

Monstros S.A.: uma análise das oportunidades intraempreendedoras em tempos de crise

Marcos Aurélio Oliveira Rodrigues¹
Diego de Queiroz Machado²

Resumo

As organizações sempre viveram crises, lidando com rupturas do equilíbrio organizacional e gerenciando mudanças significativas. Associando o empreendedorismo a crises, autores afirmam que o empreendedor pode inovar dentro de negócios já existentes, através do intraempreendedorismo. Neste contexto, esse artigo tem como objetivo analisar as práticas intraempreendedoras e os seus benefícios em contextos de crise, tendo como foco a narrativa do filme *Monstros S.A.* Sua escolha se deu pela sua narrativa exemplificar práticas intraempreendedoras dentro de uma empresa vis-à-vis uma crise contingencial. Esse artigo contribui com a discussão sobre o tema ao trazer um panorama da visão de uma crise empresarial como um desfecho de oportunidade intraempreendedora dentro de uma companhia fictícia, mas com características comuns à realidade. Aborda, com isso, um exemplo da grande oportunidade que pode ser empreender dentro da organização para uma empresa, agregando dois temas e gerando um novo valor para as pesquisas relacionadas a práticas empreendedoras.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo; Crises; Análise fílmica.

Abstract

Organizations have always lived through crises, dealing with disruptions in the organizational balance and managing significant changes. Associating entrepreneurship with crises, authors claim that the entrepreneur can innovate within existing businesses, through intrapreneurship. In this context, this article aims to analyze intrapreneurial practices and their benefits in crisis contexts, focusing on the narrative of the film *Monstros S.A.* Its choice was given by its narrative to exemplify intrapreneurial practices within a company vis-à-vis a contingency crisis. This article contributed to bring an overview of the vision of a business crisis as an outcome of intra-entrepreneurial opportunity within a fictitious company, but with characteristics common to reality. Approaching, with this, an example of the great opportunity that can be undertaken within the organization for a company, adding two themes and generating a new value for research related to entrepreneurial practices.

¹ Bolsista do Programa de Educação Tutorial (PET) do curso de Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC)

² Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC). E-mail: diegomachado@ufc.br

Keywords: Intrapreneurship; Crisis; Film analysis.

1 Introdução

As organizações sempre viveram crises, sejam elas econômicas, políticas ou administrativas, tendo de lidar com uma ruptura de equilíbrio organizacional e gerenciar uma mudança significativa ou a escassez de um produto vital a ela. Uma crise, mesmo dentro de um cenário microeconômico e organizacional, pode interferir diretamente no aumento das taxas de juros, no poder de consumo de uma população, fazendo com que empresas diminuam a sua produção e gerem déficits econômicos, afetando, dessa forma, não apenas grandes empresas, mas todo o cenário macroeconômico (SMITH, 2017).

As mudanças significativas e escassezes mencionadas fazem parte de um cenário econômico e competitivo onde é comum o desenvolvimento do empreendedorismo como uma oportunidade para um retorno financeiro (GONDIM; ROSA; PIMENTA, 2017). Macrae (1976) e Schumpeter (1985) associaram esse empreendedorismo com a inovação, afirmando que o empreendedor pode também inovar dentro de negócios já existentes. Assim, Macrae (1976) previu a existência do termo “intraempreendedor” que viria a ser criado mais tarde por Pinchot (1985).

Portanto, além do empreendedorismo mais voltado ao externo (à sociedade), existe outro ato de empreender mais voltado ao interno (à organização). O intraempreendedorismo se baseia no incentivo a uma prática organizacional que estimula as inovações dos funcionários, desenvolvendo, com isso, o empreendedorismo junto à organização (PINCHONT, 1985). Como um exemplo famosos do intraempreendedorismo, tem-se a Pixar Animation Studios, que foi criada inicialmente como uma divisão da produtora Lucasfilm para a realização de animações gráficas (PATRINI, 2016).

Em pesquisa recente relacionada ao intraempreendedorismo, Paula, Santos e Silva (2011) explanam sobre a sua utilidade como um auxílio para a incubação de novas empresas de tecnologia mediante estudo acerca do Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (C.E.S.A.R.) para criar soluções

com os colaboradores internos. Outro caso é o da Embrapa, analisado por Lapolli e Gomes (2017), que identificaram o apoio à ação intraempreendedora dessa organização através do estímulo à autonomia dos funcionários.

Diante do contexto apresentado, esse artigo tem como objetivo analisar as práticas intraempreendedoras e os seus benefícios em contextos de crise no filme *Monstros SA*. O filme relata uma sociedade em que monstros enfrentam uma crise de energia por conta da precariedade da sua principal fonte de energia. Por conta de um imprevisto, dois trabalhadores (Mike Wazowski e James P. Sullivan) da principal companhia de fornecimento de energia dessa cidade passam por uma jornada do herói até o seu último estágio, onde encontram uma resolução para suas questões pessoais e sociais. O filme *Monstros SA* foi escolhido justamente por exemplificar práticas intraempreendedoras dentro de uma empresa vis-à-vis uma crise contingencial dentro dessa sociedade.

Espera-se que esse artigo contribua em trazer um panorama da visão de uma crise empresarial, revelada no filme *Monstros SA*, como um desfecho de oportunidade intraempreendedora dentro de uma companhia fictícia, mas com características comuns às reais. Aborda-se, frente ao dilema, um exemplo da grande oportunidade que pode ser empreender dentro da organização para o benefício da empresa, agregando dois temas e gerando um novo valor para as pesquisas relacionadas a práticas empreendedoras, durante um período de crise, e a práticas intraempreendedoras.

2 Referencial Teórico

2.1 Crises

O conceito de crise é bastante complexo, suas definições são utilizadas em diferentes campos. Segundo Glaesser (2008), crise é “uma situação perigosa e extraordinária em que uma decisão precisa ser tomada sob a pressão exercida pelo fator tempo” (p.25, 2008). O conceito de crise, de acordo Glaesser (2008), aponta a necessidade de agilidade na solução do problema, uma vez que, em

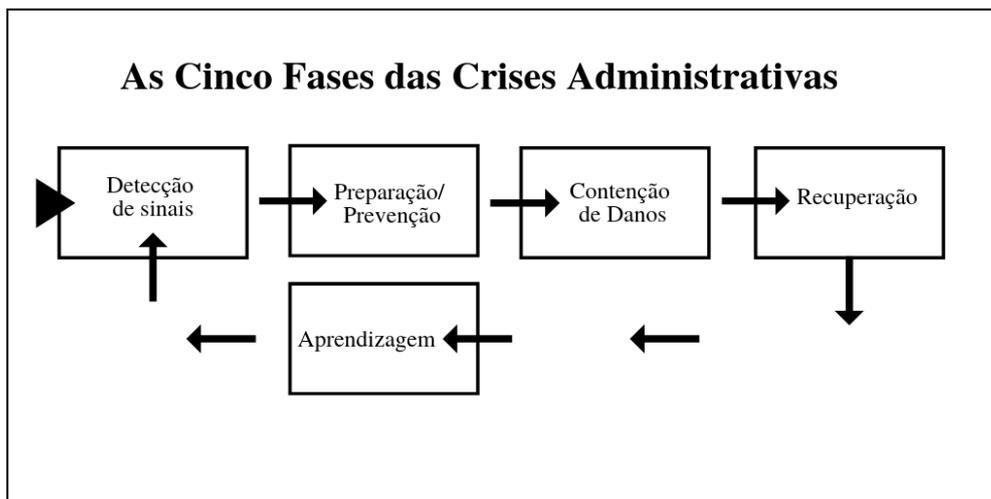
clima incerto para os negócios, pode ocasionar uma série de outras crises, em uma espécie de efeito dominó, que precisam ser percebidas e administradas de uma forma cada vez mais rápida, para evitar maiores transtornos. As instabilidades e mudanças são quase diárias dentro de organizações, impondo o desafio de conciliar seus trabalhos diários com as constantes mudanças provocadas no mercado, com melhoria e inovação (TITO, 2019).

