



Nayra Nandiala
Varanis Carvalho.do

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DO PANTANAL
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO



NAYRA NANDIALA VARANIS CARVALHO

**O CÍRCULO DE CONTROLE DA QUALIDADE (CCQ)
SOB ENFOQUE DO INTRAEMPREENDEDORISMO – O
CASO VALE**

CORUMBÁ-MS
2020

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

NAYRA NANDIALA VARANIS CARVALHO

**O CÍRCULO DE CONTROLE DA QUALIDADE (CCQ)
SOB ENFOQUE DO INTRAEMPREENDEDORISMO – O
CASO VALE**

Relatório Final do Estágio Obrigatório Profissional apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Roosiley dos Santos Souza

**CORUMBÁ – MS
2020**

NAYRA NANDIALA VARANIS CARVALHO

**O CÍRCULO DE CONTROLE DA QUALIDADE (CCQ)
SOB ENFOQUE DO INTRAEMPREENDEDORISMO – O
CASO VALE**

Relatório Final do Estágio Obrigatório Profissional do Curso em Administração, submetido à Banca Examinadora composta pelos Professores da Universidade Federal de Mato Grosso como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Graduado.

Aprovado em: _____

Profa. Dra. Roosiley dos Santos Souza (Orientadora)

Profa.Dra. Antonia Marcia Rodrigues de Sousa (Membro da Banca)

Prof. Esp. Wilson Roberto Fernandes (Membro da Banca)

**CORUMBÁ – MS
2020**

RESUMO

O intraempreendedorismo é um assunto relativamente novo, onde a empresa desenvolve a autonomia de seus empregados com as características pertinentes de um intraempreendedor, com o engajamento de projetos para oportunidades dentro e fora da empresa. O objetivo desta pesquisa é verificar se o Círculo Contínuo da Qualidade pode ser considerado como promotor do intraempreendedorismo. A metodologia aplicada foi a pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, como objeto o estudo de caso, a coleta de dados sendo a entrevista com questões abertas e enviadas pelo Google Forms para 30 empregados participantes dos grupos de CCQ, mas apenas 15 responderam. Os empregados consideraram-se intraempreendedores e houve muitas considerações sobre as iniciativas de CCQ sobre a influência nas melhorias, motivação, recompensas e trabalho em equipe. Realizada a triangulação das respostas dos empregados e as características intraempreendedoras, foi observado o estímulo de intraempreendedor dado pelo CCQ. Os resultados apontaram que os líderes devem motivar mais empregados intraempreendedores a participarem do CCQ para a rotatividade de mais pessoas envolvidos com o programa.

Palavras Chave: Intraempreendedorismo; Inovação; Círculo de Controle da Qualidade.

ABSTRACT

Intrapreneurship is a relatively new issue, where the company develops its employees with the special characteristics of an intrapreneur, with the engagement of projects for opportunities inside and outside the company. The objective of this research is to verify if the Continuous Quality Circle can be considered as a promoter of intrapreneurship. The applied methodology was qualitative research, of exploratory character, as object of the case study, the data collection being the interview with open questions and evaluated by Google Forms for 30 participants participating in the groups of CCQ, but only 15 answered. Employees considered themselves to be intrapreneurs and there were many considerations about CCQ initiatives on the influence on improvements, motivation, rewards and teamwork. With the triangulation of employee responses and intra-entrepreneurial characteristics, the intra-entrepreneur stimulus given by the CCQ was observed. The results pointed out that leaders should motivate more intrapreneurial employees to participate in the CCQ for the turnover of people more involved with the program.

Keywords: Intrapreneurship; Innovation; Quality Control Circle

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Dimensões do VPS	14
Figura 02 – Liderança, Técnico e Gestão	15

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero	29
Gráfico 2 - Faixa Etária	29
Gráfico 3 – Escolaridade	30
Gráfico 4 - Tempo de Empresa	31
Gráfico 5 - Gerência que pertence o respondente	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Análise por categorias com base em Hashimoto (2009)	41
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASS - Abastecimento Seguro Sustentável

CCQ - Círculo de Controle da Qualidade

EMC - Encontro de Melhoria Contínua

FMDS - Floor Management Development System

MCR – Mineração Corumbaense Reunida

MSC – Mina Santa Cruz

PB05 – Planta de Britagem 05

PDCA – Plan, Do, Check e Act

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

URM – Mina Urucum

VPS – Vale Production System

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2. Objetivos	12
1.2.1. Objetivo Geral	12
1.2.2. Objetivos específicos	13
1.4. Contextualização do objeto.....	13
1.4.1. Vale Production System	14
1.2.2. Círculo de Controle da Qualidade	15
1.2.3. Encontro de Melhoria Contínua	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1. Empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo.....	18
2.2. O Intraempreendedor	20
2.3. Inovação - de processos;.....	23
3. METODOLOGIA.....	26
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	28
4.1. Entrevista e análise	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
APÊNDICE A.....	52

1. INTRODUÇÃO

A sociedade vive em constante transformação, onde a busca pelo posicionamento no mercado faz com que as empresas se adaptem e mudem paradigmas. Uma forma de acompanhar o mercado é despertar em seus funcionários o desenvolvimento de habilidades pessoais e, conseqüentemente, alcançar melhorias por meio do intraempreendedorismo.

O intraempreendedorismo é um assunto relativamente novo, presente nas empresas que buscam inovações e querem se destacar. Em 1985, Gifford Pinchot III apresentou o intraempreendedorismo no seu livro “Intrapreneuring - Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor.” Nele, o autor aponta dez requisitos para promover o intraempreendedorismo na empresa, são eles: espírito empreendedor, visão sistêmica, valores alinhados, metas e planejamentos, excelência, comprometimento, comunicação, marketing, inovação e qualidade. Para que seja aplicado, é necessária mudança dentro do ambiente organizacional, para provocar e incentivar os comportamentos intraempreendedores.

Nessa linha, Hashimoto (2009) apresentou na sua tese sobre as “Organizações intraempreendedoras : construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior”, diz que o comportamento estratégico é desenvolver o lado autônomo do empregado, a fim de engajar projetos e mobilizar recursos corporativos para suas áreas, trazendo novas oportunidades interna e externamente.

Diante do exposto, este trabalho tem como objetivo verificar se o Círculo Contínuo da Qualidade pode ser considerado como promotor do intraempreendedorismo dentro da Vale.

Para tanto, a Vale atua há 43 anos nas cidades de Corumbá e Ladário – MS, mas desde 2009, quando foi adquirido cem por cento dos ativos da Rio Tinto/MCR, é considerada uma subsidiária oficial no Mato Grosso do Sul. Proveniente de Itabira, a Vale hoje é uma empresa multinacional no setor de mineração e conta com 4 sites na cidade, sendo eles: Escritório Central, Mina Santa Cruz, Mina Urucum e Porto Gregório Curvo.

Desde 2009, diante dos muitos desafios e transformações, a empresa se reinventa, e com ela, o seu ativo - os seus colaboradores. A Vale no Mato Grosso do Sul organiza o Encontro de Melhoria Contínua, momento oportunizado aos seus colaboradores para participarem das iniciativas do Círculo de Controle da Qualidade (CCQ), período dedicado para apresentação de projetos inovadores em duas categorias importantes e que influenciam nas atividades da empresa: Geral, Saúde, Segurança e Meio Ambiente.

Por meio da área de Gestão Vale Production System (VPS) , o Círculo de Controle da Qualidade (CCQ) tem uma grande importância na organização. O programa atua nas situações de não conformidade dentro da organização, sendo uma ferramenta de melhoria contínua.

O capital humano é o principal dispositivo do CCQ, pois por meio dos empregados que atuam nos processos em suas áreas que se buscará a mudança, ou seja, permitir que ele seja intraempreendedor.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

A empresa em estudo é do ramo de mineração, criada em 1942 na cidade de Itabira (MG), com a finalidade de explorar as minas da região. Hoje, é considerada uma das maiores empresas deste segmento no mundo, com sede no Brasil, também está presente em cerca de 30 países, onde atua na mineração, logística, energia e siderurgia.

Uma das áreas presentes na Vale é a da Qualidade, que tem como principal produto o Círculo Contínuo da Qualidade – CCQ. Instituído primeiramente no Japão, na década de 1960, foi implementada na Vale no ano de 1982, permanecendo até a atualidade com impactos positivos na empresa, na vida do empregado e na sociedade.

Os principais objetivos do CCQ são identificar e solucionar problemas relacionados às áreas e à empresa. Muitas pesquisas e trabalhos a respeito foram realizados, no entanto, até o presente momento não há estudos dedicados

que pudessem constatar se as ações desenvolveram o comportamento empreendedor entre os participantes.

De acordo com Reis (2013, p.25) A abordagem Comportamental tem como principais autores na literatura: Maclelland (1961), Gartner (2007), Hansen et al. (2011), Fillion (1999), Dolabela (1999), Gries e Naudé (2011), Zhang et al. (2008), Engelen et al. (2009), Carvalho et.al (2011), Venciana (2007), Marques et al. (2010), sendo uma das três principais abordagens das concepções sobre empreendedorismo.

O comportamento empreendedor dentro das organizações, pode ser considerado como empreendedorismo interno, conforme relata Hashimoto (2009):

[...] empreendedorismo interno, no qual a empresa se engaja em atividades internas direcionadas para o desenvolvimento de mercados internos e pequenas unidades independentes dentro da empresa (ZAHRA, 1991; FERREIRA, 2001). Estas atividades podem abranger produto, processo e inovações administrativas em vários níveis da empresa (BURGELMAN & SAYLES, 1986). (HASHIMOTO, 2009. p.91):

A proposta do presente estudo surge de uma observação por parte da autora, que é estagiária na empresa a ser analisada, e por participar das ações realizadas pela área da Gestão VPS, como treinamentos, participação do programa do Círculo Contínuo da Qualidade (CCQ) e o Encontro de Melhoria Contínua (EMC), despertou o interesse pelo tema e em diálogo com a orientadora, que pelos últimos três anos fez parte das bancas avaliadoras dos resultados obtidos no CCQ, junto a empresa objeto de estudo, surgiu a seguinte pergunta da pesquisa: O CCQ - programa/atividade da empresa Vale pode ser considerado como promotora do intraempreendedorismo?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Verificar se o Círculo Contínuo da Qualidade pode ser considerado como promotor do intraempreendedorismo.

1.2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar os colaboradores que fizeram parte das equipes dos CCQ's;
- Identificar as ações dos últimos três anos,
- Verificar as ações do Encontro de Melhoria Contínua nas categorias.
- Caracterizar as ações intraempreendedoras.

1.3. Justificativa

A inexistência de pesquisas a respeito do intraempreendedorismo na empresa, principalmente por ser uma multinacional onde tem várias ferramentas de *lean manufacturing*, motivou o desenvolvimento deste tema.

