

3

INTRAEMPREENDIMENTOS:
ATÉ ONDE AS CORPORAÇÕES
PODEM EXPANDIR ESTA IDÉIA

Banca Examinadora

Profa. Dra. Orientadora Ofélia de Lanna Sette Torres

Prof. _____

Prof. _____

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

SANDRA VILLELA SEQUEIRA

**INTRAEMPREENHIMENTOS:
ATÉ ONDE AS CORPORações
PODEM EXPANDIR ESTA IDEIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação da
FGV/EAESP

Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos
e Planejamento, como requisito para a obtenção de título
de Mestre em Administração

Orientadora: Profa. Dra.: Ofélia de Lanna Sette Torres

**SÃO PAULO
1997**



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



682/97



1199700682

SEQUEIRA, Sandra Villéla. *Intraempreendimento: até onde as corporações podem expandir esta ideia*. São Paulo: EAESP/FGV, 1997. 169p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento)

Resumo: Trata de questões pertinentes à necessidade estratégica das corporações encorajarem a inovação e o intraempreendimento, para garantirem a sobrevivência e sucesso a longo prazo, num ambiente globalizado de rápidas mudanças e altamente competitivo.

Palavras-chave: intraempreendedor, empreendedor, gerente corporativo, intraempreendimentos, empreendimentos, inovação participativa, liberdades, estratégia, comprometimento, equipes autogerenciadas.

ÍNDICE

Introdução.....	1
 Capítulo I - Corporações e Intraempreendedores: Contexto Favorável Emergente 4	
Intraempreendimento.....	5
Contexto Favorável Emergente.....	8
As Corporações e os Intraempreendedores.....	12
 Capítulo II - Intraempreendedor, Empreendedor e Gerente Corporativo:	
Semelhanças e Divergências dos Perfis.....	25
Intraempreendedor e Empreendedor - Alguns Conceitos Exploratórios.....	25
Intraempreendedor.....	28
Semelhanças e Diferenças entre Intraempreendedor e Empreendedor.....	32
Ser Intraempreendedor ou Empreendedor.....	40
Intraempreendedor e Gerente Corporativo.....	48
 Capítulo III - Intraempreendimento: Formalização ou Clandestinidade?.....	60
Pesquisa e Desenvolvimento.....	60
Intraempreendedores Clandestinos de Sucesso.....	66
 Capítulo IV - Intraempreendimentos como Decisão Estratégica das Corporações..	92
Encorajando Intraempreendimentos.....	95
Exemplos de Corporações Intraempreendedoras.....	117
Até Onde Expandir Intraempreendimentos?.....	142
 Conclusão.....	151
 Bibliografia.....	160

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora Profa. Dra. Ofélia L. S. Torres pela orientação acadêmica desse trabalho, pautada por suas valiosas sugestões e incentivo necessário para que eu conseguisse realizar o que, em alguns momentos, parecia irrealizável.

Aos meus pais, pelo interesse, carinho, atenção e apoio inestimável, como sempre tem sido, procurando dar todas as condições possíveis para que eu tivesse sucesso na minha empreitada.

Agradeço também os amigos que tiveram importância fundamental. Cada um a seu modo, direta ou indiretamente, todos têm sua parcela de contribuição neste trabalho. Alguns, porém, merecem destaque. Vera e Denise pelo apoio, carinho, disposição para ajudar e incentivo. Lorena, Delane e Sérgio pelas sugestões de bibliografia e idéias. À Doris por seu carinho, sua mentalização e sua eterna amizade. Ao Fábio por seu carinho, afeto, companheirismo, paciência e compreensão.

Aos professores da Fundação Getúlio Vargas, pelos conhecimentos transmitidos.

Aos funcionários da Biblioteca que sempre foram solícitos e prestativos.

À CAPES e ao CNPq pelo investimento em mim realizado.

"O comprometimento com o empreendimento é a primeira coisa realmente importante para que tudo dê certo. A segunda é estabelecer uma linha de referência e segui-la." (Amyr Klink)

INTRODUÇÃO

Nestas últimas décadas a área de administração tem se preocupado com uma variedade imensa de enfoques, entre os quais podemos citar os mais comentados e atestados em inúmeras palestras, seminários e publicações. São eles: produtividade, competitividade, eficiência, qualidade total, reengenharia, mudanças tecnológicas, flexibilização, terceirização, acirramento da concorrência e globalização dos mercados.

Nossa pesquisa focaliza uma preocupação importante que as corporações estão se defrontando -- a necessidade de inovação participativa e adaptação. Quanto mais acirrada a competição nos negócios, mais imprescindível se torna a necessidade de inovar continuamente, e é da sua capacidade de inovação e adaptação que depende a sobrevivência, melhor ainda, o sucesso de uma corporação.

O indivíduo mais capaz de impulsionar as inovações e adaptações necessárias dentro da corporação é o intraempreendedor.

Este estudo visa fornecer um embasamento teórico, em caráter exploratório, sobre as características e o perfil do intraempreendedor e do empreendedor; diferenças entre intraempreendedor e gerente corporativo; exemplos de corporações que não têm como definição estratégica o encorajamento de intraempreendimentos; exemplos de corporações empreendedoras. A título de conclusão, mencionamos algumas sugestões para corporações que pretendem promover espaço para intraempreendimentos.

As linhas de indagação que norteiam esta pesquisa exploratória, têm como objetivo analisar o conceito de intraemprendimento como um mito para as corporações que buscam solucionar seus problemas de mobilização de recursos humanos e de comprometimento, estabelecendo novas regras de produtividade e competitividade interna e externa.

Muitas corporações, na busca por um maior comprometimento e mobilização de recursos humanos para adaptar e inovar afim de alcançar melhores condições de competitividade, já passaram por processos como reengenharia, reestruturação, *downsizing*, e horizontalização, que não resolveram problemas estruturais existentes. Uma cultura de intraemprendimentos apresenta-se, no momento, como uma tendência para atender esses anseios. É, porém, vital para estas corporações que uma postura intraempreendedora tenha seu apoio formal, pois se este for unilateral e individualizado, a corporação estará fadada ao fracasso, pelo desanimo e perda de potenciais intraempreendedores

Alguns questionamentos foram feitos em relação às vantagens e viabilidades que levam as corporações a optarem pelo intraempreendimento para desenvolvermos esta pesquisa:

Por que ser intraempreendedor em vez de empreendedor?

O que diferencia um indivíduo com características intraempreendedoras, do tradicional gerente corporativo?

Quais as origens do fracasso das ações do empreendedor sem o apoio formal das corporações?

Estariam todos os membros de uma corporação preparados para compartilhar informações e conhecimentos e para trabalhar em equipes autogerenciadas?

Com o objetivo de desenvolver análise teórica que venha de encontro aos nossos questionamentos, esta dissertação está dividida em quatro partes.

No Primeiro Capítulo, tratamos do histórico e do contexto do intraemprendimento - denominações que antecederam o termo intraemprendimento e o contexto no qual este tema adquiriu elevada importância para as corporações.

No Segundo Capítulo, apresentamos conceitos de intraempreendedor e do empreendedor; características do intraempreendedor, semelhanças e diferenças entre intraempreendedor e empreendedor e diferenças entre intraempreendedor e o gerente corporativo.

No Terceiro Capítulo, enfatiza-se o momento em que as corporações ainda não apresentavam um posicionamento formal para encorajar o intraemprendimento e discutimos a existência das unidades de Pesquisa e Desenvolvimento, que eram responsáveis pela inovação, mas estavam distantes do negócio e não eram comprometidas com sua execução efetiva. Paralelamente, exemplificamos como os intraempreendimentos eram feitos de modo “clandestino”, já que as corporações não o reconheciam formalmente, gerando estratégias desgastantes do ponto de vista psicológico para o intraempreendedor e sua equipe.

No Quarto Capítulo, apresentamos algumas sugestões para as corporações que optarem pelo encorajamento de intraempreendimentos como parte de sua estratégia competitiva.

Na Conclusão, destacamos os principais fatores de encorajamento ao intraempreendedores e intraemprendimento em uma postura recente mais formalizada das corporação quanto ao espaço estratégico para intraempreendimentos. Esperamos encorajar e incentivar estudos mais profundos sobre o tema, que ao nosso ver, é essencial para aqueles que se preocupam com a criatividade e inovação nas corporações e satisfação, auto-realização e auto-estima dos indivíduos que a elas pertencem.

CAPÍTULO I — CORPORAÇÕES E INTRAEMPREENDEDORES: CONTEXTO FAVORÁVEL EMERGENTE

O cenário econômico está exigindo das corporações decisões de adaptação estrutural, a fim de que possam se tornar mais ágeis e competitivas. A crise econômica mundial, o aumento da competição e o rápido desenvolvimento tecnológico fazem com que seja necessário repensar e analisar o modo como as corporações agem e como estão se reestruturando.

A excessiva verticalização da estrutura do processo decisório leva o executivo a reduzir seu campo de ação, cabendo a ele cumprir tarefas rotineiras dentro de sua especialização, fazendo com que não tenha participação nas grandes decisões e ainda, que não tenha preocupação com os resultados globais.

Este ambiente -- de crise econômica e mudanças ininterruptas -- é propício ao intraempreendimento, que significa, aqui, empreendimentos gerados dentro de uma corporação.

Defini-se intraempreendimento como uma forma de combater a falta de agilização, proporcionando maior flexibilidade para as corporações. Devido à sua importância no contexto atual, é um tema que merece maior reflexão teórica.

O estudo desse tema é essencial para esclarecer como as corporações podem fazer melhor uso de seus intraempreendedores, proporcionando benefícios mútuos.

Haverá benefícios para as corporações quando os intraempreendedores conseguirem introduzir novos produtos e serviços, possibilitando à corporação crescer como um todo e garantindo sua permanência e/ou expansão no mercado.

Aos intraempreendedores interessa permanecer na corporação quando esta é capaz de prover espaço, informações, recursos financeiros, humanos e materiais para que seja possível propor e implementar idéias.

INTRAEMPREENDIMENTO

Araújo (1988) fornece-nos uma breve revisão histórica de como evoluiu o pensamento e as nomenclaturas sobre a necessidade de inovação nas corporações, até chegar ao termo *intrapreneurship*, ressaltando que, mais do que a nomenclatura, o importante é a inovação na corporação.

“As noções de intra-empendedor e *intrapreneurship* são bastante recentes, mas de acordo com McGinnis & Veney, suas raízes remontam aos anos 60, quando foi desenvolvida boa parte das obras sobre “administração da inovação” e “administração da mudança”. Outro manancial que veio reforçar a corrente do *intrapreneurship* foi, segundo Sauser, o dos *best sellers* organizacionais do início da década de 80 - “Teoria Z”, “Em busca da excelência administrativa”, “Criando a excelência”, entre outros - repletos de sugestões para aumentar o nível de inovação e criatividade das empresas. Reich também situa estes textos relativos a uma administração participativa na origem da corrente por ele denominada de

“entrepreneurship coletivo”, mas considera-os, na sua maioria, superficiais, distantes da essência do que ele entende ser um novo paradigma da administração.

...Mas a verdadeira emergência de um conceito integrado de intrapreneurship ocorreu no ano de 1985, com a publicação das obras pioneiras de Pinchot e de Naisbitt & Aburdene, esta última enfocando o tema sob o ângulo similar da “reinvenção da organização”.

Intrapreneurship, entrepreneurship coletivo, entrepreneurship corporativo, reinvenção da organização, o fato é que estamos vivenciando uma fase de ruptura com os conceitos usuais da administração, sendo que esta transição para uma organização reinventada se faz cada vez mais necessária em face das megatendências que estão transformando a sociedade, e da concorrência internacional cada vez mais acirrada.” (ARAÚJO, E. Entrepreneurship e Intrapreneurship: uma trajetória literária de 1979 a 1988. 1988, p. 70)

Tem-se na citação de Araújo alguns conceitos como inovação e criatividade que, juntamente com o conceito de invenção, serão constantemente mencionados no nosso trabalho. Sendo assim, cabe aqui uma breve conceituação do que entendemos por criatividade, inovação e invenção e a relação desses conceitos com o intraempreendimento.

Os fenômenos de inovação e criatividade apresentam uma interdependência tão significativa que podem, às vezes, ser confundidos e tratados como um processo único no ambiente corporativo.

Criatividade, no nosso entender, é um processo de criação de novas idéias por um indivíduo ou grupo de indivíduos, que utilizam habilidades específicas dentro de um determinado ambiente. A criatividade tem origem em características do indivíduo, tais como sua necessidade e sua capacidade de imaginação, e sua manifestação é usualmente moldada pelo ambiente no qual o indivíduo atua. (PEREIRA FILHO, João Lins. *Inovação e Criatividade em Organizações Brasileiras: um estudo piloto de casos nacionais*. 1996.)

O conceito de inovação é construído sobre o conceito de criatividade, e idéias criativas são seu principal elemento. Van de Ven, in Pereira Filho (1996), define inovação, a partir de uma perspectiva gerencial, como o processo de “...coordenar pessoas e mantê-las motivadas para desenvolver e implementar idéias, através do engajamento em transações (ou relacionamentos) com outros e da realização de adaptações necessárias para alcançar resultados desejados dentro de contextos organizacionais dinâmicos.” (PEREIRA FILHO, J. L. *Inovação e Criatividade ...* 1996, p. 11, grifos no original) Inovação pode ser definida como o processo de fazer mudanças ou introduzir algo novo em qualquer contexto social; adotar uma idéia já desenvolvida, adaptar idéias para sua implantação, ou criar novas soluções para outros produtos ou serviços.

A criatividade é o elemento essencial para o processo de inovação, visto ser o ingrediente-chave no processo de geração de novas idéias, base para todo processo de mudança. Novas idéias não precisam ser necessariamente novos produtos, serviços ou processos de trabalho, mas sim qualquer modificação em produtos, serviços, processos, procedimentos e estrutura, no âmbito da corporação.

Inovação e invenção também não têm o mesmo significado: inovação é mais abrangente que invenção, pois invenção é a criação de uma nova idéia e inovação envolve o processo de desenvolvimento e implementação dessa idéia no contexto de uma corporação. Além disso, na inovação, a “nova idéia” não precisa ser totalmente original, ela pode ser a recombinação de conceitos, ou uma proposição que desafia ou modifica a ordem presente, ou uma abordagem única que é percebida como nova pelos indivíduos envolvidos. “Desde que a idéia seja percebida como nova para as pessoas envolvidas, ela é uma ‘idéia inovadora’, mesmo que possa parecer, para outros, uma imitação de algo existente em algum outro lugar.” (PEREIRA FILHO, J. L. *Inovação e Criatividade ...* , 1996, p. 12)

Podemos dizer que as definições de criatividade, inovação e invenção, estão baseadas no pressuposto de que as pessoas são o elemento fundamental do processo de inovação, uma vez que cabe a elas a geração das idéias, o seu desenvolvimento e sua implementação.

Pessoas se engajam no processo de desenvolvimento de idéias inovadoras mesmo quando as condições da corporação não lhes são muito favoráveis, porque existe uma relação entre o processo de inovação e a motivação dos que nele estão engajados. O processo de inovação requer indivíduos altamente motivados para que possa ser bem-sucedido; por outro lado, o trabalho inovador pode aumentar a satisfação dos envolvidos.

O intraempreendimento é um processo de inovação, sendo uma importante estratégia para as corporações conseguirem enfrentar a necessidade de inovar para adquirir ou manter sucesso. Podemos até dizer, que, intraempreendimento é fundamental para a sobrevivência das corporações. A presença de intraempreendedores também é essencial, pois são eles que possuem a motivação necessária e adquirem satisfação ao inovar, ou seja, ao intraempreender.

CONTEXTO FAVORÁVEL EMERGENTE

Estamos vivendo uma época de mudanças rápidas e radicais, de mudança de paradigmas. O modo como as corporações vêem seus funcionários e o modo como elas dão liberdade para agirem e implementarem suas tarefas terá que mudar.

Sobreviver neste mundo irá requerer uma nova postura por parte das corporações. Será preciso inovar para permanecer em determinada posição; quanto mais rápido o mundo aprende a se adaptar e mudar, mais rápido as corporações devem inovar para que fiquem na dianteira. No mundo em mudanças constantes, onde certezas não existem e a produtividade em inovações está-se tornando tão importante quanto a produtividade na produção, uma nova postura é exigida.

Na sociedade industrial do passado, a eficiência determinava o sucesso. A eficiência era alcançada através de métodos científicos para problemas administrativos. Enquanto houver uma razoável quantidade de competição, eficiência ainda será importante. No entanto, não é o suficiente para assegurar a sobrevivência e a prosperidade da corporação. Adaptações também são necessárias. Na verdade, passaram a ser parte das demandas do ambiente que coloca as corporações num processo de mudança sem fim, tão importante quanto a eficiência. Para sobreviver, as corporações terão que inovar, gerar maior quantidade de informações, de melhor qualidade e colocá-las para funcionar.

As habilidades gerenciais convencionais de planejamento, organização e controle, foram de bastante utilidade trinta a quarenta anos atrás, quando a manutenção de produtos e serviços existentes era o necessário para o sucesso de um negócio. Essas habilidades eram adequadas, simplesmente, porque o primeiro valor da tarefa de manutenção de produtos e serviços é eficiência, como sempre tem sido. É mais fácil alcançar um resultado eficiente, na medida em que ele pode ser precisamente conhecido e definido. As habilidades gerenciais convencionais, como o planejamento que nos ajuda a estabelecer os passos específicos para alcançarmos um objetivo claramente identificado, são baseadas na razão e nos permitem exercer controle sobre resultados em um nível que é impossível num ambiente dinâmico e em mudança acelerada, no qual somente uma abordagem empreendedora pode funcionar.

(McCRIMMON, Mitch. *Unleash The Entrepreneur Within: how to make everyone an entrepreneur and stay efficient*. 1995)

A maioria dos gerentes sente-se insegura em relação a idéia do término de tal controle. Para eles é tão sensato planejar o que irá ser feito que não conseguem pensar em outro modo para a utilização dos escassos recursos mais eficientemente. Infelizmente, o rápido ritmo da mudança cria mais incerteza, levando ao surgimento de mais medo, o que, por sua vez, nos leva a querer exercer mais controle -- trata-se de um círculo vicioso.

“... Esforços para exercer mais controle têm sucesso apenas em estreitar nosso foco a um limitado e confortável território e isto nos isola das áreas que estão mudando mais rapidamente. Mais importante, nós então super enfatizamos habilidades gerenciais estáticas, as quais lidam com dados, pessoas e coisas estáticas. Esta abordagem limitada nos leva a evitar o desenvolvimento de habilidades não limitadas e interativas de contínuo monitoramento externo, tomada de risco, aprendizagem com os erros e improvisação para poder mudar de direção rapidamente”. . (McCRIMMON, M. *Unleash The Entrepreneur Within...* 1995, p.55-56, tradução livre)

Para os negócios em andamento, o ambiente turbulento em que as corporações vivem está originando um aumento da preocupação com as necessidades de inovação e de mudança. Os executivos responsáveis pelo desempenho da corporação têm uma crescente e crucial necessidade de identificar pessoas capazes de descobrir novas oportunidades e implementar as mudanças necessárias para convertê-las em lucros.