A definição, segundo Rosenthal (1997), parte de uma mesma linha de pensamento que é regida sob a pressão do tempo e acrescenta que uma crise representa uma séria ameaça para as estruturas básicas ou para os valores e normas fundamentais de um sistema que necessita tomar decisões vitais. Já Seeger, Sellnow e Ulmer (1998) acrescentam à definição de crise a percepção de que elas são eventos específicos, inesperados e não rotineiros que criam altos níveis de incerteza e que ameaçam ou são percebidos como ameaça os objetivos de alta prioridade e de uma organização. Pauchant e Douville (1993) acrescentam uma denotação segundo a qual as crises são percebidas como situações destruidoras que acometem determinada organização ou sistema como um todo, desafiando pressupostos básicos anteriormente sustentados. De um modo geral, esses conceitos têm a percepção de que as crises são negativas e que provocam transtornos dentro da organização; já Friedman (2005), em contrapartida do que outros autores sugerem, tem um olhar voltado para o surgimento de oportunidades. Morin (1993) a percebe como complexa por conta que as definições presentes na literatura serem voltadas a potenciais ameaças, em detrimento das oportunidades que elas geram, tendo uma visão mais otimista como Friedman (2005).

As organizações, partindo desses conceitos de crise, estão vulneráveis a diversos tipos de crises, tanto externas quanto internas (sejam elas econômicas, políticas ou administrativas). Muitos fatores influenciam estas crises, como por exemplo: o aumento de pressões por parte da população, a própria urbanização, o uso e dependência da tecnologia e a globalização em si, que levou as empresas a querer expandir suas quotas de mercado e rentabilidade (TITO, 2019). Com isso vêm os riscos, pois estas empresas ficam mais expostas a mudanças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e administrativas.

Pearson (1993) estabeleceu um padrão entre elas em cinco fases de crises administrativas, elucidado pela Figura 1, para que estes riscos e mudanças possam ser premeditados por gestores:

Figura 1 – As cinco fases das crises administrativas



Fonte: Adaptação de Pearson (1993)

A primeira fase de uma crise administrativa começa pela detecção dos sinais que um determinado cenário pode demonstrar para um gestor. A partir disso, vem preparação como uma forma de prevenção de um atual cenário mais caótico. Dessa forma, quando a crise se instala, a terceira fase vem como uma contenção dos danos que essa situação pode ocasionar em uma empresa. A partir disso, a quarta fase diz respeito à recuperação da empresa para um cenário mais favorável – o que pode demandar um tempo bem maior -, seguida de uma medida resiliente a partir das aprendizagens do que ocorreu de inesperado durante essa crise e o que poderia ter sido feito de forma diferente. Assim, todo ciclo começa novamente, uma vez que o mercado é uma variável dinâmica (PEARSON, 1993).

Um segundo conceito adotado por Glaesser (2008) diz que “a crise um processo indesejado, extraordinário, muitas vezes inesperado e delimitado no tempo, com desdobramentos possivelmente ambíguos” (p.27, 2008). A ambiguidade, mencionada pelo autor, diz que uma crise pode desembocar em

impactos negativos para as organizações ou desenvolver uma oportunidade empreendedora, e com isso até mesmo uma intraempreendedora.

Para facilitar a compreensão das ideias presentes no artigo, segue um quadro (Quadro 1) para melhor sintetizar as definições por autores e suas principais características:

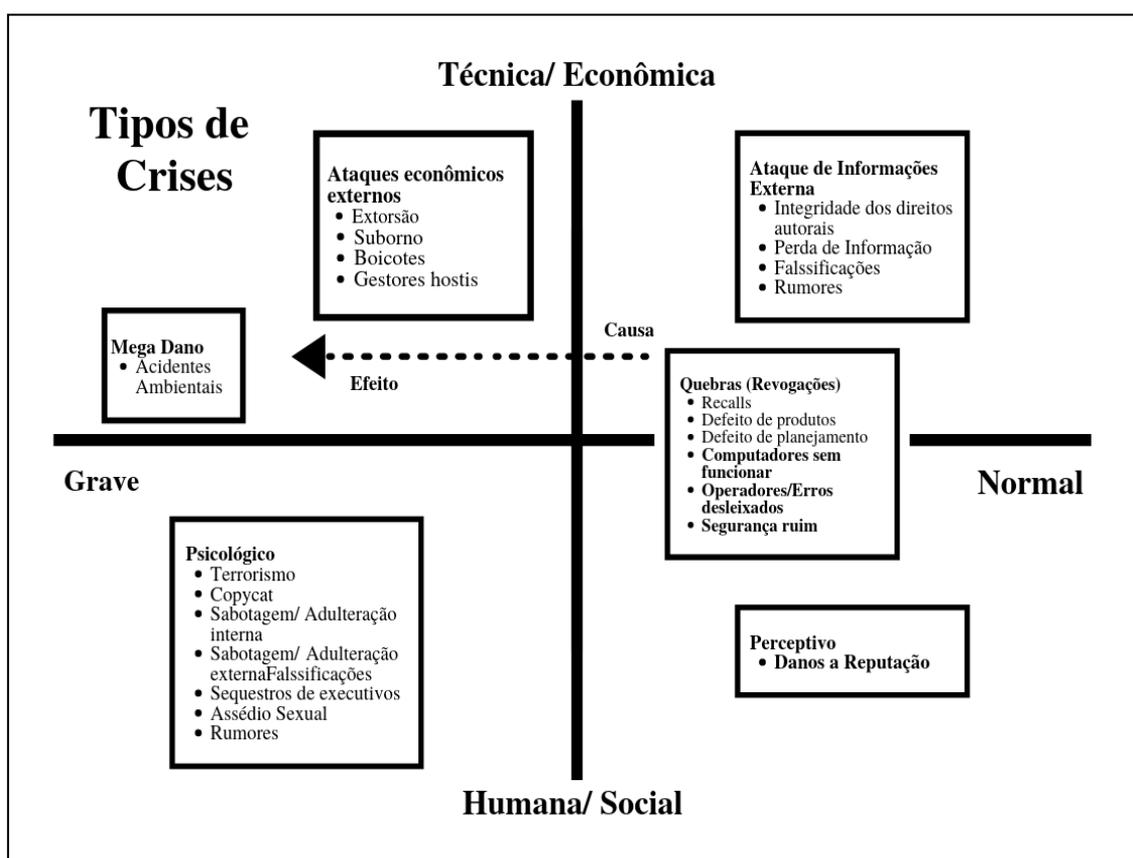
Quadro 1 – Definições de crises e suas características.

