro invisível (CHIAVENATO, 1999).

Diferente das definições encontradas na literatura, também há significado para a cultura organizacional holística que apresenta uma concepção diferente dos aspectos pragmáticos encontrados na literatura da área administrativa, no entanto concorda com o fato de que a cultura organizacional é mutável (WEIL, 1995).

3.6.2 Clima organizacional

Este é caracterizado como um prodígio decorrente da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. O clima organizacional provém do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização (LUZ, 1995).

Contudo, o clima organizacional influencia no comportamento, na motivação, na produção do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. Luz (2001) afirma que o clima demonstra o nível de satisfação das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

No entanto, o clima organizacional é o reflexo das motivações comportamentos e relações instituídas entre os agentes organizacionais além de ser

um fator que influencia estas mesmas variáveis. Existem inúmeros tipos e subtipos de clima organizacionais, portanto, a classificação de somente alguns deles se deve a um fator meramente didático e sistemático. Sendo assim, Luz (1995) os classificou como clima desumano, onde é dada excessiva importância à tecnologia; clima tenso, onde há forte pressão ao cumprimento de normas rígidas, burocráticas em que os resultados podem levar a punições e/ou demissões e por último, o clima de tranquilidade e confiança, onde existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar-se de preceitos e do trabalho.

Diante do exposto, nota-se que o clima organizacional consiste na imagem da cultura da organização, ou melhor, dizendo, a imagem dos resultados da cultura na organização. Luz (1995) afirma que clima provém da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos. Assim, o clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho. Como mudanças na cultura organizacional são mais profundas, levam mais tempo para acontecer. Já o clima é mais fácil de ser percebido e apresentando uma natureza mais transitória, podendo ser administrado tanto a curto quanto a médio prazo.

O papel do *endomarketing* nas empresas e sua boa implementação constitui o sucesso empresarial. Este sucesso ocorre quando a empresa passa a ficar preocupada com sua posição no futuro. As empresas atualmente estão passando por grandes transformações na forma de agir e pensar, por causa da forte concorrência e das modificações ocorridas no âmbito externo da organização. Desenvolver o papel do *endomarketing* é o ponto chave da pesquisa para que as empresas consigam transformar o seu plano numa ação que vai transformar suas relações com o seu cliente externo em algo que trará benefícios significativos para toda a organização.

4 A RELAÇÃO ENTRE ENDOMARKETING E INTRA-EMPREENDEDORISMO

Como mencionado nos capítulos anteriores a eficaz implementação do *endomarketing* nas empresas alcança o sucesso empresarial. As empresas

atualmente estão passando por grandes transformações na forma de agir e pensar, por causa da forte concorrência e das modificações ocorridas no âmbito externo da organização. As práticas do *endomarketing* realizadas através de agentes intra-empresários transformam o plano de ação da empresa e suas relações com o seu cliente externo em algo que trará benefícios significativos para toda a organização.

Ocorre que com a abertura e o desenvolvimento do mercado houve, conseqüentemente, o aumento da produtividade, da qualidade e da diferenciação ou inovação de valor na produção de bens e serviços. Assim, a alta competitividade hoje é compartilhada pelas economias dos países, em especial as chamadas economias emergentes. Portanto, a competitividade ampliou-se de forma irrestrita à inserção num contexto econômico cada vez mais globalizado, expondo setores e regiões a forte concorrência por fatias de mercado, não apenas o interno, mas também externo (LAGES; TONHOLO, 2006).

Diversas empresas, atualmente, estão articulando sua política de mercado demonstrando a probabilidade em incentivar suas atividades, fazendo com que fiquem mais competitivas nos mercados através de ação coordenada e articulada. Para tanto, percebe-se a necessidade que internamente essas empresas busquem desenvolver competências e capacidades gerenciais, fundamentais para que possam agir de maneira integrada e em rede.

Contudo, a prática do empreendedorismo interno, ou também chamado de intra-empresariado, no *endomarketing* permite que as empresas sejam mais enérgicas em seus processos, produtos e serviços, assim como transforma o ambiente empresarial em ser mais estimulante, impelindo todos à inovação, criatividade, abertos à mudança, expandindo mercados, assumindo riscos e impulsionando a prática do *networking* dentro e fora das empresas (DORNELAS, 2007).