Em uma época de mudanças rápidas, ou a corporação aprende a utilizar o talento empreendedor dentro dela, ou enfrenta a alternativa de estagnação e declínio. Isso quer dizer que as corporações precisam dar aos seus funcionários liberdades que estejam próximas àquelas dos empreendedores. Encorajar o espírito empreendedor dentro da corporação, ou seja, encorajar o intraempreendimento, é o procedimento que se requer.

“Intrapreneurismo é um método para se usar o espírito entrepreneur onde muitas das nossas melhores pessoas estão: nas grandes organizações.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor* 1989, p.3). Para o autor, intraempreendimento é associado a empreendimentos que são gerados dentro de uma corporação em andamento.

Caso as corporações não aprendam a “segurar” seus intraempreendedores, a capacitá-los para pôr em prática suas idéias, acabarão por perder tais profissionais, que serão obrigados à abandoná-las para poder se realizar. “O custo de se perder talentos empreendedores é maior que o da simples perda de um técnico qualificado ou de um elemento eficaz de marketing ... Sem eles a inovação permanece em estado potencial, ou move-se ao ritmo glacial dos processos burocráticos que não são mais adequados em um ambiente repleto de concorrência entrepreneur.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring ...* 1989, p. xiii)

Peter Drucker, in Kolchin e Hyclack (1987), argumenta que uma profunda alteração está ocorrendo na economia, pois estamos mudando de uma economia “managerial” para uma “entrepreneurial”. Drucker vê essa mudança como significativa e esperançosa. As corporações pretendiam resolver a crise na qual se encontram olhando para trás para ver o que eram, e não olhando para a frente com o objetivo de ver o que podem ser. Essa mudança faz com que queiram se desenvolver olhando para a frente, e um modo de conseguir desenvolver-se é fazer com que a inovação e o empreendimento integrem o trabalho do executivo

Incluir a responsabilidade pela inovação e empreendimento como parte do trabalho do gerente é basicamente o que se requer para o intraempreendimento dentro das corporações. Muitos gerentes têm acusado as corporações de não assumirem riscos e, assim, perderem a competitividade. O intraempreendimento é visto como um meio de restabelecer o comportamento empreendedor dentro das corporações.

AS CORPORAÇÕES E OS INTRAEMPREENDEDORES

O que o intraempreendedor precisa a maioria das corporações ainda não tem condições de fornecer. Os laboratórios e os computadores estão lá, mas faltam o clima e a cultura. Exploramos aqui alguns aspectos da cultura e da estrutura da corporação para que o intraempreendimento possa se desenvolver. Expusemos a opinião de alguns autores sobre aspectos de uma cultura empreendedora e explicamos alguns aspectos que consideramos importantes, assim como algumas dificuldades, para as corporações encorajarem o intraempreendimento. Nosso objetivo não é esgotar todos os fatores necessários ao intraempreendimento, mas sim alertar e esclarecer alguns deles. Os fatores e as dificuldades aqui apresentadas serão mencionados no decorrer de nossa pesquisa.

Muitos autores têm procurado estudar como a cultura pode promover um ambiente que aceite a mudança e o intraempreendimento. Como exemplo, podemos citar as conclusões de Art Fry, Reilly & DiAngelo, McGinnis & Verney, Jay Galbraith e Ted Nicholas.

Na opinião de Fry, em seu artigo *The Post-It Note: an intrapreneurial success*, de 1987, as corporações que desejam encorajar o intraempreendimento precisam:

- “Fornecer ao intraempreendimento o tempo e os recursos necessários”;
- Ter certeza de que a gerência patrocina a idéia. A gerência, por sua vez, precisa:
 - transmitir confiança;
 - demonstrar expectativa de excelência;
 - estimular foco de longo prazo, ter paciência, pois intraempreendimentos necessitam de tempo para seu desenvolvimento e maturação;

- fornecer recompensas práticas;
- permitir críticas. As pessoas que querem mudar as coisas nem sempre são seletivas para o que estão observando.
- facilitar a mudança;
- “Dar liberdade aos intraempreendedores: muita corda. O patrocinador não gerencia o programa dos intraempreendedores.” O patrocinador pode dar suporte político, financeiro, técnico, mas não fazer ingerências nos empreendimentos
- “Perdão, liberdade para falhar, liberdade para mudar de direção.”
- “Enriquecer o clima compartilhando as metas. As pessoas gostam de trabalhar em direções realistas, e não querem perder tempo.”

“A gerência também precisa permitir que as pessoas entendam o sistema, não somente o que elas fazem, mas como os seus trabalhos interagem com outros de dentro e de fora da companhia. Você não pode melhorar algo que você não entende”. (FRY, Art. The Post-it Note: an intrapreneurial success. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 1987, p.9, tradução livre)

Segundo Reilly & DiAngelo, no artigo “Entrepreneurial in Large Organizations”, de 1987, a cultura pode ajudar a aceitação da mudança através de:

- “Tolerância com fracasso.”

Caso haja suspeita de punição na possibilidade de fracasso, poucos gerentes assumirão riscos.

- “Recompensa ao sucesso.”

É fundamental que existam recompensas proporcionais ao sucesso. Isso se aplica não só aos indivíduos, mas também aos grupos, unidades de trabalho, departamentos e divisões.

- “Acesso a fundos específicos.”

As organizações podem promover a inovação, estabelecendo fundos especiais para propósitos intraempreendedores.

McGinnis e Verney, no artigo *Innovation management and intrapreneurship* (1987), oferecem três idéias para ajudar no desenvolvimento de uma organização intraempreendedora.

São elas

- “Conhecimento da organização.”

Os funcionários que entendem a estratégia da organização, assim como suas metas e o modo de perseguir-las, são mais propensos a inovar.

- “Conhecimento da indústria.”

Funcionários que apresentam um bom entendimento da indústria em que trabalham, possuem melhor base para inovar.

- “Recompensa à inovação”.

Para sustentar o comportamento inovador, é necessário reforçá-lo.

Jay Galbraith, in Morgan (1989), explica que, para haver uma cultura empreendedora, a inovação deve estar inserida dentro da essência do modo como a corporação realiza seus negócios. Galbraith sugere que inovações devem ser encorajadas através de:

- Patrocínio de idéias

“Desenvolvimento de atribuições apropriadas para reconhecer a necessidade de geração de idéias, o patrocínio ou a defesa de idéias promissoras e o tipo de orquestração que é necessário para conduzir estas idéias através de aspectos políticos e outros aspectos presentes no funcionamento da corporação que, do contrário, podem sufocá-las.”;

- “Separação da geração de idéias dos controles normais de funcionamento do cotidiano, especialmente da burocracia,”;

- “Preparação do solo para a reintegração das boas idéias à organização central.”;

- Acesso a capital de risco

“Fornecimento de fundos especiais de risco, disponíveis de diversas fontes, para gerar níveis adequados de suporte financeiro sem drenar orçamentos operantes.”;

- “Inserção dos processos de geração de idéias dentro da malha da organização e seus valores centrais.” e;

- “Fornecimento de recompensa adequada às inovações e patrocínios bem-sucedidos”. (MORGAN, G., *Creative Organizational Theory*. 1989, p. 143.

Tradução livre.)

Ted Nicholas, em seu livro *Secrets of Entrepreneurial Leadership* (1993) menciona alguns requisitos para construir uma forte equipe intraempreendedora, os quais uma cultura empreendedora deve ter ou encorajar. São eles:

- Confiança na sua equipe.

Sucesso é resultado de produtividade. Produtividade é originada do trabalho conjunto de pessoas produzindo produtos ou serviços de qualidade. Confiança é a “cola” que une as pessoas.

- Delegação de poder aos colaboradores

A menos que se dê poder aos colaboradores (funcionários), eles não podem produzir ou transformar *inputs* em *outputs*. Se não for feito uso de seu potencial, este será desperdiçado. Reforçar o poder dos colaboradores significa ajudá-los a se tornarem prontos, desejosos e capazes de fazer o melhor trabalho possível.

- Permissão para haver conflito

Ao se limitar o conflito, limita-se a criatividade. E sem criatividade, limitamos o crescimento.

- Certeza de que todos participam do processo de decisão

Participação produz decisões e soluções de qualidade. Também produz maior comprometimento por parte dos colaboradores (funcionários). O envolvimento na tomada de decisão aumenta o comprometimento em implementar o que foi acordado. Colaboradores sentem como se o que ajudaram a criar lhes pertencesse.

- Prover um ambiente que estimula a criatividade

Um dos requisitos para isso é aceitar o fracasso como parte da trajetória, assim como o é, não se devem punir, portanto, os donos das idéias que não obtiveram sucesso.

Também é importante recompensar o sucesso, mesmo os pequenos, uma vez que são o caminho para os grandes e; reconhecer as pessoas que inovam, pois esse procedimento estimula outras a contribuir com idéias e sugestões.

- Criação de uma forte cultura corporativa

Uma cultura focada na inovação, produtividade e qualidade produz resultados positivos. No entanto, uma cultura fraca e negativa em relação à inovação pode resultar em estagnação e baixas produtividade e qualidade.

Podemos considerar que as corporações enfrentam dois problemas principais ao tentarem encorajar o intraempreendimento. O primeiro problema é estratégico. As corporações são relutantes, temerosas e até não desejosas de se comprometer com o desenvolvimento de uma estratégia para construir e encorajar a criatividade por seus trabalhadores. O segundo problema é tático. Poucas corporações têm alguma noção de como compensar trabalhadores criativos, visto que tal compensação não pode ser feita somente através de remuneração. Recompensas e incentivos são um dos maiores obstáculos ao intraempreendimento nas corporações modernas.

Sobre o problema estratégico, diríamos que uma corporação tem que construir uma cultura que conduza ao intraempreendimento. Seu comprometimento estratégico deve ser para encorajar pessoas criativas e um modo de integrar suas idéias com a estratégia da corporação.

Alguns movimentos estratégicos têm que ser feitos: gerentes de alto nível precisam frequentemente fazer declarações para reforçar a importância da inovação; o sistema de recompensa deve ser elaborado para encorajar a inovação, e os gerentes do topo devem reconhecer que as pessoas criativas são mais dirigidas para a realização de suas visões do que para a competição pela ascensão hierárquica.

Tais medidas não devem ficar apenas no discurso. Deve haver uma mudança de cultura a fim de abrir espaço para que o intraempreendedor possa inovar, e também espaço para que ele possa fracassar. Se a corporação ficar com medo do fracasso e não arriscar, tenderá a ficar estagnada ou até mesmo “morrer”.

O clima corporativo deve encorajar os indivíduos a assumir riscos e recompensar esse comportamento. Drucker, in Kolchin e Hyclak (1987), menciona que “a organização deve fazer-se receptiva à inovação e desejosa de perceber a mudança como uma oportunidade em vez de uma ameaça.” (KOLCHIN, M., HYCLACK, T. The case of the traditional intrapreneur. *S.A.M. Advanced Management Journal* 1987, p. 15, tradução livre) Para conseguir essa modificação no clima corporativo, são necessárias políticas e práticas para criar uma atmosfera intraempreendedora. Talvez o passo principal em direção a isso seja a remoção da rigidez burocrática das corporações, com suas regras e procedimentos que inibem a inovação e a aceitação do risco.

Conseguir um clima corporativo que estimule o intraempreendimento não é fácil nem rápido. Desenvolver um clima apropriado requer comprometimento durante um grande período de tempo. Progressos podem aparecer em alguns meses, mas o espírito de intraempreendimento não estará entrelaçado na cultura num curto período de tempo. Os gerentes do topo também devem se envolver. Caso contrário, o intraempreendimento será somente mais uma “moda passageira”, que aparece, brilha intensamente e, então, desaparece. Quando a alta gerência está comprometida, pequenos sucessos vão aparecendo e gerando outros e, com o passar do tempo, a cultura da corporação se torna intraempreendedora.

Inovação e intraempreendimento devem ser permitidos em todos os níveis da corporação. Se os gerentes não forem inovadores, se não puderem prover um clima de criatividade, e construir planos capazes de aproveitar novas oportunidades, se não houver patrocinadores, então os intraempreendedores terão pouco encorajamento.

A verdadeira cultura intraempreendedora também promove o trabalho em equipe, pois, na maior parte das vezes, os indivíduos têm melhor desempenho quando são parte de um grupo estável. Eles se tornam mais seguros e assumem maior responsabilidade pelo sucesso geral das operações.

O intraempreendedor terá mais chances de êxito se trabalhar numa equipe intraempreendedora, em que cada membro pode oferecer suporte em diferentes funções e, assim, ajudar a executar a visão empreendedora. Os membros desta equipe não devem ser designados, e sim auto-recrutados.

A equipe intraempreendedora deve ser funcionalmente completa, agir de modo autônomo e permanecer junta desde o desenvolvimento, através da comercialização, e além. Equipes assim compostas conseguem quebrar as barreiras e territórios funcionais.

Equipes geralmente têm um desempenho melhor que indivíduos, porque podem direcionar um número maior de habilidades, perspectivas e atividades contra qualquer desafio a ser resolvido.

É importante não confundir equipe com “working group”. A *performance* de um “working group” é função do que seus membros fazem como indivíduos; seus membros não assumem responsabilidade por resultados que não os seus próprios. Em equipes a *performance* inclui tanto resultados individuais como coletivos; elas requerem responsabilidade individual e mútua; a essência da equipe é o comprometimento mútuo. As equipes produzem através da união das contribuições de seus membros. Uma equipe é mais do que uma soma das partes. Segundo Katzenbach e Smith, “uma equipe é formada por um pequeno número de pessoas, com habilidades complementares, que estão comprometidas com um propósito comum, objetivos de performance e metas para as quais elas se mantêm mutuamente responsáveis”. (KATZENBACH, J. , SMITH, D. The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 1993, p.112, tradução livre)

“Working groups” são predominantes e eficientes em corporações onde a responsabilidade individual é mais importante. As equipes se encaixam muito mais nas exigências do novo paradigma do que os “working groups”.

Cada membro da equipe deve acreditar que os propósitos do grupo são mais importantes para o sucesso da empresa, e todos devem estar corretamente atualizados sobre a avaliação dos resultados relativos àqueles objetivos. Sem uma disciplina interna, o potencial do grupo pode cair.

O intraempreendedor é o responsável pelo envolvimento da equipe, pela difusão de sua visão, por clarificar, dar desafio, pela recompensa do grupo, mas deve deixar flexibilidade suficiente para a equipe desenvolver comprometimento ao redor de seu conjunto de metas específicas.

Apesar de o trabalho intraempreendedor em equipe poder proporcionar melhores resultados e satisfação, este trabalho, como dissemos, só é possível numa verdadeira cultura intraempreendedora. Quando a corporação ainda inibe e nega a possibilidade do desenvolvimento de uma idéia, o intraempreendedor continua a desenvolver sua visão, mas sem que a corporação tome conhecimento. A necessidade de trabalhar uma nova visão de modo “clandestino”, muitas vezes dificulta a formação de equipe, principalmente quando não há um patrocinador realmente envolvido, para dar suporte e cobertura.

O intraempreendedor é capaz de criar sua própria recompensa, seja pelo prazer narcisista de ver que realizou um bom trabalho, seja por ver no futuro o retorno do investimento. Mas a corporação também pode recompensá-lo, abrindo espaço para ele colocar suas idéias em prática, não punindo os fracassos e se colocando à disposição para ouvi-lo, diminuindo assim o tempo de que ele necessita para “vender” sua idéia para o ambiente interno.

Defendemos a idéia de uma cultura que estimula o relacionamento interfuncional entre as diversas áreas e departamentos. Ao eliminar barreiras e territórios, propiciar uma estrutura que permita a existência de equipes multifuncionais com autonomia e facilitar a comunicação interna, a corporação terá que adotar uma estrutura mais horizontal.

A corporação horizontal é estruturada ao redor dos processos que se ligam às necessidades dos clientes e não ao redor de funções, departamentos e tarefas. Isso permite um melhor “self-management”. A hierarquia é achatada ao se diminuírem as subdivisões do fluxo de trabalho e as atividades que não adicionam valor, mas um certo grau de hierarquia sempre é necessário. A meta não é acabar com toda a hierarquia, mas moldar a corporação de modo que qualquer elemento contribua para o alcance dos objetivos de desempenho. Na corporação horizontal os objetivos de desempenho e a avaliação são ligados à satisfação do cliente. O desempenho é medido de acordo com a satisfação do consumidor e se pensa em cada área de atividade como cliente interno da que veio antes, o que é uma ligação essencial numa corrente que leva à satisfação do cliente externo da corporação.

A corporação excessivamente verticalizada não tem todos os benefícios do “self-management” porque ela divide rigidamente as responsabilidades gerenciais das não gerenciais. As pessoas que melhor sabem como mudar e melhorar o desempenho de seus trabalhos não têm autoridade para fazê-lo. A corporação horizontal esforça-se em construir quantas atividades auto-administráveis suas equipes absorverem, pois equipes auto-administradas podem tomar decisões e agir sem interrupção no fluxo de trabalho. Sendo assim, esse tipo de corporação combina atividades gerenciais e não gerenciais, o que constitui fator essencial para a autoridade e a responsabilidade das equipes das quais ela depende.

Na corporação horizontal a multiplicidade de competências é a regra, e não a exceção. Quanto mais habilidades e competências o indivíduo levar para a equipe e quanto maior o entendimento que possuir dos processos essenciais, maior será a capacidade de solucionar problemas da equipe.

Nas corporações mais horizontalizadas a informação é fornecida diretamente àqueles que precisam implementar ações, e exatamente a tempo de desempenhá-las. O indivíduo é motivado a aprender fazendo, e sua performance depende disso. O funcionário entende como

modificar seu comportamento para melhorar o desempenho e como seu comportamento afeta os resultados desejados do negócio. Não há dúvida de que o foco da corporação horizontalizada é o cliente, e um importante passo para isso é a abordagem que encoraja os funcionários a entrar em contato direto com os fornecedores e com os clientes, o que permite *insight* e senso de participação, essenciais para o melhoramento e a inovação.

Quanto ao problema tático, o fator crítico é o incentivo financeiro. A única maneira de as corporações o fornecerem é quando esperam retorno previsível a curto prazo. Lucros de curto prazo resultam de operações eficientes e não de adaptações e inovações. Intraempreendedores precisam de *capital paciente*, que é necessário para projetos de longo prazo que podem requerer mais de cinco anos de investimentos sem nenhum retorno mensurável.