| Autor | Definição | Características das Crises |
|--------------------------------|--|--|
| Glaesser (2008) | Uma situação perigosa e extraordinária em que uma decisão precisa ser tomada sob a pressão exercida pelo tempo, sendo indesejado, algumas vezes inesperado e com desdobramentos ambíguos. | <ul style="list-style-type: none"> • Situação Perigosa. • Extraordinária. • Tomada de decisão sobre pressão do tempo. • Indesejado. • Inesperado. • Desdobramentos Ambíguos. |
| Rosenthal (1997) | Uma crise pode ser mais sutil que a sobrevivência imediata. Caracterizada por uma situação de tomada de decisão e pela necessidade de fazer escolhas críticas, além do elemento surpresa. Apresenta numerosos problemas e um grau relativamente alto de incertezas. | <ul style="list-style-type: none"> • Pode ser sutil • Tomada de decisões por escolhas críticas • É um elemento surpresa • Alta incerteza |
| Seeger, Sellnow e Ulmer (1989) | As crises perturbam os funcionários e as comunidades, prejudicando a reputação corporativa e custando centenas de milhões de dólares. Também servindo de ímpeto para investigações e mudanças organizacionais. | <ul style="list-style-type: none"> • Perturbação. • Prejudicam a reputação. • Custam muito dinheiro. • Serve de gatilho para mudanças organizacionais. |
| Pauchant e Douville (1993) | Casas variadas envolvendo Economia (noções de recessão, desemprego ou déficit governamental), História (perda cumulativa de harmonia entre os elementos de uma sociedade), Psicologia (colapso de identidade e do desenvolvimento), filosofia (baseados em uma teoria econômica política marxista atribuindo crises a vários processos dialético). | <ul style="list-style-type: none"> • Causas variadas. • Influenciadas pelo seu campo de estudo. • Crises Econômicas. • Crises Sociais. • Crises psicológicas. • Serve de gatilho para mudanças organizacionais. • Crises como processos Dialéticos. |
| Friedman (2005) | O mundo inteiro já sofreu profundas modificações segundo seus exemplos. Quanto maior for essa transição para uma nova era através de revoluções, mais dolorosas as rupturas, em oposição a uma transferência organizada de poder dos antigos vencedores para os novos. | <ul style="list-style-type: none"> • Profundas modificações. • Serve de gatilho para mudanças organizacionais. • Revoluções. |
| Morin (1993) | A noção de crise e ir além das noções de perturbação, denotando organização como sistemas que podem sofrer crises. Postulando três níveis de existência para esses sistemas: sistêmico, cibernético e negentrópico. | <ul style="list-style-type: none"> • Além das perturbações. • Concepção de Sistemas. • Nível sistêmico. • Nível cibernético. • Nível negentrópico. |

Fonte: elaborado pelos autores.

De um modo geral e englobando todos principais tipos de crises já mencionadas anteriormente, Pearson (1993) expõe a seguinte divisão das crises: Técnica/ Econômica, Normal, Humana/Social e Grave. Ele expõe na Figura 2 sua classificação em um modelo de plano cartesiano no qual uma crise não necessariamente pertence exclusivamente a uma única classificação, mas tendo a possibilidade de elas se complementarem como um “par ordenado”:

Figura 2 – Tipos de Crises



Fonte: Adaptação de Pearson (1993)

O eixo das ordenadas é composto pelos extremos de tipos de crises Técnica/Econômica e Humana/Social, já o eixo das abcissas é composto pelas tipologias extremas entre Grave e Normal. Compostos como pontos ordenado em um plano cartesiano, as subdivisões dessas tipologias são definidas como: Grave e Técnica/Econômica; crises que causam “Mega Dano” e “Ataques Econômicos Extremos”, Normal e Técnica/Econômica; crises de Ataques de

Informação Externa, Grave e Humana/Social; Crises do tipo Psicológico, Normal e Humana/Social; crises do tipo Perceptivo. Em cima do eixo das Abcissas (normal), ainda existe uma tipologia de “Quebras” que está diretamente ligado a um Mega Dano.

Essas perspectivas permitem que profissionais e acadêmicos reconheçam particularidades de pontos fracos das experiências de gerenciamento de crises, possibilitando uma análise dos elementos de sucesso e fracasso e, assim, fomentando um gerenciamento eficaz de crises, uma vez que isso pode significar a diferença entre vida e morte para organizações, para divisões de produtos ou serviços e para funcionários individuais. E como uma continuidade para melhor enfrentar a crise, podem vir à tona as oportunidades do Intraempreendedorismo.

2.2 Intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo como um conceito começou a ser difundido pelo Autor Macrae (1976), um dos primeiros a desenvolver pesquisas sobre o tema. Segundo o autor, as empresas que adaptassem a suas antigas maneiras de realizar as suas atividades a uma maneira mais eficiente seriam mais dinâmicas em seus desempenhos futuros. Além disso, ele considera que as empresas iriam sofrer grandes mudanças na forma como seriam realizadas as suas operações (MACRAE, 1976).

A concepção de Pinchot (1985) de intraempreendedorismo levava em consideração as ações das empresas para a criação de um ambiente de incentivo à inovação e à aceitação de riscos dentro das empresas existentes, sendo este o processo através do qual um colaborador ou vários em conjunto realizam um projeto para usufruir de sua própria organização. Esses empregados intraempreendedores são considerados importantes geradores da inovação e renovação estratégica dentro das empresas. Alguns anos mais tarde, ele voltou a afirmar em sua obra que os intraempreendedores são sonhadores que realizam seus próprios projetos, responsabilizando-se pela criação de inovações em sua organização e gerando lucratividade (PINCHOT, 1989).

Zahra (1995) acrescenta à definição de intraempreendedorismo duas dimensões em tona do intraempreendedorismo: o foco na inovação e criação de negócios e a renovação estratégica. A complementar as dimensões de Zahra e a definição de Pinchot os autores Pryor e Shays (1993) afirmam que o intraempreendedorismo está na criação de um ambiente que proporcione a inovação e, assim, transforme pessoas comuns, que não possuem relação direto com algum tipo de cliente, em empreendedores que assumem responsabilidades e papéis dentro da empresa, assim como também afirma Pinchot.

Desse modo, o conceito atual de empreendedor não engloba apenas o responsável por abrir um negócio, mas inclui também os empregados empreendedores, que desenvolvem e realizam atividades em prol da melhoria dos processos de sua empresa, fazendo com que elas melhorem o seu desempenho no mercado (NUNES, 2016). Os exemplos mais clássicos dessa prática explanados por Nunes (2016) são o caso do grupo econômico multinacional 3M, em que os desenvolvedores Spencer Silver e Art Fry criaram os tão famosos “Post-it” em 1980, e o caso de Ken Kutaragi da Sony Computer Entertainment, como o grande impulsionador das ideias que geraram a Playstation Network. Seguindo nessa mesma linha de conceito, Antoncic (2001) aponta que intraempreendedorismo pode ser definido pelo seu conteúdo baseado no conceito de inovação criado por Nunes, buscando, assim, uma solução nova ou criativa que possa desafiar os setores mais conservadores da organização. Isso inclui o desenvolvimento (ou a aprimoramento) de velhos e novos produtos, serviços, mercados, técnicas de administração e tecnologias impactando na forma como as empresas lidam com os competidores. Antoncic ainda afirma que o intraempreendedorismo refere-se a um processo interno de uma empresa, independente do seu tamanho, e é acontece não somente com novos negócios, mas também com outras atividades e orientações inovadoras.