A luz dos conhecimentos de Pinchot e Pellman (2004), o intra-empresariado está relacionado a capacidade criativa dos gestores e colaboradores dentro da empresa para gerar produtos e serviços munidos de

inovação. Isto ocorre por intermédio de uma coleção de competências. Portanto, nas empresas do mercado atual, esses aspectos intra-empresariais são desafiados a prática a cada momento através de uma liderança holística e sistêmica. Desta forma, o fomento da gestão da produção de maneira cooperativa é essencial, possibilitando dinamizar a relação entre gestão, cooperação e competitividade, de maneira a assegurar o crescimento da empresa e sua contribuição para a sustentabilidade regional, derivada da agilidade empreendedora (BASTOS, 2006).

O aspecto descrito no parágrafo anterior dependerá da qualidade das lideranças empresariais e de sua equipe de colaboradores em relação à competitividade das empresas. Através do intra-empresariado pode-se aproveitar todas as oportunidades estratégicas para se posicionar com mais eficiência e eficácia nos mercados flexíveis e arrojados do mundo global, é questão de sustentabilidade diante dos embates vivenciados nas empresas.

Com a globalização o mercado ficou mais competitivo, e por sua vez, as empresas devem perceber suas fragilidades para sanar esse problema. Assim, Maximiano (2006) afirma que a deficiência na articulação empresarial para a implementação de estruturas de governança participativas; o fraco adensamento dos pequenos negócios nas suas cadeias produtivas; as fragilidades na capacitação empresarial e profissional; o baixo nível de difusão tecnológica; a inexistência de cultura de cooperação; baixas externalidades dos empreendimentos de pequeno porte quanto à inserção internacional; a baixa escala de produção; a defasagem de máquinas e equipamentos e limitado processo de aprendizagem e geração de conhecimento entre os colaboradores são fatores que impossibilitam a desenvoltura competitiva nas empresas. Portanto, nesse contexto, é importante a implantação de estratégias concorrenciais que possam promover mudanças radicais na estrutura das empresas.

Desta forma, as atividades intra-empresarias estão sendo reconhecidas como um recurso no conceito de competitividade, pois está relacionado com o potencial humano. Este potencial consiste no mais elevado ativo empresarial. No contexto da inovação, é preponderante envolver a participação de todos os colaboradores, percebendo que o aspecto inovador não está atrelado

somente ao produto, e sim em qualquer ponto na organização. Na competição global, não é suficiente um grupo comportar todo o contingente por demanda que requer a era do conhecimento. Isso é produto da interação de todos na empresa (PINCHOT, PELLMAN, 2004; DORNELAS, 2007; HASHIMOTO, 2007).

Diante de tudo que pode estar associado as empresas modernas não se pode deixar de adquirir à inovação tecnológica, pois é o principal agente de mudança no mundo atual. Porém, é necessária a fonte de inovação em rede, envolvendo as internas (colaboradores) e externas (clientes, fornecedores, distribuidores, entre outros) às empresas (HASHIMOTO, 2007). Um fator diferencial passa a ser o papel desempenhado pelos relacionamentos, formais e informais, entre as empresas e os agentes públicos e privados envolvidos. Evidencia-se que, as relações inter-empresarias e multilaterais são estratégicas importantes em toda a cadeia produtiva, onde a cultura da cooperação é primordial.

Ocorre que a estratégia mercadológica desempenha a competitividade entre as empresas, associando-a à precificação dos produtos e serviços oferecidos ao cliente aplicando a estratégia de inovação de valor. Esta estratégia acarreta a fidelização do cliente. Entretanto, o marketing conjunto é essencial nas empresas, pois possibilita obter uma melhor imagem do produto e cobertura melhor de mercado; sendo relevante também uma integração com os fornecedores, pois esses incrementam competitividade através de máquinas, matéria-prima, equipamentos e outros serviços (DRUCKER, 2003).

Segundo o autor, as empresas também devem estar voltadas para a utilização de normas para organizar o mercado interno e instrumento de inserção no mercado externo. Assim, as empresas devem estar atentas à produção de produtos, a participação no comércio nacional e internacional, a qualificação da mão-de-obra e a comunicação interna. Esta ocorre quando as informações fluem livremente com os colaboradores e seus líderes.

Outro fator importante para competitividade das empresas, é a resiliência. Esta consiste na capacidade para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidades. Esse atributo tem fornecido

potência as pessoas a serem mais empreendedoras diante dos flexíveis mercados atuais. A resiliência está voltada para a mudança e para o compromisso de se estar na dianteira dos desafios, sempre guiados pelas oportunidades, possuindo uma visão clara do que se deseja alcançar, mantendo foco capaz de se orientar em quaisquer circunstâncias adversas por que passam as empresas (DRUCKER, 2005).

