



Fundação Educacional do Município de Assis  
IMESA - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

**FERNANDO HENRIQUE FERREIRA MIDENA**

**A IMPORTÂNCIA DO INTRAEMPREENDEDOR PARA AS  
ORGANIZAÇÕES**

Assis  
2015

**FERNANDO HENRIQUE FERREIRA MIDENA**

**A IMPORTÂNCIA DO INTRAEMPREENDEDOR PARA AS  
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientando: Fernando H. F. Midena

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Maria Beatriz. A. do Nascimento

Assis  
2015

## FICHA CATALOGRÁFICA

MIDENA, Fernando Henrique Ferreira.

A importância do intraempreendedor para as organizações /

Fernando Henrique Ferreira Midena

FEMA: Fundação Educacional do Município de Assis – Assis, 2015.

43 p.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis.

1. Intraempreendedor    2. Organizações    3. Inovação

CDD 658  
Biblioteca da FEMA.

## BANCA AVALIADORA

ORIENTADORA: \_\_\_\_\_

Profª Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

ANALISADORA: \_\_\_\_\_

Profª Ms. Tânia Regina de Oliveira Machado

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à toda a minha família, especialmente à minha mãe Elza Ferreira de Araújo Midená que sempre esteve ao meu lado me aconselhando sobre a importância da conclusão de um curso de ensino superior, como o de Bacharel em Administração.

## AGRADECIMENTOS

Uma nova etapa na minha vida se inicia, com a conclusão do Curso Superior em Administração de Empresas. Terei desafios ainda maiores que os enfrentados na faculdade, os conhecimentos adquiridos durante esses quatro anos irão fazer jus ao que realmente precisarei daqui para frente, para enfrentar o mercado de trabalho tão competitivo em que encontramos.

A palavra gratidão representa tudo o que sinto pelas pessoas que me ajudaram e não mediram esforços para que essa etapa fosse vencida. Agradeço a FEMA pela excelência e qualidade no empenho em manter um curso de qualidade em nossa região.

Meus amigos e minhas amigas, que se tornaram minha segunda família, compartilhando dúvidas e experiências. Nunca me esquecerei de vocês.

Por fim, para aquele que nunca me decepcionou durante toda a minha vida, e principalmente durante esse período árduo, a meu Deus, muito obrigado, a cada dia mais reconheço que é realmente o conhecedor de todas as coisas desse mundo.

Foco, Força e Fé!

“Tudo que um sonho precisa para ser realizado é alguém que acredite que ele possa ser realizado”

(Roberto Shinyashiki)

*“Ninguém é absoluto o suficiente para se colocar diante das pessoas como o rei da razão. O seu certo pode ser o meu errado, e vice-versa. Cada um é cada um. Devemos, sim, expor nossas posições, mas sem atacar quem pensa o contrário”.*

*(Adriana Araújo Leal)*

## RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo apresentar a importância do perfil intraempreendedor nas organizações, suas características pessoais e profissionais e as respectivas etapas para que seja implantado um programa de intraempreendedorismo eficaz, capaz de propiciar o surgimento dessas características dentro do escopo já existente das organizações que pretende tê-lo em seu quadro de pessoal. Esse perfil está sendo cobiçado pelas empresas devido ao seu alto grau de retorno de resultados, conhecido como um profissional que não mede esforços para propor melhorias e inovações, assume para si a responsabilidade do negócio, como se fosse seu. A empresa que tem interesse em possuir esse perfil de profissional, precisa mudar sua visão do negócio, a começar pela sua cultura organizacional, que precisa ser modificada, a fim de receber as novas ideias e propostas inovadoras. Para isso, possui programas específicos capaz de iniciar esse processo de mudança, a fim de conseguir o surgimento dessas características.

Sendo assim, é apresentado desde a primeira citação do termo intraempreendedor, na história dos negócios, até as suas principais características profissionais e pessoais, capazes de gerar excelente resultados para a organização. Também foi visto o quanto é importante à alteração no ambiente organizacional, para aquelas empresas que desejam propiciar o desenvolvimento e surgimento desse novo perfil, e foi demonstrado as empresas que já conseguiram obter o sucesso de implementar as atitudes intraempreendedoras em seus colaboradores, a partir de mudanças estratégicas na visão do negócio.

**Palavras-chave:** Intraempreendedor; Organizações; Inovação.



## ABSTRACT

This paper aims to present the importance of intrapreneurial profile in organizations, their personal and professional characteristics and the relevant steps to be implemented effective intrapreneurship program, able to foster the emergence of these characteristics within the existing scope of the organizations that you want the have him on their staff. However, this profile is being highly coveted by companies due to its high degree of return of results, known as a professional who strives to propose improvements and innovations, takes upon itself the responsibility of the business as if it were yours. The company that has an interest in having this professional profile, needs to completely change your view of the business, starting with its organizational culture that needs to be modified in order to get new ideas and innovative proposals. For this, it has specific programs able to start this process of change in order to achieve the appearance of these characteristics. So it was presented from the first citation of the intrapreneurial term, in business history, even their main professional and personal characteristics, capable of generating excellent results for the organization. It was also seen how important it is to change the organizational environment for those companies wishing to promote the development and emergence of this new profile, and has been shown companies that already have achieved the success of implementing the intrapreneurial attitudes in employees, from changes in strategic business vision.

**Keywords:** Intrapreneur; Organizations; Innovation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Competências do intraempreendedor .....	<b>14</b>
Quadro 2 - Diferenças entre empreendedores, intraempreendedores e gerentes ....	<b>19</b>
Quadro 3 - Aplicação dos programas de empreendedorismo corporativo .....	<b>28</b>
Quadro 4 - Exemplo de organograma matricial.....	<b>36</b>

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2. SURGIMENTO DO TERMO INTRAEMPREENDEDOR.....</b>	<b>13</b>
2.1 Habilidades .....	13
2.2 Criatividade .....	14
2.3 Inovação.....	15
2.4 Diferenças entre Intraempreendedor, Empreendedor e Gerente .....	16
2.4.1 Empreendedor.....	17
2.4.2 Gerente .....	17
2.4.3 Intraempreendedor .....	18
<b>3. O INTRAEMPREENDEDOR NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>22</b>
3.1 Vantagens .....	22
3.2 Desvantagens .....	23
3.3 Comprometimento .....	24
3.4 Motivação .....	24
3.5 Ambiente Organizacional.....	25
3.6 Resiliência .....	25
<b>4. COMO IMPLANTAR UM PROGRAMA DE INTRAEMPREENDEDORISMO .....</b>	<b>26</b>
4.1 Pós-Implantação dos Programas.....	30
4.2 O Recrutamento de Pessoal com Perfil Intraempreendedor .....	31
4.3 Como Lidar com os Erros dos Colaboradores .....	32
4.4 O Retorno Financeiro aos Funcionários do Programa .....	32
4.5 Dificuldades para Alterar a Cultura Organizacional Existente e Possíveis Soluções... 33	
4.5.1 Atitude e Comportamento.....	34
4.5.2 Resistência ao Novo.....	34
4.5.3 Desburocratização.....	35
4.6 A Hierarquização Dentro da Empresa.....	36
<b>5. APRESENTAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS INTRAEMPREENDEDORAS .....</b>	<b>38</b>
5.1 Amil.....	38
5.2 Serasa.....	39
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>43</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem como objetivo demonstrar o quanto é importante o perfil intraempreendedor na organização atual, as dificuldades e desafios enfrentados, revelando o entusiasmo e vontade de colocar em prática as ideias de projetos inovadores dos profissionais que apresentam essa característica, que trarão resultados como, revitalização das operações, agregar valor nos produtos existentes e favorecer o crescimento no mercado. As etapas de implantação para alcançar tais resultados serão expostas, e posteriormente casos de empresas intraempreendedoras.