Para um melhor entendimento das definições abordadas pelos autores, o quadro a seguir compara suas definições e aponto suas principais características segundo cada autor (PINCHOT, 1985; ZAHRA, 1995; PRYOR, 1993; NUNES, 2016; ANTONCIC 2001; MACRAE, 1975):

Quadro 2 – Definições e características do Intraempreendedor

| Autor | Definição | Características Intraempreendedora |
|----------------------|---|--|
| Pinchot (1985) | Todos os sonhadores que realizam, assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. Pode ser o criador ou o inventor que transformar uma ideia em uma realidade lucrativa. | <ul style="list-style-type: none"> • Sonhador. • Assume responsabilidade. • Tomar decisões. • Trabalha com autonomia. • Inovador. • Proativo. • Pensar em como fazer a empresa ganhar mais, vender mais e reduzir custos. • Ser autoconfiante e demonstrar paixão pelo trabalho. |
| Zahra (1995) | Duas dimensões em sua definição: o foco na inovação e criação de negócios e a renovação estratégica. Inclui o compromisso em construir novos produtos ou processos, criando mercados ou expandindo, renovação estratégica, a revitalização das operações. | <ul style="list-style-type: none"> • Inovador. • Criador de novos produtos e processos. • Trabalhar em projetos sem ninguém pedir. • Utilizar a criatividade para selecionar as melhores ideias para promover inovação. • Renovador. • Resiliente. • Explorador de novos mercados. • Pensar em como fazer a empresa ganhar mais, vender mais e reduzir custos. • Estrategista. • Tomar decisões. • Ter capacidade de analisar cenários. • Revitalizador. |
| Pryor e Shays (1993) | O intraempreendedorismo é a criação de um ambiente no qual a inovação pode florescer de forma a transformar pessoas comuns, que nunca viram um cliente, em empreendedores de sucesso que assumem responsabilidades e papéis dentro da empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Propiciam ambientes para a inovação e criatividade. • São pessoas comuns. • Assume responsabilidade e analisam os cenários. • Trabalhar com autonomia. • Agir como “dono” do negócio. • Procurar melhorar e descobrir oportunidades. • Pensar em como fazer a empresa ganhar. |
| Nunes (2016) | Processo através do qual o colaborador de uma organização realiza um determinado projeto para usufruto dessa mesma organização, seja este projeto realizado por um ou vários empreendedores em conjunto. | <ul style="list-style-type: none"> • Funcionário empreendedor, inovador e criativo. • Agir como dono do negócio. • Beneficiário da Organização. • Agir com certa inquietude, sempre procurando melhorar e descobrir oportunidades à medida que analise os cenários da empresa. • Tomar decisões. • Um único funcionário, ou o conjunto deles. • Trabalhar com autonomia. • Procurar melhorar e descobrir oportunidades. |
| Antoncic (2001) | Solução nova ou criativa para desafiar e confrontar as velhas práticas da empresa, incluindo o desenvolvimento e a melhoria de velho ou novo refere-se a um processo interno de uma empresa existente e com outras | <ul style="list-style-type: none"> • Solucionador de problemas. • Inovador. • Utilizar a criatividade para selecionar as melhores ideias para promover inovação. • Disruptivo de antigas práticas. • Age como “dono” do negócio. • Trabalhar com autonomia. • Desenvolvedor de melhorias. |

| | | |
|---------------|---|--|
| | atividades e orientações inovadoras. | <ul style="list-style-type: none"> • Estrategista e tomador de decisões. • Ter capacidade de analisar cenários. • Pensar em como fazer a empresa ganhar mais, vender mais e reduzir custos. |
| Macrae (1975) | Aquelas que mais procuram alternativas para desenvolver os seus projetos de forma a atingir os seus objetivos. E este defende ainda a importância da necessidade de formação de grupos que sejam capazes de iniciar atividades intraempreendedoras. | <ul style="list-style-type: none"> • Inovador. • Desenvolvedor de melhorias. • Estrategista. • Ter capacidade de analisar cenários e tomar decisões. • Age como “dono” do negócio. • Pensar em como fazer a empresa ganhar mais, vender mais e reduzir custos. • Atua em conjunto com outros funcionários. • Autônomo. |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tais práticas intraempreendedoras vêm se tornando comuns em empresas de acordo com dilemas e até mesmo situações mais críticas (NUNES, 2016; LAPOLLI; GOMES, 2017; PAULA; SANTOS; SILVA, 2018). Para melhor exemplificar essas situações com suas respectivas oportunidades, graças ao intraempreendedorismo, foram selecionadas algumas pesquisas em empresas que lidam com isso ou que poderiam aproveitar de uma excelente oportunidade para adaptar-se.

No Setor público, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) é uma organização que vem se destacando com as características de apoio à inovação, à política de rotação dos cargos citados nas entrevistas como uma prática que auxilia a inovação e o empreendedorismo (LAPOLLI; GOMES, 2017). No Setor privado, o estudo de caso realizado por Nunes (2016) foi no Hospital CUF (Companhia União Fabril), onde foram constatadas as seguintes iniciativas intraempreendedoras (NUNES, 2016): Bolsas Livros Escolares (2015), Cestas básicas natalinas (2015), Colônia de Férias. Quanto ao programa de incubação, este foi um estudo de caso realizado pelos autores Paula, Santo e Silva (2018) dentro do Programa de Incubação C.E.S.A.R. O processo de intraempreendedorismo foi o grande responsável pelo ambiente virtual e de cooperação ao desenvolvimento de ideias inovadoras para geração e o desenvolvimento de produtos, serviços e novos negócios (PAULA; SANTOS; SILVA, 2018).

Por conseguinte, um intraempreendedor pode ser denominado como uma pessoa que faz parte de uma organização que está sempre atenta a novas oportunidades que possam vir a agregar positivamente à empresa e sempre disposta a enfrentar novos desafios. Nesse sentido, para tal situação ser colocada em prática, é necessária a proatividade de um funcionário ou de um grupo de pessoas da organização que proporcionem um ambiente atrativo, seguro e desafiador para a propagação e a efetivação de ideias (MACRAE, 1976; PINCHOT, 1985; SCHUMPETER, 1985). Nisso, pode-se atrelar as seguintes situações intraempreendedoras com os tipos de crises apontados por Pearson (1993) no Quadro 3, seguido das situações de cada exemplo e suas oportunidades:

Quadro 3 – Crises empresariais e suas oportunidades intraempreendedoras.

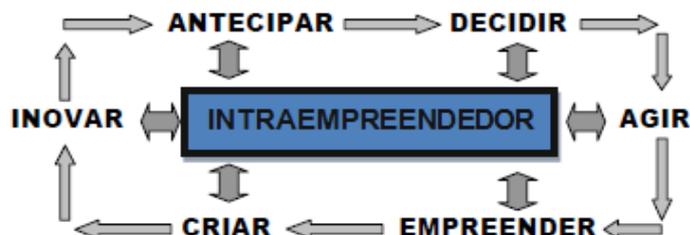
| Autores | Empresas | Tipo de Crise | Situações | Oportunidades Intraempreendedoras |
|------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|---|---|
| Lapoli e gomes (2017) | Embrapa | Humana/ Social e Normal | Tarefas e questões puramente burocráticas; Inibição da cultura empreendedora e Autonomia dos Funcionários. | Feedbacks, apoios financeiros às ideias, reconhecimento do comportamento diferenciado, incentivo à inovação e a autonomia para tomar iniciativas. |
| Nunes (2016) | Hospital CUF (Companhia União Fabril) | Humana/ Social e Normal | Intraempreendedorismo social no qual os funcionários procuram soluções para os problemas sociais internos da organização onde atua. | Bolsas Livros Escolares; Cestas básicas natalinas; Colônia de Férias. |
| Paula, Santos e silva (2018) | Programa de Incubação C.E.S.A.R. | Humana/ Social e Normal | Dificuldades com parcerias, tornar as ideias reais, amadurecer, originalidade, apoio ao empreendedor. | Após o processo de intraempreendedorismo a incubação das empresas do programa conseguiu se desenvolver e elevar-se a um patamar de spin-off. |

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Intraempreendedor está sempre trabalhando em cima do novo, procurando reinventar o obsoleto dentro da empresa, antecipando ações e consequências de acordo com atual mercado, tomando decisões importantes que visam ao coletivo, agindo e empreendendo, tudo de uma forma cíclica e perene (PICHOT, 1985). E é através desse ciclo que as empresas, através de

características intraempreendedoras, podem preparar-se para antecipar uma crise, ou até mesmo conseguir melhor se sobressair por cima de uma (LEITE, 1999).