O produto ou serviço que está sendo implementado, criado pelo intraempreendedor não pode ser submetido às mesmas exigências dos produtos já existentes. Estes produtos necessitam de investimentos para levá-los adiante e tempo maior para dar retornos.

A solução para esse problema pode ser o “intracapital”, que é um fundo separado pela corporação para ser usado por determinado intraempreendedor com o propósito de iniciar novos negócios do interesse da corporação. (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* 1989)

Para encorajar o intraempreendimento, a corporação tem que mudar seu modo tradicional de promoção e de motivar através de recompensa financeira. O intraempreendedor não é motivado pelo dinheiro nem pelo poder. Sua motivação advém primordialmente da satisfação da necessidade pessoal de realização. As recompensas para intraempreendedores precisam incluir algo mais diretamente relacionado com suas necessidades específicas, além de salário e bônus. “O que motiva o intrapreneur não é o dinheiro, mas a renda psicológica de

ver uma possibilidade lá fora no mercado e observá-la crescer – e de observar as pessoas crescerem com ela”. (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 56)

Os sistemas tradicionais de recompensa nas corporações são elaborados para pessoas que gostam de dinheiro, poder e *status*. São sistemas que encorajam segurança e comportamento conservador. Promoções com responsabilidade mais ampla e maiores recompensas não são fortes motivadores para os intraempreendedores. Eles precisam é de liberdade, e uma das maneiras de lhes dar isso é através do desenvolvimento do “crédito de liberdade”, que permitirá que pessoas criativas recebam recompensas por inovações passadas e presentes, motivando-as para a criatividade futura. Inovar requer capital, e a corporação pode colocar determinada quantia de capital à disposição de um intraempreendedor e sua equipe, não para melhorar o nível de vida, mas como um depósito no banco livre para ser usado para um empreendimento novo. A existência do “intracapital” faz com que seja possível à corporação estimular o intraempreendimento.

Se a corporação colocar o bom intraempreendedor como gerente, a probabilidade de inovação futura, no sentido técnico, será pequena. Intraempreendedores precisam de liberdade para criar e não de mais responsabilidade gerenciando velhas idéias.

Entretanto, as corporações também precisam de gerentes para administrar os negócios existentes; por isso, é necessário saber até onde o conceito de intraempreendimento deve ser expandido de modo a trazer benefícios.

Para melhor encorajar intraempreendedores a permanecer na corporação e realizar intraempreendimentos, é mister compreender o que significa ser intraempreendedor, suas

características, diferenças e semelhanças com o empreendedor, assim como as diferenças entre intraempreendedor e gerente corporativo. Precisamos também saber como satisfazer tanto intraempreendedores quanto gerentes corporativos, visto que ambos são indispensáveis às corporações. Até agora, porém, a maioria delas só têm se mostrado eficiente em satisfazer às necessidades dos gerentes corporativos.

CAPÍTULO II — INTRAEMPREENDEDOR, EMPREENDEDOR E GERENTE CORPORATIVO: SEMELHANÇAS E DIVERGÊNCIAS DOS PERFIS

Busca-se neste capítulo desenvolver alguns conceitos sobre o intraempreendedor e o empreendedor, ressaltando-se semelhanças e diferenças entre os dois perfis. Faz-se a seguir um paralelo entre o intraempreendedor e o gerente corporativo, de modo a apresentar subsídios para a conclusão quanto à oportunidade ou não da coexistência dos dois.

INTRAEMPREENDEDOR E EMPREENDEDOR - ALGUNS CONCEITOS EXPLORATÓRIOS

Vamos, neste momento, analisar algumas definições e conceitos sobre o perfil e as características do intraempreendedor e do empreendedor.

INTRAEMPREENDEDOR

“Todos os ‘sonhadores que realizam’. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intrapreneur pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. xi)

“Um verdadeiro intrapreneur é qualquer um que dirige um departamento de sua organização como se fosse seu próprio; ele tem verdadeiro orgulho de suas responsabilidades e lida com todas as situações como se o seu contracheque fosse o próprio resultado. O intrapreneur exibe o mesmo compromisso e a mesma abordagem empresarial que um empreendedor, sendo a única diferença a relativa propriedade financeira” (LOMBARDI, Donald N. Intrapreneurial constituency management: a success profile for the 1990s. *Hospital Material management*, 1990, p.26, tradução livre)

EMPREENDEDOR

“O empreendedor que desempenha papel de um intraempreendedor fora de uma organização.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p.xi)

Shefsky, em seu livro *Entrepreneurs are Made not Born* (1994), define empreendedor dividindo a palavra *entrepreneur* em três partes e investigando as raízes do latim - *entre*, *pre* e *neur*:

entre significa entrar

pre significa antes

neur significa centro nervoso (nerve center)

Segundo este autor *entrepreneur*, empreendedor, é alguém que entra em um negócio em tempo de formar ou mudar substancialmente o centro nervoso desse negócio. O importante não é se o negócio em questão é novo ou uma instituição gigante, mas sim se o indivíduo desenvolveu ou mudou o centro nervoso de um negócio. Se isso acontecer, tal indivíduo é um empreendedor.

McCrimmon (1995) define empreendedor como: “O convencional empreendedor que faz de tudo um pouco é essencialmente identificado pelo desejo de assumir riscos para poder perseguir uma oportunidade de mercado. Ele ou ela pode fazer isto não introduzindo um novo produto ou serviço, mas copiando em outro lugar o que outra pessoa obteve sucesso fazendo. Um exemplo pode ser abrir lojas de doughnut em uma parte do país em que não há nenhuma - depois de ver seu sucesso em outro lugar”. (McCRIMMON, M. *Unleash The Entrepreneur Within...* 1995, p. 21, tradução livre)

O sentido que Luchsinger e Bagby (1987) dão à palavra empreendedor é o de uma pessoa que assume riscos para começar ou manter uma operação produtiva, enquanto o intraempreendedor é a pessoa que defende, patrocina novos produtos dentro de uma organização já existente.

Em síntese, empreendedores e intraempreendedores são pessoas que têm uma visão inovadora e conseguem transformá-la em algo tangível -- transformam seus sonhos em realidade. São pessoas criativas e que assumem riscos. Assim como um cozinheiro que faz combinações diferentes com comidas, temperos e ervas e acaba criando um novo e delicioso prato, pessoas criativas nos negócios usam não somente a lógica e o conhecimento, mas também a imaginação e a intuição. (SHEFSKY, L.E. *Entrepreneurs are Made not Born*. 1994)

Alguns podem ficar com a idéia errônea de que intra e empreendedores têm que inventar algo inusitado, sair do nada para surgir com um novo produto ou serviço. Isso não é necessário, pois eles podem encontrar novos usos para produtos/serviços já existentes, ou mesmo melhorá-los.

“Criatividade não significa buscar idéias no ar -- como tirar um coelho de dentro de uma cartola. Em vez disso, é a habilidade de descobrir novas relações entre coisas existentes. Ela envolve olhar para essas coisas através de uma nova perspectiva, juntando idéias antigas de novas maneiras e rearranjando antigos e novos padrões.” (NICHOLAS, T. *Secrets of Entrepreneurial Leadership*. 1993, p. 72, tradução livre)

Intraempreendedores e empreendedores têm uma visão ampla do mercado e conseguem enxergar oportunidades onde outros não conseguem, seja criando algo inteiramente novo, seja modificando ou ampliando o uso de algo existente. O fato é que eles têm a visão, o sonho, e também possuem a coragem necessária para conseguir com seu comprometimento transformar sonhos em realidade.

INTRAEMPREENDEDOR

Como o foco da nossa pesquisa é o intraempreendimento, antes de discorrer sobre as semelhanças e diferenças entre o empreendedor e o intraempreendedor, serão exploradas algumas características do intraempreendedor com o intuito de subsidiar para traçar o paralelo entre este e o gerente corporativo.

O intraempreendedor tem uma visão inovadora e age na direção de implantá-la com sucesso. Ele planeja maneiras de contornar dificuldades, obstáculos, antes que se transformem em uma situação insustentável. É ao mesmo tempo pensador e executor, planejador e trabalhador. Precisa agir assim porque ninguém realizará sua visão, mesmo porque não é o

que ele quer. O intraempreendedor tem a capacidade de ver como um negócio, como um todo, poderá funcionar e então agir para fazê-lo acontecer, com coragem e decisão.

Ross e Unwalla, no artigo “Entrepreneurship e Intrapreneurship: behaviors, comparisons and contrasts” de Luchsinger e Bagby (1987), retratam a nova personalidade intraempreendedora:

- O intraempreendedor “focaliza o resultado, não a atividade”.

Esse aspecto diferencia intraempreendedor do planejador estratégico e dos pesquisadores das unidades clássicas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Do primeiro, porque o planejador estratégico não é responsável pelos resultados, já que não é ele quem executa. Das unidades, porque eram responsáveis apenas por criar, mas não tinham compromisso com a produção e a comercialização, ou seja, seu compromisso não se dava com os resultados.

- O intraempreendedor “questiona o Status Quo”

A manutenção do *status quo* diferencia o gerente que só trabalha de acordo com o programado do intraempreendedor. Os gerentes corporativos são funcionários do *status quo*, enquanto os intraempreendedores buscam alternativas para o desenvolvimento e o crescimento. As corporações ainda não entenderam a necessidade do risco e recompensam o *status quo* ao penalizar aqueles que assumem riscos, por isso, os intraempreendedores são menos apegados a representações tradicionais de *status quo*.

- O intraempreendedor é “motivado pela resolução de problemas, mudanças e inovação”.

Inovação não é a mesma coisa que invenção. Invenção ocorre ao se criar um novo conceito para um novo dispositivo ou serviço potencialmente útil. É apenas o começo de uma inovação. Depois de a invenção ser concretizada começa a segunda parte da inovação:

transformar a nova idéia em sucesso comercial. As unidades de Pesquisa e Desenvolvimento preocupavam-se apenas com a invenção, negligenciando a segunda parte da inovação.

- O intraempreendedor é “frustrado pelos sistemas burocráticos”.

“Uma das razões pelas quais os sistemas tradicionais de produtos não podem competir com o intra e empreendedorismo é que eles são demasiado burocráticos para encorajar a dedicação e soltar as rédeas. Quando os gerentes tradicionais dividem marketing e tecnologia, visão e ação e uma série de outras funções em tarefas isoladas, é negado aos intrapreneurs o comprometimento, o caráter de totalidade, a responsabilidade e o entusiasmo que inspiram a dedicação total” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p.37)

- São “ambiciosos e competitivos”.

O intraempreendedor tem um grau incomum de determinação e de concentração e usa sua energia em direção às metas. Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. É orientado para as metas, é automotivado, mas também responde às recompensas e ao reconhecimento da organização.

Intraempreendedores são autoconfiantes e corajosos; muitos são cínicos sobre o sistema, mas otimistas quanto às suas habilidades de serem mais astutos e conseguirem fazer o que desejam; não gostam do sistema, mas aprendem a manipulá-lo. Agradam a si mesmos, aos clientes e aos patrocinadores. São enfim, perseguidores da oportunidade. E essa perseguição é vista como algo desejado no contexto de sua vida e ele acredita que o sucesso é possível.

- Necessidade de realização.

“Aparentemente, gerar e manter entrepreneurs é, em parte, uma função de criar estruturas e culturas organizacionais dentro das quais é permitido a estas pessoas serem inovadoras e observarem os resultados das inovações. No entanto, isto não envolve necessariamente grandes recompensas monetárias. Na opinião de observadores, realização,

para a maioria dos entrepreneurs (tanto corporacionais como independentes) é em grande parte um fim em si mesma”. (HERRON, Lanny. *Cultivating Corporate Entrepreneur. Human Resource Planning*, 1992, p. 5, tradução livre)

Mc McCrimmon, no seu livro *Unleash the Entrepreneurial Within* (1995), afirma que os intraempreendedores são:

- imersos nas novas tendências de mercado e nas possibilidades de novos produtos/serviços;
- líderes de conhecimento/ técnicos sem *status* para gerenciar;
- capazes de comandar respeito e prover direção baseados em *expertise*;
- apaixonados por novas idéias, quaisquer que sejam suas formações e experiências;
- habilidosos em mudar de direção rapidamente, na medida em que as circunstâncias mudam;
- desejosos de agir, mesmo sem ter planejamentos detalhados, e improvisar quando necessário;
- empenhados para serem os primeiros a introduzir o extraordinariamente novo.

O intraempreendedor é o indivíduo que está interessado em implementar uma inovação, responsabilizando-se e comprometendo-se com todos os passos necessários para alcançar seu objetivo e proporcionar lucratividade. O sistema existente nas corporações representa, muitas vezes, obstáculos para que o intraempreendedor realize sua visão, decorrendo daí o fato de ele ser frustrado pelos sistemas burocráticos e tentar modos de conseguir o que precisa, muitas vezes manipulando o sistema ou quebrando regras.

O intraempreendedor quer realizar sua visão não para poder ter um cargo com maior prestígio, ou para receber bônus, embora recompensa monetária também faça parte da recompensa por novos produtos ou serviços lucrativos. O intraempreendedor quer realizar sua visão por uma necessidade de auto-realização, de auto-estima; são, porém, muitas vezes impedidos de realizar intraempreendimentos porque as corporações não encorajam aqueles que assumem riscos, e sim aqueles que trabalham dentro do que já está programado e funcionando, sem se preocupar se o que atende a uma necessidade hoje o fará amanhã, ou se pequenos ajustes podem fazer com que a corporação atenda a outras necessidades.

SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE INTRAEMPREENDEDOR E EMPREENDEDOR

Existem semelhanças e diferenças entre os intraempreendedores e os empreendedores. Cada um deles estimula o aumento da produtividade e o esforço para adicionar valor. Permanecem casados com suas idéias, frequentemente mantendo e aperfeiçoando a mesma visão durante anos. Ambos dependem de processos de inovação. Intraempreendedores e empreendedores não são necessariamente inventores de novos produtos ou serviços. A contribuição que fazem é pegar novas idéias e protótipos e transformá-los em realidades lucrativas. A natureza psicológica do intraempreendedor é semelhante à do empreendedor, apesar do último ser independente, enquanto o primeiro opera dentro de uma corporação já existente.

Herron (1992) sugere que "...a essência do entrepreneurship reside na realocação ou recombinação de recursos com a intenção de criar valor. Os recursos reconfigurados podem ser de qualquer tipo -- pessoas, capital, informação, ou organizações; e a reconfiguração, ela própria, pode assumir formas diversas tais como temporal, espacial, informacional, ou combinações destas. A criação de valor, no entanto, envolve tanto o reconhecimento de uma oportunidade como a consequente reconfiguração dos recursos, necessária para o alcance desse valor.

Esta visão de entrepreneurship faz com que seja bastante clara a compreensão de que aqueles que iniciam negócios e aqueles que alteram negócios já existentes têm muito em comum. De fato, eles são virtualmente idênticos na ampla categoria de ações que têm que cumprir para alcançar seus resultados. Ambos têm que juntar informação, reconhecer oportunidades, adquirir o requerido nível de controle sobre os recursos e formular e implementar métodos para reconfigurar estes recursos. Tais variáveis como: se eles possuem propriedade absoluta dos recursos, com quem em particular têm que tratar e curvar-se à sua vontade, exatamente qual a forma que seus riscos e recompensas terão; parecem ser bem menos importantes do que suas semelhanças. O termo 'corporate entrepreneurship' foi cunhado para distinguir aqueles que praticam entrepreneurship dentro das fronteiras de uma corporação daqueles que o praticam independentemente. Se a ênfase é colocada nos comportamentos presentes em cada um, então, as semelhanças são muito mais fortes do que as diferenças". (HERRON, L. *Cultivating Corporate Entrepreneur*. 1992, p. 3-4, tradução livre)

Alguns aspectos que merecem nossa atenção no que diz respeito a comparação entre empreendedores e intraempreendedores são: motivação, contexto em que estão inseridos, sonho, postura em relação ao risco, e em relação ao fracasso e liderança.

Motivação

Empreendedores e intraempreendedores precisam ser pessoas motivadas, para que possam reunir seus melhores recursos pessoais, colocá-los a serviço dos objetivos do projeto e sustentar seu esforço durante todo o desenvolvimento e implantação da inovação, mesmo diante de obstáculos que frequentemente surgem sempre que se procura introduzir novas idéias e visões. Um alto grau de motivação pode mesmo suprir uma deficiência em algumas habilidades do intraempreendedor. (PEREIRA FILHO, J. L. *Inovação e Criatividade em Organizações Brasileiras ...* 1996)

O intra e o empreendedor não são motivados pelo dinheiro nem pelo poder; quem anseia pelo poder é o executivo corporativo. O dinheiro é visto pelos intra e empreendedores, como o *feedback* de seus resultados, ou como o *ticket* para que consigam realizar seus empreendimentos. No caso do empreendedor, um *ticket* para sua independência; no caso do intraempreendedor, um *ticket* para utilizar capital existente na corporação para seu intraempreendimento.

O poder é muito menos motivador para intra e empreendedores do que para os executivos corporativos, e o fato de serem motivados pela realização explica tanto sua força como iniciadores de negócios como sua fraqueza potencial como executivos.

Tal fraqueza, porém, é questionada por McClelland, que afirma: “se você quiser, sempre poderá mudar. Não há motivos pelos quais intrapreneurs bem-sucedidos não possam se tornar altos executivos e vice-versa, caso o queiram, mas qualquer das mudanças irá exigir alteração substancial na motivação básica.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring...* 1989, p. 63) Ser um intraempreendedor é um estado de espírito que pode ser desenvolvido em qualquer momento da vida, dado o desejo e criadas as oportunidades.

É possível transformar um gerente em intraempreendedor? Depende do pressuposto utilizado. Acreditamos que a ênfase na criação de oportunidades de autodesenvolvimento favoreça o desenvolvimento de características existentes, mas não transforme totalmente um indivíduo. Autores como McCrimmon e Ted Nicholas defendem a posição de que é possível transformar gerentes corporativos em intraempreendedores, desde que a cultura da corporação encoraje aprendizagem, erro, tomada de risco, criatividade e dê tempo para as pessoas conseguirem se adaptar a uma nova postura. Shefsky, em seu livro *Entrepreneurs Are Made Not Born* (1994), como sugere o próprio nome, defende a idéia de que as pessoas podem se tornar empreendedoras e, para isso acontecer, o primeiro passo é acabar com o mito de que o empreendedor é um super-herói infalível e inatingível.

Contexto

O contexto em que estão inseridos o intra e o empreendedor representa um elemento diferencial, pois o intraempreendedor opera no cenário de uma corporação estabelecida, com uma determinada estrutura e procedimentos, e o empreendedor é independente. No entanto, ambos precisam contar com trabalho de equipe e inovação feita pelo grupo. Como o intraempreendedor trabalha em uma corporação, suas atividades desenvolvem-se dentro de uma cultura estabelecida. Já nas atividades empreendedoras, a cultura a ser desenvolvida ainda é um embrião, está sempre mudando e é possível vê-la mudar num período curto.