O desenvolvimento desse trabalho foi baseado em pesquisa bibliográfica em que as obras encontradas serviram como apoio para a construção da ideia geral e disseminação de todos os outros conceitos. A partir disso, foi possível elaborar considerações para explicar a importância da existência desse perfil nas organizações e as vertentes que o influenciam.

O segundo capítulo retrata como surgiu o perfil intraempreendedor, e algumas das características que possui quando inserido em uma organização empresarial, e também são definidas as diferenças dos outros dois perfis, o empreendedor e o gerente, como agentes de participação na empresa. Os resultados e sua real participação no ambiente da empresa são analisados no terceiro capítulo.

A visão geral de como implantar um programa de intraempreendedorismo na organização é o assunto abordado no quarto capítulo, elencando em etapas o passo a passo de implantação, para alcançar os resultados esperados após o seu término, e o quinto capítulo resulta na apresentação de casos de empresas brasileiras intraempreendedoras.

Por fim, o sexto e último capítulo apresenta as considerações finais a respeito do tema proposto nesse trabalho, com a finalidade de concluir o entendimento sobre esse assunto.

## 2. SURGIMENTO DO TERMO INTRAEMPREENDEDOR

O termo intraempreendedor, parece ser algo recentemente no contexto administrativo, porém vem sendo usado desde o século XIX.

Segundo Hashimoto (2013) esse termo foi usado pela primeira vez por Gifford Pinchot III em 1989, sendo uma tradução do termo original em inglês, *intrapreneur*.

A partir do uso de Pinchot, outros pesquisadores colaboraram com suas próprias interpretações a respeito do significado do intraempreendedor.

Como TED NICHOLAS (1993, apud HASHIMOTO, 2013, p.19), “Prefere abordar a morfologia da palavra em sua definição: intra significa dentro; pre significa antes e neur significa centro nervoso. Ou alguém que pode formar ou mudar substancialmente o centro nervoso de dentro do negócio. ”

Os dicionários começaram a mencionar o termo *intrapreneur*, que significa aquela pessoa que dentro de uma empresa, leva para si a responsabilidade de modificar uma ideia ou projeto em um produto diretamente lucrativo através dos riscos assumidos e da inovação.

A ação dos intraempreendedores acontece quando existe o momento de crise e urgência, determinado período onde a organização precisa mais de suas habilidades e características para poder driblar as dificuldades que estão enfrentando.

### 2.1 HABILIDADES

O termo habilidade caracteriza que um indivíduo tem capacidade e disposição para desenvolver algo, ou seja, transformar o conhecimento em ação. O intraempreendedor não é diferente, ele possui suas habilidades, e busca colocá-las em prática durante a execução de suas tarefas.

A seguir apresentamos um quadro criado por Lanny Herron sobre o comportamento intraempreendedor, levando em conta as suas habilidades.

**Quadro 1: Competências do intraempreendedor**

Área	Descrição
Conhecimento do produto	Habilidades para entender o produto, o desenho, a concepção e o potencial.
Negócio	Habilidade para realizar as atividades funcionais de uma organização e entender o seu funcionamento como um todo
Setor	Habilidade para compreender o setor e as implicações de suas tendências e mudanças.
Liderança	Habilidades para motivar e influenciar o comportamento dos subordinados
Rede de contatos	Habilidades para criar uma rede de contatos com pessoas influentes e tomadores de decisão.
Administrativa	Habilidades de planejamento e organização de atividades
Empreendedor	Habilidades relacionadas ao reconhecimento de oportunidade.

Fonte: HASHIMOTO (2013, p. 20).

De acordo com Hashimoto (2006), percebe-se que as habilidades do intraempreendedor estão intimamente ligadas a área específica na qual ele atua, sendo assim a participação na empresa será com o intuito de realizar, participar e colaborar, pois com a capacidade de realizar tarefas, poderá influenciar outras pessoas também a realizarem, ocasionando, através de sua ação, resultados positivos.

Essas habilidades vão sendo adquiridas ao longo do tempo, a partir de experiências e vivências do ambiente organizacional, que servem como base para a tomada de decisões do intraempreendedor.

## 2.2 CRIATIVIDADE

A criatividade no intraempreendedor se dá pelo fato de ser curioso, e por sempre estar atento ao que acontece ao seu redor, assim enxerga oportunidades e tem

ideias criativas. Isso também pode ocorrer nos casos que o intraempreendedor identifica uma oportunidade na ideia de outra pessoa, que é criativa, mas não coloca em prática, pois não é empreendedora.

De fato, a prática da criatividade é de extrema importância para identificar oportunidades com maior frequência, não existe uma regra para a pessoa ser criativa, muitos fatores podem determinar essa característica, um deles é o ambiente no qual é inserida.

As organizações burocratizadas e com inúmeras regras para fazer as atividades podem neutralizar o processo de criatividade dos colaboradores que seriam empreendedores internos.

A organização que busca ter profissionais criativos e empreendedores devem propor mudanças das regras que servem de empecilhos para o intraempreendedor, dando-lhe recursos necessários para o ato de criar, e implementar suas ideias, ou mesmo apresentá-las.

A partir do momento que a empresa propicia esse contexto para o colaborador, conciliando um ambiente favorável e dando-lhe os recursos necessários para a prática criativa, os resultados logo aparecem, seja por meio dos índices de aperfeiçoamento ou dos resultados de determinado setor/área, ou seja, de toda a empresa.

## **2.3 INOVAÇÃO**

Quando se fala em inovação logo se pensa na criação de um novo produto capaz de revolucionar os anteriores, ou seja, algo que um dia foi considerado inovador. Esse conceito não está errado, mas quando se fala em perfil intraempreendedor esse conceito se expande para diferenciar a atitude ligada a esse perfil dos demais. A inovação do ponto de vista empreendedor pode ocorrer nos processos, sistemas e rotinas organizacionais, assim ela será a junção do que pratica e desenvolve, e de sua renovação com os esforços para implementar novos negócios.

O perfil daquele profissional que inova na organização busca modificar ou aprimorar as rotinas e produtos que venham a agregar valor a empresa, ou mesmo efetuar a diminuição dos custos operacionais e administrativos.

De acordo com WUNDERER (2001, apud HASHIMOTO, 2013, p. 19)

O intraempreendedor é um colaborador da empresa que inova, identifica e cria oportunidades de negócios, monta e coordena novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor. Age para atender necessidades latentes e buscar fazer de forma mais eficaz o que já existe. O objetivo do empreendedorismo organizacional é manter e aumentar o valor corporativo no longo prazo, otimizando os benefícios dos principais *stakeholders*.

Portanto a inovação é uma característica importantíssima para aqueles que buscam ser intraempreendedores nas organizações, contribuindo com os processos de criação, elaboração e implantação de rotinas e produtos.

## **2.4 DIFERENÇAS ENTRE INTRAEMPREENDEDOR, EMPREENDEDOR E GERENTE**

Em um mundo contemporâneo e globalizado no qual as relações empresariais acontecem de forma instantânea, existe pessoas com características capazes de transformar as relações de trabalho em verdadeiros ambientes de criação, manutenção e elaboração de projetos de sucesso, sendo reconhecidos dentro e fora do contexto organizacional. A alta competitividade aliada com a grande demanda do mercado atual faz com que cada vez mais esses tipos de profissionais se destaquem.

As diferenças dos três perfis, intraempreendedor, empreendedor e gerente são distintas uma das outras, pois possuem suas próprias características no ambiente organizacional, sendo há vários anos pesquisadas, a fim de apresentar suas formas agir nas organizações.