Figura 3 – Ciclo Intraempreendedor.



Fonte: Leite (1999).

O ciclo não possui necessariamente uma ordem de começo, mas consiste, como todo intraempreendedor, em estar sempre criando, inovando, antecipando ações e consequências, tomando decisões, agindo e empreendendo, tudo de uma forma cíclica e perene, mesmo que pareça não haver uma ordem. Além disso, cada etapa desse ciclo está diretamente ligada ao processo de Intraempreendedorismo.

3 Metodologia

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, foi analisado um longa-metragem de animação com a temática ligada a uma oportunidade de intraempreendedorismo diante o surgimento de uma crise. *Monstros SA* foi produzido pela PIXAR Studios em 2001, com direção de Peter Docter, David Silverman e Lee Unkrich, roteiro de Pete Docter, Rhett Reese, Andrew Stanton, Jonathan Roberts, Jill Culton, Daniel Gerson e Ralph Egglestone. O filme com uma hora e trinta e dois minutos de animação.

A metodologia utilizada durante o desenvolvimento da pesquisa foi a qualitativa, que permite entender ou interpretar os fenômenos através de uma pesquisa na qual são exploradas informações mais subjetivas e em profundidade (BARDIN, 2004). Dentro de uma análise ampla e não-mensurável, esse tipo de pesquisa expressa uma opinião que nem sempre pode ser traduzida em

números. Isso porque, mais do que seguir um questionário, é uma pesquisa mais livre e pode vir em formatos diversos, como entrevistas de profundidade, grupos focais e análise fílmica (BARDIN, 2004).

Constituída com abordagem de análise de conteúdo, o modelo de análise fílmica baseou-se em Vanoye e Goliot-Lété (2002), Aumont e Marie (1990) e Rodríguez (2014). Estes autores chamam a atenção para o olhar do pesquisador a uma interpretação, a sua subjetividade e elementos indispensáveis, principalmente em se tratando de filmes de animação e sua relação com a pesquisa no campo de Administração. A análise em si é uma atividade de reconhecimento, exemplificada como sendo um momento de leitura: o momento da decomposição do texto, do trabalho cuidado, detetivesco, de encontrar na superfície os elementos que nos conduzam ao seu objetivo central (RODRIGUEZ, 2014). Nesse sentido, o objetivo é analisar: a determinação das escolhas, estabelecimento de conexões entre os elementos do texto, sua coesão através do descobrindo de seus nós e laços com outros textos já conhecidos (RODRIGUEZ, 2014). Defendendo esta abordagem, Rodriguez (2014) argumenta que, para ler e analisar um texto, é preciso criar uma relação de envolvimento, atravessando e estabelecendo conexões profundas.

O primeiro passo da análise fílmica foi a visualização de *Monstros S.A.*, interpretado através de aspectos subjetivos, os quais envolvem a compreensão de um determinado contexto organizacional, a interação entre grupo sociais entre si. Assim, estes são observados, bem como momentos e eventos significativos da vida dos personagens. Foram ao todo cinco visualizações do filme pelos autores do trabalho: anotando os elementos significativos observados e separando as sequencias e os planos. Esse processo é conhecido como decomposição, o qual consiste em decompor os elementos constitutivos, da seguinte forma: despedaçar, descosturar, desunir, extrair, separar, destacar e denominar materiais que não se percebem isoladamente ‘a olho nu’ (VANOYE; GOLIOT LÉTÉ, 2002). Em resumo, busca-se fragmentar e decompor a base do material do filme para realizar uma análise eficaz.

A subjetividade pode ser analisada através de “olhos clínicos”, ou seja, uma observação mais apurada e sistemática é aplicada para se coletar dados,

trazendo uma sensibilidade maior do pesquisador para captar e interpretar a subjetividade aparente (BARDIN, 2004). A coleta de dados foi feita mediante uma observação indireta, não participante, caracterizada como uma observação de segunda mão, na qual se utilizam fotografias, imagens ou, neste caso, filmes. Trata-se, assim, de um estudo observacional. Sendo indireto, o estudo observacional pode ser reavaliado várias vezes para se concluir aspectos diferentes de um mesmo fato (BARDIN, 2004). Quanto ao pesquisador, ele pode ser definido como um “observador completo”, uma vez substituído a observação real pela observação em vídeo e não interferindo com os sujeitos observados (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

4 Resultados e Discussão

Monstros SA é um filme de animação, norte-americano, lançado pela distribuidora Walt Disney Pictures, através da Pixar Animation Studios. Ele conta no seu elenco principal com os personagens: Mike Wazowski; James P. Sullivan ou “Sulley”; Mary Gibbs ou “Boo”; Randall Boggs; Henry. J. P. Waterhouse. Essa obra fílmica se comunica com espectador através de metáforas e imagens, trazendo consigo uma alegoria para a realidade cotidiana organizacional em uma ficção.

Na cidade de Monstrópolis, onde os personagens habitam, a principal fonte de energia é gerada na fábrica *Monstros S.A* - onde se passa a maior parte da história. O principal objetivo dessa empresa é captar energia por meio do trabalho dos seus funcionários (os monstros Mike Wazowski ou o Sulley por exemplo) para o bom funcionamento de sua cidade, como em qualquer outra sociedade que precise de energia para se sustentar. Uma das principais atividades dessa empresa é assustar crianças. Uma vez com muito medo, as crianças gritam e é através desses gritos que a sociedade dos monstros consegue a sua energia.

Para atender à demanda do processo produtivo, a fábrica possui centenas de monstros e uma elite composta por um seleto grupo de monstros responsáveis por assustar e manusear o equipamento que controla o acesso dos

monstros ao quarto das crianças (que depois estocam a energia gerada). James Sullyvan, um imponente monstro assustador de pelo azul e chifres, e Mike Wazowski, um pequeno ser verde arredondado que possui um olho só, formam uma equipe que é recordista da empresa em quantidade de energia armazenada e, por conta disso, são muito bem reconhecidos na companhia graças ao seu bom desempenho, tidos como um exemplo do “sucesso profissional” para a empresa – e também são os nossos protagonistas. Todo esse trabalho é supervisionado pelo presidente da fábrica, Sr. Waternoose, que sempre elogia o desempenho de Sulley, por ser o “assustador” da equipe e, por conta disso, ele também sempre ganha todos os méritos sozinho.