A cultura já estabelecida de uma corporação apresenta consistência. “Podem-se mudar os capitães de navios o quanto se quiser, eles podem puxar o leme o mais forte que quiserem para estibordo, mas se for uma embarcação, vai levar um longo tempo até que qualquer coisa mude.” (HILL, I. *Intrapreneur-turned- Entrepreneur: compares both worlds. Research Management*. 1987, p. 33, tradução livre) Já a empresa empreendedora é um camaleão, verde em um momento, amarelo em outro.

A corporação na qual o intraempreendedor está inserido adota procedimentos, e estes não são de todo maus, pois evitam a repetição de erros. Já as operações dos empreendedores não têm procedimentos; eles podem fazer o que quiserem, desde que observando as normas legais. O lado negativo dos procedimentos é que o fato de ter que conviver com eles exige, por parte do intraempreendedor, um alto grau de paciência. Já ao empreendedor não se exige isso.

Sonho

Um elemento crucial para ser intraempreendedor ou empreendedor, é ter um sonho; é necessário ter a paixão que somente um sonho pode gerar. Também faz parte do espírito empreendedor vender seu sonho para outros, e o primeiro passo para isso é “comprar” o próprio sonho.

“Entrepreneurs não precisam começar com sonhos perfeitos, mas eles precisam acreditar que podem torná-los perfeitos. Repare que você só precisa crer em seu sonho e em sua capacidade, e não estar 100% certo do resultado. Não espere por certezas. Não existem coisas certas neste campo. Ninguém lança apólices de seguro sobre projetos empreendedores. Mas não se deixe iludir por seus sonhos. Quando se trata de seu sonho, você é o cliente mais importante.” (SHEFSKY, L.E. *Entrepreneurs are Made not Born*. 1994, p. 19, tradução livre)

Neste processo de venda do sonho, considera-se que o intraempreendedor -- o inovador da corporação -- tem um trabalho mais difícil que do o empreendedor -- auto-iniciativa independente. Empreendedores têm mais controle sobre seu ambiente, especialmente o interno. O intraempreendedor tem que conseguir “vender” sua idéia tanto para o meio interno quanto para o externo. Tem, ainda, dedicar muito de seu tempo para manter a

aprovação da corporação. Entenda-se por aprovação da corporação não a do chefe, a do presidente ou a de um comitê -- essa provavelmente já foi obtida- queremos dizer a aprovação conseguida no “cafezinho”, no corredor ou nas pequenas reuniões, ocasiões em que se tenta manter os “cabeças” das divisões contentes. Intraempreendedores despendem muita energia em táticas em vez de fazê-lo nas estratégias. É preciso muita preocupação em torno de como ocupar-se da tarefa, assumir atitudes a fim de conseguir a aprovação de todos, encaixando-se na estrutura da corporação, para fazer o que realmente precisa ser feito.

O empreendedor é seu próprio chefe, enquanto o intraempreendedor tem que se reportar a superiores e procurar patrocinadores, especialmente se houver resistência interna.

Postura em relação ao risco

Tanto o empreendedor quanto o intraempreendedor, apesar de assumirem riscos, não assumem a postura que jogadores de jogos de azar têm; eles focam as oportunidades, tendo confiança em si, nos seus sonhos e na habilidade de concretizá-los como meio de alcançar a auto-realização.

Em relação ao risco financeiro, este é assumido pela corporação do intraempreendedor, que é mais cauteloso ao assumir riscos que o empreendedor. Ele prefere ficar sob a proteção de um nome já conhecido que vai lhe garantir amparo, caso seja necessário.

A corporação inovadora também provê suporte administrativo e operacional. Mesmo quando um intraempreendedor tem que passar por cima dos canais existentes de distribuição da corporação, o nome dela conta. Fracasso significa falência para o empreendedor, mas o intraempreendedor pode retornar à corporação-mãe. Para o intraempreendedor, o fracasso não é visto como um desastre pessoal, mas como uma experiência de aprendizagem, um caminho para o crescimento.

Quando um projeto fracassa, se o empreendedor está dentro de uma corporação, geralmente não há consequências fatais, porque os intraempreendedores são frequentemente assegurados de que sempre haverá um lugar para eles na corporação. Numa situação empreendedora não há amortizadores. Quando o empreendedor fracassa, a consequência é fatal, não há a quem recorrer em busca de apoio.

Postura em relação ao fracasso

Apesar das diferenças citadas em relação ao fracasso, psicologicamente intra e empreendedores funcionam da mesma forma. “Entrepreneurs não são super-heróis. Eles falham; eles têm medos e temem até mesmo a possibilidade de fracasso. Mas a palavra medo tem dois significados: terror e temor respeitoso (awe). Os não empreendedores podem ficar tão receosos de falhar que o receio os impede de tentar. Os Empreendedores não têm medo de falhar, mas são estimulados a perseguir o negócio de seus sonhos.” (SHEFSKY, L. E. *Entrepreneurs are Made not Born*. 1994, p.64, tradução livre)

Intraempreendedores e empreendedores não enfatizam a possibilidade de fracasso, pois se assim fizerem nunca começarão um empreendimento. A pergunta que eles fazem é como fazer a idéia funcionar, e não se irá funcionar. Encaram o fracasso como uma experiência do aprendizado. Segundo Matt Sanders, intraempreendedor na Convergent Technologies, uma empresa de alta tecnologia, “você não pode acreditar que você seja um fracasso. Deve, ao invés, acreditar que *aquilo* foi um fracasso. Não é que você negue sua responsabilidade, mas, ao aceitá-la, você deve olhar para aquilo que fez bem, assim como para as coisas que fez errado. Então eu perguntei a mim mesmo: ‘Você foi negligente? Foi imoral? Foi cegamente estúpido?’ Em caso positivo, você deve pensar em fazer as malas -- em abandonar para sempre o papel de liderança. Mas se você responder não, então é hora de ir

em frente e fazer do próximo projeto um sucesso ainda maior.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 148)

Intra e empreendedores vêem a si mesmos como responsáveis por seu próprio destino; com o resultado, não tendem a culpar outros pelo seu fracasso, mas sim focalizar a parte que estava sob seu controle e pensar em como poderiam tê-la feito melhor.

Liderança

“...Liderança é requerida para garantir a construção de uma visão compartilhada dos objetivos do processo de inovação e para alcançar a sinergia de esforços de todos os envolvidos no projeto. Dessa maneira, a difícil tarefa de transformar uma idéia original em um resultado de sucesso pode ser viabilizada.” (PEREIRA FILHO, J. L.. *Inovação e Criatividade em Organizações Brasileiras* ... 1996, p.14)

Empreendedores e intraempreendedores são líderes, e liderança é um pré-requisito para intra e empreendimentos. Empreendedores têm que ser líderes para atrair e reter, por exemplo, fornecedores, clientes, pessoas para trabalhar em seu empreendimento, investidores. Já intraempreendedores têm que ser líderes para atrair adeptos para sua idéia, a fim de conseguir patrocínio, intracapital, recursos materiais e pessoas que detenham o conhecimento necessário para um intraempreendimento e que possam formar uma equipe intraempreendedora.

Para o líder empreendedor, o resultado, a meta é o que interessa. O líder consegue comunicar para as pessoas que estão compartilhando o empreendimento uma visão clara e realista da meta a ser atingida, seu significado, assim como os meios necessários para atingi-la. Líderes não instruem as pessoas sobre o que fazer, mas, junto com elas, tentam encontrar o melhor meio de alcançar o resultado.

SER INTRAEMPREENDEDOR OU EMPREENDEDOR

Atrativos em ser Intraempreendedor

Ao contrário do que se pensa, o fator mais vantajoso para ser intraempreendedor, e não empreendedor, não é o poder financeiro e a imagem institucional necessários para realizar um projeto sob o ponto de vista econômico, e sim acesso a informações exclusivas. “Toda a organização grande preocupa-se em saber bastante sobre o futuro dos mercados em que opera. Além disso, fator importante nesses mercados, ela conhece seus próprios planos. Intrapreneurs acrescentando valor dentro e ao redor desses mercados podem ganhar anos de vantagem sobre os entrepreneurs, pelo acesso que têm aos planos, previsões e mercados de sua empresa.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 79)

O poder de marketing continua muito forte, e é também um bom motivo para o intraempreendimento, pois o nome da empresa faz com que os clientes tenham mais confiança no novo produto ou serviço.

Outro fator que favorece o intraempreendimento é a base tecnológica. Quando os intraempreendedores não conseguem espaço para comercializar os avanços dentro das corporações, eles saem e levam as novas tecnologias. Mas a corporação que, ao mesmo tempo, protege sua tecnologia e encoraja os intraempreendedores cria uma vantagem para o intraempreendimento sobre o empreendimento.

Uma grande vantagem que o intraempreendedor tem em relação ao empreendedor é que, dentro de uma corporação, há maiores probabilidades de ver suas idéias em uma fábrica que esteja operando abaixo de sua capacidade, portanto receptiva a um novo produto. Essa vantagem pode ser neutralizada caso a empresa não estimule o intraempreendimento, não dê ao intraempreendedor flexibilidade para cruzar livremente as fronteiras em busca do que precisam.

Finanças não são mais uma vantagem exclusiva das corporações, pois os recursos em grandes proporções já não são mais privilégio delas. Contudo, existem alguns tipos de empreendimento em que os recursos corporativos são uma enorme vantagem para o intraempreendedor.

“De um modo geral, o apoio financeiro da corporação, como vantagem do intrapreneur sobre o entrepreneur, tem sido neutralizado pelo influxo de capitais de risco. As maiores vantagens estão hoje em poder de marketing, tecnologia, pessoas e fontes de informação.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 81)

Atrativos em ser Empreendedor

A maior vantagem de estar fora da corporação é escapar de suas indecisões. “Independência e controle são os principais fatores motivadores para pessoas que se tornam seus próprios patrões. Empreendedores não mais desejam ser liderados por outra pessoa -- seu patrão. Eles querem liderar e ser seus próprios patrões e talvez patrões de outros.” (SHEFSKY, L.E. *Entrepreneurs are Made not Born*. 1994, p. 168, tradução livre)

Como mencionamos, finanças já não são mais vantagem dos intraempreendedores. Uma das grandes virtudes do empreendimento é o capitalista de risco, visto que uma vez feito o investimento inicial, estes tendem a dar um apoio fiel e, muitas vezes não se limitam a fornecer dinheiro, mas também dão conselhos sofisticados de como administrar um negócio, o que muitas vezes pode não acontecer nas corporações, principalmente se não houver uma cultura empreendedora, pois os patrocinadores nem sempre podem estar à disposição.

Uma das principais vantagens do empreendedor é a de ser proprietário. Isso pode levar à riqueza e à liberdade. “Poucas empresas oferecem, aos intrapreneurs, compensações que permitem uma liberdade ou um estilo de vida remotamente comparáveis àqueles de um

entrepreneur bem-sucedido. Esta grande disparidade é desnecessária, mas algumas diferenças provavelmente permanecerão sempre.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p.82)

**QUADRO I — SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE INTRAEMPREENDEDORES
E EMPREENDEDORES**

	EMPREENDEDOR	INTRAEMPREENDEDOR
Inovação	<p>≈ impulsiona a inovação</p> <p>≈ transforma idéias e protótipos em realidade lucrativa</p> <p>≈ realoca ou tenta maximizar a aplicação de recursos com a intenção de criar valor</p>	<p>≈ impulsiona a inovação</p> <p>≈ transforma idéias e protótipos em realidade lucrativa</p> <p>≈ realoca ou tenta maximizar a aplicação de recursos com a intenção de criar valor</p>
Sonho/Visão	<p>≈ tem um sonho, uma visão</p> <p>≈ compra seu sonho e o vende para outros</p> <p>≠ tem que vender seu sonho, sua visão para o ambiente externo</p> <p>≠ segue sua visão particular</p>	<p>≈ tem um sonho, uma visão</p> <p>≈ compra seu sonho e o vende para outros</p> <p>≠ tem que vender seu sonho, sua visão para o ambiente externo e o interno</p> <p>≠ gosta de fazer os outros concordarem com sua visão. É mais paciente e disposto que o empreendedor</p>

FONTE: Síntese dos autores - LUCHSINGER E BAGBY, McCRIMMON, PEREIRA FILHO, PINCHOTT III, SHEFSKY E TORRES.

QUADRO I — SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE INTRAEMPREENDEDORES
E EMPREENDEDORES

	EMPREENDEDOR	INTRAEMPREENDEDOR
Natureza Psicológica	<p>≈ motivado para a auto-realização e a auto-estima</p> <p>≈ considera recompensa monetária como <i>feedback</i> dos resultados</p> <p>≈ tem autoconfiança</p> <p>≈ não valoriza o <i>status</i></p> <p>≈ valoriza a liberdade</p> <p>≈ persiste na adversidade</p> <p>≈ é corajoso</p> <p>≈ é orientado para metas</p> <p>≈ tem segurança para assumir riscos</p> <p>≈ mantém-se atualizado</p> <p>≠ é otimista</p>	<p>≈ motivado para a auto-realização e a auto-estima</p> <p>≈ considera recompensa monetária como <i>feedback</i> dos resultados</p> <p>≈ tem autoconfiança</p> <p>≈ não valoriza o <i>status</i></p> <p>≈ valoriza a liberdade</p> <p>≈ persiste na adversidade</p> <p>≈ é corajoso</p> <p>≈ é orientado para metas</p> <p>≈ tem segurança para assumir riscos</p> <p>≈ mantém-se atualizado</p> <p>≠ é cínico em relação ao sistema em que está inserido e otimista quanto à sua capacidade de superá-lo</p> <p>≠ reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação</p>

FONTE: Síntese dos autores - LUCHSINGER E BAGBY, McCRIMMON, PEREIRA FILHO, PINCHOTT III, SHEFSKY E TORRES.

**QUADRO I — SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE INTRAEMPREENDEDORES
E EMPREENDEDORES**

	EMPREENDEDOR	INTRAEMPREENDEDOR
Ação e Atenção	<p>≈ é voltado para mercado e tecnologia</p> <p>≈ “põe a mão na massa”</p> <p>≈ faz sua própria pesquisa</p> <p>≈ usa a intuição para avaliar uma oportunidade</p> <p>≈ conhece o ramo do seu negócio</p> <p>≈ domina tarefas complexas</p>	<p>≈ é voltado para mercado e tecnologia</p> <p>≈ “põe a mão na massa”</p> <p>≈ faz sua própria pesquisa</p> <p>≈ usa a intuição para avaliar uma oportunidade</p> <p>≈ conhece o ramo do seu negócio</p> <p>≈ domina tarefas complexas</p>
Liderança	<p>≈ é líder</p> <p>≠ precisa atrair fornecedores, clientes, pessoas para trabalhar em seu empreendimento e, talvez, investidores (capitalista de risco)</p> <p>≠ comunica sua visão de modo claro e realista às pessoas que estão compartilhando seu empreendimento</p> <p>≠ exerce gerenciamento compartilhado</p>	<p>≈ é líder</p> <p>≠ precisa atrair fornecedores, clientes, pessoas para trabalhar em seu intraempreendimento, patrocínio e intracapital.</p> <p>≠ comunica sua visão de modo claro e realista às pessoas que estão compartilhando seu intraempreendimento</p> <p>≠ autogerencia-se compartilhadamente</p>

FONTE: Síntese dos autores - LUCHSINGER E BAGBY, McCRIMMON, PEREIRA FILHO, PINCHOTT III, SHEFSKY E TORRES.

**QUADRO I — SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE INTRAEMPREENDEDORES
E EMPREENDEDORES**

	EMPREENDEDOR	INTRAEMPREENDEDOR
Postura em relação ao risco	<p>≈ não age como jogador de jogos de azar</p> <p>≈ foca oportunidades</p> <p>≠ assume o risco financeiro</p> <p>≠ fracasso significa falência</p> <p>≠ gosta de assumir riscos calculados</p>	<p>≈ não age como jogador de jogos de azar</p> <p>≈ foca oportunidades</p> <p>≠ a corporação, e não o intraempreendedor, assume o risco financeiro</p> <p>≠ fracasso não é fatal, o intraempreendedor pode permanecer na corporação</p> <p>≠ extrapola funções e tarefas do cargo</p>
Postura em relação ao fracasso	<p>≈ falha</p> <p>≈ teme a possibilidade de fracasso, mas não fica por ele paralisado</p> <p>≈ é estimulado a perseguir seu sonho</p> <p>≈ trata erros e fracassos como experiências de aprendizagem</p> <p>≈ acumula conhecimento e experiência</p>	<p>≈ falha</p> <p>≈ teme a possibilidade de fracasso, mas não fica por ele paralisado</p> <p>≈ é estimulado a perseguir seu sonho</p> <p>≈ trata erros e fracassos como experiências de aprendizagem</p> <p>≈ acumula conhecimento e experiência</p> <p>≠ tenta ocultar os projetos arriscados para poder aprender com os erros sem o custo político do fracasso público</p>

FONTE: Síntese dos autores - LUCHSINGER E BAGBY, McCRIMMON, PEREIRA FILHO, PINCHOTT III, SHEFSKY E TORRES.

**QUADRO I — SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE INTRAEMPREENDEDORES
E EMPREENDEDORES**

	EMPREENDEDOR	INTRAEMPREENDEDOR
Contexto interno e externo	<p>≈ geralmente precisa contar com trabalho em equipe</p> <p>≠ é independente</p> <p>≠ não precisa de paciência para lidar com procedimentos já estabelecidos</p> <p>≠ opera em uma cultura que ainda será desenvolvida</p> <p>≠ é seu próprio chefe</p> <p>≠ tem mais controle sobre o ambiente interno</p> <p>≠ torna-se empresário</p> <p>≠ constitui patrimônio</p>	<p>≈ geralmente precisa contar com trabalho em equipe</p> <p>≠ opera dentro de uma corporação estabelecida</p> <p>≠ opera com estrutura e procedimentos determinados</p> <p>≠ opera dentro de uma cultura estabelecida</p> <p>≠ tem que se reportar a superiores e procurar patrocinadores</p> <p>≠ tem que vender sua idéia para o ambiente interno e externo</p> <p>≠ amplia sua empregabilidade</p> <p>≠ amplia sua participação nos resultados</p>
Relacionamentos	<p>≠ faz transações e acordos com capitalistas de risco</p> <p>≠ agrada a si mesmo, aos clientes e a possíveis capitalistas de risco</p> <p>≠ insere-se em redes empreendedoras</p> <p>≠ é um negociador</p>	<p>≠ faz transações dentro das regras da hierarquia</p> <p>≠ agrada a si mesmo, aos clientes e a patrocinadores</p> <p>≠ insere-se em redes intra/empreendedoras</p> <p>≠ é um negociador interna e externamente</p>

FONTE: Síntese dos autores - LUCHSINGER E BAGBY, McCRIMMON, PEREIRA FILHO, PINCHOTT III, SHEFSKY E TORRES.