Nos últimos três anos, grandes projetos inovadores foram apresentados, como a iniciativa “Abastecimento Seguro Sustentável (ASS)” que é um sistema automatizado para abastecimento dos caminhões pipas, que busca a segurança e o alinhamento à indústria 4.0.

O “Crescer e Evoluir Juntos” é colocado à prova nos Encontros de Melhoria Contínua que acontece desde 2009, para o desenvolvimento dos projetos, as equipes multidisciplinares se encontram dentro e fora da empresa, sem a organização disponibilizar auxílios extras como hora extra ou valores adicionais.

Com base nos procedimentos que envolvem o Círculo Contínuo da Qualidade, a ideia é verificar se essas ações podem ser reconhecidas como intraempreendedorismo na empresa em estudo.

Como primeiro trabalho de pesquisa a tratar deste tema, se o CCQ incentiva o intraempreendedorismo dentro da Vale, o pioneirismo pode inspirar novas abordagens sobre o assunto como contribuição de estudos reais e locais.

1.4. Contextualização do objeto

A Vale, empresa estudada, é do ramo de mineração, criada em 1942 na cidade de Itabira (MG), com a finalidade de explorar as minas da região. Hoje, é

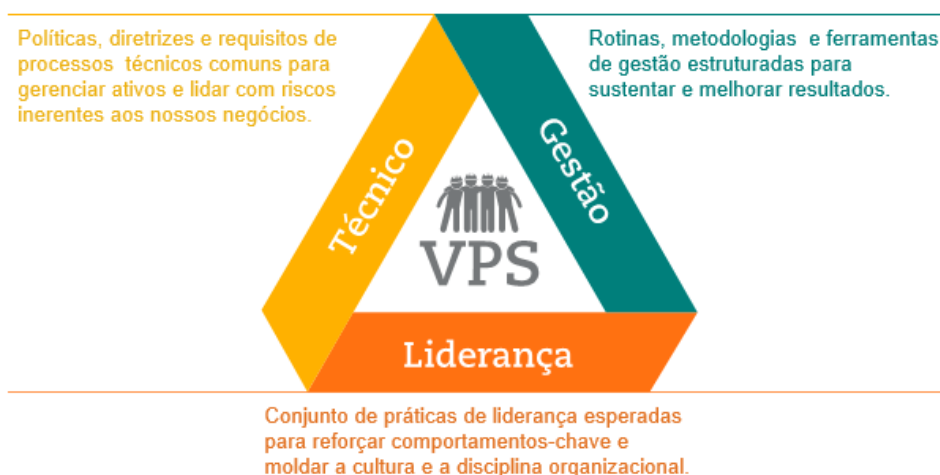
considerada uma das maiores empresas deste segmento no mundo, com sede no Brasil, também está presente em cerca de 30 países, onde atua na mineração, logística, energia e siderurgia.

A Vale tem o seu modelo de gestão, conhecido como Vale Production System (VPS), cuidada pela Gestão VPS. O principal produto desta área é o Círculo Contínuo da Qualidade – CCQ, que reúne grupos de empregados para desenvolverem projetos a fim de erradicar problemas em suas áreas.

1.4.1. Vale Production System

O Vale Production System é o Modelo de Gestão Vale que “tem foco nos resultados, prevê a implementação de práticas para que as operações sejam seguras e ambientalmente responsáveis para garantir integridade dos empregados e dos ativos composto por três dimensões: **Liderança, Técnico e Gestão**” apresentado a seguir na figura 01.

Figura 01- VPS



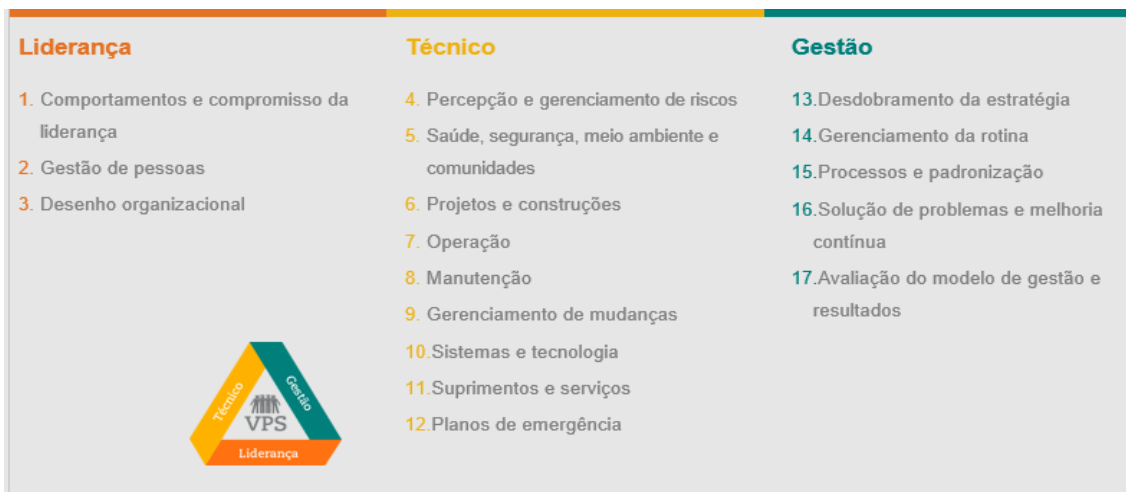
De acordo com a figura 01, o que representa o VPS na VALE:

“Através de princípios baseados no Sistema Toyota de Produção, a Vale está implantando em todas as suas atividades o VPS, levantando as possibilidades de melhoria contínua para contribuir significativamente nos resultados de suas operações,

tornando-os mais eficiente em todas as áreas: saúde, segurança e meio ambiente, qualidade, custo, produtividade e pessoas.” (Manual Interno – Vale Production System)

A seguir a figura 02, apresenta-se a descrição de cada uma das vertentes do VPS: Liderança, Técnico e Gestão.

Figura 02 – Liderança, Técnico e Gestão



Fonte: Manual Interno – Vale Production System

Conforme apresentado, a Vale tem o seu modelo de gestão, conhecido como Vale Production System (VPS) e o modelo tem como uma de suas ferramentas o Círculo de Controle da Qualidade que será apresentado na próxima seção.

1.2.2. Círculo de Controle da Qualidade

O Círculo de Controle da Qualidade (CCQ) é um sistema que promove o trabalho em equipe e crescimento humano por meio de ideias e conhecimentos entre as equipes. As equipes desenvolvem atividades que proporcionam melhorias/soluções são corretivas ou inovadoras direcionadas a qualidade, custo, atendimento, moral, meio ambiente e segurança. (CHAVES, 2000)

O documento interno Manual de Treinamento do CCQ diz:

“Estabelecido no Japão na década de 1960 e popular em empresas de todo o mundo, o CCQ está presente na Vale desde 1982. Na maioria das diretorias operacionais no Brasil, existe uma coordenação responsável pelo programa, que apoia cerca de seis mil grupos. Com o grupo formado, a área da Gestão VPS oferece suporte aos empregados com treinamento presencial sobre o programa e a execução do projeto. São realizadas reuniões, e os projetos podem durar até um ano, dependendo da complexidade das questões.” (Manual de treinamento do CCQ)

O CCQ são atividades direcionadas por equipes da gestão de qualidade que age dentro dos princípios de auto inspiração, aperfeiçoamento e cooperação mútua de todos os membros, que utilizam métodos e técnicas de gestão de qualidade de forma flexível e ao mesmo tempo instigando os colaboradores a participar de forma contínua nas melhorias realizadas no seu local de trabalho, procurando atender o padrão de qualidade exigido e implementar melhorias (HU, 2011 *apud* GARLET, 2015)

“O CCQ tem dois objetivos principais: identificar problemas críticos relacionados à empresa e ao ambiente de trabalho; e solucionar os problemas priorizados através das abordagens “Ver e Agir” ou PDCA (sigla em inglês para plan-do-check-act), que significa Planejamento, Execução, Verificação e Ação. O “Ver e Agir” é aplicado quando a causa e a solução do problema são imediatamente reconhecidas. Consiste, basicamente, em tomar a decisão de agir com agilidade e assertividade para resolver os problemas identificados. O PDCA, por outro lado, é utilizado quando a causa do problema é desconhecida.” (Manual de treinamento do CCQ)

O Círculo de Controle é uma forma de se provocar a solução ou ações para controle utilizando ferramentas para detecção do problema. O principal cliente é o empregado, que em conjunto com o seu grupo, controla o seu desempenho e rendimento a fim do sucesso operacional.

1.2.3. Encontro de Melhoria Contínua

Os Encontros de Melhoria Contínua acontecem todos os anos, é a última etapa da sequência de eventos menores, onde os empregados apresentam os trabalhos produzidos durante o ano inteiro para buscar soluções integradas e bons resultados.

“Os Encontros acontecem por ciclos, todos os anos, e contam com a apresentação das iniciativas mais inovadoras e que trouxeram resultados efetivos nas categorias:

- Geral;
- Saúde e Segurança;
- Destaque na Produtividade de Kaizens;
- Melhor projeto na visão da plateia – ‘melhor da galera’.”
(Vale, 2018)

De acordo com o site da Vale¹, as ferramentas utilizadas são:

- Seis Sigma - Baseado na aplicação de uma metodologia estruturada e em decisões orientadas por análise de dados e fatos, tem foco em solução de problemas crônicos e alcance de metas estratégicas. De 2015 a 2017 a Vale concluiu 150 projetos desse tipo.
- Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) - São grupos formados de forma voluntária por empregados que desejam estudar e propor soluções e/ou melhorias para a empresa. Os projetos desenvolvidos buscam soluções, corretivas ou inovadoras para melhorar o desempenho e índices de Saúde e Segurança, reduzir custos e desenvolver os empregados.
- Kaizen – Originado em um conceito japonês, é uma ferramenta para a melhoria contínua que utiliza a criatividade e energia das pessoas. É baseado em um trabalho em equipe que impulsiona melhorias imediatas ao processo. Normalmente um time multidisciplinar se reúne por um período curto de até uma semana para discutir um tema específico e os esforços são concentrados na análise e solução desse assunto.

O Encontro de Melhoria Contínua leva em consideração a ISO 9001, que segue os padrões da qualidade. Sendo a última etapa do processo, busca a integração das áreas e implantação dos projetos. A melhoria contínua é central para que uma empresa possa aprimorar seus processos e gerar mais valor.