A seguir apresentamos cada um dos três perfis mencionados, demonstrando seu real potencial na organização.



### **2.4.1 EMPREENDEDOR**

O termo empreendedor engloba vários conceitos, a fim de explicar determinada característica ou ação, tem sido discutida há vários anos no contexto empresarial e através de pesquisas.

SCHUMPETER (1949, apud DORNELAS, 2001, p.37) afirma que “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais. ” De acordo com Schumpeter (1949), entende-se que o empreendedor é o indivíduo que cria novos negócios ou inova dentro dos negócios já existentes, podendo ser empreendedor em uma empresa já concluída ou ainda em construção. Anos atrás surgiam as grandes corporações com grandes grupos de funcionários para executar suas atividades, equipamentos caríssimos, mantendo-se assim aquela falsa ideia de que tamanho era sinônimo de prosperidade e liderança de mercado. Toda essa grandiosidade foi se perdendo até se chegar aos dias de hoje, onde cada vez mais empresas de pequeno porte vêm se destacando no mercado global pela forma ágil de trabalhar, flexibilidade no seu ramo de atividade, conseguindo suprir as necessidades impostas por seus clientes.

Assim, entendemos que o empreendedor é aquele que consegue captar uma oportunidade e criar um negócio a partir dela, para gerir recursos e obtê-los, assumindo riscos calculados.

### **2.4.2 GERENTE**

Além do empreendedor, existe o gerente, responsável por gerir as empresas e seus macroprocessos, desenvolvendo e preservando o bom funcionamento dos sistemas da organização, através da execução correta das tarefas e sempre fazendo com que as atividades aconteçam.

O gerente busca a plena eficácia operacional e o desempenho para que seus índices de avaliação sejam altos, buscando assim o crescimento na sua carreira, identificada pelos benefícios, cargos e o poder da sua amplitude na organização.

### **2.4.3 INTRAEMPREENDEDOR**

O intraempreendedor, profissional que não mede esforços para se destacar no ambiente organizacional, seja por modificar sistemas e produtos ou implantar melhorias significativas nos processos internos, ou seja, é aquele profissional que realmente enfrenta os desafios, idealizando e colocando em prática suas ideias e decisões. Uma das características que o diferencia do empreendedor é o fato de não precisar ter seu próprio negócio ou empresa, pois encontra no ambiente organizacional a oportunidade de suprir essa necessidade e se destacar, seja pela sua capacidade de inovar, conseguindo se sobressair em épocas de crise ou pelos momentos em que a empresa opta por se desenvolver ou até mesmo mudar seu ramo de atividade.

A definição do intraempreendedor pode ser entendida como apresenta ZAHRA (1996, apud HASHIMOTO, 2013, p.19):

(...) o foco na inovação e criação de negócios e a renovação estratégica. A primeira dimensão inclui o compromisso da empresa em constituir novos produtos ou processos, criando novos mercados ou expandindo os já existentes, enquanto renovação estratégica é a revitalização das operações mudando do escopo do negócio ou a sua abordagem competitiva.

Abaixo, exibimos as principais diferenças entre esses três perfis:

Quadro 2: Diferenças entre empreendedores, intraempreendedores e gerentes.

Critério	Empreendedor	Intraempreendedor	Gerente tradicional
Motivação	Em alto grau, compensa algumas deficiências. Independência motiva. Dinheiro é consequência do trabalho. Poder não motiva muito.	Em alto grau, compensa algumas deficiências. Sentimento de realização motiva. Dinheiro é consequência do trabalho. Poder motiva um pouco.	É medido por suas deficiências. Dinheiro e poder motivam.
Contexto	É independente de uma corporação. Desenvolve uma cultura corporativa. Maior flexibilidade para mudanças culturais. Não possui regras e procedimentos. Pode conceber seu negócio sem qualquer influência externa. Precisa montar a infraestrutura necessária.	Opera dentro de uma corporação. Já atua dentro de uma cultura corporativa. Menor flexibilidade para mudanças culturais. Opera dentro de regras e procedimentos preestabelecidos. Os negócios gerados devem estar alinhados com a missão e objetivos da organização. Já conta com a infraestrutura existente ou, ao menos, com parte dela	Opera dentro de uma corporação. Já atua dentro de uma cultura corporativa. Menor flexibilidade para mudanças culturais. Age de acordo com as regras do sistema. Nem sempre conhece o negócio da empresa. Só conta com a infraestrutura existente.
Sonho	Acredita que pode realizar seus sonhos. Vende seus sonhos no ambiente externo. Tem mais flexibilidade para vender suas ideias. Segue uma visão própria, particular.	Acredita que pode realizar seus sonhos. Vende seus sonhos no ambiente interno e externo. Precisa vender sua ideia primeiro ao chefe. Alinha sonhos pessoais com a visão corporativa.	Seus sonhos pessoais estão desconectados das atribuições corporativas.
Risco	Não é um jogador. Foca a atenção nas oportunidades. Assume o risco financeiro. Fracasso significa falência. Sabe mensurar riscos.	Não é um jogador. Foca a atenção nas oportunidades. Corporação assume o risco financeiro. Fracasso não é fatal. Extrapola funções e tarefas do cargo.	Evita riscos. Gerencia recursos existentes. Não existe risco. Fracasso é fatal. Mantém-se dentro dos limites do cargo e da função.

Inovação	Impulsiona a inovação. Transforma ideias e protótipos em realidade lucrativa. Realoca ou maximiza a aplicação de recursos para criar valor.	Impulsiona a inovação. Transforma ideias e protótipos em realidade lucrativa. Realoca ou tenta maximizar a aplicação de recursos para criar valor.	Não estimula a inovação. Gerencia atividades mais focadas em planejamento do que em inovação.
Atenção e ação	Põe "a mão na massa". Sabe usar a intuição. Não necessariamente conhece o negócio. É orientado para o futuro.	Põe "a mão na massa". Sabe usar a intuição. Conhece o negócio. É orientado para o futuro.	Não "põe a mão na massa". É racional e metódico. Não tolera incerteza e ambiguidade. É orientado para o passado.
Liderança	É líder. Atrai fornecedores, clientes, talentos e investidores. Comunica sua visão de forma clara e realista. Exerce gerenciamento compartilhado.	É líder. Atrai fornecedores, clientes, talentos e intracapital para seu intraempreendimento. Comunica sua visão de forma clara e realista. É autogerenciado.	É chefe. Só se relaciona com quem precisa. Diz às pessoas o que fazer. É conduzido por seus superiores.
Fracasso	Teme, mas ele não o paralisa. Erros e fracassos fazem parte do aprendizado. Acumula conhecimentos e experiências diversificadas.	Teme, mas ele não o paralisa. Erros e fracassos fazem parte do aprendizado. Acumula conhecimentos e experiências diversificadas. Oculta projetos fracassados devidos a sua exposição pública.	Teme e fica paralisado. Erros e fracassos podem marcar seu dossiê. Só se interessa pelo que tem relevância. Receia que as falhas sejam descobertas.
Relacionamentos	Faz transações e acordos com capitalistas de risco. Agrada a si mesmo, aos clientes e a possíveis investidores. Insere-se em redes empreendedoras. É um negociador.	Faz transações dentro da organização. Agrada a si mesmo, aos clientes e patrocinadores. Insere-se em redes intraempreendedoras. É um negociador interno.	Faz transações para cumprir metas impostas. Agrada à chefia. Não amplia redes. Não é negociador.
Atrativos	É próprio patrão. Foge das decisões. Enfrenta menos burocracia. Maior chance de liberdade e riqueza. Não existem limites ao seu crescimento. Pode tomar decisões sozinho.	Recebe informações exclusivas. Possui planos e previsões de mercado, poder de marketing, base tecnológica e espaço físico disponível. Lida com pessoas diferentes.	Recebe informações exclusivas. Poder está relacionado à posição hierárquica. Possui infraestrutura financeira e tecnológica. Goza de benefícios por se adequar ao sistema.