QUADRO II — ATRATIVOS EM SER INTRAEMPREENDEDOR OU EMPREENDEDOR

	EMPREENDEDOR	INTRAEMPREENDEDOR
Atrativos	<ul style="list-style-type: none"> • é o próprio patrão • foge das indecisões • enfrenta menos burocracia • é o proprietário, o que pode levar a maior liberdade e riqueza 	<ul style="list-style-type: none"> • recebe informações exclusivas • possui planos e previsões de mercado • tem poder de marketing • possui base tecnológica • possui espaço físico ocioso disponível • lida com pessoas com diferentes <i>expertises</i>

FONTE: Síntese dos autores - HERON, LUCHSINGER E BAGBY, PINCHOTT III E SHEFSKY

Concluimos que pelas características, diferenças e semelhanças apresentadas, o intra o empreendedor possuem o mesmo tipo de espírito. As maiores diferenças resultam de o fato do empreendedor ser o dono do negócio, o próprio patrão e de o intraempreendedor ter que agir dentro das fronteiras e da cultura da corporação da qual faz parte. Ambos não recuam diante da possibilidade de ter que quebrar regras para superar obstáculos, para provar que:

- o que se julga impossível de ser feito, na realidade é possível;
- não há um único modo de fazer as coisas;
- eles são os únicos que podem fazê-las (individualmente ou como uma equipe);
- não se deve menosprezar um negócio frente à competição, e sim, ver sempre uma oportunidade na situação.

O que mais motiva intra e empreendedores é a realização de um sonho, uma visão; a satisfação por alcançar um objetivo; é a liberdade para criar e inovar, sem que para isso seja necessário *status* e poder — primordiais são a liderança e a perseverança.

A seguir compararemos as características e o modo de agir do intraempreendedor e do gerente corporativo e analisaremos como as corporações lidavam com intraempreendedores e como terão que lidar com os dois tipos de pessoas nelas presentes — gerente e intraempreendedor — a fim de sobreviver num ambiente que exige inovação contínua.

INTRAEMPREENDEDOR E GERENTE CORPORATIVO

Cabe aqui salientar algumas diferenças entre intraempreendedores e gerentes corporativos visto que o conjunto de capacidades e talentos que define o intraempreendedor é diferente daquele do indivíduo tradicional que escala a hierarquia corporativa.

“Poucas das inovações de que as grandes organizações necessitam podem ser implementadas por uma só pessoa. Mais que inventores, os intrapreneurs precisam de capacidade para formação de grupos e bons conhecimentos da realidade dos negócios e do mercado. Embora não necessitem dos talentos políticos dos gerentes seniores, que trabalham através de múltiplas camadas gerenciais, eles precisam claramente ser líderes. E mais do que os gerentes profissionais, eles devem tomar decisões rápidas na ausência de dados adequados. Eles devem se sentir à vontade tateando na direção de um padrão bem-sucedido de negócio, sem muita orientação de cima”. (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 27-28)

Ao afirmar que ao intraempreendedor não é necessária a mesma habilidade política que o gerente possui, não quis dizer o autor que ele não precisa ser político, e sim que a política a ser praticada deve ser diferente da do gerente. O gerente corporativo está interessado em chegar ao ponto mais alto da hierarquia, em ter mais pessoas sob seu comando, em delegar. O intraempreendedor pretende conseguir espaço dentro da corporação e, para isso, tem que eliminar o medo da competição negativa, conseguir reconhecimento interno, buscar apoio externo e conquistar um patrocinador.

Pinchot descreve o intraempreendedor como um indivíduo que é ansioso para não somente inovar, mas também para prosperar, para aprender como manipular o sistema com o objetivo de se capacitar a assumir riscos no desenvolvimento de novos produtos, negócios ou processos. “Para o intraempreendedor, o sistema é um desafio, não um inibidor. Essa atitude contrasta com a do gerente tradicional, que age estritamente de acordo com as regras na esperança de alcançar uma rápida promoção e outras recompensas corporativas. O gerente tradicional assume menos riscos por medo do fracasso.” (LUCHSINGER, V., BAGBY, R. *Entrepreneurship and Intrapreneurship: behaviors, comparisons and contrasts*. S.A.M. *Advanced Management Journal*, 1987, p.16, tradução livre)

O gerente corporativo teme que o fracasso marque seu *dossier* corporativo (corporate files). Receia que suas falhas, sejam julgadas como fracassos, interrompendo sua ascensão hierárquica na corporação e barrando seu acesso a outras corporações e respectivas escalas hierárquicas. Apesar de o intraempreendedor progredir ao experimentar e testar as barreiras convencionais das corporações, os gerentes tendem a se limitar ao que precedeu, ao passado. Alguns deles porque são condescendentes, e alguns porque suas corporações insistem para que assim seja. (SHEFSKY, L.E. *Entrepreneurs are Made not Born*. 1994)

Ao comparar o gerente corporativo e o intraempreendedor em relação à aceitação do risco, Shefsky, 1994, fornece três pontos de vista para análise:

No primeiro caso deve-se imaginar que tanto o gerente quanto o intraempreendedor têm dois microcomputadores em sua frente. Na tela de um dos micros está uma lista com todos os riscos e na tela do outro uma lista com todas as recompensas. O gerente mantém as duas telas na sua frente o tempo todo, sempre. O intraempreendedor coloca a tela com a lista dos riscos atrás dele, para então enfatizar as recompensas.

A segunda opinião em relação ao modo como o intraempreendedor encara o risco, utiliza o ato de dirigir um carro como metáfora: como se estivesse dirigindo um carro, o intraempreendedor vê a oportunidade através do pára-brisas e os riscos através do espelho retrovisor. Dirige constantemente para a frente e se mantém atento às oportunidades, embora de tempos em tempos olhe para o espelho retrovisor, para se certificar dos riscos.

O terceiro ponto de vista compara o risco com as luzes de um semáforo. Para os intraempreendedores, o risco é a luz amarela do semáforo, piscando, para a qual ele olha de relance ao passar correndo na estrada (*highway*) dos negócios. No entanto, para gerentes, risco é uma barreira; risco é a luz vermelha do semáforo, a piscar para que faz com que prestem atenção nela e parem.

Risco é algo real, mas as percepções e o modo de lidar com ele variam. Concordamos que os intraempreendedores aceitam e lidam melhor com o risco do que os gerentes; no entanto, simplesmente desconsiderar o risco, como é o caso do exemplo dos computadores, não é a atitude de um intraempreendedor responsável e que tenha ampla visão do ambiente em que está inserido. O intraempreendedor tem consciência dos riscos e isso é muito importante para que ele possa, se necessário, rapidamente alterar o modo de atuar e alcançar seu objetivo, seu sonho. Assim sendo, os dois outros exemplos parecem mais realistas, pois consideram o risco sem priorizá-lo em relação às oportunidades

O intraempreendedor não é motivado pelo dinheiro nem pelo poder. No que se refere à recompensa monetária, vimos que a importância dada a ela deve-se ao fato de representar o *feedback* dos resultados. Quanto ao poder, quem anseia por ele é o executivo corporativo. O intraempreendedor precisa de pequenas doses de poder para conseguir vender suas idéias àqueles que possuem os recursos necessários para levá-las adiante. Indivíduos que têm maior necessidade de poder, gerentes corporativos, deveriam ser encorajados a gerenciar projetos de vulto mas de curto prazo, ou se especializarem em atividades em andamento, em que a criatividade de uma cultura empreendedora não é importante, ou pelo menos não é primordial.

Os intraempreendedores, não têm como foco de interesse a ascensão na escala hierárquica e ter mais pessoas sob seu comando; não estão interessados em gerenciar negócios prontos e seguros. Promoções com maiores responsabilidades e recompensas atraem e motivam trabalhadores para se tornarem gerentes. Raramente são elementos motivadores para o intraempreendedor.

Shefsky, 1994, aborda a questão do valor da promoção para cargos de gerência para pessoas que têm espírito empreendedor e alerta que, em alguns casos, a promoção pode estar além das capacidades e até minar a motivação do indivíduo, uma vez que ele deixa de fazer o que sabe para fazer aquilo que não sabe — gerenciar. O autor nos dá o exemplo de uma excelente vendedora que foi promovida a gerente de vendas, apesar de nada saber sobre gerenciamento. Como resultado, a companhia ficou com uma gerente ruim e perdeu uma boa vendedora. Segundo Shefsky, situações como essa acontecem frequentemente; para ele, o intraempreendedor com sua capacidade de liderança não é necessariamente a pessoa que melhor sabe o que deve ser feito, mas é a pessoa que sabe como motivar outras para acreditar que elas podem, com esforço, se tornar as melhores no que quer que façam.

É a necessidade de realização pessoal que dirige tanto o empreendedor quanto o intraempreendedor. A conclusão de McClelland sobre empreendedores é que eles **não** são levados por uma necessidade de poder; a motivação se origina de uma necessidade extremamente profunda de realização. Pessoas com esse tipo de necessidade trabalham duramente, de qualquer forma, desde que haja oportunidade de realizar seu sonho. Elas estão interessadas na recompensa e no lucro, na medida em que representam *feedback* quanto ao seu desempenho, mas o dinheiro não é o incentivo para o esforço do verdadeiro intraempreendedor. As pessoas que têm baixa necessidade de realização — o gerente tradicional — é que exigem incentivos monetários para trabalhar mais.

Segundo Pereira, “O processo de inovação requer alto grau de motivação e comprometimento das pessoas envolvidas com ele porque o desenvolvimento e implantação de novas idéias demandam mais energia e dedicação do que tarefas rotineiras ou funções já estabelecidas. Às vezes, o processo de inovação pode requerer um reinício ou uma mudança

de direção no trabalho que vinha sendo desempenhado, uma vez que geralmente este é um processo de tentativa e erro. Tudo isso requer muito mais esforço pessoal do que simplesmente desempenhar tarefas durante um horário definido pela organização.” (PEREIRA FILHO, J. L. *Inovação e Criatividade em Organizações Brasileiras*: ... 1996, p. 42 e 43)

O tipo de gerente que se requer para iniciar um novo negócio é diferente daquele que se requer para gerir um negócio já estabelecido. Designar gerentes competentes, que tenham sido treinados para exigir certeza, para novos empreendimentos altamente diversificados e cercados por incerteza, não funciona. Gerentes empreendedores precisam ser recrutados, não designados, de dentro ou de fora da corporação. Constituem-se em indicadores, mas não garantias, da sua adequabilidade para tarefas empreendedoras, orientação para o resultado, necessidade de realizações, autodisciplina, tolerância de ambigüidade, e até sorte. Esse tipo de pessoa pode ser encontrado em qualquer parte da corporação, incluindo os *top managers*.

Empreender envolve a habilidade e o desejo de reconhecer e procurar oportunidades. A procura de oportunidades é algo distinto das tarefas administrativas que envolvem o gerenciamento de recursos. Algumas das práticas que contribuem para um gerenciamento de recursos inibem a procura de oportunidades. É preciso achar o equilíbrio para a corporação poder sobreviver no longo prazo. A distinção entre uma corporação que constrói, cria e uma corporação que administra, é muito importante. A manutenção dos processos, procedimentos, regras e regulamentos dentro de uma corporação é funcional somente quando há poucos desafios e pouca competição. No entanto, o clima econômico de hoje apresenta grandes desafios para as indústrias e corporações em face do crescimento de competidores internacionais. As estruturas burocráticas, as regras e os regulamentos, isolaram o crescimento e o potencial empreendedor da maior parte da força de trabalho.

A obtenção da capacidade de competir requer uma amplitude maior de habilidades do que aquela possuída pelos executivos e gerentes por si. A geração de elementos eficazes nas corporações só é possível quando as estruturas da corporação facilitam as contribuições e o desenvolvimento, quando promovem respostas e não melhoramentos.

Segundo Reilly e DiAngelo (1987), o espírito do empreendedor é diferente do espírito do administrador (gerente corporativo). O gerente tende a dar suporte, manter o *status quo*; não é orientado para o presente e nem para o futuro e suas idéias são conclusões de comportamentos passados; ele aceita apenas dados empíricos. O intraempreendedor aceita como base de julgamento não apenas dados empíricos, mas também definições intuitivas do presente e do futuro. Esse julgamento não tem comprovação ou suporte empírico.

Há situações em que o intraempreendedor segue a intuição segundo a qual deve ele ir em frente com uma alternativa a princípio irracional, mas que ele sente ser a correta. Algumas decisões são muito difíceis de serem tomadas, utilizando-se somente a lógica, seja porque há vários fatores que impedem a manutenção de uma linha rápida de raciocínio e tomada de decisão, seja por existir algum fator importante envolvido na decisão que não pode ser medido e/ou avaliado. Sua forte percepção pode ser a sensação da falta de um ingrediente que a lógica não pode compreender bem. Intraempreendedores fazem uso da intuição e da percepção como ingredientes importantes, quando a lógica não pode explicar a totalidade dos fatores envolvidos em uma decisão.

Ao concordarmos com o uso da intuição e/ou sentimento do intraempreendedor na tomada de decisão, não queremos dizer que é aconselhável deixar de lado pesquisas de marketing, estatísticas ou lógica. Não é possível gerir um negócio a partir de caprichos ou, de acordo com a gíria popular, “como der na veneta”. O que o intraempreendedor faz é adicionar intuição à razão.

Gerentes corporativos estão mais focados na atividade ou na capacidade de planejar. E os intraempreendedores, na necessidade ou capacidade de interagir com o ambiente e fornecer respostas rapidamente. “A diferença entre planejamento e geração empreendedora de idéia, é que você pode controlar e manipular completamente o planejamento, entretanto somente é possível ordenar as circunstâncias consideradas apropriadas para a geração de novas idéias e esperar que elas surjam. O lado racional do processo empreendedor limita-se ao planejamento da mistura de pessoas, tecnologia e clientes e a sacudi-la. O que resultar é baseado na intuição incontrolável, no trabalho de adivinhação, na sorte e numa quantidade de obstinação de forjar antecipadamente, em face de tanta incerteza. Você pode planejar ser mais empreendedor — assim como pode planejar ser um melhor planejador, mas planejamento só pode ser aplicado ao alcance de resultados precisamente conhecidos e controláveis; ele não funcionará onde uma rápida reação é a chave para o sucesso.” (McCRIMMON, M. *Unleash The Entrepreneur Within...* 1995, p. 57, tradução livre)

Enquanto planejamento é um processo relativamente passivo, o empreendedor só pode obter sucessos interagindo constantemente com seu ambiente. Ele precisa estar constantemente tentando novos projetos e obtendo *feedback* imediato para saber como improvisar melhor. O empreendedor é como um homem cego, tateando seu caminho com sua bengala, e o planejador pode ver claramente que a porta está à frente. (McCRIMMON, M. *Unleash The Entrepreneur Within...* 1995)

A habilidade de responder rapidamente é, para o intraempreendedor, sem dúvida, mais importante do que planejar, contanto que ele não esteja no extremo de um *continuum*, no qual as extremidades são planejamento e reações rápidas e que então não planeje de todo.

Gerentes tradicionais de produtos são responsáveis pela receita de vendas no curto prazo. Essa responsabilidade é uma das razões pelas quais eles são naturalmente relutantes em introduzir novos produtos que, no curto prazo, podem minar as vendas dos produtos já

existentes mais bem vendidos. A alteração nos resultados sob sua responsabilidade pode dificultar a escalada da hierarquia e colocá-los em posição de evidência, podendo haver questionamento do *status quo*. Essa prática é a receita para obsolescência e declínio a longo prazo.

O gerente corporativo preocupa-se em medir os lucros no curto prazo, em vez da produtividade no longo prazo, ou em produzir papel em vez de idéias. Ao fazer isso ele está privilegiando o pensamento de curto prazo e a continuação do trabalho como ele é, em vez da criatividade e da inovação. E ainda está menosprezando o comportamento que mais contribui para a inovação e o aumento da produtividade.

Gerentes focam o universo existente de mercado, o talento de recursos humanos, recursos financeiros e a combinação de recursos existentes e concentram-se em aumentar sua participação, o que reduz automaticamente a participação de algum outro profissional. Intraempreendedores, sendo líderes, criam novas participações (*shares*), expandindo o universo, gerando novos talentos, novos mercados e novas fontes de capital. Gerentes dizem para as pessoas o que fazer. *Intrapreneurs*, através da liderança, ajudam as pessoas a decidir o que fazer.

“Um empreendedor de sucesso sabe como aplicar razão ao processo de interagir com o mercado enquanto usa intuição e sensibilidade para identificar quais os produtos específicos que podem ter sucesso. Psicologicamente, o empreendedor consegue ver no desconhecido a excitação em vez de algo a ser temido. Ele sabe que as recompensas que resultam da tomada de risco que dá certo são muito maiores do que aquelas que seguem a aplicação contínua de uma fórmula, na qual o resultado é precisamente especificável e controlável com antecedência”. (McCRIMMON, M. *Unleash The Entrepreneur Within...* 1995, p. 135, tradução livre)

QUADRO III — PARALELO ENTRE INTRAEMPREENDEDOR E GERENTE CORPORATIVO

	INTRAEMPREENDEDOR	GERENTE CORPORATIVO
Ação e Atenção	<ul style="list-style-type: none"> • usa, além da lógica e da razão, a intuição para avaliar uma oportunidade • está interessado em inovar • enfoca a necessidade ou a capacidade de interagir com o ambiente • é orientado para o futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • usa análise, lógica e planejamento para avaliar uma oportunidade • está interessado em gerenciar atividades em andamento • enfoca a atividade ou a capacidade de planejar • é orientado para o passado
Natureza Psicológica	<ul style="list-style-type: none"> • é motivado para a auto-realização e auto-estima • considera a recompensa monetária <i>feedback</i> dos resultados • reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação • está interessado em conseguir espaço dentro da organização • está interessado em conseguir reconhecimento interno e conquistar um patrocinador • tem segurança para assumir riscos • tolera incerteza e ambigüidade • é cínico em relação ao sistema em que está inserido e otimista quanto à sua capacidade de superá-lo 	<ul style="list-style-type: none"> • é motivado para <i>status</i> e poder • considera a recompensa monetária um fim em si mesma • reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação • está interessado em chegar ao ponto mais alto da hierarquia • está interessado em ter mais pessoas sob seu comando • não tem segurança para assumir riscos • não tolera incerteza e ambigüidade • segue as regras do sistema em que está inserido

FONTE: Síntese dos autores - LUCHSINGER E BAGBY, McCRIMMON, PINCHOT III, REILY E DIANGELO E SHEFSKY

QUADRO III — PARALELO ENTRE INTRAEMPREENDEDOR E GERENTE CORPORATIVO

	INTRAEMPREENDEDOR	GERENTE CORPORATIVO
Contexto Interno e Externo	<ul style="list-style-type: none"> • manipula o sistema para poder empreender • cria novas participações, expandindo o universo • está voltado para o mercado e os fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> • age de acordo com as regras do sistema • foca o universo existente • está voltado para as regras e a eficiência das atividades existentes
Postura em Relação ao Risco	<ul style="list-style-type: none"> • assume riscos • procura oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • evita riscos • gerencia os recursos existentes
Postura em Relação ao Fracasso	<ul style="list-style-type: none"> • teme a possibilidade de fracasso, mas não fica por ele paralisado • trata erros e fracasso como experiências de aprendizagem • admite e se responsabiliza por suas falhas e tenta consertá-las 	<ul style="list-style-type: none"> • teme a possibilidade de fracasso e fica por ele paralisado • teme que o fracasso marque seu <i>dossier</i> • receia que suas falhas sejam descobertas
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • ajuda as pessoas a decidir o que fazer • é líder 	<ul style="list-style-type: none"> • diz para as pessoas o que fazer • é chefe

FONTE: Síntese dos autores - LUCHSINGER E BAGBY, MCCRIMMON, PINCHOT III, REILY E DIANGELO E SHEFSKY

Em síntese, os gerentes corporativos focam fatos, números, estimativas, lógica, razão, análises precisas, a procura da relação de causa e efeito. As palavras-chave são planejamento, controle, previsibilidade e certeza. Os intraempreendedores focam as questões que envolvem pessoas, que são emoções, sentimentos, crenças. Eles utilizam intuição e sensibilidade para solucionar problemas. Os gerentes corporativos não gostam muito desse tipo de gerenciamento, porque isto implica para eles imprevisibilidade e incerteza, relaxamento de disciplina e falta de organização. (SHEFSKY, L.E. *Entrepreneurs are Made not Born*. 1994)

As corporações, hoje, precisam muito do modo de agir dos intraempreendedores, porém, mais que isto, é questão de sobrevivência a existência de gerentes que tenham capacidade de atuar das duas formas e saber a diferença entre elas.