¹ 10º Encontro de Melhoria Contínua marca evolução da qualidade na Vale. **Vale**, 2018.
Disponível em: < <http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/news/Paginas/10-encontro-de-melhoria-continua-marca-evolucao-da-qualidade-na-vale.aspx> >. Acesso em: 5 de set. de 2020.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo

Para Dornelas (2003), o empreendedorismo corporativo é quando um indivíduo ou mais, dentro de uma organização, criam uma empresa ou estimulam uma nova, ou promovem a renovação/ inovação dentro da existente. Nessa linha Hashimoto (2013) diz que, o empreendimento corporativo é quando há novos negócios que são criados pelas empresas de formas isoladas, mas que acabam sendo incorporadas aos processos globais organizacionais.

Na visão de Silva (2019), há dois processos que relacionam à estratégia corporativa. A primeira, é o comportamento estratégico induzido, que quando identificam oportunidades de maneira forçada. A segunda, é o comportamento estratégico autônomo, ou seja, é desenvolvido pelos intraempreendedores engajados nos projetos organizacionais.

A definição do empreendedorismo corporativo de acordo com Dornelas (2003), se define em: “identificação, desenvolvimento, captura e implementação de novas oportunidades, que conduzem a criação de novas competências empresariais; requerem mudanças em como os recursos são empregados na empresa e como as competências resultam em novas possibilidades de posicionamento no mercado, que busca um compromisso de longo prazo e criação de valor para todos.”

Nessa vertente de estudos, Lenzi (2008), comenta que o empreendedorismo corporativo engloba a renovação, inovação e criação dentro e fora as organizações. Quando há o estímulo da empresa para o empreendedorismo corporativo, por consequência, os seus empregados são incentivados a serem empreendedores corporativos ou intraempreendedores.

O intraempreendedorismo compreende duas dimensões, a inovação e criação de negócios, que consiste no o compromisso da empresa na manutenção da inovação, criando mercados ou expandindo os já existentes e a renovação estratégica, que representa a revitalização das operações, que muda

o escopo do negócio ou sua abordagem competitiva. (Zahra, 1996 *apud* HASHIMOTO, 2009)

De acordo com Hashimoto (2009), algumas características destacam o intraempreendedorismo dentro da empresa, como:

Princípios, valores, missão e visão: Estabelecem um senso de direção aos intraempreendedores. Necessário em um ambiente em que se valoriza a liberdade e autonomia. Estes elementos devem resumir o espírito empreendedor que se cultiva na empresa.

Interdisciplinaridade: A maior parte das inovações surgiu da convergência de vários tipos de conhecimento, promovidos pela união de competências distintas para analisar as mesmas fontes de informação.

Estrutura de cargos: A tradicional estrutura de cargos não faz sentido no modelo intraempreendedor, pois não é o cargo da pessoa que determina a equipe que ela deve pertencer e sim o seu conjunto de competências, habilidades, conhecimentos e experiências individuais versus as necessidades da equipe empreendedora.

Recompensas às iniciativas: Na organização intraempreendedora, todos os empreendedores são reconhecidos e recompensados por seus esforços, independentemente de seus empreendimentos terem alcançado o sucesso ou não. Esta é a postura que mais reflete a capacidade da organização de aceitar riscos.

Modelos financeiros: Qualquer empreendimento requer um volume de investimentos provido pela organização, que supervisionará a aplicação destes recursos e negociará com o empreendedor sua participação no empreendimento, capacitando-o no controle financeiro por projeto.

A relação de poder: A proposta é extinguir o modelo piramidal hierárquico em favor de células auto gerenciáveis e autônomas. A verdadeira liderança deve surgir de forma espontânea e natural, independentemente de lhe ser atribuído um cargo de importância ou um nível hierárquico superior.

Tempo discricionário. Dar às pessoas a liberdade para usar parte do seu tempo em atividades distintas das suas funções originais ou cargos. O intraempreendedor usa este tempo para fazer suas próprias pesquisas e testes, explorar novas ideias, 'amadurecer' seu projeto antes de ser formalizado. (HASHIMOTO p.106-108, 2009).

O mesmo autor, ainda relata que o intraempreendedorismo é quando o funcionário age de forma empreendedora. Ele participa de uma empresa que cria propositalmente, estruturas e processos, que inibem a ação empreendedora e assume a condição como um desafio pessoal a ser superado. Ainda completa que para a empresa, o intraempreendedorismo acontece quando atitudes individuais são valorizadas.

Chieh et al. (2008) diz que: "o comprometimento com a implantação de intraempreendedorismo pode ser obtido, inicialmente, através da definição de

visões e metas organizacionais, pelos altos executivos, que dependem de ações intraempreendedoras para serem atingidos.

Para Fillion (2004) sugere algumas práticas de administração que podem incentivar a expressão e o comportamento intraempreendedor dentro da organização, sendo elas: (1) a seleção de empregados, quando se trata de empresas grandes, o recrutamento de funcionários com perfil empreendedor deve ser maior; (2) o contrato psicológico, que forma a base sobre a qual a relação entre o empregador e o novo empregado será construída. Ele estabelece o espaço de si para cada parte e define o nível de erro aceitável para ambos os lados; e (3) as ferramentas de intraempreendedorismo, que podem ser a caixa de sugestões, criação de clubes, sugestões de novos produtos por funcionários de outras áreas, entre outras ferramentas.”

Na visão de Silva (2019), o intraempreendedorismo pode incentivar a criação de novas unidades ou empresas. Ainda, pode incluir atividades e orientações que ilustram os termos habituais de mudanças nas estratégias da organização, como a aceitação de riscos, postura proativa e agressiva.

O grande desafio que é colocado para as empresas modernas é de criar as condições para que as pessoas tenham atendidas suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento de modo que contribuam para aumentar o desempenho e a competitividade da empresa. (Hashimoto, 2009)

Considerando o atual cenário do mercado competitivo, as empresas estão começando a inserir o intraempreendedorismo. Com essa ferramenta, a corporação consegue incentivar a criação de melhorias, que terá por consequência os empregados sentirão mais motivação em desenvolver os projetos, aumentará a produtividade e haverá mais compromisso com a sua área e a organização em que trabalha.

2.2. O Intraempreendedor

Para Pinchot (1989), o intraempreendedorismo é um importante instrumento para a empresa, mas que necessita do principal, o

intraempreendedor. Os intraempreendedores são pessoas que sonham e realizam, que assumem responsabilidades pela criação de inovações dentro da organização. Ele pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre a pessoa que transforma uma ideia em realidade lucrativa.

Os intraempreendedores também podem ser chamados de empreendedores corporativos ou internos, conforme Dornelas (2003). Ele ainda comenta que os empreendedores corporativos são pessoas que se destacam onde trabalham, por isso, o seu comportamento e suas formas de aprender a se comportar como um empreendedor devem ser compreendidos e adquiridos.

De acordo com Pinchot III (1989 apud FESTA, M.P., & FILHO, M.A., 2013), destaca algumas atitudes que podem ser encontradas em comum entre os intraempreendedores, como: “(1) Ir ao trabalho a cada dia disposto a ser demitido; (2) Evitar qualquer ordem que vise interromper seus sonhos; (3) Executar qualquer tarefa necessária a fazer seus projetos funcionarem, a despeito de suas descrições de cargo; (4) Encontrar pessoas para ajudá-lo; (5) Seguir intuição a respeito das pessoas que selecionar e, trabalhar somente com as melhores; (6) Trabalhar de forma “clandestina” o máximo que puder, pois a publicidade ativa o mecanismo de imunidade das organizações; (7) Nunca apostar em uma corrida, a menos que estiver correndo nela; (8) Lembrar de que é mais fácil pedir perdão do que permissão; (9) Ser leal às metas, mas realista quanto às maneiras de atingi-las; e (10) Honrar os patrocinadores.”

Hashimoto (2013), evidencia que há muitas décadas atrás, as recompensas, como estabilidade, bons salários, status e crescimento dentro das organizações públicas e empresas privadas eram o que convidava as pessoas a trabalhar. Assim, os profissionais de administração eram qualificados apenas para administrar e a fazer as tarefas atribuídas, sem se preocupar com a inovação. Ele ainda complementa:

“Com a mudança recente desse cenário, tanto os profissionais experientes, os jovens à procura de uma oportunidade no mercado de trabalho, as escolas de ensino de administração, bem como as organizações, não estavam preparadas para o novo contexto. E mudar a visão a respeito de determinado assunto, redirecionar ações e repensar conceitos leva algum tempo para refletir em resultados práticos.” (HASHIMOTO, 2013. p.63)

Dornelas (2003), comenta que para se identificar os intraempreendedores, é apenas observar as realizações, principalmente as que tem valor agregado, mas não são previstos nos planos originais da empresa. Entretanto, ele ainda comenta que quando um intraempreendedor inicia um projeto, ele gerencia como se fosse o seu negócio, com o mínimo de interferência dos superiores. Usa da sua rede de relacionamentos, criatividade, poder de realização para tornar os projetos internos em grandes empreendimentos.

Para Hashimoto (2009), quando a empresa dá assistência para o intraempreendedor, eles conseguem apresentar ideias mais à vontade. Os funcionários se sentem mais motivados e seguros quanto ao seu trabalho quanto a estratégia da empresa.

Sequeira (2005) comprova que a criação e instituição de políticas de autorização; divulgação de missão e visão; estímulos, reconhecimento e recompensas; trabalho em equipe; patrocínio e experimentação de ideias; tolerância à erro e/ou fracasso; sintetização de níveis hierárquicos; agilidade para obtenção de recursos; e autonomia de decisões (empowerment) são mecanismos que sustentam um ambiente intraempreendedor, favorecem a busca por inovações.

Complementando:

“Devido à grande concorrência imposta pelo mercado moderno, indivíduos com o perfil intraempreendedor fazem a diferença. Sustenta-se a ideia de que o intraempreendedorismo pode ser aprendido, seja por meio de palestras, seminários, cursos, ou com a prática, por intermédio da experiência de indivíduos intraempreendedores. Todo indivíduo apresenta algumas características intraempreendedoras em seu perfil comportamental, cabe saber se o número de características apresentadas é suficiente para que o indivíduo seja considerado um intraempreendedor de possível sucesso. (URIARTE, 2000 apud FESTA, M.P., & FILHO, M.A., 2013)

Para Pinchot III (1989), o intraempreendedor assume os riscos e tem a ciência de que pode errar ou fracassar, mas ainda assim vê as situações de modo diferente. Ele enfrenta o fracasso como uma experiência de aprendizado, se arriscando em novas habilidades e conhecimentos que outro empregado não ousaria tentar.

2.3. Inovação - de processos;

A inovação, de acordo com o Manual de Oslo (2007), “é a implementação de um produto novo ou melhorado, ou um processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional práticos de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.”

A inovação no campo do Empreendedorismo Corporativo diz respeito à renovação organizacional e estabelecimento de novos empreendimentos, sendo importante para a sobrevivência, crescimento e desempenho organizacional (KAZANJIAN et al., 2001 apud SILVA, 2019).