Fonte: HASHIMOTO (2013, p. 21).

Hashimoto (2013, p.21) apresenta as diferenças entre os três perfis relacionando uma lista de características diferentes um dos outros e destaca como se comporta os indivíduos com cada perfil profissional durante a execução de seu trabalho, como na vida pessoal.

O empreendedor e o intraempreendedor possuem diferenças, sendo que, enquanto o intraempreendedor utiliza o capital da empresa para realizar seus projetos e também da estrutura que essa oferece. Tem forte dependência da cultura corporativa existente, quando tem um fracasso de um projeto, realinha-o e o coloca novamente em execução. Quando necessário busca apoio de superiores, tem relacionamentos favoráveis à formação de uma equipe.

O empreendedor usa o capital de terceiros ou próprio, cria a estrutura operacional, tem poder de ação e execução sobre o ambiente. O fracasso parcial está atrelado a perda de dinheiro, em caso de fracasso total, o resultado é a falência. Ele é o responsável, podendo organizar sua equipe com pessoas de fora.

Contudo, foi possível notar que os três perfis apresentados possuem características próprias e diferentes entre si, exceto alguns casos que são iguais devido a sua proximidade da realidade encontrada durante a execução do trabalho ou convívio com as pessoas na empresa. É fato que o intraempreendedor precisa regrar essas atitudes na medida do possível, para que possa se adaptar em diferentes situações.

### **3. O INTRAEMPREENDEDOR NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

O intraempreendedor está intimamente ligado às atividades de outro perfil que conhecemos o empreendedor, profissional que em determinado período ou época assume o risco de abrir um negócio, objetivando a obtenção de lucros, possui características pessoais definidas, como, criatividade, pró-atividade, capacidade de organização, planejamento, responsabilidade, capacidade de liderança, habilidade de trabalhar em equipe e assumir riscos.

Diferentemente do empreendedor, o intraempreendedor volta seus olhos para o interior da empresa, utiliza-se de seus talentos para conduzir e criar projetos com fins empreendedores na organização.

Assim, o intraempreendedor precisa de autonomia para poder ter a liberdade necessária para a tomada de decisões, pois quando há um projeto de desenvolvimento, esse o assume como sendo seu, empenhando todo seu esforço, para atingir o resultado esperado.

Esse perfil profissional é fortemente marcado nas pessoas que têm interesse em desenvolver uma atividade ou ideia, independentemente das situações a serem vivenciadas. Com isso, buscam a sua realização, se sentindo orgulhosas ou satisfeitas ao alcança-lo, especialmente se enfrentarem e vencerem desafios inovadores.

A pessoa que apresenta essa característica não se limita exclusivamente ao desenvolvimento e criação de novos produtos, mais influência nas mudanças e melhorias da organização empresarial, o que resulta no seu crescimento no mercado e no aumento de valor para acionistas e clientes.

#### **3.1 VANTAGENS**

As ações de um intraempreendedor no ambiente organizacional trazem inúmeros resultados positivos. Com a sua atuação a empresa se torna mais competitiva, aumentando a possibilidade de inovação e produtividade.

O intraempreendedor toma para si a responsabilidade de desenvolver e implementar novos produtos e serviços, assim a empresa terá sempre ideias novas e conceitos, para colocar em prática.

A inovação é a porta de entrada para novas receitas, pois com isso pode-se abrir novos negócios, ou expandir os já existentes, possibilitando o aumento da margem de lucro da organização.

A organização que possui esse profissional será beneficiada, porém deve apoiar suas ideias e práticas, pois é a partir delas que mudanças ocorrerão, aumentando a efetividade de seus resultados e lucros.

### **3.2 DESVANTAGENS**

As organizações empresariais podem ter algumas desvantagens com esse profissional caso não possuam um ambiente totalmente preparado para esse perfil.

Como o intraempreendedor precisa de autonomia, inovação, criatividade e tomada de decisões, os conflitos entre áreas/departamentos podem se tornar inevitáveis, onde os demais não concordaram com as atitudes e entraram em desacordo por tentar freá-lo. Existe também a possibilidade dos conflitos entre os diferentes níveis hierárquicos, pois o intraempreendedor no momento de implantar ou criar pode não pedir autorização aos superiores, gerando assim um desconforto.

Existem riscos calculados, que as empresas devem entender como um investimento para obtenção de resultados, exemplos desses riscos são desperdícios de tempo, perda de capital, material ou produtos. Porém, se o projeto alcançar o sucesso, as perdas serão absorvidas pelos resultados favoráveis.

### **3.3 COMPROMETIMENTO**

A sua participação em todas as etapas da execução de um projeto demonstra o quanto é comprometido com a organização, a toma para si, desenvolvendo confiabilidade e credibilidade de seus superiores que passam a interferir pouco em seu trabalho.

O intraempreendedor possui sintonia com as crenças e valores da organização, e espelha-se naquilo que a empresa realmente preza.

Com o comprometimento desse profissional, percebe-se que o mesmo busca permanecer na empresa, se desenvolver, se capacitar e identifica seus princípios morais e éticos com os da organização.

O comprometimento é indispensável para alcançar os objetivos da empresa em qualquer segmento.

### **3.4 MOTIVAÇÃO**

Realizar, concluir, certamente faz do intraempreendedor um profissional extremamente motivado, que supera dificuldades relacionadas ao seu comportamento e as possibilidades oferecidas pela empresa. Essas situações podem favorecer o surgimento e a evolução da motivação do intraempreendedor, que se sente estimulado a transformá-la.

A motivação 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. O fato é que essa singularidade acaba sendo importante para as organizações, pois a necessidade desses profissionais cresce de acordo com a demanda do mercado, aliada à globalização dos mercados e corporações empresariais.



### **3.5 AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

O ambiente da organização é a palavra-chave quando se fala em intraempreendedorismo, a porta de entrada do intraempreendedor está aí, a organização que mantém o ambiente burocrático, com regras e procedimentos extremamente rígidos, certamente está sujeita ao insucesso, não tendo a oportunidade de ter em seu quadro, colaboradores intraempreendedores.

A padronização de tarefas para certas empresas é de suma importância para atingirem um bom nível de qualidade e competitividade empresarial, em um mercado cada vez mais globalizado e diversificado.

A empresa que busca ter um intraempreendedor que possa desenvolver suas atividades com clareza e objetividade deve primeiramente possuir uma visão empreendedora a respeito de como é em seu ambiente interno. Deve-se incentivar a melhoria de desempenho, assumindo os riscos sem penalidades e punições por falhas (ao menos que incessantemente repetidas).

De fato, a empresa deve possuir um programa interno de incentivo ao surgimento do intraempreendedorismo, ou ao menos começar a implanta-lo, para que esse perfil possa surgir de forma espontânea entre seus colaboradores. Outro fator importante é possibilitar que a informação chegue a todos, de forma que não sejam restritas a alguns departamentos, áreas ou locais.

Outra importante atitude que pode ser tomada é colocar em prática os projetos inovadores, colocando-os fora do formalismo habitual das empresas e dos processos burocráticos, assim oferecendo oportunidades para sua implantação e a criatividade, o empenho e desenvolvimento de seus colaboradores.

### **3.6 RESILIÊNCIA**

Esse conceito está presente no ambiente empresarial das empresas, o colaborador resiliente consegue driblar a pressão e o mercado competitivo que vivemos,

atravessando os momentos de adversidade. Essa característica é importante no século XXI, onde as exigências do mercado, cada vez mais, apontam para os profissionais que a possuem, pois assim conseguirão lidar e contornar as situações em momentos de crise. Também conhecida como uma competência, ela pode ser aprendida, e desenvolvida em qualquer etapa das nossas vidas, principalmente no ambiente organizacional.