A questão da definição de gerenciamento ou intraempreendimento não é a de contrapor bom ou mau, o mais ou o menos inteligente, o pequeno ou o grande, e sim como a corporação pode manter uma orientação empreendedora em busca do crescimento, enquanto promove controle interno essencial para manter a ordem.

CAPÍTULO III — INTRAEMPREENHIMENTO: FORMALIZAÇÃO OU CLANDESTINIDADE?

Neste capítulo, desenvolver-se-á o que consideramos ser a primeira etapa do intraempreendimento nas corporações, quando estas ainda não tinham como decisão estratégica de competitividade o encorajamento do intraempreendimento. Ressaltamos dois tipos de estratégias: as unidades de Pesquisa e Desenvolvimento atuando como responsáveis pela criação da inovação, e os intraempreendedores realizando intraempreendimentos, sozinhos, ou envolvendo pessoas e formando uma equipe intraempreendedora clandestina.

PESQUISA & DESENVOLVIMENTO E INTRAEMPREENHIMENTO

As típicas unidades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), que eram responsáveis apenas por invenções sem a preocupação com a viabilidade e a comercialização de seus produtos e serviços, estão se tornando passado, e as corporações que não reformularem essas unidades também se tornarão ultrapassadas. O alcance das inovações que estão ocorrendo no mundo ameaçam e rompem os arranjos existentes nas corporações e fazem com que os gerentes necessitem de mais ferramentas além daquelas próprias do cargo. Inovações têm implicações em muitas áreas e funções e requerem dados, acordos e recursos. O gerente de P&D, de quem se espera inovações, precisa de mais informações, suporte e recursos para produzir projetos diferentes dos da tradicional função de P&D. Ele também precisa de dados

adicionais, mais recursos financeiros, acordos com pessoas de outras funções. No novo mundo corporativo, nenhuma área poderá realizar suas inovações sozinha, isolada, sem ter o mínimo de espírito empreendedor.

Exemplos de empresas que já perceberam a necessidade de retirar a barreira que isola P&D e formar equipes multidisciplinares, com espírito empreendedor, são Hoeschst Celanese e Rubbermaid.

No primeiro caso, “funcionários de P&D são encorajados a desenvolver novas idéias de produtos como defensores de produtos e formam uma equipe com algum colega que tenha habilidades gerenciais mais fortes, de modo que empreendimento e eficiência alcancem o equilíbrio certo.(...) É também reconhecido pela Hoeschst Celanese que o processo de aprovação que ela espera ajudar o entrepreneur enfrentar pode ainda ser muito burocrático, porque inventores despendem uma quantidade descomedida de tempo elaborando planos de negócios, escrevendo propostas para financiamento, fazendo apresentações e escrevendo memorandos”. (McCRIMMON, M. *Unleash The Entrepreneur Within...* 1995, p. 19, tradução livre)

Em relação à Rubbermaid, o importante a destacar é que sua cultura encoraja os funcionários a participar de equipes de até sete pessoas, de diferentes áreas, como marketing, produção e finanças, e a estar constantemente olhando para fora, para novas idéias.

Segundo Stumpe (1982), a cultura empreendedora não está presente na maioria das corporações. “No entanto, escondidas dentro da maioria das funções de P&D estão sementes adormecidas do intraempreendimento — prontas para vir à vida com apenas um pouco de água e cuidados. Mais do que isso, os brotos do intraempreendimento dentro de P&D produzem outras sementes que disseminam uma cultura empreendedora pela companhia.” (STUMPE, W. *Entrepreneurship in R&D. Research Management*, 1982, p. 13, tradução

livre) Baseado em sua experiência profissional, Stumpe acredita ser possível conseguir tanto o brotar da semente como sua disseminação.

Stumpe (1982) formulou algumas estratégias para tratar P&D de modo que não seja mais uma área fechada, sem saber e sem se preocupar com os resultados de seus produtos, serviços e processos, tornando-se, então, mais empreendedora. São elas:

- “P&D precisa estar na corrente principal das operações da companhia”.

Não muito tempo atrás, a tendência era colocar o centro de pesquisas num cenário deserto, em que os cientistas e os engenheiros podiam conversar com a natureza e de forma alguma eram expostos à realidade dos negócios. Essa abordagem de torre de marfim produziu resultados pobres. Hoje, as unidades de P&D de maior sucesso dão suporte tanto às operações do dia-a-dia como participam no desenvolvimento de estratégias tecnológicas de longo prazo, qualquer que seja sua localização geográfica.

- “P&D deve ser dirigida como uma empresa”.

Como qualquer negócio de sucesso, P&D deve ser uma mistura apropriada das funções técnicas, de marketing, de produção e de finanças. Muitas vezes, P&D é considerada uma função exclusivamente técnica. Quando isso ocorre, P&D perde sua perspectiva de negócio e, não inesperadamente, a eficácia dos seus resultados passa a correr riscos.

- “O sucesso de P&D é medido pelo sucesso comercial no mercado”.

O sucesso de P&D é medido somente por resultados no mercado, diretamente quando possível e indiretamente através do sucesso da empresa como um todo.

Foi esta última estratégia que fez com que o pensamento de Stumpe sobre a necessidade de intraempreender em P&D fosse disseminado. A prática de intraempreender pode proporcionar a ligação entre o laboratório e o mercado. “Rexnord, assim como outras tantas empresas, tinha um padrão de P&D confuso, geralmente descrito como tendo sucesso

técnico mas fracasso comercial. Não importa o quão atraentes tecnicamente eram os produtos ou processos, os sucessos comerciais eram poucos e esparsos.” (STUMPE, W. Entrepreneurship in R&D. 1982, p.14, tradução livre)

Segundo Stumpe, a chave para o sucesso ao aplicar o intraempreendimento à P&D é: “uma equipe *senior* de gerência, muito ampla, disposta a empregar recursos significativos em bases especulativas e depois dar tempo suficiente para que atinja resultados. A Rexnord tem esse tipo de enfoque de gerenciamento dedicado, de visão ampla, que proporciona à Pesquisa e Desenvolvimento todas as oportunidades de êxito. A credibilidade é resultado do sucesso e a oportunidade, resultado da credibilidade — e com oportunidades P&D pode pôr em prática o intraempreendimento para alcançar sucesso no mercado.” (STUMPE, W. Entrepreneurship in R&D. 1982, p. 15-16, tradução livre)

O envolvimento de P&D não se completa até que o produto ou o processo seja lançado com sucesso na comercialização. Não se pode esquecer, porém, de que o fracasso também faz parte do jogo e é uma parte reconhecida da função de P&D. O maior desafio é saber quando parar. Os gerentes de pesquisa de maior sucesso são aqueles que sabem quando parar. É importante fazer como manda o ditado: “desista do jogo enquanto a partida ainda não terminou”. A verdadeira credibilidade é alcançada não somente através do sucesso, mas também através do reconhecimento de fracassos.

Não é suficiente que o gerente de P&D seja criativo e tenha características e treino para intraempreender; ele também precisa ter motivação. A pergunta correta a ser feita é: quem tem maior motivação para agir como um intraempreendedor e levar a criação de sucesso de P&D do laboratório para o mercado? Stumpe concluiu que o gerente de pesquisa tem maior incentivo para tal. Sem uma corrente de sucessos, ou os gerentes de pesquisa desaparecem,

ou, pior, o orçamento para pesquisa é reduzido a um nível miserável. É uma questão de vida ou morte.

Os gerentes de P&D com características para praticar intraempreendimentos têm *know-how*, motivação e devem solicitar, procurar a oportunidade. Para tornarem-se intraempreendedores de sucesso, Stumpe dá algumas orientações:

- Começar em pequena escala a crescer com o próprio sucesso — pequenos sucessos abrem as portas para níveis mais altos de sucesso.
- Não tentar construir um império num dia só — não tentar ser um construtor de impérios. Lançar seus esforços no ponto de partida e chegar a um ponto estável; não ter medo de voltar ao ponto de partida e recomeçar.
- Para ser bem-sucedido, ajudar outros a ser bem-sucedidos — o futuro de P&D depende de outros e do sucesso da corporação como um todo. Por isso deve-se sempre dar bons conselhos e boa orientação para todos, em qualquer situação.

Como exemplo de uma empresa que reestruturou a função de P&D temos a Ethyl. Nessa organização os pesquisadores são desafiados a encontrar novas necessidades e fazer com que as coisas aconteçam para que a Ethyl possa suprir tais necessidades.

O desenvolvimento comercial, que nem sempre é parte de P&D, na Ethyl o é: os olhos de Pesquisa e Desenvolvimento são voltados para o mercado e isso facilita a investigação de novas situações no mercado e de novos *inputs* tecnológicos. Cientistas, engenheiros e pessoas de outras áreas podem formar equipes temporárias para atender às novas necessidades do mercado.

As corporações que limitam a responsabilidade por inovações à P&D estão muito arriscadas a não conseguir acompanhar o ritmo de mudança e adaptação hoje exigido. A função ou o departamento de P&D isolado dos outros componentes da corporação perde a possibilidade de adquirir informações vindas do mercado que podem originar *insights* sobre novos produtos ou processos, ou melhoria e ampliação de produtos e processos já existentes. Além disso, perde a possibilidade de compartilhar *know-how* e experiência com pessoas diretamente envolvidas e comprometidas com as atividades em andamento e com a possibilidade de inovações.

Algumas corporações estão hoje tentando uma nova estratégia de intraempreendimento, que pode acarretar, se mal empregada, os mesmos riscos que as corporações correm quando isolam P&D. Esta nova estratégia consiste em um lugar separado das instalações regulares das corporações, onde pessoas criativas se juntam para trabalhar em um projeto especial e são avaliadas pelo resultado deste projeto. Deste modo, conseguem-se evitar as restrições burocráticas, regras e procedimentos rígidos da corporação, pois o que conta é o resultado alcançado. A princípio essa estratégia parece encorajar intraempreendimentos, porque elimina os entraves burocráticos e avalia a equipe de acordo com seus resultados. O perigo é que, quando incorretamente empregada, pode “criar uma elite criativa”, que se afastará do mercado e do intercâmbio de informações. Se isso acontecer, acarretará problemas similares decorrentes da manutenção de P&D isolado com a responsabilidade de inovação. Acreditamos que, para esta nova estratégia atingir o resultado esperado, a corporação deve ter como objetivo criar estes lugares separados e, à medida que equipes intraempreendedoras apresentem propostas de inovação, garantir que recebam informação e *feedback* necessários para aumentar as chances de sucessos e depois reintegrar e os membros da equipe às instalações originais.

O fato de um grupo de pessoas se afastar, momentaneamente, das instalações e atividades rotineiras da corporação para desenvolver intraempreendimentos, pode ser produtivo e muitas vezes necessário. Intraempreendimentos exigem, em algumas situações, tempo integral das pessoas e liberdades não permitidas na burocracia tradicional. O que as corporações não podem mais fazer é deixar que grupos isolados sejam encarregados de intraempreender, pois, desse modo, as chances de sucesso e sobrevivência são, no nosso entender, muito reduzidas.

INTRAEMPREENDIMENTOS CLANDESTINOS DE SUCESSO

As corporações precisam inovar continuamente para conseguir sobreviver no ambiente turbulento e em constante mudança em que se encontram. Como vimos, não é produtivo nem eficaz delegar a função de inovação para o departamento de P&D. Para que haja inovações que atendam e antecipem as necessidades dos clientes, — ou inovações que revolucionem um processo existente —, é necessário que as pessoas diretamente envolvidas com o produto, serviço ou processo tenham condições, permissão e encorajamento para inovar. Só há pouco as corporações têm tomado consciência deste fato e começam a procurar caminhos para possibilitar intraempreendimentos, inovações, pelas diferentes camadas hierárquicas. Até há pouco tempo, a burocracia, o “territorialismo”, a fragmentação das tarefas, o poder decisório nas mãos de poucos, a visão de curto prazo, os sistemas de recompensa e promoção voltados para ganhos de curto prazo com o gerenciamento de

atividades em andamento inibiam a atuação de intraempreendedores e de equipes intraempreendedoras, fazendo com que aqueles apaixonados por seus sonhos e visões e, principalmente corajosos, se engajassem em intraempreendimentos clandestinos.

As corporações se tornaram, na sua maioria, enormes pirâmides hierárquicas, através das quais as decisões e informações deveriam transitar lentamente e acompanhadas de relatórios, pesquisas, análises, memorandos e pareceres — enfim, muita burocracia. Isso inibe a participação e o comprometimento das pessoas, assim como aumenta a dificuldade e o tempo para a aprovação de intraempreendimentos. A burocracia e o poder centralizado dificultam a realização de intraempreendimentos, levando à realização de intraempreendimentos clandestinos, geralmente com a ajuda de um patrocinador, ou até mesmo ao desinteresse e à conseqüente saída dos intraempreendedores .

Quando as corporações crescem demasiadamente, funções como pesquisa de marketing e fabricação transformam-se em “territórios”, cujos habitantes desenvolvem lealdade à função, e não às finalidades da corporação como um todo.

“Se as idéias tiverem que ser trabalhadas e aprovadas por várias áreas funcionais diferentes, isto irá causar problemas para o intrapreneur. As lutas que se seguem costumam reduzir as inovações a uma insignificância.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 205)

Os intraempreendedores e a constituição de pequenas equipes intraempreendedoras, que podem compreender pessoas de diferentes áreas, tentam “driblar” as barreiras territoriais e hierárquicas, para conseguir dar andamento ao intraempreendimento em que estão envolvidos e que são a garantia de prosperidade das corporações.

Relataremos a seguir, alguns exemplos (Pinchot III, 1989) de intraempreendimentos de sucesso, mas que foram desenvolvidos na clandestinidade para que pudessem prosseguir. Baseados nesses exemplos, buscamos explicar por que as corporações, através de suas estruturas, diretrizes, práticas e cultura, estimulavam a clandestinidade e não o espírito empreendedor.

Exemplo Chuck House — Hewlett-Packard

“A carreira de Chuck House como intrapreneur ilustra os problemas que a maior parte dos intrapreneurs encontra e supera, mesmo em empresas com culturas extraordinariamente favoráveis. A Hewlett-Packard é uma empresa com a merecida reputação de tolerar ações independentes. Como destacou Lew Randall, um capitalista de risco do Vale do Silício, ‘não existe, provavelmente, outra empresa desse porte na qual seja tão fácil manter na clandestinidade um novo projeto’. Mas a vida não é fácil para os intrapreneurs em qualquer parte, nem mesmo na Hewlett-Packard. Foi o que Chuck House descobriu. Ele tinha vinte e seis anos e estava na empresa somente há poucos anos. Em um estilo tipicamente intrapreneur, ele superou dúzias de barreiras ‘intransponíveis’ e, com a ajuda de uma equipe dedicada, colocou um produto em uso em tempo recorde.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 18)

A carreira de Chuck vinha prosseguindo ao longo de linhas bastante tradicionais, embora fosse possível ver seu estilo pessoal de *intrapreneur* e ele tivesse se envolvido, de alguma forma, com a fase inicial de cerca de 20% das principais linhas de produtos da Hewlett-Packard (HP). O primeiro projeto de Chuck a se tornar um intraempreendimento foi o monitor de descida na Lua, que utilizava um tubo de raios catódicos semelhantes ao de um televisor, mas que era capaz de reproduzir eventos rápidos que um tubo comum não poderia.

O projeto permitiu que os cientistas da NASA vissem as imagens da primeira caminhada na Lua com boa resolução.

A história do projeto de Chuck House começou quando a Administração Federal de Aviação (AFA) solicitou propostas para um novo monitor de torre de controle. Um dos gerentes de Chuck estava em busca de voluntários para assumir aquele desafio. “Nesta ocasião, Chuck era um projetista frustrado de osciloscópios, aborrecido porque as pessoas não davam ouvidos às suas idéias. Sua preocupação estava particularmente centralizada na observação de que as pessoas estavam comprando osciloscópios Hewlett-Packard e o usando para outras finalidades. Aquele ‘uso errado’ parecia a Chuck uma flecha apontando para um mercado mais amplo, mas ninguém o escutava. O projeto AFA era uma oportunidade de ele provar seu ponto de vista. Lá estava um projeto visando estender a tecnologia de osciloscópios a uma nova espécie de mercado.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 19)

Intraempreendedores precisam muitas vezes encontrar maneiras de colocar suas novas idéias em metas e percepções gerenciais. No caso específico de Chuck, seu entusiasmo coincidia com algo que a HP queria. Por isso, Chuck não teve dificuldade para obter a aprovação de um projeto exploratório de três meses com duas pessoas a ele alocadas.

A despeito de algumas vantagens, o monitor criado por Chuck e sua equipe foi um fracasso. A equipe viu que o protótipo nunca atenderia às especificações da AFA. Em vez de tentar melhorar a tecnologia para atender às especificações da AFA, ou desistir, que era o que os supervisores de Chuck queriam que ele fizesse, Chuck não desistiu e não perdeu tempo lutando por uma permissão para aperfeiçoar o produto, pelo simples motivo de que o produto lhe parecia útil como estava.