Diante o exposto, percebe-se que o empreendedorismo possui relação direta com a inovação criativa na busca de soluções competitivas para o mundo organizacional, pois proporciona a forma de implantar a criatividade e a inovação, porém com a consciência das vantagens e obrigações que isto representa. Desta forma, o processo empreendedor é construído de diferentes aspectos em sua análise e aplicação. Nesta visão, o empreendedorismo cria algo valioso, no qual assume-se riscos financeiros, psicológicos às possíveis recompensas de satisfação e independência econômica e pessoal (HISRICH; PETERS, 2002).

Ainda de acordo com os autores, o intra-empreendedorismo é o empreendedorismo interno encontrado em uma estrutura empresarial. Desta forma, a atividade empreendedora corporativa possui as mesmas capacidades do empreendedorismo. É através do empreendedorismo interno que se pode implementar uma metodologia organizacional onde a liberdade de expressão e a comunicação, através de uma maior delegação de poder aos indivíduos, possa propiciar um senso de criação inovadora através da maior participação dos indivíduos que compõem a estrutura organizacional.

Nesse aspecto, o empreendedor deve desenvolver suas atividades criativas e inovadoras dentro do processo a que pertence, construindo, então, uma visão de todo o contexto que envolve o plano de negócio. Assim, as empresas podem promover esta capacidade e necessidade de inovação do indivíduo para poder somar ferramenta que proporcionem ao sistema organizacional a conquista de seus objetivos, na busca pela construção de uma metodologia que permita um aumento de competitividade de seus processos, num mundo cada vez mais disputado e sem barreiras para a entrada de novos competidores dos mais variados mercados de atuação.

É com esta ferramenta empreendedora que as empresas precisam desenvolver uma participação em relação as ações à pessoa dentro do procedimento organizacional. Isto dependerá do grau de poder, o qual sua previsão se expressa na estrutura organizacional, será de grande importância para o sucesso da aplicação desta gestão participativa pela implantação intra-empreendedora. Assim, Hisrich e Peters (2002, p. 61), ressaltam que:

A corporação tradicional é de natureza hierárquica, com procedimentos, sistemas de relatórios, linhas de autoridade e de responsabilidade, de instruções e mecanismos de controle estabelecidos. Esses sustentam a cultura corporativa atual e não estimulam a criação de novos empreendimentos. A cultura de uma empresa intra-empreendedora esta em contraste com esse modelo. Em vez de uma estrutura hierárquica, uma atmosfera intra-empreendedora possui uma estrutura organizacional plana com várias redes, equipes patrocinadores e mentores.

Toda empresa para ser competitiva e inovadora tem que dar prioridade a ação intra-empreendedora, mas sempre valorizando o procedimento de criação por parte dos funcionários. Conforme Maximiano (2006, p. 90):

Surgiu o conceito de “intra–intraempreendedor”, o empreendedor interno, os sonhadores que realizam idéias novas, assumindo a responsabilidade pela criação de inovações dentro da organização. O gerente e, de forma geral, os funcionários empreendedores, são o oposto dos conservadores, que trabalham apenas seguindo os manuais e mantendo tradições.

A empresa que possuir um padrão organizacional através de uma gestão colaborativa conquista vantagens no mercado competitivo. O fato é que o colaborador da empresa pode ser uma fonte de informação e novidades para o crescimento organizacional sustentável. No entanto, inovar é uma finalidade de líder empreendedor de uma organização empresarial. Pinchot e Pellman (2004, p. 29) ressaltam que:

Líderes que estão iniciando no ramo de negócios impulsionados pela inovação costumam se concentrar mais energia voltada para criatividade. É claro que idéias em maior número e mais bem elaboradas contribuem para a inovação, mas a grande lacuna no processo de inovação é a capacidade do sistema de implementar idéias de forma rápida e econômica.

O agente intra-empreendedor deve ser um líder que se comunica compreensivelmente com seus subalternos de forma direta, objetiva e humilde para promover o processo organizacional, demonstrando aos mesmos, a importância

destes para que os objetivos propostos pelos processo organizacionais, sejam alcançados pela equipe. Assim, não somente as estruturas devem ser revistas, mas também as formas de gestão de indivíduos, com uma maior participação para melhor aproveitamento de seu conhecimento e um processo de liderança ou de delegação de atividades que lhe proporcione um desenvolvimento produtivo.