A importância e relevância da inovação, aliada ao intraempreendedorismo, pode ser descrita por Fillion (2000), que adaptando para o assunto discutido, pode-se dizer que para o intraempreendedor fazer algo diferente, primeiro, identificam o que querem fazer, visualizar isso e, então, veem a melhor forma de transformar a inovação em realidade. Além disso, precisam ter energia e vontade para estruturar o processo em andamento, ou seja, estimula inovações em seu ambiente de trabalho, proporcionando novos produtos ou processos.

Segundo Araújo et al. (2017), pode-se dizer que a inovação é uma ferramenta capaz de diminuir tempo, recurso, matéria-prima, insumos e mão de obra agregando valor aos produtos e tornando, assim, a empresa mais competitiva, comparada ao concorrente.

De acordo com Davenport (1994 apud SOARES et al., 2006), a inovação é como uma alteração de processo que provoca uma mudança importante e radical, ou seja, esta técnica modifica a estrutura das atividades do processo, visando “resultados visíveis e drásticos”.

Para que haja inovação, a empresa deve ter uma cultura organizacional intraempreendedora virada para esse contexto. Pinchot III e Pellman (2004), confirmam:

“A alta gerência deve promover tal clima, fazendo com que todos os colaboradores se sintam motivados a compartilhar seus

conhecimentos, com intuito de gerar novas ideias, aplicáveis e aproveitáveis pela organização em seus produtos e processos.

Para o Manual de Oslo (2007), há três tipos de inovação:

- se a inovação envolve métodos de produção ou de abastecimento novos ou significativamente melhorados que visam reduzir custos unitários ou aumentar a qualidade do produto, trata-se de uma inovação de processo;
- se a inovação compreende o primeiro uso de novos métodos organizacionais nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa, ela é uma inovação organizacional;
- se a inovação implica em métodos de produção ou de abastecimento novos ou significativamente melhorados, tem-se uma inovação de processo e organizacional.

A inovação de processos é importante para a empresa que deseja se diferenciar dos concorrentes, pois com ela, a organização ganha mais flexibilidade, qualidade, diminui o tempo de produção e obtém maior eficiência na sua produção, otimizando, assim, o tempo e lucrando mais. (Araújo et.al, 2017)

Para o Manual de Oslo, (2007):

As atividades de inovação são etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir, à implementação de inovações. Algumas atividades de inovação são em si inovadoras, outras não são atividades novas, mas são necessárias para a implementação de inovações. As atividades de inovação também inserem a P&D que não está diretamente relacionada ao desenvolvimento de uma inovação específica.

Quando a empresa tem a intenção de implantar uma cultura de inovação de processos, os empregados devem ser conscientizados sobre a importância das mudanças que acontecerão com o processo de inovação, oferecendo treinamentos e capacitação para quem for tratar do processo diretamente. (Araújo, A. K.; Araújo, R. M., 2017). Ainda conclui:

Com a inovação surgirão tarefas e responsabilidades para os colaboradores e com essas vem o treinamento direcionado para cada processo produtivo da empresa, portanto, esse é o momento de a empresa delegar à pessoa certa a tarefa correta para determinar o direcionamento correto para cada colaborador.

O Manual de Oslo (2007) indica que uma inovação de processo consiste na implementação de novos métodos de produção ou distribuição ou significativamente melhores. Pode incluir mudanças nas técnicas, equipamentos e/ou softwares. O Manual mostra também o que não pode ser caracterizado como uma inovação: (1). mudanças ou melhoramentos menores e (2) um aumento nas capacitações dos produtos ou serviços por meio da adição de sistemas de fabricação ou de logística muito similares àqueles já em uso.

A gestão de inovação em processos deixa as atividades empresariais mais simples, então há a necessidade de repassar as responsabilidades e tarefas, que antes eram complexas, tornando a empresa independente, não precisando de intervenção dos donos ou líderes. (Araújo et. al., 2017)

Para Morris e Brandon (1994 *apud* Soares et. al., 2006), diz que para a implantação da inovação de processo nas empresas é necessário que habilitadores auxiliem na implantação. São eles:

- a) **comprometimento da alta administração** – fornecer todo o apoio necessário e assumir responsabilidades para que a inovação seja bem-sucedida;
- b) **alinhamento com a estratégia** – a inovação deve ser utilizada como apoio para a implementação das estratégias que possam agregar valor para o cliente;
- c) **metodologia para a inovação** – sua implementação deve ser conduzida segundo uma abordagem sistemática;
- d) **gerenciamento da mudança** – refere-se a um esforço coordenado para minimizar resistências;
- e) **suporte de Tecnologia da Informação** – a Tecnologia da Informação pode melhorar a eficiência dos processos de negócios; e
- f) **equipes de engenharia** - devem ser utilizadas equipes multidisciplinares e autogeridas para serem responsáveis pela condução dos projetos de inovação.

O maior aliado do intraempreendedorismo é a inovação, onde o intraempreendedor anda lado a lado com a empresa. Com a ajuda dos líderes e autonomia dada a esses empregados, os processos são mais simples, agregam valor à empresa e a difere no mercado competitivo das empresas que ainda não incentivam os seus.

3. METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado através de pesquisa documental, seguida de um roteiro de entrevista enviado via Google Forms, que foram aplicados com os empregados participantes de grupos de CCQ dos últimos três anos do Encontro de Melhoria Contínua, utilizando o método qualitativo.

Quanto aos objetivos de pesquisa, para Lakatos e Marconi (2001), as pesquisas científicas podem ser classificadas em três tipos: pesquisa exploratória, descritiva e experimental, que também pode ser chamada de causal ou explicativa.

O tipo de pesquisa qualitativa utilizada nesta pesquisa foi a exploratória. Esse tipo de pesquisa, para Vergara (1998), é realizada em áreas onde o pesquisador tem pouco conhecimento sobre o assunto. Para Gil (2008), a investigação exploratória tem como intuito potencializar, desvendar e transformar os conceitos e ideias, pois abre para formulação de problemas e hipóteses para futuros estudos. O estudo tem como objetivo aumentar o conhecimento sobre os grupos de CCQ e sobre o intraempreendedorismo, saber os conceitos e em como é aplicado nesta organização.

Quanto à natureza da pesquisa, Zanella (2013), a abordagem qualitativa tem a preocupação em conhecer a realidade dos participantes da pesquisa, sem a utilização ou medição de elementos estatísticos. Em concordância com Zanella, Oliveira (2011) diz que a pesquisa qualitativa compreende atividades ou as investigações que podem ser denominadas específicas. Finalizando, para Malhotra (2011), esse tipo de pesquisa oferece uma vasta visão do problema.

Quanto ao objeto de estudo, para Gil (2008), o estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo de um ou poucos objetos, pois permite o

conhecimento mais detalhado do assunto. Para Yin (2001), o estudo de caso examina acontecimentos atuais, mas sem manipulação dos comportamentos. Ele conta com as técnicas utilizadas pelas pesquisas, ainda utiliza duas fontes de evidências: a observação direta e entrevistas. Este trabalho é um estudo de caso na organização.

Justificando a objeto de estudo escolhido foi o estudo de caso, que para Yin (2001), examina acontecimentos atuais, mas sem manipulação dos comportamentos. Ele conta com as técnicas utilizadas pelas pesquisas, ainda utiliza duas fontes de evidências: a observação direta e entrevistas.

Quanto a técnica de coleta de dados, de acordo com Oliveira (2011), compreende-se a utilização de vários tipos de delineamento, como a pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, levantamento, pesquisa experimental, pesquisa ex-postfacto e estudo de caso. Segundo Barbosa, J., Ponte, V., Oliveira, M. & Moura, H. (2008), a fase da coleta de dados pode empregar diferentes técnicas, como a entrevista, o questionário e a observação, quando aplicadas a pessoas.

Nesta pesquisa, foi utilizada a investigação documental, que para Vergara (1998), é realizada em documentos de órgãos públicos ou privados, assim com pessoas, como: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, *vídeo-tape*, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros.

Essas fontes, para Gil (2008), são capazes de oferecer aos pesquisadores dados suficientes, tanto qualitativos quanto quantitativamente. Para Silva (2015), a documental é proveniente de órgãos, entidades ou empresas, e são documentos primários.

Para concluir a investigação, foi necessário aplicar entrevistas estruturadas com os empregados. A entrevista para Vergara (1998), é um procedimento onde faz perguntas direcionadas a alguém, e ela responde. A entrevista pode ser formal, informal e semiestruturada. Para Selltiz et al., (1967 *apud* Gil, 2008), a técnica da coleta de dados é adequada para saber o que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, assim como as explicações.

Quanto a técnica de coleta de dados, o método usado para a análise foi a triangulação, que para Triviños (2001), a técnica de busca envolver a máxima

amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo. Para Yin (2001), a triangulação busca utilizar várias fontes na coleta de dados, ainda auxilia no estudo de caso. Yin ainda completa que pode levar à uma síntese ou integração de teorias.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção será apresentado os dados coletados, pela entrevista estruturada, em duas partes, as primeiras informações dizem respeito ao perfil do respondente e a segunda com informações específicas para atender aos objetivos do estudo em pauta.

Inicialmente foi feita a identificação dos funcionários que participaram do Encontro de Melhoria Contínua nos últimos três anos, uma vez identificado, chegou-se ao número de 30 funcionários participantes.

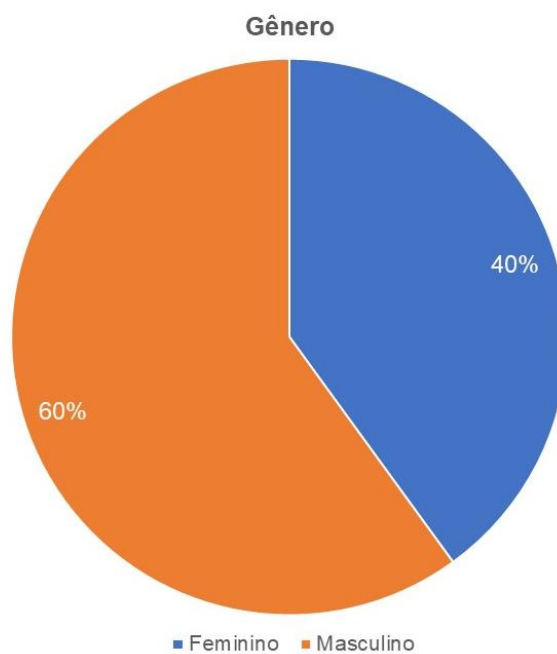
4.1. Entrevista e análise

Após a identificação de todos os grupos participantes dos últimos três anos do Encontro de Melhoria Contínua, a entrevista foi enviada para os 30 funcionários identificados como participantes ativos, em função do trabalho remoto por conta da Pandemia, via *Google Forms*, porém, apenas 15 responderam no prazo estabelecido pela pesquisadora.