Na fábrica Monstros S.A, o funcionário do mês é sempre aquele mais temido pelas crianças, os que são responsáveis pelos piores gritos e que geram as maiores fontes de energia necessárias para a sobrevivência da fábrica e da cidade, uma vez que esta vem passando por uma grave crise energética e está cada dia perdendo mais “portas” (seu principal recurso utilizado para ir até as crianças). Toda a elite de monstros assustadores passa por um processo de treinamento cuidadoso em um simulador do quarto de uma criança. E para alcançar esse posto de assustador, deve estudar as normas e os procedimentos de segurança fundamentais para a função. Outro adendo importante para o enredo da história é que uma das normas da empresa, que assim rege também toda a sociedade, é a crença de que “as crianças humanas são tóxicas”. Por isso, elas não podem ser tocadas e nem os seus objetos por conta do risco de “contaminação”. É uma grande ironia, uma vez os monstros as assustam, mas também as temem, mas isso serve como um alicerce importante para sustentar a hierarquia empresarial dessa elite de trabalhadores.

Henry J. Waternoose é o presidente da fábrica. Ele a herdou do seu pai e é considerado um grande assustador. Ele também foi responsável pela inovação e a tecnologia patenteada de portas que transformou a Monstros S.A. em uma gigantesca fábrica de energia. Entretanto, também por conta dele, a fábrica envolveu-se em um escândalo: agindo em cumplicidade com Randall Boogs (O segundo antagonista da história) no sequestro de uma criança (Mary Gibbs ou “Boo”) com o intuito de utilizá-la em um novo projeto para a captação de energia

que envolveria grandes danos à integridade física da criança, Henry J. Waterhouse foi responsável também por alimentar o tabu e a alienação em toda a sociedade de que “a criança humana é tóxica” e criou uma série de mitos envolvendo esta história. Eles foram desmascarados graças aos protagonistas James P. Sullivan e Mike Wazowski depois de uma grande epopeia para a construção das camadas dos personagens e seus respectivos amadurecimentos. Ao final, conseguiram salvar Boo.

Como já mencionado, toda a sociedade mostra retratada na trama enfrentava uma crise na captação de energia, pois as crianças já não se assustavam como antigamente. Trazendo isso para a nossa realidade, uma das dificuldades que o cidadão enfrenta é o racionamento de energia, simbolizado no drama dos personagens. Por conta disso, uma nova tecnologia, um tanto controversa, foi desenvolvida para a captação de energia pelo presidente da fábrica e o seu funcionário Randall. Por mais que isso possa ser considerado como intraempreendedorismo, ela tinha um problema. Essa nova tecnologia - chamada de “abductor” - funcionava como uma espécie de “aspirador” que sugava todo o fôlego das crianças que as levavam a um estado debilitado de quase óbito.

Antes de ser preso pelas autoridades monstros, o presidente afirma que “sequestrará mil crianças antes de deixar a empresa acabar” e, nesse momento, ele culpa Sulley pelo possível fechamento da Monstros S.A. Depois que Boo foi devolvida sã e salva, o fechamento da fábrica e o desemprego de milhares de monstros seriam inevitáveis. Entretanto, Mike afirma que o episódio valeu a pena, pois os acontecimentos foram motivadores de boas risadas, e nesse momento ele tem um insight sobre uma nova oportunidade para o salvamento da fábrica (também conhecido como uma oportunidade intraempreendedora).

Desse breve diálogo, durante o desfecho do filme, nasce a ideia que levará à mudança completa do foco do negócio da empresa. Ao invés de captar gritos das crianças, os monstros passarão a captar risos. Uma vez que esta ação se demonstra muito mais eficiente e potente, torna-se a nova fonte de energia de Monstrópolis, transformando-se no maior exemplo de intraempreendedorismo do filme.

Ela pôde ser desenvolvida graças ao intraempreendedorismo de um dos funcionários. Logo após a sua reestruturação, ocorre uma inversão de papéis entre Mike, que agora passa a ser o funcionário modelo da empresa por conseguir muitas risadas, e o seu parceiro Sully, antes um assustador está encarregado de cuidar do manuseio dos equipamentos, reforçando o novo papel dos funcionários e dando uma nova configuração à realização do trabalho.

O Quadro 5 apresenta as principais características intraempreendedoras que foram mais bem identificadas no filme, de acordo com as principais características estabelecidas para um intraempreendedor, dentro de um consenso entre os autores abordados, para sobreviver no mercado atual (PINCHOT, 1985; ZAHRA, 1995; PRYOR, 1993; NUNES, 2016; ANTONCIC 2001; MACRAE, 1975):

Quadro 4 – Características intraempreendedoras identificadas no filme.

| Características intraempreendedoras | Identificação das características com os momentos do filme |
|--|---|
| Trabalhar com autonomia (PINCHOT, 1985; PRYOR E SHAYS, 1993; NUNES, 2016; MACRAE; 1975). | <ul style="list-style-type: none"> • O antagonista Randall trabalhando na máquina abductor. • A criação da máquina adubtor de gritos de Randall. |
| Ter capacidade de analisar cenários (ZAHRA, 1995; PRYOR E SHAYS, 1993; NUNES, 2016; ANTONCIC, 2001; MACRAE, 1975). | <ul style="list-style-type: none"> • Quando o Sully através de um veículo de divulgação informa-se que a sociedade passa por uma crise de energia. • Sully afirma para Mike estarem passando por “racionalmente de Gritos”. • Quando o Sully reafirma sua preocupação com a crise para o S.r. Waternoose e decide treinar os estagiários. • Quando o S.r. Waternoose concorda que as crianças já não se assustam mais como antigamente, mas a empresa está sabendo como lidar com isso. |
| Agir como “dono” do negócio (PRYOR E SHAYS, 1993; NUNES, 2016; ANTONIC, 2001; MACRAE, 1975). | <ul style="list-style-type: none"> • Quando o Randall, junto ao Sr. Waternoose, banuiu o Mike e o Sully por decisão própria. • Quando o Mike decide motivar o seu amigo Sully reconstruído a porta da Boo para estimular o companheiro de trabalho. |
| Tomar decisões (PINCHOT, 1985; ZAHRA, 1995; NUNES, 2016). | <ul style="list-style-type: none"> • Quando Sr. Waternoose decidiu se livrar do Mike e do Sullyvan para dar continuidade ao seu plano com o Randall. • Troca de Gestão da empresa. |
| Agir com certa inquietude, sempre procurando melhorar e descobrir | <ul style="list-style-type: none"> • Mudança da cultura organizacional da fábrica. • Randall com o ideal de revolucionar a indústria do susto com sua nova ideia. |