A organização que não possui profissionais com essa competência perde por não contar com aqueles que enfrentam as crises de frente, pois esses colaboradores passam pelas dificuldades com empenho e disciplina.

Com os fatores abordados acima, pode-se perceber o quanto de resultados positivos é possível obter com a presença do perfil intraempreendedor na organização. Suas características são muito bem definidas e visíveis durante a execução de suas tarefas, sendo capaz de se destacar dos demais funcionários pelo empenho profissional que possui. O fato é que além de todo o lado positivo do perfil, poderá existir o lado negativo, sendo esse profissional visto como privilegiado pelos outros, cabe a empresa saber demonstrar aos demais departamentos e funcionários o quanto a participação desse, durante a execução da tarefa, foi capaz de trazer os resultados esperados. Sendo assim, percebe-se que o contexto organizacional será o mais impactado devido a suas atitudes e ações dentro da organização.

#### **4. COMO IMPLANTAR UM PROGRAMA DE INTRAEMPREENDEDORISMO**

Todas as empresas podem desenvolver atividades que estimulem ações intraempreendedores. Não existe um programa único de intraempreendedorismo que seja ideal para as empresas, pois as mesmas são distintas uma das outras, tanto no ramo de atividade, os processos, a cultura organizacional e a natureza. A realidade e o cenário atual da organização são fatores para embasamento na implantação dos programas de intraempreendedorismo, pois assim será possível

mensurar o retorno desse programa, seus resultados e as pessoas que participarão na implantação do programa.

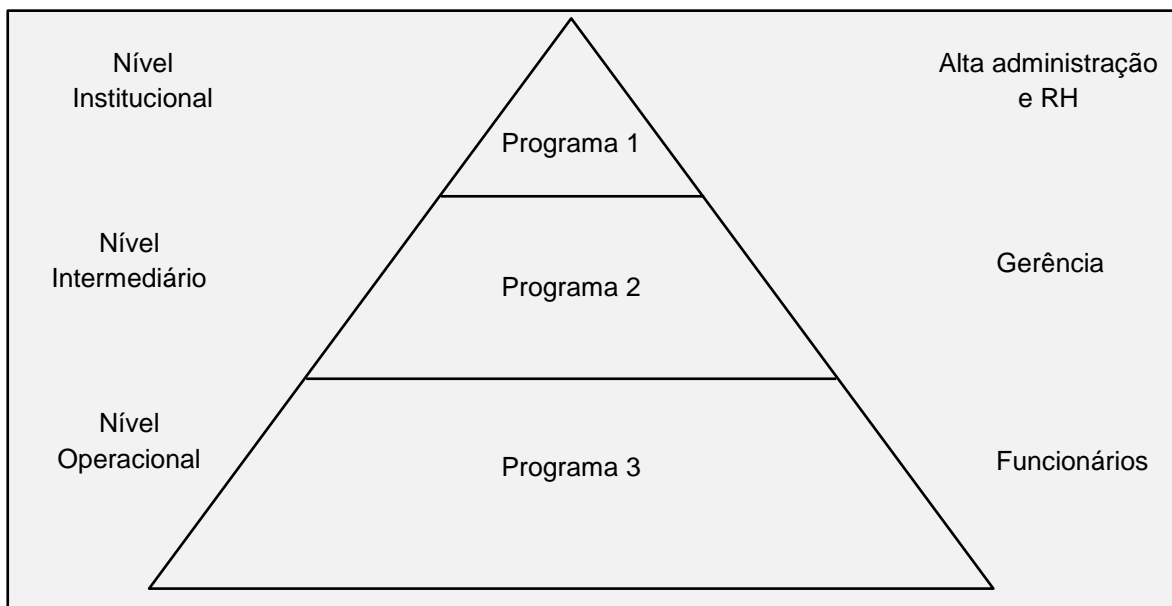
As empresas necessitam de colaboradores intraempreendedores e mudanças para atingirem o desenvolvimento. Porém devem oferecer condições para que seus empreendedores possam propor essas mudanças e implantar projetos.

O erro mais cometido nas empresas é buscar difundir em todas as áreas e níveis hierárquicos que, a partir de tal momento todos deverão agir de forma empreendedora, devido à época de mudanças em que se encontram. Essa fala acaba se tornando uma forma de pressionar os funcionários, e não vai necessariamente conseguir identificar novos intraempreendedores, no máximo irá forçar as pessoas dentro da organização a agirem como um deles, fugindo de suas características. Essa difusão de posicionamento que parte de cima para baixo, não funcionara nesses casos. É importante que os colaboradores se sintam motivados para buscar o novo, se identificarem, se dedicarem, e colocarem suas habilidades intraempreendedoras em prática, com o objetivo de atingir o real objetivo que a organização almeja.

A disseminação do conceito para toda a organização é uma forma correta, além de colocar o empreendedorismo na essência da missão do negócio, aliando essas duas etapas, será possível estabelecer como parte da cultura organizacional do qual os colaboradores se sentirão em um ambiente aberto e incentivador para colocar em práticas suas ideias intraempreendedores.

Segundo Hashimoto (2013), existem três grandes tipos de programas que tem total possibilidade de implantação em uma organização empresarial disposta a mudar seus conceitos tradicionais, objetivando a inovação dos processos e aprimoramento das relações de trabalho, o quadro abaixo demonstra a aplicabilidade desses programas nos níveis organizacionais da estrutura, tal estrutura que é essencial para a difusão em todos os departamentos da empresa:

**Quadro 3: Aplicação dos programas de empreendedorismo corporativo**



Fonte: HASHIMOTO (2013, p. 140).

## **PROGRAMA 1**

O nível institucional tem impacto diretamente com os colaboradores do RH juntamente com a alta administração da organização, na sua amplitude são trabalhados os elementos de políticas internas, desenvolvimento e a aprendizagem organizacional. Sua função é trabalhar as primeiras ações para que seja possível alcançar o empreendedorismo corporativo, por meio da quebra das barreiras entre os departamentos, estabelecendo o envolvimento dos mesmos, contribuindo assim diretamente com os projetos individuais.

Nessa primeira etapa é importante também alinhar os processos de comunicação da organização, garantindo e assegurando a confiabilidade das informações transmitidas, com isso, é possível incorporar os elementos que tem como finalidade juntar os três programas, e garante o funcionamento correto e com mínimas interferências do ambiente externo.

Contudo, esse programa influencia o todo da organização, mesmo que indiretamente, e consegue reforçar com as lideranças o poder que possuem, para

trilhar os caminhos desejados dentro da instituição, podendo tornar seus funcionários, intraempreendedores.

## **PROGRAMA 2**

Para que um programa de intraempreendedorismo alcance o seu sucesso, é essencial que a etapa de número dois seja seguida, pois ela é responsável por estreitar as relações entre a organização, e seus colaboradores. Esse estreitamento é a aproximação do nível operacional ao institucional, com um só objetivo, a disseminação dos ideais e metas que a empresa está buscando, tendo assim a possibilidade de identificar empreendedores, e a transparência no repasse dessas informações.

Essas pessoas são muito importantes para que as dificuldades sejam vencidas. O gerente no interior da empresa pende para duas situações, ele pode ser o empreendedor ou representar a empresa. O programa oferece qualificação de alta performance e desenvolvimento de características específicas, para que possa ter formação e um desenvolvimento, pontos cruciais para o aparecimento de intraempreendedores na organização.