As primeiras informações apresentadas nas tabelas a seguir, dizem respeito aos perfis dos entrevistados.

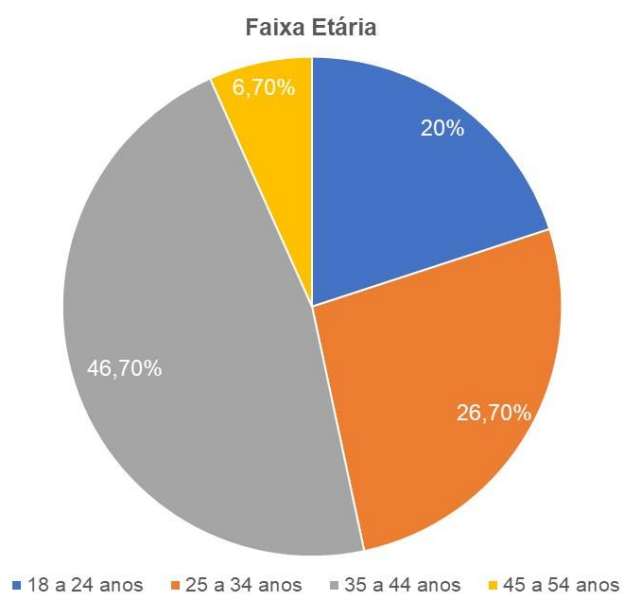
Gráficos: Perfil dos Entrevistados

Gráfico 1 - Gênero



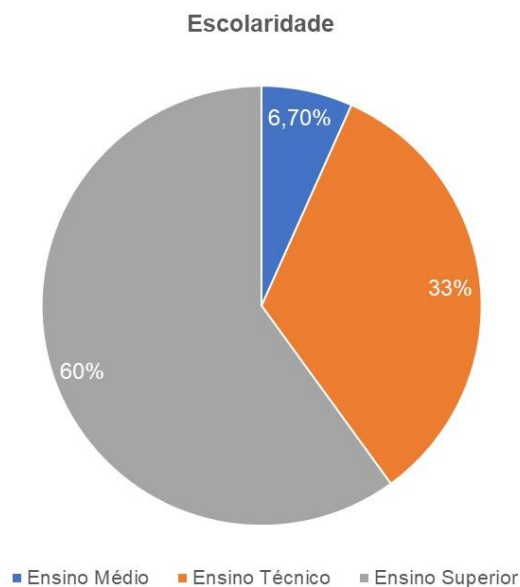
Os respondentes da pesquisa em sua grande maioria foram do gênero masculino – 60% e com 40% das mulheres participantes dos grupos.

Gráfico 2 - Faixa Etária



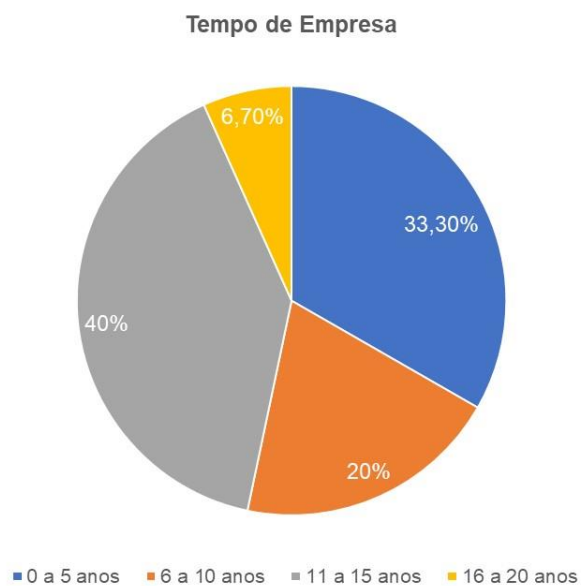
A maior participação é dos empregados com a faixa etária entre 35 a 44 anos – 46,7%, seguidos de 25 a 34 anos com 26,70%. Em seguida, empregados mais novos com 18 a 24 anos representaram com 20% e 45 a 54 anos com apenas 6,70%.

Gráfico 3 - Escolaridade



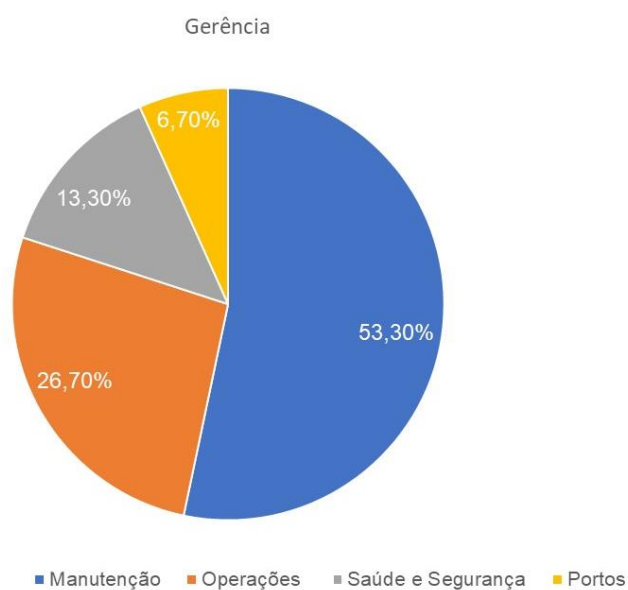
Em termos de escolaridade 60% do o gênero feminino tem curso superior e 33,3% do gênero masculino com ensino técnico, que pode se justificar pelas áreas de atuação, com 53,3% dos homens operando na área da manutenção, que necessita de conhecimentos específicos, técnicos.

Gráfico 4 - Tempo de Empresa



A maioria dos empregados participantes estão de 11 a 15 anos na empresa com 40%, em seguida, empregados consideravelmente novos na Vale com 0 a 5 anos compõem 33,30%. De 6 a 10 anos, é composto por 20% dos grupos participantes, e encerrando, de 16 a 20 anos possui apenas 6,70%.

Gráfico 5 - Gerência que pertence o respondente



Fonte: Dados da pesquisa

Considerando as gerências, a de Manutenção possui mais empregados respondentes e participantes de grupos de CCQ, com 8 (53,3%), seguido da gerência de Operações com 4 (26,7%), de Saúde e Segurança com 2 (13,3%) e de Portos com 1 (6,7%).

Foi constatado que a maioria dos participantes de 2018 retornaram a participar do Encontro de Melhoria Contínua de 2019 e 2020, participando das categorias de Saúde e Segurança e Geral.

Informações Específicas

Apresentamos as respostas obtidas na entrevista estruturada, destacando os principais relatos, destacando os entrevistados por E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14 e E15.

Pergunta 1: Para você, o que é o Círculo de Controle da Qualidade (CCQ)?

- E.1. *“Uma grande festa de conhecimento e aprendizagem para todos os funcionários, fora o reconhecimento que a empresa nos proporcionar”;*
- E.2. *“É melhorar sempre, mesmo que pareça impossível melhorar”;*
- E.3. *“Uma forma de propor mudanças, melhorias ou soluções para problemas encontrados nos processos”;*
- E.4. *“É a oportunidade de desenvolver através do PDCA trabalhos que proporcionam uma melhoria operacional, segurança e ambiente do trabalho”;*
- E.5. *“São grupos que buscam melhorias ou soluções de algum problema encontrado na área”;*
- E.6. *“Um incentivo para que os empregados ajudem com suas ideias a solucionar com criatividade os problemas da empresa”;*
- E.7. *“CCQ deve ser o dia a dia de todo profissional, é a busca constante da perfeição. Todos os dias me pergunto o que posso fazer para melhorar meus processos”;*
- E.8. *“Uma ferramenta de qualidade para melhorar os processos internos”;*

- E.9. *“O CCQ é desenvolvimento, e eu acredito nisto pois quem se envolve com CCQ faz de forma voluntária, trazendo soluções que trazem ganho tanto para a empresa quanto para os empregados, e nesse caminho vamos desenvolvendo habilidades muito úteis em nosso dia a dia, eu por exemplo: tive muita facilidade para apresentar meu TCC para a banca julgadora na faculdade, graças ao envolvimento com o CCQ”;*
- E.10. *“Grupo de funcionários de uma determinada empresa que se reúnem voluntariamente e buscam melhorias nos processos da empresa”;*
- E.11. *“Uma oportunidade de crescimento e melhorias no ambiente de trabalho”;*
- E.12. *“Uma oportunidade de simplificar e melhorar processos com maior segurança e produtividade para empresa”;*
- E.13. *“É uma iniciativa da qualidade, onde identificamos problemas e tentamos resolver com baixo custo e que ajuda a área”;*
- E.14. *“A busca pela perfeição mostra que quanto mais se observa um processo, mais oportunidades serão identificadas. As mudanças devem ser feitas através da experimentação, de forma rápida e talvez imperfeita, ao invés de demorada e perfeita. À medida em que todos estejam envolvidos na realização das melhorias, ampliamos o nosso potencial para solucionar problemas e de melhorar continuamente, pois a soma de várias pequenas melhorias terá grande impacto no resultado”;*
- E.15. *“É uma ferramenta que os empregados têm para apresentar as ideias de melhorias que as áreas precisam”.*

A primeira pergunta tem a intenção de entender qual o entendimento dos empregados sobre o programa CCQ. É possível observar que se associam muito a busca de ideias, ao crescimento e desenvolvimento de projetos, até falam com carinho desta ação que muitas das vezes auxiliam em suas formações superiores.

Pergunta 2: Você sabe o que é um intraempreendedor? Acredita que seja um?

- E.1. *“Sim, sim”;*
- E.2. *“Sim, tenho certeza, pois gosto muito de conhecer os processos e sempre implantar uma melhoria com criatividade e de forma segura”;*

- E.3. *“Creio que sim e que contribuo da melhor maneira possível”;*
- E.4. *“Sim, sim”;*
- E.5. *“É um indivíduo capaz de promover mudanças no seu ambiente de trabalho”;*
- E.6. *“Sim. Acredito que sim”;*
- E.7. *“Sim, acredito que sou um”;*
- E.8. *“Intraempreendedor é o profissional que inova dentro da empresa. Acredito que sou um profissional que analisa os processos de forma crítica, e que gosta de procurar as melhores soluções para os problemas identificados”;*
- E.9. *“Não sei”;*
- E.10. *“Sim, pois nesses 11 anos na companhia já elaborei e implementei junto com o time da manutenção elétrica vários projetos que trouxeram ganhos para a empresa e para os empregados”;*
- E.11. *“Sim, quando propomos ideias para melhorar algo onde trabalhamos se tornamos um intraempreendedor”;*
- E.12. *“Sim”;*
- E.13. *“Sim, acredito que eu seja uma intraempreendedora”;*
- E.14. *“Sim e eu acho que eu sou”;*
- E.15. *“É o profissional que empreende internamente buscando melhoria no processo interno das empresas. Sim acredito busco sempre melhor os processos e motivar pessoas para melhorar também.”*

O intraempreendedorismo mesmo não sendo uma palavra dita muito comum na empresa, quase 100% dos respondentes sabem e se identificam como um intraempreendedor. Ainda confirmam que para ser um, é necessário propor ideias para melhorar a sua própria área.