| | |
|---|--|
| oportunidades (NUNES, 2016). | |
| Utilizar a criatividade para selecionar as melhores ideias para promover inovação (ZAHRA, 1995; PRYOR E SHAYS, 1993; ANTONCIC, 2001). | <ul style="list-style-type: none"> • Sully após ser expulso utiliza-se dos poucos recursos que tem para tentar retornar a empresa diante das adversidades do ambiente para mudar a forma como as crianças são tratadas. • Ao invés de captar gritos das crianças, os monstros passarão a captar risos. Sendo essa a nova fonte de energia da cidade Monstrópolis • Quando o Sullyvan decide fugir do Randall se segurando numa porta para tentar mudar a forma como as crianças são tratadas. |
| Pensar em como fazer a empresa ganhar mais, vender mais e reduzir custos (PINCHOT, 1985; ZAHRA, 1995; PRYOR E SHAYS, 1993; MACRAE, 1975). | <ul style="list-style-type: none"> • Inversão de papéis necessária entre os trabalhadores que assustavam e os que manuseavam equipamentos. • Adaptação do andar do Susto para o andar do Riso |
| Demonstrar resiliência quando situações adversas acontecem (ZAHRA, 1995; NUNES, 2016). | <ul style="list-style-type: none"> • Quando o SR. Waternoose avisa que estão trabalhando com a mais alta tecnologia para lidar a com a nova geração de crianças que já não se assustam com tanta facilidade. • Mudanças da antiga fonte de energia para uma nova menos prejudicial. |
| Conseguir mapear riscos e calcular se pode corrê-los (ZAHRA, 1995; ANTONIC, 2001). | <ul style="list-style-type: none"> • Quando o Sully toma a consciência de que assustar crianças é errado, sentindo empatia pela Boo e olhando pela percepção da criança. • O Sr. Waternoose preocupado com a identidade da empresa se o escândalo com a criança vazar para a mídia. • Percepção do Sully de que uma só criança pode gerar sozinha energia suficiente para alimentar todas as portas da fábrica apenas com o riso. |
| Ser autoconfiante e demonstrar paixão pelo trabalho (PINCHOT, 1985). | <ul style="list-style-type: none"> • Motivação do Mike em acordar sempre mais cedo do que o Necessário. • A motivação do Sully em seu preparo matinal com exercícios físicos antes do expediente. • Mike fica encantado por ter sua imagem veiculada ao nome da empresa Monstros S.A. • Trabalhadores da empresa admiram os Assustadores, pelo seu trabalho, como heróis. • Quando o S.r. Waternoose afirma que faria qualquer coisa para a empresa não falir. |

Fonte: Adaptação das características intraempreendedoras de Paiva, Silva e Carrasco (2016)

Analisando as principais características que os autores trabalhados no artigo possuem em comum no Quadro 4, percebe-se que se encaixam perfeitamente no ciclo intraempreendedor trabalho por Leite (1999). Como o ciclo intraempreendedor não consiste em uma ordem, as ações que o compõem precisam apenas ser tomadas. Essas ações podem ter um paralelo de acordo

com as características já mencionadas, o que pode melhor exemplificado pelo Quadro 5:

Quadro 5 - Paralelo entre as ações e as características intraempreendedora

| Ações do Ciclo Intraempreendedor | Paralelo das Características Intraempreendedoras | Identificação das características com os momentos do filme |
|---|--|---|
| Antecipar | Ter capacidade de analisar cenários (ZAHRA, 1995; PRYOR E SHAYS, 1993; NUNES, 2016; ANTONCIC, 2001; MACRAE, 1975). | <ul style="list-style-type: none"> • Quando o Sully através de um veículo de divulgação informa-se que a sociedade passa por uma crise de energia. • Sully afirma para Mike estarem passando por “racionalmente de Gritos”. • Quando o Sully reafirma sua preocupação com a crise para o S.r. Waternoose e decide treinar os estagiários. • Quando o S.r. Waternoose concorda que as crianças já não se assustam mais como antigamente, mas a empresa está sabendo como lidar com isso. |
| Empreender | Trabalhar com autonomia (PINCHOT, 1985; PRYOR E SHAYS, 1993; NUNES, 2016; MACRAE; 1975). | <ul style="list-style-type: none"> • O antagonista Randall trabalhando na máquina abductor. • A criação da máquina adutor de gritos de Randall. |
| | Ser autoconfiante e demonstrar paixão pelo trabalho (PINCHOT, 1985). | <ul style="list-style-type: none"> • Motivação do Mike em acordar sempre mais cedo do que o Necessário. • A motivação do Sully em seu preparo matinal com exercícios físicos antes do expediente. • Mike fica encantado por ter sua imagem veiculada ao nome da empresa Monstros S.A. • Trabalhadores da empresa admiram os Assustadores, pelo seu trabalho, como heróis. • Quando o S.r. Waternoose afirma que faria qualquer coisa para a empresa não falir. |
| Decidir | Tomar decisões (PINCHOT, 1985; ZAHRA, 1995; NUNES, 2016). | <ul style="list-style-type: none"> • Quando Sr. Waternoose decidiu se livrar do Mike e do Sullyvan para dar continuidade ao seu plano com o Randall. • Troca de Gestão da empresa. |
| | Conseguir mapear riscos e calcular se pode corrê-los (ZAHRA, 1995; ANTONIC, 2001). | <ul style="list-style-type: none"> • Quando o Sully toma a consciência de que assustar crianças é errado, sentindo empatia pela Boo e olhando pela percepção da criança. • O Sr. Waternoose preocupado com a identidade da empresa se o |

| | | |
|--------|---|--|
| | | <p>escândalo com a criança vazar para a mídia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percepção do Sully de que uma só criança pode gerar sozinha energia suficiente para alimentar todas as portas da fábrica apenas com o riso. |
| Criar | Utilizar a criatividade para selecionar as melhores ideias para promover inovação (ZAHRA, 1995; PRYOR E SHAYS, 1993; ANTONCIC, 2001). | <ul style="list-style-type: none"> • Sully após ser expulso utiliza-se dos poucos recursos que tem para tentar retornar a empresa diante das adversidades do ambiente para mudar a forma como as crianças são tratadas. • Ao invés de captar gritos das crianças, os monstros passarão a captar risos. Sendo essa a nova fonte de energia da cidade Monstrópolis • Quando o Sullyvan decide fugir do Randall se segurando numa porta para tentar mudar a forma como as crianças são tratadas. |
| Agir | Agir como “dono” do negócio (PRYOR E SHAYS, 1993; NUNES, 2016; ANTONIC, 2001; MACRAE, 1975). | <ul style="list-style-type: none"> • Quando o Randall, junto ao Sr. Waterhouse, banuiu o Mike e o Sully por decisão própria. • Quando o Mike decide motivar o seu amigo Sully reconstruído a porta da Boo para estimular o companheiro de trabalho. |
| | Agir com certa inquietude, sempre procurando melhorar e descobrir oportunidades (NUNES, 2016). | <ul style="list-style-type: none"> • Mudança da cultura organizacional da fábrica. • Randall com o ideal de revolucionar a indústria do susto com sua nova ideia. |
| Inovar | Pensar em como fazer a empresa ganhar mais, vender mais e reduzir custos (PINCHOT, 1985; ZAHRA, 1995; PRYOR E SHAYS, 1993; MACRAE, 1975). | <ul style="list-style-type: none"> • Inversão de papéis necessária entre os trabalhadores que assustavam e os que manuseavam equipamentos. • Adaptação do andar do Susto para o andar do Riso |
| | Demonstrar resiliência quando situações adversas acontecem (ZAHRA, 1995; NUNES, 2016). | <ul style="list-style-type: none"> • Quando o sr Water Loose avisa que estão trabalhando com a mais alta tecnologia para lidar a com a nova geração de crianças que já não se assustam com tanta facilidade. • Mudanças da antiga fonte de energia para uma nova menos prejudicial. |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Estabelece-se, portanto, uma relação entre as organizações e o filme *Monstros S.A.*, já que a trama exemplifica a representação de um ambiente organizacional, através da jornada vivida pelos personagens, permitindo que se

tenha uma noção maior de aprendizagens administrativas. A exemplo disso, a fábrica passa por uma reestruturação, por conta das crises enfrentadas durante todo o filme e Mike agora passa a ser um dos principais funcionários. Toda a trama, com isso, exemplifica perfeitamente os conceitos do Intraempreendedorismo.