O programa 2 sendo implantado e aprimorado na organização, será capaz de demonstrar resultados positivos em relação ao perfil dos colaboradores esperado, que demonstrará o potencial de seus empreendedores.

## **PROGRAMA 3**

A caixa de sugestões, forma bastante conhecida de levantar informações sobre as empresas, tem importância para que as atitudes empreendedoras na organização sejam estimuladas. Com essa atitude, os colaboradores de uma empresa poderão tomar a iniciativa de sugerir mudanças para que o ambiente interno seja modificado. Com esse simples, mas importante, processo, é possível que várias decisões sejam

tomadas para acelerar a obtenção de resultados, e assim oferecer um prêmio ao empreendedor que oferecer uma ideia viável de implantação, que tenha o mesmo foco das estratégias organizacionais, trazendo bons retornos, podendo tornar realidade um projeto no interior dessa instituição.

Outro caminho é a formação de um comitê, organizado pela diretoria da empresa, onde, selecionarão as ideias propostas pelos colaboradores que participarão por programas de treinamento específico, para identificar as características intraempreendedoras existentes neles. Isso determinará quais funcionários poderão ter acesso aos recursos financeiros da empresa, para assim dar andamento no projeto inicial proposto.

#### **4.1 PÓS-IMPLANTAÇÃO DOS PROGRAMAS**

Em uma organização na qual for implantado um dos três programas de intraempreendedorismo, seus resultados e ações variarão de acordo com a velocidade que ocorre. Os três programas sofrem grande variação de tempo em decorrência da dificuldade de implantação e aceitação das ideias que são propostas na organização. Contudo, é possível estabelecer os principais benefícios que a empresa terá após a implantação, sendo eles:

- ✓ A condução própria de projetos inovadores;
- ✓ Renovação estratégica das operações e tarefas da empresa;
- ✓ Inovação como principal fator;
- ✓ Agregam valor nos produtos e;
- ✓ Favorecem o crescimento da empresa no mercado de atuação.

O grande impasse das empresas em implantar e desenvolver o intraempreendedorismo, é conseguir que o funcionário concilie as atividades normais do dia a dia, e sua ideia que demanda tempo e dedicação para que realmente se torne algo útil e eficaz na organização.

No desenvolvimento de um projeto de inovação o colaborador considerado seu criador será o responsável por essa nova atividade, assim como manterá suas atividades cotidianas.

Existe a possibilidade desse colaborador não conseguir atuar nas duas funções, colocando em risco a execução das mesmas. Algumas empresas usam como formas de motivar aqueles que estão envolvidos nos projetos um acréscimo no salário ou participação nos lucros recebidos através da implantação do projeto.

Um fator de grande importância é as empresas assumirem a abertura necessária na implantação de um projeto, porém não abrindo mão da cultura organizacional praticada que é a base de sustentação das suas relações internas e externas.

#### **4.2 O RECRUTAMENTO DE PESSOAL COM PERFIL INTRAEMPREENDEDOR**

As empresas estão com alto grau de dificuldade para encontrar profissionais intraempreendedores, que busquem novos desafios e oportunidades. O método normal de recrutamento e seleção de pessoal utilizado hoje pela maioria das empresas brasileiras em busca de suprir suas necessidades e carências profissionais se baseiam em verificar o seu extenso banco de dados de currículos, após isso verificam com base em determinada área se aquele currículo possui experiência necessária, filtrando-os pelo nível da sua formação acadêmica e profissional, para posteriormente selecioná-los e chamá-los para uma entrevista de seleção, buscando qual mais se aproxima dos requisitos necessários para assumir determinado cargo.

Diferente desse método existe outro caminho para empresas que buscam contratar verdadeiros intraempreendedores em seu quadro de pessoal. A análise intensiva dos currículos se limita, ao ponto que o perfil procurado está mais voltado para aquelas pessoas que possuem mais temperamento e comportamento, do que só conhecimento, experiência e qualificações específicas. O pouco de conhecimento exigido é a graduação universitária, e uma pequena parcela de experiência é ter trabalhado em áreas diferentes do ramo de atividade da empresa, é o necessário

para ser um forte candidato para participar de uma entrevista de emprego em uma organização que trabalha fortemente a ideia de colaboradores intraempreendedores.

O entrevistado que concorre a uma oportunidade em uma dessas empresas, deve ser autêntico em suas tarefas, possuindo modo de trabalho bem definido, sendo capaz de demonstrar com clareza ao entrevistador sua intenção ao ser contratado pela organização.

### **4.3 COMO LIDAR COM OS ERROS DOS COLABORADORES**

A organização que pretenda aderir a esse novo conceito de colaborador deve estar preparada para lidar com os erros que poderão ocorrer durante a criação e desenvolvimento das suas ideias. É comum, durante um processo de criação, ocorrer erros durante testes funcionais do projeto, ou acidentais, causando danos.

O apoio da organização aos que estão diretamente ligados a esse projeto é essencial e crucial para ditar o andamento do trabalho. A empresa que não consegue lidar os erros e parte para a penalização devido aos problemas causados, certamente não obterá sucesso para ter um ambiente pronto ao desenvolvimento de um programa de intraempreendedores.

Portanto, a empresa que deseja ter profissionais que desenvolvam ideias e sejam intraempreendedores, precisa ser flexível em relação aos erros que possam ocorrer. Assim como criar um processo de análise dos possíveis erros que poderá diminuir o aparecimento desses erros, contribuindo assim para a diminuição ou ausência de conflitos. A cooperação da empresa e empregado é fundamental para assegurar um bom programa de intraempreendedorismo, considerando a confiança entre as duas partes, contribuindo para o sucesso do objetivo final.

### **4.4 O RETORNO FINANCEIRO AOS FUNCIONÁRIOS DO PROGRAMA**

O processo de compensação das pessoas que se encontram em um projeto trabalhando diretamente ou indiretamente é complexo se comparado à estrutura tradicional de cargos e salários. Em uma situação empreendedora, o modelo antigo



de pagamento que todos conhecemos deve ser deixado de lado para dar lugar ao novo método que priorize aqueles que participam efetivamente da atividade, contribuindo durante o levantamento das informações, implantação e conclusão do projeto, sendo assim, o cargo não é um fator que possui diferenciação dentro da empresa.

Esse método é a compensação para realmente aqueles que estão envolvidos no processo, e não é igual a remuneração como o método tradicional. Outras formas também existem, como a distribuição de bônus em virtude dos resultados, e a motivação 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.

#### **4.5 DIFICULDADES PARA ALTERAR A CULTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE, E POSSÍVEIS SOLUÇÕES**

A cultura organizacional de uma empresa é um patrimônio construído lenta e gradativamente desde a sua criação. A sua mudança não ocorre de um dia para outro, porém para haver uma implementação positiva do empreendedorismo através de seus programas, é necessário que a cultura da empresa sofra adaptações decorrentes das novas ideias, sendo assim um fator explosivo para o surgimento da criatividade, participação ativa, e a visão da organização compartilhada com todos.

Sabendo que esse processo é lento, é necessário estabelecer medidas que possam agilizar o andamento da alteração da cultura. É natural que todo processo de transformação cause desconforto na execução das tarefas, existem pessoas que poderão resistir em seguir as novas regras, colocando em risco o novo processo de cultura organizacional.

Essas medidas poderão gerar críticas e desconfianças, sendo assim aqueles que apoiam o novo projeto deverão estar preparados para sensibilizar os que criticam, tirando-os de suas zonas de conforto e conseguindo que participem dessa nova etapa.