Pergunta 3: Para você, a empresa proporciona aos empregados formas de ser reconhecido pelas suas ideias?

- E.1. *“Sim”;*
- E.2. *“Sim, pois temos os programas de reconhecimento liderados pela equipe de excelência operacional, temos os reconhecimentos realizados nas*

supervisões e no nosso time mantemos o reconhecimento em nosso FMDS”;

- E.3. *“Sim”;*
- E.4. *“Sim, há um incentivo é reconhecimento por parte da empresa”;*
- E.5. *“Sim”;*
- E.6. *“Sim, principalmente nos encontros de melhoria contínua”;*
- E.7. *“Sim e as ferramentas são inúmeras”;*
- E.8. *“Sim, concordo plenamente que a empresa abre um leque de oportunidade para melhoria contínua”;*
- E.9. *“Sim”;*
- E.10. *“A Vale é uma empresa que incentiva a inovação e reconhece seus profissionais que possuem características de intraempreendedor”;*
- E.11. *“Sim, com parceria e ganho dos projetos”;*
- E.12. *“Sim”;*
- E.13. *“Sim, temos vários tipos de reconhecimento”;*
- E.14. *“Sim”;*
- E.15. *“Sim... proporciona.”*

Considerando as respostas, a empresa realiza formas de reconhecimento para os empregados. Dito que vários tipos de reconhecimentos são realizados, o empregado 2 comenta: *“Sim, pois temos os programas de reconhecimento liderados pela equipe de excelência operacional, temos os reconhecimentos realizados nas supervisões e no nosso time mantemos o reconhecimento em nosso FMDS”*, que evidencia os reconhecimentos desde a gerência até a própria supervisão.

Pergunta 4: Quais foram as melhorias e projetos que você e seu grupo já produziram?

- E.1. *“Bocal elevado dos tanques de combustível dos caminhões, Pit Stop (Local onde fazia a avaliação dos pneus dos caminhões), engate rápido no comboio de abastecimento MSC e URM, filtro separador de óleo diesel no*

- posto de combustível URM, sensor de nível de desligamento automático no recebimento de combustível MSC e URM”;*
- E.2. *“Um projeto que iria melhorar o conforto do profissional da borracharia em relação a ergonomia”;*
- E.3. *“Motoquinha Pneumática, e Redução de 30% de acidentes materiais na Gerência de Operação”;*
- E.4. *“Happy collum manipulator, é uma ferramenta de auxílio nas atividades, com finalidade de reduzir os riscos ergonômicos”;*
- E.5. *“Transbordo no pé da serra de urucum e mudança de fluxo na rodoviária da Mina Urucum”;*
- E.6. *“Já participei de vários projetos dentro da empresa utilizando metodologias de PDCA e Six Sigma (Green Belt). Os destaques são, Adequação rota de processo da Planta de beneficiamento de MSC, Projeto Filtragem rejeitos Corumbá (em andamento), Projeto adequação britagem PB05 (em andamento), Projeto expansão britagem PB05 (Fase de investimento)”;*
- E.7. *“Projeto Green Solution”;*
- E.8. *“Abastecimento automatizado dos caminhões pipa- 1º lugar em 2019 em S.S.M.A, Lubrificação autônoma do britador 01 da PB05- 3º lugar em 2018 em S.S.M.A, proteção de correia transportadora- 1º lugar em 2015 em S.S.M.A. Nos anos de 2016 e 2017 eu estava no projeto S11D no Pará e lá ainda não estava implementado o Círculo de Controle de Qualidade”;*
- E.9. *“Melhoria no processo de amostragem e redução do esforço físico no processo de homogeneização das amostras”;*
- E.10. *“Manta magnética, filtro de alimentação de água, lubrificação centralizada, adaptador para transporte e de pneus”;*
- E.11. *“Calha de gravidade, engate hidráulico para pá carregadeira, olhos de águia, mão amiga, abertura pneumática de calha”;*
- E.12. *“Adaptador para transporte e de pneus”;*
- E.13. *“Realizamos vários projetos até hoje. Esses são alguns: Rampa de mataco, projeto suporte seguro, Inversor Blindado”;*
- E.14. *O entrevistado deixou o campo de respostas em branco;*
- E.15. *“Sensor de proximidade, automatização hidráulica de calha de gravidade, olhos de águia, engate hidráulico das gondolas e mão amiga.”*

Ao receber a pesquisa de todos, a autora do trabalho procurou se houve alguma replicação ou premiação dos projetos. Foi verificado que alguns dos trabalhos foram reproduzidos em outros sites. Alguns desses participantes foram enviados para participarem do Encontro de Melhoria Contínua do Corredor Sul, mas não houve ganhadores do Mato Grosso do Sul, porém foram reconhecidos.

Pergunta 5: O que você considera como um estímulo para a criação de ferramentas voltadas para a melhoria contínua da sua área?

- E.1. *“Conhecimento de novos processos”;*
- E.2. *“Saber que os meus projetos de melhorias serão replicados”;*
- E.3. *“Melhoria nos resultados”;*
- E.4. *“Apoio da liderança e disponibilidade de recursos”;*
- E.5. *“Apoio dos gestores”;*
- E.6. *“Reconhecimento”;*
- E.7. *“É gratificante quando um empregado comenta que algum trabalho implantado melhorou sua rotina de trabalho”;*
- E.8. *“Melhorar o dia a dia de trabalho”;*
- E.9. *“Reconhecimento de quem faz diferente, apoio da liderança, exemplo da liderança”;*
- E.10. *“Melhoria nos resultados e apoio dos líderes”;*
- E.11. *“Autonomia”;*
- E.12. *“Segurança, produtividade e reconhecimento financeiro”;*
- E.13. *“Autonomia que o supervisor nos dá;”*
- E.14. *“Melhor estímulo que temos em chegar a uma causa raiz que nem imaginávamos no início do PDCA e principalmente o problema resolvido”;*
- E.15. *“Um bom kaizen com uma boa ideia.”*

Pergunta 6: Você acredita que o Círculo de Controle da Qualidade promove ações de incentivo a criação de inovações?

- E.1. *“Sim”;*
- E.2. *“Sim”;*
- E.3. *“Sim”;*

- E.4. *“Sim”;*
- E.5. *“Apenas no momento dos Encontros de Melhoria”;*
- E.6. *“Sim, como a ida até as áreas para ajudar os empregados”;*
- E.7. *“Não só promove, mas reconhece as pessoas que se envolvem intensamente”;*
- E.8. *“Positivo, concordo plenamente”;*
- E.9. *“Sim”;*
- E.10. *“Acredito que o CCQ é uma ótima ferramenta para desenvolver profissionais”;*
- E.11. *“Sim”;*
- E.12. *“Sim”;*
- E.13. *“Acredito fielmente nisso.”*
- E.14. *“Sim”;*
- E.15. *“Sim. Reconhecendo as boas práticas”;*

Sobre a pergunta 5, os respondentes disseram o que os estimulam para a criação de projetos, e mais uma vez o reconhecimento é o mais citado. Na pergunta 6, é possível ver que ainda há alguns empregados que acreditam que existem apenas os reconhecimentos apenas durante os Encontros de Melhoria Contínua.

Pergunta 7: *Algo te marcou ou tem alguma lembrança de algo bom que o CCQ possa ter proporcionado?*

- E.1. *“Sim, companheirismo, oportunidades, reconhecimento, conhecimento, profissionalismo”;*
- E.2. *“A partição dos grupos e da plateia”;*
- E.3. *“Sim”;*
- E.4. *“O ganho adquirido após implementação do trabalho que inclui também aumento de satisfação dos empregados”;*
- E.5. *“União da equipe e a troca de experiências”;*
- E.6. *“A evolução do grupo”;*
- E.7. *“Cada apresentação proporciona bons momentos e lembranças que são lembradas com satisfação”;*

- E.8. *“Trabalho em equipe”;*
- E.9. *“Sim, o CCQ já me proporcionou ao menos 5 viagens para outras unidades da Vale, onde pude conhecer novos processos e aumentar meu networking”;*
- E.10. *“O CCQ pode nos proporcionar muitas coisas boas, sendo uma delas o trabalho em equipe, onde é daí que vem os grandes resultados”;*
- E.11. *“A possibilidade de fazer melhorias com pouco”;*
- E.12. *“Reconhecimento de todos os operadores que se beneficiam com meus projetos já instalados”;*
- E.13. *“O fato de estar em grupo e de nos dedicarmos a algo que ajude a nossa área”;*
- E.14. *“O que me marca realmente é ver as pessoas utilizando as nossas melhorias nas áreas”;*
- E.15. *“Quando o nosso trabalho é utilizado em outras áreas.”*

As medidas de incentivo e recompensa da empresa para os empregados pode ser vista nas respostas de seus empregados. As viagens, replicação dos trabalhos, evolução profissional das pessoas que participam dos grupos são alguns dos pontuados pelos empregados, além do reconhecimento realizado.

Pergunta 8: Você pode identificar três tipos de estímulo que o CCQ fez durante a execução dos projetos?

- E.1. *“Conhecer ferramentas novas, trocas de experiências, Engajamento da equipe”;*
- E.2. *“As orientações, os exemplos e os meios necessários para que os objetivos fossem alcançados”;*
- E.3. *“Melhoria nos processos, reconhecimento”;*
- E.4. *“Entusiasmo, Motivação e Empoderamento”;*
- E.5. *“Reconhecimento, divulgação e replicações”;*
- E.6. *“Participar de um dia diferenciado, prêmios e reconhecimento no dia da convenção”;*

- E.7. *“O primeiro estímulo percebível dentro do projeto está ligado a união do grupo, tornamos uma família. Outros estímulos também podem ser destacados como satisfação, sentimento de dever cumprido”;*
- E.8. *“Desafiador, trabalho em equipe e satisfatório”;*
- E.9. *“Criatividade, trabalho em equipe, vontade de fazer acontecer, união, cuidado ativo genuíno”;*
- E.10. *“Trabalho em equipe, trazer melhorias ao local de trabalho e o autodesenvolvimento”;*
- E.11. *“Autoconhecimento, trabalho em equipe, aprimoramento de conhecimento”;*
- E.12. *“Trabalho em equipe, satisfação e união”;*
- E.13. *“Trabalho em grupo, cuidado ativo genuíno e reconhecimento”;*
- E.14. *“Necessidade de resolver o problema, impacto do problema nas vidas das pessoas, verificar através das ferramentas da qualidade chegamos à causa raiz”;*
- E.15. *“Trabalho em equipe, união e satisfação.”*

Todas os estímulos que os empregados elencaram ao responder as perguntas, são pontos identificáveis do intraempreendedorismo realizado através do CCQ.