“Como a maioria dos intrapreneurs bem-sucedidos, Chuck era capaz de ver o sucesso em um fracasso aparente. Tendo começado com uma visão ampla de uma necessidade de mercado e não apenas com a solicitação da AFA para um monitor, ele não foi dissuadido de

sua finalidade por aquele fracasso. (...) Agora ele tinha um protótipo com propriedades únicas de que gostava. Ele decidiu descobrir para que o aparelho servia levando-o a clientes em potencial e lhes perguntando. Naquele momento, ele cruzou a linha de engenheiro para intrapreneur.

(...) Chuck decidiu conduzir sua própria pesquisa de mercado na Califórnia. Naqueles dias os papéis na Hewlett-Packard eram definidos da forma tradicional, e não se esperava que os engenheiros conduzissem pesquisas de mercado. Além disso, devido ao fato de o projeto haver deixado de atingir suas metas técnicas, o chefe de Chuck resistia à idéia de gastar mais dinheiro com ele. Mas Chuck insistiu argumentando que era prudente investir mais \$2.000 buscando outras aplicações, antes de matar uma tecnologia cujo desenvolvimento já havia custado mais de \$ 75.000. (...) O orçamento finalmente aprovado era menor do que ele esperava, mas sua viagem à Califórnia saiu.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 20)

Chuck ainda quebrou outra regra na HP: não era permitido mostrar protótipos aos clientes, com o objetivo principal de preservar a tecnologia da HP. Mas ele violou essa regra, baseado no seguinte pensamento: não fazia sentido ter cuidados com uma tecnologia que seria abandonada.

“Voltando ao Colorado armado com os novos dados de mercado, ele conseguiu permissão para continuar com uma equipe por dezoito meses. Chuck percebeu imediatamente que o compromisso da equipe com o projeto era essencial ao seu sucesso. Ele explicou sua visão ampla a respeito do projeto do monitor: as oportunidades que via nos ‘usos errados’ de osciloscópios como monitores e o que havia começado a aprender sobre seus clientes em potencial.(...) Ele teve a sabedoria de deixar que a equipe participasse da construção da visão detalhada daquilo que fariam em conjunto. (...)” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 20)

A equipe comprometida pesquisou outros clientes potenciais e descobriu que havia outras utilidades para o novo monitor, como aplicações médicas. Enquanto refinava o produto no laboratório, a equipe mantinha contato com clientes em potencial. Constataram que o interesse pelo novo monitor, mais barato e de alta velocidade, era grande em todos os lugares a que iam.

“Veio então a inspeção anual da divisão, quando a alta direção, inclusive os Srs. Hewlett e Packard em pessoa, visitava cada divisão e examinava seus progressos.

Para grande desapontamento de Chuck, seu projeto de monitor sofreu uma inspeção desastrosa. O pessoal de marketing havia feito algumas pesquisas por telefone e constatara que poucos clientes estavam interessados em um ‘monitor algo difuso’, não importando seu preço, tamanho ou peso. Eles projetaram um mercado total de apenas trinta e duas unidades. Chuck argumentou que o marketing não havia entendido sua estratégia para comercializar o produto. Eles tinham chamado somente clientes de osciloscópios, os únicos que conheciam. Novas aplicações exigiam novos clientes, explicou Chuck. (...)” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 21)

Para a direção da HP, Chuck era um engenheiro que estava atravessando uma fronteira e se desviando para o marketing, o que estava além de seus conhecimentos. O comprometimento de Chuck foi confundido com falta de objetividade, e a alta direção rejeitou suas opiniões em favor da dos especialistas de marketing.

Dave Packard deixou claro querer que o projeto de Chuck fosse abandonado por três razões: “primeira, o marketing da própria divisão não o apoiava; segunda, a tecnologia corporativa lhe dera voto negativo; e terceira, a divisão estava no meio de uma luta pela supremacia em seu negócio básico — osciloscópios — e não deveria ser desviada por um projeto tão diversivo. O veredito de Packard foi seco: ‘Quando eu voltar no próximo ano, não

quero ver aquele projeto no laboratório’.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 22)

A rejeição de Packard implicava crítica ao próprio chefe de Chuck, Dar Howard. Mas juntos, Dar e Chuck encontraram uma saída. Chuck perguntou para sua equipe se todos aceitavam o desafio de colocar o projeto em produção antes de um ano, assim Packard não o veria no laboratório quando voltasse. A equipe aceitou, e Dar deu seu apoio. O projeto tornou-se “subterrâneo”, mas prosseguiu em regime dobrado.

O pessoal de marketing continuou a lutar contra, mas a equipe não desistiu. Chuck apelou para os clientes em potencial, para que intercedessem em favor de seu caso.

“Quando Dave Packard voltou um ano depois, o monitor estava no mercado. (...) Foi preciso coragem para lembrá-lo de suas palavras exatas e para destacar que eles haviam seguido as instruções de um ano antes. (...) Não se zangando, ao contrário, cumprimentando um corajoso intrapreneur, Packard deu outro passo na criação da cultura da Hewlett-Packard, que dá mais valor à coragem e à independência que à obediência.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 22)

Chuck e sua equipe construíram três versões do produto e todas tiveram sucesso em seu primeiro ano: monitor lunar, monitor médico e o osciloscópio de tela grande para uso escolar para demonstrações em classe.

Segundo Chuck, alguns dos fatores que contribuíram para seu sucesso como intraempreendedor foram:

- capacidade de manter vivo o projeto e de manter-se em contato com o mercado;
- não ter exagerado na venda de sua idéia para a empresa. Chuck baseou-se nos dados que coletou com os clientes em potencial;

¹ Apesar de estarmos relatando um exemplo que mostra as dificuldades de um intraempreendedor, a Hewlett-Packard é considerada altamente inovadora.

- presença de um patrocinador que o endossou e apoiou. É necessário alguém mais poderoso que assuma riscos com o intraempreendedor.

Exemplo Michael Phillips — Bank Of California

“De uma posição relativa de obscuridade no Bank of California, Michael Phillips lançou uma série de importantes inovações bancárias, inclusive certificados de depósito para consumidores, contas correntes simplificadas e o Master Charge, em cujo estabelecimento ele desempenhou um papel de destaque. Como ele foi capaz de fazer isso é o resultado de uma ‘abertura’ que torna o intrapreneurismo mais simples em organizações de serviços do que em novos produtos manufaturados: como o custo de desenvolvimento de um novo serviço é relativamente baixo, Michael pôde lançar muitas de suas inovações antes que a gerência soubesse a seu respeito. Quando o fizeram, ele pode lhes mostrar sucessos em vez de idéias e, portanto, era tarde demais para que eles objetassem.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 48)

Michael trabalhou quatro anos como diretor de pesquisa de mercado do Bank of California. O título que ele possuía sugere uma posição importante, mas poucos no Banco acreditavam que assim fosse. De qualquer modo, o fato de uma posição ser percebida como importante mas sem poder não impede que seja uma base para o intraempreendimento. Michael não era incomodado pelos altos executivos do banco, porque o que fazia não era percebido como algo importante.

Sendo um verdadeiro intraempreendedor, Michael ia além de encontrar as necessidades dos clientes e passá-las para outras pessoas para que elas desenvolvessem novos serviços referentes às necessidades identificadas: ele se responsabilizava pelo esforço todo, do início ao fim, trabalhando para inventar os serviços e fazê-los acontecer. Para tanto, ele

trabalhou com uma equipe no marketing, inclusive com seu chefe, Bob Person, e com o diretor de publicidade, Bob Jacques.

O certificado de depósito para consumidores foi típico da espécie de intraempreendimento de Michael. Ele estava motivado por um ideal pessoal: promover um veículo melhor de poupança para pessoas idosas. Michael, como chefe de pesquisa, reuniu grupos de clientes idosos para verificar suas necessidades de investimento. Descobriu por que as pessoas idosas que possuíam razoável capital para investimento, mas não eram investidores profissionais e ficavam confusos com o termo “certificado”, preferiam aplicar seu capital em poupança. Além disso, percebeu que o fato de os certificados de depósito serem vendidos somente com altos valores, tais como \$10.000, intimidava muitos clientes potenciais, inclusive aqueles que mantinham contas de poupança que ultrapassavam, e muito, essa quantia. Michael foi mais fundo na pesquisa e descobriu que não havia motivos pelos quais os certificados de depósito não poderiam ser modificados. Viu os certificados de depósito para consumidores como uma oportunidade de melhor servir aos clientes e atrair depósitos substanciais, oferecendo um retorno maior. Sua idéia era simples: criar e divulgar um certificado de depósito (CD) com valores menores (\$500).

Michael tinha como patrocinadores e membros da sua equipe Bob Jacques e Bob Person. Mas os outros no banco também tiveram que comprar a idéia dos certificados. Para que os CDs fossem lucrativos, eram necessários procedimentos novos e eficientes. “ Novos procedimentos simplificados precisavam ser concebidos, o que poderia levar meses ou até se mostrar ‘impossível’, se a tarefa fosse dada a uma assessoria de operações cética ou sobrecarregada. Michael facilitou a ‘venda’ de sua idéia para a assessoria, fazendo ele mesmo a maior parte do trabalho e rotulando tudo como ‘um procedimento temporário, para efetuar o teste de mercado’. Como resultado, o setor de operações pôde certamente aprovar o teste com

pouco esforço, especialmente porque eles se reservavam o direito de reconhecer o processo, caso o teste fosse bem-sucedido.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 49)

Esse intraempreendimento teve como resultado, no primeiro trimestre após seu lançamento, \$40 milhões em novos depósitos, trazidos pelos novos certificados.

Os profissionais do marketing não foram cumprimentados por atrair esses novos depósitos. Além do mais, os altos diretores do banco desaprovaram a preocupação de Bob Person com depósitos de consumidores, sugerindo que eles procurassem atrair clientes como Lockheed². A ironia foi que alguns meses depois a Lockheed mostrou estar insolvente, enquanto os consumidores individuais continuaram a comprar os novos CDs.

A maior empreitada intraempreendedora de Michael desafiou seus talentos políticos talvez mais do que sua criatividade. Michael, junto com profissionais de marketing de outros dois bancos, encontrou-se com um professor universitário de Los Angeles a fim de examinar uma proposta para os bancos se unirem para oferecer um cartão de crédito que concorresse com o do Bank Americard. O professor sugeriu que os três bancos subscrevessem ações de uma empresa que estava fundando, para emitir e processar as transações para os bancos. Michael adorou a idéia e, como possuía experiência anterior sobre o assunto, explicou o que estava de errado e melhorou a proposta. Os outros gerentes de marketing não demonstraram interesse, pois não acreditavam ser possível ganhar dinheiro com o negócio de cartões de crédito. Michael conseguiu convencê-los, contando sua experiência anterior.

Apesar de ter convencido as pessoas dos outros bancos a abrir o consórcio, Michael decidiu não convidar ninguém de seu próprio banco, pois acreditava que não conseguiria apoio de seus superiores.

² Pessoa jurídica considerada excelente cliente.

“Michael delineou os procedimentos, explicando como o cartão de crédito deveria funcionar, de onde viria a renda e quão lucrativo eles esperavam que o cartão fosse. Ele havia pesquisado o que eles precisariam fazer, para formar uma empresa que emitisse e processasse as transações e os advogados concordaram que, à primeira vista, a idéia era viável.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p.49)

Por solicitação do grupo, Michael definiu o próximo passo — a contratação de uma empresa de consultoria, para que fizesse um projeto detalhado do sistema. Um dos executivos sugeriu uma empresa de New Jersey; Michael concordou por julgar que essa escolha não era essencial ao sucesso do empreendimento. Para Michael, se alguém gostasse de um determinado consultor, estava ótimo que o contratasse, pois para ele não era importante parecer estar no comando; a única coisa importante era que o projeto fosse um sucesso.

Michael não gostou da consultoria, mas, para não provocar rachaduras em sua equipe, fez um acordo privado com a consultoria de que esta se limitaria à pesquisa operacional, ao projeto de máquinas, e procedimentos para processamento das cobranças, enquanto ele próprio conceberia a pesquisa e a estratégia de mercado, deixando que a consultoria recebesse os créditos por isso.

“Assim encontrando uma forma de influenciar indiretamente os procedimentos, Michael encorajou o vice-presidente executivo Bob Dewey, então seu chefe, a representar o Bank of California nas futuras reuniões. Dewey recebeu bem a oportunidade de se juntar aos seus colegas dos bancos maiores.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p.51) Dois meses depois da primeira reunião tudo sobre o cartão e seu procedimento estava pronto e, apenas nove meses depois, a organização, que se transformaria na Western States Bancard Corporation, estava incorporada; tinha duzentos membros e estava pronta para começar a enviar os cartões aos membros. Outros bancos imediatamente quiseram participar.

Parte do sucesso de Michael, neste e em outros empreendimentos como intraempreendedor, deve-se ao seu talento político. Michael não enfrentava aqueles que tentavam detê-lo; quando achava que o banco não estava pronto para suas idéias ele as guardava para si. Segundo Michael, a única dificuldade que teve foi com o Master Charge, porque ele não saberia vender a idéia à sua direção caso o Bank of California tivesse que iniciar o projeto. Portanto, ele vendeu a idéia primeiro para outros bancos e depois deixou a camaradagem entre os diretores de bancos fazer o resto. Além disso, Michael nunca pagou pelos custos dos projetos, pois sempre encontrava alguém que se beneficiava com eles e os pagava. Por exemplo, idéias como certificados de depósito para consumidores e contas simplificadas eram vistas como formas para obter depósitos; assim, deixou que os departamentos que queriam aqueles depósitos pagassem por eles.

Outros fatores que contribuíram para que Michael fosse um intraempreendedor de sucesso, foram a rede de contatos feita por ele e a presença de patrocinadores.

- “ Enquanto estive no Bank of California, Michael aceitava como aprendiz todo estagiário que pudesse obter e os mantinha com ele tanto tempo quanto pudesse. Dessa forma, ele ficou conhecendo todas as pessoas novas que estavam destinadas a se tornar importantes. Mesmo tendo ele ficado no banco somente quatro anos, alguns dos antigos estagiários já estavam no seu nível ou acima dele na época em que saiu. Como resultado, havia por todo o banco gerentes que tinham aprendido sua filosofia de marketing.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 52)
- Michael tinha vários patrocinadores, dentre eles Bob Person e Bob Dewey, e sobrevivia somente devido à constante orientação e proteção do primeiro e ao amparo total do segundo. Bob Person abandonou o banco e o marketing bancário, indo trabalhar em operações em outro banco. Depois de três meses, sem a

orientação e a proteção de seu patrocinador, Michael foi demitido. “Bob Person, hoje chefe de Serviços de Consultoria Bancária na Coopers & Lybrand, diz que o setor bancário ficou mais pobre com a saída de Michael. Mais uma vez as instituições financeiras estão lutando com mudanças. ‘Se Michael ainda estivesse em bancos, haveria maior quantidade de novos e imaginativos serviços’.”

(PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 53)

EXEMPLO ART FRY — 3M (Minnesota Mining & Manufacturing)

Art Fry, da 3M, é o inventor e o intraempreendedor dos blocos Post-it — papeizinhos com um adesivo ao longo da margem superior do lado de trás. “Quando Art Fry tem uma visão para uma nova classe de produtos, ele a cria usando as ferramentas disponíveis dentro do sistema existente”. (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 119)

O exemplo de Art é interessante, pois é o de um intraempreendedor que utilizou não apenas fundos da corporação, mas também tecnologias corporativas exclusivas, fábricas piloto existentes, instalações de fabricação e canais de marketing. “O acesso de Art aos fundos e à tecnologia da corporação foi importante para seu sucesso — e igualmente importante foi um forte e leal patrocínio dentro da 3M. Robert Molenda, superior imediato de Art, deu seu forte apoio através do processo de desenvolvimento e quando Geoff Nicholson, diretor técnico da divisão de Art, foi pela primeira vez apresentado aos blocos Post-it, também viu um potencial real no conceito. Nicholson mostrou entusiasticamente a criação de Art a James Thwaites que, por sua vez se tornou um verdadeiro crente. Thwaites era presidente de Operações Internacionais e de Serviços de Assessoria Corporativa. Ele estava em excelente posição para apoiar o projeto.(...) Mesmo que tivesse recebido uma boa dose de capital de

risco, Art não teria sido capaz de criar os blocos Post-it fora do ambiente da grande corporação de muitas facetas.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 120)

Art teve a idéia de criar papéis adesivos que pudessem ser facilmente retirados de um papel ou de outro lugar onde fossem colados, sem estragá-lo, quando cantava no coro da Igreja. Ele cantava dois serviços por domingo e marcava os hinos em seu hinário com tirinhas de papel. Embora esses marcadores funcionassem bem durante o primeiro serviço, quando chegava o segundo alguns já haviam caído. Daí a idéia de papéis adesivos, mas que pudessem ser retirados sem danificar o papel.

Aproveitando-se de duas vantagens da política da 3M, que permite ao pessoal técnico trabalhar 15% de seu tempo em idéias próprias e a usar a tecnologia disponível na 3M, Art começou a trabalhar em um protótipo de marcador de hinário descartável, utilizando amostras de um novo adesivo que tinha sido distribuído por toda a empresa, com o propósito de verificar se alguém descobria um uso para ele.

Uma das dificuldades que intraempreendedores geralmente enfrentam, e que Art enfrentou, é a dificuldade de explicar uma nova idéia aos outros. Art não conseguia explicar em palavras o que eram aqueles pedaços de papel e como poderiam ajudar o trabalho das pessoas.

Uma das maiores barreiras que Art encontrou, foi aplicar adequadamente o novo adesivo no papel, para conseguir alcançar seu objetivo. O pessoal da fábrica achava aquilo impossível de ser produzido porque não podia ser controlado. Mas, onde outros viram fracasso, Art viu oportunidades.

“‘Art não é apenas um inventor’, diz Bob Molenda. ‘Ele é um inovador. Ele tem um bom senso para a economia e praticidade e uma forte motivação para lucros. Ele prova as coisas em sua mente, mas possui muito senso do usuário final’.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 120)

Segundo Fry, apesar de a 3M ter uma política de relativa facilidade para que os intraempreendedores possam usar equipamentos para testar suas idéias, é preciso paciência para localizar os equipamentos e descobrir quando eles estão livres. Isso não pode ser feito pelos canais formais, mas Art Fry acredita que sempre há um jeito de chegar até o equipamento. E foi isto que ele fez: o jeito que encontrou foi trabalhar à noite ou quando quer que o equipamento estivesse livre.

Ao mesmo tempo que repassava o inventário do maquinário de produção da 3M em busca de respostas, Art investigava o mundo, contatando fornecedores, para verificar quem podia ajudá-lo com um equipamento que pudesse produzir o Post-it. Art tinha a idéia, mas não conseguia um modo de concretizá-la.