Abaixo veremos as principais dificuldades enfrentadas durante um processo de alteração de cultura organizacional:

#### **4.5.1 ATITUDE E COMPORTAMENTO**

Os colaboradores que trabalham na organização serão os primeiros a receber a mudança estrutural. Acostumados com os comportamentos e procedimentos anteriores, poderão ter dificuldade de adaptação ao novo clima organizacional. Os conflitos poderão ser rotineiros durante esse processo, pois é comum os colaboradores se sentirem inseguros diante das novas situações que lhes pareçam complexas.

As mudanças no contexto organizacional podem provocar queda do rendimento dos funcionários, tornando difícil a definição de regras e princípios capazes de conduzir as novas operações empresariais.

Contudo, para conseguir superar essas dificuldades, a empresa terá que promover treinamentos internos, como por exemplo, a alta administração deverá ir de encontro aos demais colaboradores com um só objetivo, difundir a nova visão da empresa e os seus objetivos. A administração que conseguir alcançar todos os funcionários transportando as novas e principais características da empresa, terá funcionários comprometidos.

#### **4.5.2 RESISTÊNCIA AO NOVO**

Situações novas para um indivíduo causam ansiedade por não ter conhecimento de como agir diante delas, pois podem ser vistas como complexas, levando-o a resistir ao processo de mudança.

Não é diferente em uma empresa, que está diante de um mundo globalizado e competitivo. As mudanças em uma empresa terão impactos na sua estrutura como um todo.

Em grande parte dos casos, a maior resistência às mudanças acontece na alta administração, principalmente se com o modelo anterior obteve sucesso. A gerência também pode apresentar rejeição às mudanças, devido à incerteza dos resultados. Um fator importante para a administração é delegar poder aos funcionários que ocupam cargos mais baixos na hierarquia da empresa, porém é importante considerar a sua participação, pois podem oferecer ideias proveitosas e fazerem a ligação entre todos os setores da empresa.

As empresas devem estimular o trabalho em equipe, adotando técnicas de administração estratégica, para assim poderem prosperar, seja no novo modelo de cultura organizacional ou processo que está sendo implantado.

#### **4.5.3 DESBUROCRATIZAÇÃO**

A desburocratização é uma dificuldade presente nas empresas que possuem normas e regras para a execução das atividades, o que impossibilita o surgimento e desenvolvimento dos intraempreendedores.

As mudanças de atividades na empresa podem gerar transtornos no que se refere a conseguir autorização e aval da supervisão para mudar. Para que sejam implantadas, é necessário realizar uma avaliação comportamental interna, com o objetivo de reduzir as normas. Deve iniciar com os problemas mais simples, como por exemplo, flexibilizar os horários de trabalho na empresa, juntamente com o trabalho em casa e principalmente a flexibilização de processos para a aprovação de despesas com baixo valor.

O tempo para poderem desenvolver suas atividades empreendedoras deve ser obtido com a minimização dos controles sobre os seus colaboradores, em relação a forma que usam o seu tempo.

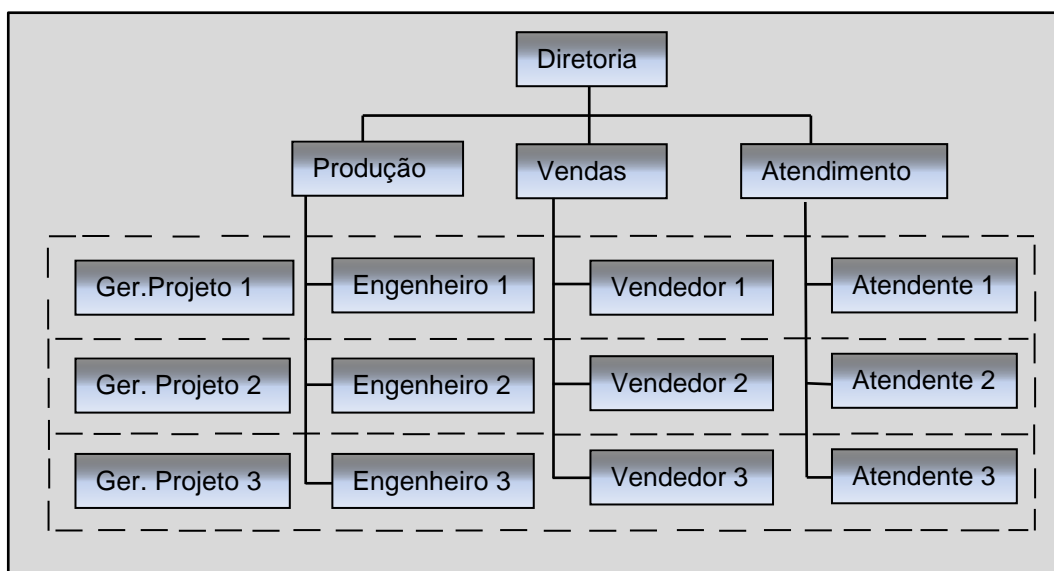
Com essas ações a empresa propiciará aos seus colaboradores um ambiente favorável para o surgimento de ideias empreendedoras.

## 4.6 A HIERARQUIZAÇÃO DENTRO DA EMPRESA

A estrutura organizacional vigente na maioria das empresas atuais, ainda é a hierarquização por cargos, com níveis de autonomia diversos e com suas respectivas atribuições. Essa importância diminui se a empresa está em busca da implantação de um ambiente intraempreendedor, no qual seus colaboradores deverão criar inovar e implementar efetivamente suas ações, voltado exclusivamente para promover resultados na organização e realizá-los como profissionais.

Segundo Hashimoto (2013), existe uma nova estrutura configurada para o ato de desenvolver intraempreendedores e seus projetos, sendo aceita com mais frequência no cenário atual das empresas. É o desenho matricial, misto, organizado por funções específicas e projetos, capaz de promover um profissional, para que possa desempenhar simultaneamente um ou mais projetos. Esse desenho relaciona os departamentos e áreas, quebrando as barreiras interdepartamentais. A seguir temos o quadro da estrutura organizacional matricial:

Quadro 4: **Exemplo de organograma matricial**



Fonte: HASHIMOTO (2013, p. 160).

O quadro demonstra como o departamento, a partir desse novo organograma matricial, irá trabalhar em conjunto, estabelecendo inter-relações, capazes de

aprimorar a execução dos trabalhos, conseguindo envolver todos em processo contínuo de participação e responsabilidade sobre o negócio.

## 5. APRESENTAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS INTRAEMPREENDEDORAS

O (IBIE) Instituto Brasileiro de Intraempreendedorismo é o único órgão fora dos Estados Unidos que realiza estudo, aplicação, disseminação e implementação dos trabalhos propostos por Gifford Pinchot III, com as modificações necessárias e com uma equipe especializada.

O Brasil é um ambiente propício para ideias intraempreendedoras, demonstrando o potencial que existe aqui, pessoas altamente criativas, e detentoras daquele “jeitinho” brasileiro que todos conhecem, capaz de criar negócios em épocas difíceis e de crises, driblando as dificuldades. Esse instituto também é responsável pelo Ranking Brasileiro de Empreendedorismo Corporativo, com projetos de pesquisa, educação formal e parceria com universidades.

A seguir apresentamos casos de empresas brasileiras que conseguiram desenvolver ações intraempreendedoras em seu ambiente organizacional alcançando resultados satisfatórios.

### 5.1 AMIL

A Amil, empresa do segmento de serviços de saúde desde meados dos anos de 1986, é um desses exemplos. Uma de suas ideias praticadas pelo marketing foi de um colaborador que sugeriu “já que Amil rima com mil, porque não criarmos um número de telefone que termine com mil? ”. Com essa ideia, a empresa conseguiu que o seu número telefônico ficasse por vários anos na memória dos usuários, associado à imagem da Amil, algo muito importante para quem quer ter posicionamento de mercado. Essa e as demais histórias de colaboradores é o que marca quase um quinto de século da empresa, que foi criada por um pequeno grupo de médicos, que buscavam um novo modelo de negócio especializado na área de saúde, capaz de se diferenciar com o que o mercado ofertava.