Pergunta 9: Acha que por meio do CCQ, você se sente mais motivado a trabalhar e buscar mais ideias de projetos?

- E.1. *“Sim”;*
- E.2. *“Com certeza, o CCQ é um estimulante natural que envolve várias pessoas com um mesmo propósito, crescer e evoluir juntos!”*
- E.3. *“Sim”;*
- E.4. *“Sim, melhorar o seu local de trabalho, não só traz benefícios para empresa, mas também para você que está ali dia a dia”;*
- E.5. *“Acredito que sim”;*
- E.6. *“Sim, com certeza”;*
- E.7. *“Motivado e feliz pela oportunidade”;*
- E.8. *“Sim, sempre buscando a melhoria contínua”;*
- E.9. *“Sim”;*

E.10. “Não. Minha motivação é minha, quero, gosto e busco melhorar meus processos dia a dia”;

E.11. “Sim”;

E.12. “Sim”;

E.13. “Sim, pois nos dá argumento e certeza da melhor proposta de solução do problema.”

E.14. “Sim”;

E.15. “Sim, o CCQ motiva a equipe.”

A seguir serão apresentadas as análises em consonância com as características que destacam o intraempreendedorismo dentro da empresa apresentadas por Hashimoto (2009).

Quadro 01 – Análise por categorias com base em Hashimoto (2009) aqui:

Descrição I - Unidades de Significado de acordo com Relatos / Depoimentos	Descrição II – Palavras-chaves	Aplicações
E2. “Sim, pois temos os programas de reconhecimento liderados pela equipe de excelência operacional, temos os reconhecimentos realizados nas supervisões e no nosso time mantemos o reconhecimento em nosso FMDS”;	Reconhecimento	Princípios, valores, missão e visão
E14. “O que me marca realmente é ver as pessoas utilizando as nossas melhorias nas áreas”	Replicação	Interdisciplinaridade
E9. “O CCQ é desenvolvimento, e eu acredito nisso pois quem se envolve com CCQ faz de	Oportunidade	Estrutura de cargos

<p><i>forma voluntária, trazendo soluções que trazem ganho tanto para a empresa quanto para os empregados, e nesse caminho vamos desenvolvendo habilidades muito úteis em nosso dia a dia, eu por exemplo: tive muita facilidade para apresentar meu TCC para a banca julgadora na faculdade, graças ao envolvimento com o CCQ”</i></p>		
<p><i>E4:“Sim, melhorar o seu local de trabalho, não só traz benefícios para empresa, mas também para você que está ali dia a dia”;</i></p>	<p>Benefícios</p>	<p>Recompensas às iniciativas</p>
<p><i>E13. “É uma iniciativa da qualidade, onde identificamos problemas e tentamos resolver com baixo custo e que ajuda a área”;</i></p>	<p>Controle</p>	<p>Modelos financeiros</p>
<p><i>E9. “Sim, o CCQ já me proporcionou ao menos 5 viagens para outras unidades da Vale, onde pude conhecer novos processos e aumentar meu networking”;</i></p>	<p>Progresso</p>	<p>A relação de poder</p>
<p><i>E14.“Melhor estímulo que temos em chegar a uma causa raiz que nem imaginávamos no início do</i></p>	<p>Independência</p>	<p>Tempo discricionário</p>

<i>PDCA e principalmente o problema resolvido”;</i>		
<i>E13. “Autonomia que o supervisor nos dá;”</i>		

Fonte: dados da pesquisa

As entrevistas foram a parte principal para descobrir o que os empregados acreditam sobre o CCQ e o intraempreendedorismo. Algumas palavras são facilmente encontradas nas respostas dos empregados como: **recompensas, trabalho em equipe, motivação e melhoria nos processos.**

Relacionado as recompensas, Cort et. al (2010) comenta que se as pessoas geram inovações e não recebem nenhuma recompensa, não adiantaria promover vários incentivos para a criação. Isso às desestimularia a continuarem inovando. Portanto, as mínimas inovações, melhorias, devem ser recompensadas de alguma forma, seja financeira, psicológica ou socialmente.

Sobre o trabalho em equipe, Barroso (2011, apud GARLET, 2015), comenta que a gestão da qualidade ao ser implementada, passa por um conjunto de técnicas de planejamento de curto e longo prazo, além de técnicas de controle de qualidade, análise e solução de problemas, bem como tornar toda a organização mais flexível, estimulando o trabalho em equipe e a participação de todas na tomada de decisão.

Em conjunto com as recompensas, a motivação para Midea (2015) é algo singular, que depende de cada profissional que pode ser mais ou menos motivado, seja pela cultura da sociedade em que foi educado ou pelo ambiente organizacional em que desempenha suas funções. A motivação pode ser particular entre empresa e colaboradores, no qual eles são reconhecidos em público, benefícios únicos, autonomia na tomada de decisões sobre o seu projeto e as novas oportunidades que surgem.

Como já exposto por Pinchot (1989 apud FESTA et al., 2013), no referencial, foi encontrada atitudes em comum dos intraempreendedores, como: **(3) Executar qualquer tarefa necessária a fazer seus projetos funcionarem, a despeito de suas descrições de cargo;** **(4) Encontrar pessoas para ajudá-lo** - em parceria com suas equipes de trabalho e com o intercâmbio de conhecimento com outras áreas; **(7) Nunca apostar em uma corrida, a menos que estiver correndo nela** - quando os empregados iniciam um projeto, não desistem até encontrar as soluções para os problemas; **(8) Lembrar de que é mais fácil pedir perdão do que permissão** – quando os empregados persistem em realizar o progresso dos projetos, e se não dão certo, preferem pedir perdão aos líderes do que ter pedido permissão para fazer e não receber autorização; **(9) Ser leal às metas, mas realista quanto às maneiras de atingi-las;** e **(10) Honrar os patrocinadores** – seja os supervisores, gerentes e a própria empresa.”

Sobre a ótica do intraempreendedorismo envolvendo os grupos de CCQ, algumas características do ambiente auxiliam as oportunidades tecnológicas, crescimento da indústria e na demanda de novos produtos/ inovações (SILVA, 2019)

Garlet (2015) expõe que o CCQ é denominado como um pequeno grupo de colaboradores de uma mesma área de trabalho que se reúnem regularmente para buscar meios de melhorar a qualidade do seu trabalho.

Em concordância, as melhorias realizadas nos processos são ações acessíveis e amplas, que requerem a revisão do próprio escopo de trabalho do empregado, assim como do grupo que integra, enquanto as inovações requerem conhecimento técnico específico fora do domínio da maioria dos empregados da organização. (PINCHOT, 1985)

Os empregados participantes dos grupos de CCQ procuram criar produtos e melhorar os que já estão feitos, pois fornece aos colaboradores ferramentas analíticas, além de informações gerenciais e autoridade para identificar oportunidades de melhoria de forma precisa de como as coisas devem ser feitas (PINTO, 2004 apud GARLET, 2015)

Para manter os empregados que realizam as melhorias em suas áreas, a empresa investe cada vez mais em quem faz a diferença. É neste momento

que os intraempreendedores ganham mais importância, pois além de contribuírem para um dos programas empresariais, também são o que mantem a empresa no mercado competitivo.

Para Veloso et al. (2007 apud HASHIMOTO, 2009), as empresas que promovem a satisfação do seu funcionário pelo trabalho e que investem na qualidade de vida possuem as seguintes características:

- IDENTIDADE – como os funcionários veem a empresa, o negócio em que ela atua e sua estratégia. Tem a ver com “vestir a camisa”, com o orgulho que a pessoa sente em trabalhar naquela organização;
- SATISFAÇÃO/MOTIVAÇÃO – como os funcionários se sentem em relação ao que fazem, ao que recebem, aos processos de gestão adotados pela empresa e ao ambiente de trabalho;
- LIDERANÇA – avaliação da capacidade da chefia de inspirar, orientar e ser imparcial com seus subordinados;
- APRENDIZADO/DESENVOLVIMENTO – como os funcionários avaliam as oportunidades de aprendizado oferecidas pela empresa e o que ela efetivamente faz para promover seu desenvolvimento profissional.

A Vale é uma das mineradoras atuantes nas cidades de Corumbá e Ladário – MS, mas com afinco desde 2009, considerada uma subsidiária oficial no Mato Grosso do Sul. Com vários tipos de setores presentes nos sites, é necessário um meio de redução de custo e aumento de produção nas áreas.

Entretanto, para isso acontecer, era necessário a implantação de algum programa que recrutasse os empregados a fim de buscarem melhorias. O CCQ foi o escolhido, mas ainda não havia conhecimento do intraempreendedorismo que esse programa poderia estar promovendo entre os empregados.

Após a recolhida das respostas, foi possível observar o empenho das equipes, pois falam muito no trabalho em equipe, motivação e na melhoria dos processos. A forma de reconhecimento e recompensa são nos Encontros de Melhoria Contínua, como o entrevistado número 06 descreveu em sua resposta ao ser perguntado se a empresa proporcionava formas de ser reconhecido pelas suas ideias: *“Sim, principalmente nos encontros de melhoria contínua”*;

Reforçando o parágrafo anterior, Hashimoto (2010) conclui que os intraempreendedores devem ser reconhecidos e recompensado pelos esforços, mesmo que não tenha alcançado sucesso em sua empreitada. Uma organização que estimula o intraempreendedorismo deve encarar as ações sem resultados como uma aquisição de experiência, dando valor aos esforços do empregado no processo da inovação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs, como objetivo geral, verificar se o Círculo Contínuo da Qualidade podia ser considerado como promotor do intraempreendedorismo. Além da busca teórica realizada nos documentos empresariais, o contato permitiu a identificação de 30 empregados participantes e 15 respondentes da entrevista. Com essa coleta de dados, foi feito o diagnóstico dos participantes das equipes dos CCQs, a identificação das ações dos três últimos anos, a verificação das ações do Encontro de Melhoria Contínua nas categorias do evento e a caracterização das ações intraempreendedoras. Pode-se chegar à conclusão de que os empregados são estimulados por meio das ações do CCQ preenchendo os requisitos de uma empresa e empregados intraempreendedores.