Dessa lição, tira-se o ensinamento de que, para as empresas se manterem no mercado, devem estar em constante mudanças (LEITE, 1999), tal como na *Monstros S.A.*, onde a mudança ocorreu na forma que era captada a sua principal contingência, a energia. Essa transformação tornou-se possível graças à troca de gestão da empresa, quando o Sr. Waterhouse foi preso, permitindo que Mike e Sully fossem ouvidos e pudessem modificar a visão da organização.

Considerações Finais

De acordo com os conceitos abordados no artigo, a análise dos personagens, os seus diálogos, comportamentos, narrativa fílmica e cenário, a analogia com as organizações foi feita. Principalmente no que diz respeito ao objetivo de trazer um panorama da visão de uma crise empresarial que culmina em uma oportunidade intraempreendedora, estabelecendo uma analogia entre elementos apresentados no filme e os elementos das verdadeiras organizações.

Como uma conclusão entre a interceptação do conceito trabalhado no artigo, é possível afirmar que as empresas que desejam serem efetivas durante suas atividades devem ser estrategicamente inovadoras. Ou seja, quando precisarem mudar (tanto a parte física como seu capital intelectual) não se deve trabalhar com pensamentos antigos ou obsoletos. Ao contrário, é preciso que se abandonem velhos hábitos, valores e conceitos pré-concebidos.

De acordo a essa proposta, a conclusão final do filme *Monstros S.A* é que mesmo com toda a resistência sofrida pelos funcionários à mudança (os antagonistas principalmente), esta foi a melhor decisão tomada para que a empresa não declinasse diante uma crise contingencial. A mudança trouxe a oportunidade de que outros funcionários, com características mais intraempreendedoras, gerenciassem o processo de transformação, permitindo

que possíveis perdas ou ameaças fossem minimizadas, por meio de novas aprendizagens e experiências.

Quanto às contribuições do artigo, é possível identificar as metáforas utilizadas no filme que evidenciam a ideia do cinema para ensino em administração. E ao analisarmos o filme *Monstros S.A.*, é possível, através de uma linguagem simples, compreender os conceitos da Administração, em especial o de Intraempreendedorismo. Por meio de uma narrativa lúdica, também é capaz de mostrar o que muitas vezes fica oculto em um estudo de caso de uma empresa real. Desse modo, as situações apresentadas durante o filme complementam e enriquecem exemplos concretos enfrentados pelas organizações.

Por fim, o artigo levanta a relevância de se utilizar filmes de animação como ferramenta didática para fazer uma análise organizacional e ainda a relevância desse filme para novas pesquisas com a proposta de ensinar Administração com recursos de arte. Além disso, o filme é muito rico em outros conceitos da administração que podem ser trabalhados mais a fundo em futuras pesquisas, como; Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional, Gestão de Crises, Mudanças Organizacionais e Atitudes de Lideranças.

Referências

ANTONCIC, B. **Organizational processes in intrapreneurship**: a conceptual integration. *Journal of Enterprising Culture*, s/l, v. 9, n. 2, p. 221-235, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3ª. Lisboa: Edições, v. 70, 2004.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto editora, 1994.

CHIEH, Nelson; ANDREASSI, Tales. **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.

FRIEDMAN, T.L.. **O mundo é plano**: Uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GLAESSER, D.. **Gestão de crises na indústria do turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GONDIM, Mireille Dias; ROSA, Maycon Peter da; PIMENTA, Marcio Marvilla. **Crise versus Empreendedorismo: Microempreendedor Individual (MEI) como Alternativa para o Desemprego na Região Petrolífera da Bacia de Campos e Regiões Circunvizinhas. Pensar Contábil**, v. 19, n. 70, p. 125-140, 2018.

LAPOLLI, Édis; GOMES, Roberto Kern. Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 127-142, 2017.

LEITE, Emanuel F. Formação de Empreendedores e o papel das Incubadoras Universidade Católica de Pernambuco - **Anais Iº Encontro Nacional de Empreendedorismo**, Florianópolis: UFSC 1999.

LIMA, Luciana Belo; DE SOUZA, Luciane Albuquerque Sá. Análise do filme "Monstros SA": as relações humanas no trabalho. **Anagrama**, v. 4, n. 4, p. 1-10, 2011.

LOPES, Patrick Fernandes et al. Desempenho econômico e financeiro das empresas brasileiras de capital aberto: um estudo das crises de 2008 e 2012. **Revista Universo Contábil**, v. 12, n. 1, p. 105-121, 2016.

MACRAE, Norman. The Norman Macrae Archive, 1976. Disponível em: <<http://www.normanmacrae.com/intrapreneur.html#!>>. Acesso em: 03 de julho de 2019.

MORIN, E.. Towards a crisiology. **Industrial and Environmental Crisis Quarterly**, 7(1), 5-23, 1993.

NUNES, Soraia Fernandes. **A relevância do Intraempreendedorismo Social e da Responsabilidade Social no sector hospitalar**. 2016. Tese de Doutorado.

PAIVA, Allysson Moreira; SILVA, Matheus Mota; CARRASCO, Luiz Carlos. Características de um intraempreendedor dentro de uma empresa para a sobrevivência no mercado atual. **Revista Univap**, v. 22, n. 40, p. 725, 2017.

PAUCHANT, T. C. & DOUVILLE, R .. **Recent Research in Crisis Management: A Study of 24 Authors' Publications from 1986 to 1999**. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), 43-66, 1993.

PAULA, Sílvio Luiz; SANTOS, Claudinete de Fátima Silva Oliveira; SILVA, Minelle Enéas. A evolução empreendedora no CESAR: o uso do Intraempreendedorismo como subsídio para a incubação de novas empresas de base tecnológica. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 10, p. 383-400, 2018.

PEARSON, Christine M.; MITROFF, Ian I. From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, v. 7, n. 1, p. 48-59, 1993.

PEARSON, Christine M.; CLAIR, Judith A. Reframing crisis management. **Academy of management review**, v. 23, n. 1, p. 59-76, 1998.

PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring**: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1985.

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

PRATINI, Vitória. **Você sabia que Star Wars deu origem à Pixar?!**, 2016. Disponível em: <<http://www.adorocinema.com/noticias/filmes/noticia-118126/>>. Acesso em: 19 de junho. 2019.

RIES, Eric. **The Startup Way**: How modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive longterm growth. Currency, 2017.

PRYOR, A. K.; SHAYS, E. M. Growing the business with intrapreneurs. **Business Quarterly**, p. 43-45, Spring 1993.

ROSENTHAL, Uriel; KOUZMIN, Alexander. Crises and crisis management: Toward comprehensive government decision making. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 7, n. 2, p. 277-304, 1997.

SEEGER, M. W., SELNOW, T., & ULMER, R. R.. Communication, organization and crisis. In Roloff, M. E. (Ed.), *Communication yearbook 21*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 2017.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital e crédito, juros e ciclo econômico. 2.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

TITO, Ana Luiza De Albuquerque; ARAÚJO, Maria Valéria Pereira. **Estudos sobre Gestão de Crises no Turismo**: Abordagens e Contextos. **ROSA DOS VENTOS-Turismo e Hospitalidade**, v. 11, n. 2, 2019.

ZAHRA, S.; COVIN, J. Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, p. 43-58, 1995.