O que caracteriza fortemente a Amil como uma empresa que preza pelo intraempreendedorismo é a sua junção de ousadia e aprendizado que desde o início

das suas atividades é trabalhado no escopo estrutural da organização. Para que seja ousado é necessário coragem para enfrentar o novo e o desconhecido, aliado com espírito de pioneirismo e cultura de experimentação. Essa filosofia de trabalho foi implantada pelos seus fundadores e existe até os dias de hoje na organização.

Exemplos práticos dessas atitudes é a abertura da primeira unidade internacional Amil, localizada no estado do Texas, Estados Unidos, cujo nome da cidade é Austin, na época foram considerados loucos por ainda não terem processos alinhados no Brasil, porém a visão de futuro e ousadia foi o que marcou esse grande passo para o sucesso.

“Só se pode crescer aprendendo”, esse é o lema da alta administração dessa empresa, do qual ninguém é demitido por cometer erros, se houve a intenção de inovar e crescer, não tem o porquê demitir o funcionário. Existe um programa de treinamento na empresa chamado o incentivo para “abrir a cabeça”, buscando a excelência e criar rotinas, sendo acima de tudo, comportamental, ou seja, são realizados treinamentos que se utiliza de técnicas vivenciáveis, para que o colaborador os confronte com suas dúvidas e inseguranças. É por essas e mais diversas outras atitudes que a Amil ganhou o aspecto de ambiente intraempreendedor, capaz de incentivar e promover que seus colaboradores trabalhem em conjunto com o objetivo do negócio, tendo alto percentual de participação nas ideias, e ótimos resultados em curto e longo prazo.

## **5.2 SERASA**

Atuante no ramo de serviços de informações foi fundada em 1968 com a função de análise de balanços empresariais e padronizações. Hoje o grande forte da empresa é vender informações para auxiliar na tomada de decisões de crédito e negócios para lojas, empresas e bancos. Seu modo de trabalho é baseado na excelência, responsabilidade social, alta tecnologia de informação e a plena responsabilidade do seu papel no desenvolvimento econômico do país, assegurando informações e dados corretos. Possui soluções como, as certificações digitais, gestor de crédito, portal de compras e outros. A característica intraempreendedora dessa organização

se baseia em uma “estrutura organizacional flexível”, sendo inédita no país, conhecida como Foco Matricial Bipolar, que está na empresa desde os anos de 1990, é o quesito básico para a inovação e o incentivo da cultura intraempreendedora. Nessa estrutura, as áreas da empresa são distribuídas em cinco grandes objetivos ou áreas, sendo respectivamente, marketing, operações, informática, análise e administração. Os objetivos por sua vez, são subdivididos em outras áreas. O bipolar, termo utilizado e citado aqui, significa suas visões que existem em cada objetivo, uma dessas visões é a operacionalização das rotinas e a outra é a vanguarda, que tenta desenvolver, além de buscar novas tecnologias para cada um dos objetivos citados. Esse modelo garante a busca pela inovação de uma atividade contínua e presente em toda a organização, e assegura que cada objetivo, tenha como sustentação duas áreas distintas que se complementam.

Na prática, as informações são de livre acesso na organização, seja durante a incorporação das novas tecnologias ou na vanguarda para o dia a dia dos departamentos operacionais. Isso assegura e permite que os funcionários de um determinado departamento, por exemplo, financeiro, possam contribuir com sugestões para a área de marketing, sobre o acesso à internet. Ou seja, haverá uma cultura de troca contínua e aprendizado entre as áreas da organização auxiliando e contribuindo para o planejamento estratégico da empresa.

Outro fator interessante na Serasa, é que a carreira dos seus profissionais pode ser desenvolvida em várias direções, no sentido vertical como tradicional, podendo alcançar as posições mais altas na hierarquia do próprio departamento, e também os sentidos horizontal e diagonal. Esses respectivos movimentos garantem que um profissional possa se deslocar para outras áreas, ocupando o mesmo nível que se encontra que é o conhecido (sentido horizontal), por outro lado pode ser até com uma promoção, sendo assim um (sentido diagonal). Na Serasa todos são incentivados para que assumam a responsabilidade sobre o seu desenvolvimento pessoal, levando as propostas para os superiores imediatos.

O planejamento e gestão estratégica possuem um método novo e compatível com o Foco Matricial Bipolar, com três etapas, a primeira é o fórum anual, chamado de Renaser, sendo uma grande quantidade de ideias que vem de todo o país, de forma



organizada para a empresa não parar suas atividades, onde várias sugestões são dadas para o planejamento corporativo anual, do qual as sugestões são filtradas antes de ir para essa reunião. A outra etapa é o Realise, com a função de captar sugestões do aspecto geral do negócio, extraindo oportunidades de cada região do país. O terceiro e último passo é o Repense, do qual cada área traça seus próprios projetos e planos de ação para o próximo biênio, sempre seguidos com as diretrizes estratégicas da organização.

Contudo a Serasa conseguiu a partir do Foco Matricial Bipolar, estar sempre a par do que acontece no ambiente externo, e aqueles que estão próximos do cotidiano do cliente, assegura que suas expectativas estejam presentes no planejamento estratégico.

A vanguarda mostrou o que pode oferecer a empresa, o Renaser, Realise e o Repense mostram ao que a empresa deve atender. Tendo assim um direcionamento para a inovação estratégica mais certa.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as informações contidas nesse trabalho, podemos verificar o quanto é importante a presença do intraempreendedor nas organizações atuais, seja por sua capacidade de inovar e transformar o ambiente em que está desenvolvendo seu projeto, ou até mesmo pelo seu comprometimento a frente de determinada tarefa. O que resulta em inúmeros resultados, como, renovação das operações e tarefas da empresa, condução própria de projetos inovadores e a inovação como principal fator.

O intraempreendedor é aquele profissional que se destaca com altos índices de inovação, ele transforma o modo de trabalhar, mostrando a possibilidade de atuação dos colaboradores, deixando a posição de que somente os superiores podem inovar em uma empresa, prefere desenvolver suas ações dentro da organização, sendo o inverso do empreendedor, que corre todos os riscos possíveis, quando se desliga de uma organização com o propósito de abrir uma empresa. A escolha de ficar na empresa e desenvolver essas tarefas que o caracteriza com intraempreendedor, se dá pelo fator de existir um ambiente mais favorável para arriscar, e assumir riscos a respeito de suas ideias. Contudo, também existem as desvantagens, como por exemplo, devido ao seu alto grau de inovação os conflitos com outros funcionários podem ser inevitáveis, e totalmente compreensíveis, bastando apenas à compreensão dos dois lados.

O grande diferencial para as empresas que possuem profissionais com esse perfil em seu ambiente serão as ações que eles desenvolverão e os resultados obtidos, por exemplo, esse perfil consegue agregar valor a produtos e determinadas tarefas, em virtude de serem, altamente inovadores, conduzirem projetos internos, conseguindo estabelecer padrões de qualidade, com um só objetivo, alcançar os resultados propostos inicialmente, ou até mesmo superá-los.

## REFERÊNCIAS

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

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

KAMANCHEK, Amanda. 9 passos para ter mais resiliência no trabalho. Exame.com. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/9-passos-para-ter-mais-resiliencia-no-trabalho>>. Acesso em: 10/03/2015.

MENDES, Silvio Henrique. O Gerente, suas habilidades e competências. Disponível em: <<http://www.silvio.me/gerente-habilidades-e-competencias/>> Acesso em: 14/03/2015.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor**. São Paulo: Editora Harbra, 1989.