O implemento de ações intra-empendedoras nas empresas busca o desenvolvimento sustentável, sendo a inovação o fator crítico de sucesso, depois da implantação da participação do indivíduo dentro do processo organizacional. No entanto, inovar não necessariamente é inventar um novo produto. Pode-se modificar⁴³ processos ou reinventar e adequar antigas idéias (DORNELAS, 2001).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo pode-se observar que a relação entre intra-empendedorismo e endomarketing existe, pois o primeiro surge a partir do modelo de empreendedorismo aplicado a empresa e o segundo a partir dos métodos de marketing interno aplicado no sistema organizacional.

Assim, para uma empresa funcionar e se manter competitiva no mercado é preciso que uma pessoa intra-empendedora aplique á empresa ferramentas de endomarketing para obter um bom processo de gestão e planejamento organizacional. Para que isso ocorra é preciso ter habilidade de liderança nas relações internas e externas da empresa, pois fornece aos indivíduos uma maior compreensão acerca do funcionamento das relações estabelecidas, minimizando de certo modo os conflitos interpessoais. No entanto, as relações estabelecidas nas empresas são de responsabilidade de todos os envolvidos.

O intra-empendedor detém uma liderança centralizada para atingir a execução de seus projetos, mas em alguns momentos também utiliza a liderança participativa porque os referidos projetos para serem executados é preciso utilizar grupos de pessoas. Isso, quando não é bem administrado dentro da empresa gera desequilíbrio.

Contudo, o empreendedorismo interno consiste nas ações inovadoras praticadas pelas empresas para solucionar problemas e manter-se bem organizadas. Porém, o intra-empendedor é o indutor de mudanças organizacionais dentro da empresa, participando como figura principal em ações relativas ao gerenciamento empresarial provocando mudanças. Este tipo de empreendedorismo traz benefícios àquelas empresas envolvidas no processo de gestão organizacional.

Espera-se, com este trabalho, contribuir, tanto para os estudos teóricos do empreendedorismo, quanto para o surgimento do intra-empendedor e a para o esclarecimento sobre a relação entre intra-empendedorismo e endomarketing. Entretanto, ainda há muito o que discutir e fazer para que se multipliquem iniciativas e programas de apoio e suporte ao intra-empendedorismo.

Conclui-se, segundo a pesquisa bibliográfica realizada que, a implementação de um modelo de gestão organizacional, precisamente deve considerar as metodologias que possibilitem a construção de sistemas que tenham como eixo central o indivíduo, suas necessidades profissionais e pessoais, no sentido de envolver o mesmo, com liberdade de ação deste, criando assim, um clima organizacional que possibilite que este indivíduo possa desenvolver e praticar ações de criação e de inovação de processos, dando condições, desta forma, de um aumento de competitividade organizacional dentro de uma mercado cada vez mais disputado.

REFERENCIAS BILIOGRÁFICAS

ATKINSON, J. W.; FEATHER, N. **A theory of achievement motivation**. London; University Microfilm International, 1996.

BASTOS, J. B. F. **Como superar obstáculos a inovação** In: LAGES, V; TONHOLO, J. (Org.). **Desafios de competitividade em arranjos produtivos locais**: ANPROTEC: Brasília, 2006.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BIRLEY, S.; WESTHEAD, P. A comparison of new firms in "assisted" and "non"assisted areas In: Great Britain, **Entrepreneurship and Regional Development**. USA, v.4, n.4, p.299-238, 1992.

BOM ANGELO, Eduardo. **Empreendedor corporativo**: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Campus, 2003

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

_____. **Um olhar sobre marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

_____. **Face a Face com o Endomarketing**. O Papel Estratégico das Lideranças no Processo das Informações. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: Educação e Cultura para a Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gerenciando pessoas** – o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1997.

CORNWALL, Jeffrey R.; PERLMAN, Baron. **Organizational entrepreneurship**. Boston: Irwin, 1990.

DESS, Gregory G.; IRELAND, R. Duane; ZAHRA, Shaker; FLOYD, Steven; JANNEY, Jay; LANE, Peter. Emerging issues in corporate entrepreneurship. **Journal of management**. 29 (3) pg. 351-378, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

_____. **Empreendedorismo na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. Pioneira Thomson Learning, 2005.

_____. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **Management challenges for the 21st century** New York: Harperbusiness, 1999.

FARREL, Larry C. **Entrepreneurship:** fundamentos das organizações empreendedoras: técnicas que as tornam competitivas. São Paulo: Atlas, 1993.

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.