Os resultados obtidos a partir da aplicação da entrevista demonstraram a efetividade da pesquisa, como as respostas das perguntas 6, 8 e 9, muito dos pontos e estímulos destacados pelos respondentes como “*Criatividade, trabalho em equipe, vontade de fazer acontecer, união, cuidado ativo genuíno*” ou “*Sim, o CCQ já me proporcionou ao menos 5 viagens para outras unidades da Vale,*

onde pude conhecer novos processos e aumentar meu networking” reforçando pontos identificáveis do intraempreendedorismo realizado através do CCQ.

É necessário reconhecer que este trabalho obteve muitas limitações. Considerando o meio da coleta de dados, não foi a mais indicada para tal estudo, sendo necessárias adaptações no trabalho e nas análises dos dados. Outra situação é que por mais que o CCQ é algo bem explorado na empresa e por muitas áreas, a quantidade de documentos liberados para consulta e execução do trabalho eram muito pequenos, sendo necessário o acesso aos canais como Intranet e a página oficial da Vale.

Analisando os resultados desta pesquisa, podemos sugerir que o intraempreendedorismo e o CCQ podem ser cada vez mais complementados. Como indicação, os líderes devem incentivar mais empregados a participarem das ações dos CCQs, pois há muitos intraempreendedores dentro da empresa, mas que produzem mais outros tipos de ferramentas de melhoria contínua, pois a maioria dos grupos são com os mesmos empregados há muito tempo.

Esta pesquisa sobre CCQ e intraempreendedorismo pode motivar reflexões sobre a importância dessa iniciativa para a empresa e para o Empreendedorismo na área de Administração. O presente trabalho fornece aos líderes, empregados e outros interessados no assunto a oportunidade de replicar a pesquisa em outros locais e com outras ferramentas de melhoria, assim como utilizar as referências para investigações futuras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

10º Encontro de Melhoria Contínua marca evolução da qualidade na Vale. Vale, 2018. Disponível em: <
<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/news/Paginas/10-encontro-de-melhoria-continua-marca-evolucao-da-qualidade-na-vale.aspx>>. Acesso em: 5 de set. de 2020.

ARAÚJO, Alisson Kemis de; ARAÚJO, Richard Medeiros de. A inovação de processos: um estudo no segmento de restaurante. **Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**, v. 6 n. 2 (2017): CONNEXIO – ISSN 22368760. Disponível em:
<https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/issue/view/84> >

AZEVEDO, C. E. F. **A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo.** In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, IV, 2013, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2013. p.

BARBOSA, J., PONTE, V., OLIVEIRA, M. & MOURA, H. (2008). **Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre Balanced Scorecard: um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006.** In J. Lopes, J. Francisco & M. Pederneiras (Orgs.), Educação contábil: tópicos de ensino e pesquisa. São Paulo: Atlas.

CHIEH, N.; ANDREASSI, T. Intraempreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação do termo em uma instituição bancária. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 7, n. 2, p. 1-12, 2008.

CORT, D. B. D.; CORT, L. D.; DALL´AGNOL, D.; HARTMAN, A.; SILVA, FÁBIO GOMES DA. (2010). O intraempreendedorismo como base para a geração de conhecimento e inovação tecnológica: uma avaliação na indústria de alimentos. **XXX Encontro Nacional De Engenharia de Produção.** São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010.

COSTA, A. M.; CERICATO, D.; MELO, P. A. Empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 4, p. 32-43, 2007.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____, J. C. A. (2008). Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier.

FRANÇA, A; SARAIVA, J; HASHIMOTO, M. (2012). Orientação empreendedora como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: fatores que caracterizam os intraempreendedores e influenciam sua percepção. **Revista de empreendedorismo e Gestão da Pequena Empresa**. 1. 78-103. 10.14211/regepe. v 1i3.38.

FESTA, M.P., & FILHO, M.A. (2013). **Perfil Intraempreendedor: um estudo sobre o perfil profissional encontrado em organização pública do setor bancário brasileiro**. ISSN 1809-9475 Cadernos UniFOA Edição nº 21 - Abril/2013

_____, M. P. Gestão e cultura intraempreendedora: um estudo sobre práticas gerenciais que promovem a inovação. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 5, n. 1, p. 41-58, 2015.

FILION, L. J. Entendendo os Intraempreendedores como Visionistas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 65-80, abr/jun 2004.

GARLET, Eliane. Proposta e implantação de uma sistemática de CCQ em uma empresa de pequeno porte. **Dissertação de Mestrado**, Santa Maria, RS, 2015.

GHALAYINI, A. M., e NOBLE, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations e Production Management*, 16 (8), 63–80.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HASHIMOTO, M. **Organizações intra-empendedoras**: Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2009.

_____. **Espírito empreendedor nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

_____. **Espírito Empreendedor nas organizações: Aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HU, T-C. Quality improvement: Reducing real-time inventory errors through quality control circles. **African Journal of Business Management**, v.5, n. 26, p. 10657-10666, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LENZI, F. Cesar. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina**: um estudo da associação entre

tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. doi:10.11606/T.12.2008.tde-15012009-105920. Acesso em: 2020-05-19.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANUAL de Oslo. Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. [S.l.: s.n.], 2007. Disponível em: <www.finep.org.br>. Acesso em 18.5.2020

Manual do Sistema de Gestão Integrado Vale – Uso Interno OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração** / Maxwell Ferreira de Oliveira. -- Catalão: UFG, 2011.

MIDENA, Fernando Henrique Ferreira. **A Importância do Intraempreendedor para as Organizações**. FEMA: Fundação Educacional do Município de Assis – Assis, 2015. 43 p.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1985.

_____, III, Gifford. **Intrapreneuring**: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. Harbra: São Paulo, 1989.

_____, III, G.; PELLMAN, R. Intra-empreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PINTO, F. Qualidade Total em nossas vidas. **Revista Pretexto**, v. 5, n. 2, p. 31-36, 2004.

REIS, I. S. **Comportamentos empreendedores na gestão de pequenas empresas**. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro. Vila Real, 2013

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SEQUEIRA, S. V. **Intraempreendedorismo e Organizações Não-Governamentais: prática e discursos**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

SILVA, Marcus Vinicius Gonçalves. Inovação e intraempreendedorismo: abordagens, dimensões e delimitações no nível organizacional à luz da literatura internacional. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, ISSN 2177-4153, 2019. Disponível em: <<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/5278>>.

Silva, Airton Marques da. **Metodologia da Pesquisa**. 2ª ed. ver. Fortaleza, 2015.

SIQUEIRA, W. R.; PEGHINI, P.; SOUZA, L. D.; OLIVEIRA FILHO, J. B. Atitude empreendedora de proprietários e funcionários intraempreendedores: um estudo comparativo entre visionários e visionistas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 1, p. 84-104, 2014.

Soares, D.; Valle, R.; Baldam, R; Ragonezi, T (2006). Inovação de Processos - Um estudo comparativo sobre sua implementação. **Revista Gestão Industrial**, ISSN 1808-0448 / v. 02, n. 04: p. 51-62, 2006

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987

VELOSO, E. F. R.; NAKATA, L. E.; FISCHER, A. L. & DUTRA, J. S. Pesquisas de Clima Organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados. **Anais do Enanpad 2007**, Rio de Janeiro, Set 2007.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2.ed.Rio de Janeiro: Atlas, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHRA, S. A. Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The moderating Impact of Industry Technological Opportunities. **Academy of Management Journal**, EUA, v.39, n.6, p.1713-1735, 1996.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa** / Liane Carly Hermes Zanella. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013

APÊNDICE A
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

CAMPUS DO PANTANAL

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ESTÁGIO OBRIGATÓRIO PROFISSIONAL I

TEMA:

Data da entrevista: ___/___/___

Entrevistadora:

Orientadora: ROOSILEY DOS SANTOS SOUZA

Motivo da Pesquisa:

Observação: As informações prestadas nesta entrevista serão resguardadas com o devido sigilo.

1. Informações Gerais

a) Gênero:

a. () Feminino

b. () Masculino

b) Idade:

a. () 18 a 24 anos

b. () 25 a 34 anos

c. () 35 a 44 anos

d. () 45 a 54 anos

e. () 55 ou mais

c) Grau de Escolaridade:

a. () Ensino Médio

b. () Técnico

c. () Superior

d. () Outros

d) Quanto tempo tem de Vale?

- a. () 0 a 5 anos
 - b. () 6 a 10 anos
 - c. () 11 a 15 anos
 - d. () 16 a 20 anos
 - e. () 21 a 25 anos
 - f. () 25 anos ou mais
- e) Trabalha em qual gerência?
- a. () Gerência de Manutenção
 - b. () Gerência de Operações
 - c. () Gerência de Saúde e Segurança
 - d. () Gerência de Portos
- f) Quais anos você participou do Encontro de Melhoria Contínua?
- a. () 2018
 - b. () 2019
 - c. () 2020
- g) Em qual categoria se apresentou?
- a. () Saúde e Segurança
 - b. () Geral
- h) O que faz você considerar uma empresa um excelente lugar para se trabalhar? (Escolha somente UMA das alternativas, a principal, na sua opinião)
- a. () Eu compreendo e concordo com os objetivos da empresa, com aquilo que ela faz para seus clientes, para a sociedade e para a comunidade;
 - b. () Eu me sinto satisfeito(a) e motivado(a) com aquilo que faço, com o que ganho e com o dia-a-dia de trabalho;
 - c. () Eu percebo que estou aprendendo cada vez mais e que tenho oportunidade de crescer como profissional e como pessoa;
 - d. () Tenho chefes que eu respeito, confio e que orientam adequadamente sua equipe de trabalho;
 - e. () Nenhum dos motivos descritos acima

2. Informações Específicas

- 1) Em que área você trabalha? E o cargo?
- 2) Quanto tempo tem de Vale?

- 3) Para você, o que é o Círculo de Controle da Qualidade?
- 4) Você participou de quantos Encontros de Melhoria Contínua?
- 5) Para você, a empresa proporciona aos empregados formas de ser reconhecido pelas suas ideias?
- 6) Quais foram as melhorias e projetos que você e seu grupo já produziram?
- 7) O que você considera como um estímulo para a criação de ferramentas voltadas para a melhoria contínua da sua área?
- 8) Você acredita que o Círculo de Controle da Qualidade promove ações de incentivo a criação de inovações?
- 9) Algo te marcou ou tem alguma lembrança de algo bom que o CCQ possa ter proporcionado?
- 10) Você pode identificar três tipos de estímulo que o CCQ fez durante a execução dos projetos?
- 11) Acha que por meio desta ferramenta, você se sente mais motivado a trabalhar e buscar mais ideias de projetos?
- 12) Você sabe o que é um intraempreendedor? Acredita que seja um?