GRONRÖOS, Christian. **Marketing, Gerenciamento e Serviços:** a competição por serviços na hora da verdade. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUILHON, P. T. ROCHA, R. A. **Intrapreneur:** multiplicador de novos negócios. *Alcance (Administração)*. Itajaí, mai. 1999. n. 4, p.45-51.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações:** aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2007.

HISRICH, Robert D.; Peters, Michael P. **Empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

LAGES, V.; TONHOLO, J. e BASTOS, J. B. F. Desafios da competitividade em arranjos produtivos locais In: LAGES, V.; TONHOLO, J. (Org.). **Desafios de competitividade em arranjos produtivos locais:** ANPROTEC: Brasília, 2006.

LARSON, Charles F. **Basic research and innovation in industry.** Disponível em: <http://www.iriinc.org/webiri/Publications/BasicResearch.doc> . .

LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo criando riquezas.** Recife: Edições Bagaço: 2002.

LEZANA, A.G.R. **Desarrollo regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión. Una puesta en práctica de programas de promoción.** Tese de doutorado. Universidad Politécnica de Madrid, 1995.

LEZANA, A. G. R., TONELLI, A. "O comportamento do empreendedor". In: DE MORI, F. (org.). **Empreender:** identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LOBO, J. **A Personalidade executiva**: o passaporte para a gestão por competência e desenvolvimento de equipes. São Paulo: Negócio, 2000.

LUZ, Janine Pacheco da. **Metodologia para análise de clima organizacional**: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf>.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MAXIMIANO, A. C. **Administração para empreendedores**. São Paulo: Pearson prentice Hall, 2006.

McCLELLAND, David C. Characteristics of success entrepreneurs. **Journal of Creative Behavior**, 21, pp. 219-232, 1987.

MELLO, Álvaro; OLIVO, Silvio. **Perfil do empreendedor brasileiro**: um estudo de caso do programa de desenvolvimento de empreendedores EMPRETEC/SEBRAE. Relatório de Pesquisa publicado no: Estudos Empresariais, 1995.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1996.

NASSAR, Paulo. História e cultura organizacional. In: **Revista Comunicação Empresarial** – Nº 36, 2000.

OLIVEIRA, M. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**. São Paulo: Nobel, 1995.

PATI, Vera. O empreendedor: descoberta e desenvolvimento do potencial empreendedor. In: PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido dos. (Orgs.) **Criando seu próprio negócio**. São Paulo. Edição Sebrae, 1995.

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

PINCHOT, Gifford. PELLMAN, Ron. **Intrapreneuring in action**: a handbook for business innovation. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1999.

_____. **Intra-Empreendedorismo na prática**: um guia de inovação. 2ª ed. São Paulo: Campus, 2004.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico**. 1. ed. Lorena, SP: Stiliano, 1999.

_____. **Cultura Organizacional e Desempenho**. 1. ed. Lorena, SP: Stiliano, 2000.

SCHUMPETER, Joseph A. **A teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, Hélio Eduardo da. **Empreendedorismo**: o caminho para o sucesso no século XXI. Disponível em: http://200.252.248.103/sites/revistasebrae/04/artigos_01.htm .

SILVEIRA, Renata Medeiros. **Endomarketing**: ferramenta de gestão para motivar e conquistar o cliente interno. Centro Universitário de Belo Horizonte: UNI-BH, 2007. Disponível no site: <http://scholar.google.com.br/>.

STEVENSON, Howard. As seis dimensões da capacidade empreendedora. In: **Dominando os Desafios do Empreendedor**, organizado por Sue Birley e Daniel F. Muzyka. São Paulo: Makron Books, 2001.

STONER, J.A.F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de Sant'Anna. **Criação de Novos Negócios**: Gestão de micro e pequenas empresas. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV. 2004.

VERGASTA, Patrícia Dantas. **Cultura e aprendizagem organizacional**. 2001. Disponível em: <http://www.terravista.pt/enseada/5831/trabalho/t20001310.html>

WEIL, Pierre. **Organizações e tecnologias para o terceiro milênio: a nova cultura organizacional holística**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1995.

¹ AMADEU BRILHANTE DE OLIVEIRA FILHO ALUNO DO MBA em 2014/2015 do Centro Universitario do Rio Grande do Norte.
amadeubrilhante@yahoo.com.br

²ANA ROSA GOUVEIA SOBRAL DA CÂMARA.Mestre em Engenharia de Produção-UFRN E-mail anarosagsc@gmail.com