Pela forma de organização da 3M o projeto do processo de produção não era trabalho de Art. Ele deveria projetar o produto, enquanto o pessoal de engenharia de processos pesquisaria como executá-lo. “O problema era que a fabricação havia dito que isso era impossível, o que era verdade, usando-se as tecnologias existentes na 3M. Mas Art não aceitou aquilo. Ele inventou uma máquina que aparentemente poderia efetuar o serviço. Infelizmente, a engenharia de fabricação disse que a máquina que ele havia projetado levaria seis meses para ser feita e custaria uma pequena fortuna. A angústia daquela barreira foi demais para os instintos políticos algo limitados de Art. Na manhã seguinte, quando seus colegas chegaram ao trabalho, encontraram o novo processo de Art montado e funcionando. Ele havia construído uma versão rústica da máquina durante a noite no porão de sua casa, trouxera-a para o trabalho e a instalara. Ela estava funcionando.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 121)

Quando o processo de fabricação parecia estar solucionado, outro problema surgiu. O pessoal de marketing efetuou pesquisas de clientes potenciais e os resultados foram terríveis. As pessoas diziam que não viam a necessidade de um papel com um adesivo fraco sobre ele.

É comum um intraempreendedor atingir eventualmente esse tipo de impasse. Se são efetuadas pesquisas e as pessoas não podem imaginar como usar o novo produto, o resultado da pesquisa freqüentemente acusa que elas não precisam disso. As pessoas precisam usar, experimentar o novo produto ou serviço para então saber sua função e detectar sua necessidade.

Para vencer essa dificuldade, Art distribuiu amostras de diferentes tamanhos dentro da 3M e pediu para as pessoas pegarem mais à medida que fossem acabando e elas quisessem continuar a usá-lo. Geoff Nicholson também distribuiu amostras entre os altos executivos da divisão. Art mantinha gráficos de uso e comparou as taxas de uso com as da Fita Mágica, o suprimento para escritórios mais vendido da 3M, e descobriu que as pessoas usavam mais os blocos que a fita adesiva.

A 3M começou vendendo o produto em quatro cidades, mas a campanha publicitária não incluiu amostras. Os clientes potenciais não entenderam o que lhes era pedido para comprar e o resultado da campanha foi desastroso. Joe Ramey, gerente geral da divisão de Art, tinha sido cético a princípio, mas, a despeito da falha promocional e do entusiasmo de Art e Nicholson, visitou, junto com o último, compradores em perspectiva, mostrando-lhes aquilo que Art havia percebido logo: uma vez que você induzisse as pessoas a experimentar o produto, elas o aprovariam.

Uma nova campanha foi feita em outra cidade, com publicidade maciça e amostras promocionais. As vendas foram fantásticas. Seguiram-se sucessos regionais, nacional e internacional.

“Art diz que, como intrapreneur, ele entrega seu filho antes do que o faria, se fosse um entrepreneur. Ele está disposto a passar a bola logo que os outros não a deixarem cair. Quando o fazem, ele a pega novamente.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 123)

O intrapreneurismo é o que você pode fazer como pioneiro em nossos dias. Um intrapreneur tem de ser cabeça dura e insensível a repreensões. Você deve deixar os outros levarem os créditos e se concentrar apenas em fazer a idéia acontecer. E quando ela acontece e o produto está no mercado, é o mais próximo de viver para sempre que você pode chegar.

(Art Fry)

Analisando os exemplos citados, podemos notar que uma das maiores contribuições dos intraempreendedores é criar uma visão de uma nova realidade de negócio e fazê-la acontecer. O problema principal das corporações não é o bloqueio da visão, mas sim o bloqueio da ação. As corporações põem empecilhos às ações dos intraempreendedores e às conclusões de intraempreendimentos, mesmo aquelas que são consideradas empreendedoras, como a Hewlett-Packard e a 3M³. Para que as corporações consigam intraempreendimentos e para que estes possam ser realizados sem a necessidade de camuflagem, de serem clandestinos, é primordial deixar os intraempreendedores agir. Como os intraempreendimentos são acontecimentos esporádicos e ainda não fazem parte da estratégia de competitividade, não

³ Apesar dos obstáculos enfrentados por Art Fry, a 3M é considerada altamente empreendedora, o que pode ser comprovado por suas práticas, diretrizes, estratégias e cultura. Este assunto será abordado no capítulo IV.

há esta preocupação, e o modo que os intraempreendedores encontraram para agir é tomando seus projetos “subterrâneos” e tentando, na medida do possível, esconder eventuais gastos ou custos com os produtos já existentes ou com projetos oficiais.

Nos exemplos citados, vemos dois casos de clandestinidade:

- Chuck e sua equipe trabalharam em dobro para colocar o projeto do monitor no mercado antes que ele fosse descoberto e “assassinado” de vez;
- Michael Phillips escondeu suas idéias o máximo que pôde a fim de mostrar inovações já em andamento e fugir da retaliação do Banco.

Nos três exemplos citados, o intraempreendedor tem uma visão que deseja transformar em realidade; ele consegue ver oportunidades além daquelas óbvias e identifica como o desenvolvimento de um produto ou serviço pode atender a mais de uma necessidade, principalmente a outra demanda além daquela que é óbvia ou que surgiu por uma solicitação.

Nos exemplos relatados, os intraempreendedores detectaram oportunidades de inovações possíveis de serem realizadas com os recursos das corporações, embora essas não se mostrassem interessadas pelos novos produtos e a fragmentação dos assuntos e funções fez com que as demais pessoas não enxergassem as reais possibilidades, somente os obstáculos. No caso da HP e da 3M, não era esperado que engenheiros fizessem pesquisas de mercado, interferissem no processo de fabricação, falassem com fornecedores. Deste modo, tirava-se das pessoas a possibilidade de visão do todo, o que acarretava a quebra do processo de intraempreendimento em diversas partes e impossibilitava o comprometimento. Para conseguir alcançar seus objetivos, intraempreendedores precisaram quebrar regras, interferindo nas atividades teoricamente pertinentes a outros departamentos, fazendo uma rede de contatos internos e externos e garantindo a proteção de patrocinadores.

A necessidade de patrocinadores ficou evidente nos três exemplos, pois se o intraempreendimento não é encorajado, alguém tem que proteger e apoiar o intraempreendedor — é isso que faz o patrocinador e quanto mais importante for seu cargo e maior for seu poder, melhor. “Os sistemas e burocracias de uma corporação geralmente rejeitam qualquer novidade. (...) é necessário um patrocinador forte para proteger o empreendimento dos predadores. Às vezes, isso é feito simplesmente espalhando que o patrocinador cortará a cabeça de qualquer um que interfira no empreendimento. Em outros casos, são necessárias estratégias mais sutis.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 127)

O patrocinador muitas vezes faz mais que proteger e obter os recursos necessários para o intraempreendimento. Ele também pode ajudar o intraempreendedor a pensar e executar seu empreendimento. Um exemplo disso é a relação de patrocínio entre Art Fry e Bob Molenda. Art trabalhou em estreito contato com Bob quando estava desenvolvendo os blocos Post-it. Bob foi aconselhado por seus supervisores a fazer com que Art trabalhasse em outro produto. Mas ele acreditava na visão de Art para uma nova linha de produtos e, em vez de “matar” o projeto, ocultou-o dentro de um projeto aprovado existente. Quando eles dispunham de alguns dias na fábrica piloto para um projeto aprovado, eles continuavam a trabalhar à noite, fazendo lotes experimentais de blocos Post-it.

Os patrocinadores geralmente são também intraempreendedores, no sentido de assumir riscos para fazer com que a visão de algo novo se transforme em realidade dentro da corporação. Este é o caso de Bob Molenda (3M) e Dar Howard (HP), que se arriscaram ao não seguir as ordens de seus superiores e ao darem apoio ao intraempreendimento para que continuasse a se desenvolver, porém, na clandestinidade.

Tendo características empreendedoras, como a aceitação do risco, o patrocinador não pode ser motivado apenas pelo desejo de progredir ou de receber recompensa financeira. Bob Molenda é um exemplo emblemático desta afirmação ao dizer: “Não sou muito motivado pelo

dinheiro. Ganho bem e minhas contas são pagas. Para mim, é mais importante conseguir que algo novo seja feito. Gosto de trabalhar com outras pessoas criativas e de ajudá-las a ficarem orientadas para as necessidades de nossos clientes. (...) Enquanto essas motivações sociais são mais fortes que a ambição pessoal, pode-se contar com os patrocinadores para tentar proteger seus intrapreneurs.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 130)

Em breves palavras diríamos que os patrocinadores ajudam intraempreendedores protegendo-os do senso de impotência que o fato de fazer parte de uma corporação pode provocar; fornecendo os recursos de que necessitam para realizar suas visões, construindo um ambiente que torna válida a sua permanência, ocultando os intraempreendimentos para que não sofram ataques políticos em níveis que os intraempreendedores não podem falar por si mesmos, e até impedindo sua possível demissão. Nas corporações que não têm como decisão estratégica o encorajamento de intraempreendimentos, a existência de patrocinadores talvez seja o aspecto mais importante para a manutenção de um clima empreendedor, que possibilite, pelo menos, intraempreendimentos clandestinos. E se as corporações desejarem manter seus intraempreendedores é bom empenharem-se em manter os patrocinadores. Estes, assim como os intraempreendedores, também precisam ser premiados e recompensados quando o intraempreendimento for bem-sucedido. Devem receber reconhecimento, bônus e *intracapital* e isso é extensivo para os intraempreendedores.

As corporações que demonstram interesse em encorajar o intraempreendimento têm dificuldade em entender que o sistema de recompensa e incentivo a ser utilizado com indivíduos com características empreendedoras deve ser diferente do sistema tradicionalmente utilizado. Aquelas que ainda não perceberam a necessidade de manter intraempreendedores

trabalhando e inovando não só não apresentam um sistema de recompensa e incentivo apropriado, como também limitam a liberdade de atuação dos intraempreendedores.

A recompensa corporativa mais direta, a promoção, frequentemente dá errado para o intraempreendedor. A promoção — e as responsabilidades maiores que lhes são peculiares — é a recompensa fundamental da corporação. Outras recompensas tais como *status*, autoridade discricionária, e assim por diante, em geral, associam-se a promoções. Portanto, quando promoções não são adequadas, fica difícil encontrar uma recompensa alternativa. (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989)

A maioria das empresas ainda não chegou a um sistema de premiação porque:

- “Os prêmios tradicionais pelo sucesso não se equiparam aos riscos da inovação ou do intrapreneurismo.
- A premiação básica da maior parte das empresas é a promoção, a qual não funciona bem para a maioria dos intrapreneurs.
- A carreira de intrapreneurs bem-sucedidos não conduz à única coisa da qual eles realmente necessitam para trabalhar: liberdade para usar sua intuição, assumir riscos e investir o dinheiro da empresa construindo novos negócios e lançando novos produtos.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 226)

Mesmo quando os intraempreendedores são promovidos, seus interesses e temperamentos, em grande parte, costumam não ser adequados à gerência de grandes negócios estabilizados ou a altas posições na pirâmide hierárquica. Os intraempreendedores precisam de liberdade para criar novos negócios, não de responsabilidades mais amplas para gerenciar velhas idéias. As corporações com suas burocracias tradicionais não entendem essa necessidade dos intraempreendedores e acabam cerceando sua liberdade de diversos modos: liberdade de tempo discricionário; liberdade para tomar decisão, cruzar as fronteiras dos

diversos departamentos, para contatar fornecedores e clientes e fazer suas próprias pesquisas de mercado; liberdade para utilizar capital para empreendimentos; e liberdade para ampliar os horizontes das corporações.

Tempo discricionário é a possibilidade para alguém usar parte de seu tempo, à sua escolha, explorando novas idéias, sem saber até onde irão levar (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989); é a liberdade para um indivíduo alocar parte de seu tempo para inovações que são essenciais para a própria sobrevivência da corporação no longo prazo, em vez de se limitar a prestar contas de sua contribuição para as atividades em andamento, que garantem a lucratividade e a sobrevivência no curto prazo. As corporações cobram e avaliam seus funcionários pelas tarefas rotineiras, não pelo equilíbrio entre o tempo empregado nas rotinas e o tempo empregado em atividades empreendedoras, na criação de um novo produto ou serviço, na melhoria de um processo, ou na aquisição de novos conhecimentos que irão garantir uma equipe capacitada para os desafios do futuro. Art Fry é um exemplo de intraempreendedor que utiliza seu tempo para projetos oficiais e para inovações. Parte do tempo de Art utilizado para inovações está previsto na política da 3M, mas a maior parte do tempo destinado às inovações é clandestina.

Algumas corporações até divulgam uma política que permite às pessoas algum tempo discricionário, para que trabalhem em seus próprios projetos. Difícil é implementar essa política, principalmente se os gerentes estiverem sob pressão para acelerar o progresso de projetos oficiais e forem recompensados somente com base nesses projetos. Se o interesse da corporação for concentrado em projetos de curto prazo, a situação piora, porque os gerentes que pretendem subir rapidamente na escala hierárquica certamente quererão investir em projetos de curto prazo, pois assim não só incorrerão em despesas para o projeto, mas principalmente, receberão a recompensa pela finalização do mesmo. Deste modo, os gerentes

só investirão em projetos de curto prazo que os tornem heróis, em vez de apoiar inovações fundamentais.

Outra liberdade cerceada pelas corporações não comprometidas com o desenvolvimento de intraempreendimentos, consiste na falta de poder ou autonomia para tomar decisão e conseguir as aprovações necessárias. “(...) Nenhum executivo chefe de uma grande empresa pode, sozinho, patrocinar inovadores suficientes para atender às necessidades da empresa. Se um executivo-chefe quiser algum volume de inovações, deve delegar poderes a muitas pessoas, para que possam ser patrocinadores eficazes. Muitas pessoas devem ser capazes de absorver riscos, comprometer a corporação com novos cursos de ação e cometer erros sem que sejam punidos.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 130)

Se a corporação tiver uma administração muito centralizada, com vários níveis hierárquicos e só as pessoas do topo da hierarquia puderem tomar decisão e assumir riscos, a probabilidade de inovação é pequena, pois haverá poucos patrocinadores e em decorrência, poucos intraempreendedores. Altos dirigentes não têm muito tempo para dar apoio as idéias dos intraempreendedores e, além disso, caso as idéias tenham que ser detalhadas em extensos relatórios com dados e análises perfeitas e aprovadas por vários níveis hierárquicos, intuição, comprometimento e contato com o mercado serão perdidos ou, pelo menos, reduzidos. É por esta razão — para evitar os entraves da estrutura vertical e burocrática — que o intraempreendimento, quando acontece, é concretizados na clandestinidade.

Ao não permitir que as pessoas assumam riscos e tomem decisões, a corporação também retira a liberdade de errar e aprender com o erro. Corporações não engajadas em intraempreendimentos, geralmente, estão interessadas em grandes “descobertas”, grande mercado, grande sucesso e se esquecem de três fatores muito importantes:

- Para alcançar sucesso é necessário arriscar e tentar. Em outras palavras, às vezes é necessário usar o método tradicional de ensaio e erro para obter sucesso ou fracasso.
- Vários pequenos sucessos podem se igualar a um grande. Sucesso pode ser obtido não só através de um grande negócio ou uma grande inovação, mas também através de empreendimentos menos grandiosos.
- A exigência de empreendimentos com altos volumes imediatos faz com que intraempreendedores entrem prematuramente nos mercados de massa, em que as margens de risco são ainda maiores. Além disso, grandes negócios requerem a participação da alta direção, levando assim a interferências e preocupações que retardam a resposta e colocam em risco a capacidade do intraempreendedor de dirigir o intraempreendimento. A grandeza reduz a flexibilidade ao invés de reduzir os riscos.

A pressa e a preocupação com dados que garantam que o intraempreendimento irá obter um grande sucesso são barreiras à inovação, porque um grande sucesso, como vimos, exige grande investimento de capital e interferências da alta direção. Deste modo, o intraempreendedor não tem a liberdade de fazer, ele próprio, sua pesquisa ou atuar em parceria com o marketing e a engenharia, despendendo muito tempo para vender sua idéia às pessoas que não estão com ela envolvidas e comprometidas. Os exemplos citados ilustram bem isso. Além disso, o capital utilizado para o intraempreendimento, não é o que chamamos de *capital paciente* (Pinchot III, 1989) — um investimento de capital que fornece tempo para o intraempreendimento atingir a maturidade. Quando o capital investido não é paciente, a inovação torna-se insuportavelmente dispendiosa e ineficiente; ele condena o intraempreendimento a um desempenho tão fraco que certamente o levará à “morte”.

Capital paciente e tempo para maturação do intraempreendimento são condições para seu sucesso. As corporações sem comprometimento com o intraempreendimento, geralmente, não cumprem tais condições e assim, para os intraempreendimentos progredirem, só resta a clandestinidade.

Como exemplo da necessidade de tempo para maturação dos intraempreendimentos, podemos citar a DuPont e sua onda de empreendimentos corporativos iniciada no começo dos anos 60. “Utilizando equipes transfuncionais, muito semelhantes às equipes intrapreneurs autônomas de hoje, a DuPont construiu muitos novos negócios. (...) Em conjunto, os negócios intrapreneurs começados nos anos 60 ainda não eram, em 1970, grandes ou promissores o suficiente para justificar os investimentos que haviam sido feitos. O espírito aventureiro da DuPont declinou drasticamente, enquanto gerentes e membros da família eram culpados por fracassos espetaculares, como o couro artificial Corfam.” (PINCHOT III, G. *Intrapreneuring* ... 1989, p. 198) Só em 1982, verificou-se o sucesso dos empreendimentos iniciados nos anos 60, que, em conjunto, eram responsáveis pela metade dos lucros da DuPont e pela metade de seu fluxo de caixa.

Não pretendemos afirmar aqui, que as corporações precisam esperar duas décadas ou mais para verificar os resultados dos intraempreendimentos, pretendemos, sim, alertar para o fato de ser necessário dar o devido tempo para sua maturação, e ter consciência de que nem todos os intraempreendimentos estão fadados ao sucesso.

Cerceando as liberdades mencionadas, as corporações não só não encorajam intraempreendimentos, como também deixam apenas duas opções para os intraempreendedores: intraempreender na clandestinidade ou deixar a corporação, passando a competir com ela, seja como intraempreendedor em outra corporação, seja como

empreendedor. Qualquer uma dessas opções compromete a sobrevivência da corporação no longo prazo, pois não vivemos mais em uma época em que basta eficiência nas atividades desempenhadas para a corporação sobreviver. Hoje, mais do que nunca, é preciso inovar e garantir, concomitantemente, a eficiência das atividades em andamento. Para isso, não é possível deixar um grupo de pessoas, afastadas do mercado, com a responsabilidade de criar enquanto a criação e a inovação dos demais são impedidas ou dificultadas.

Manter a eficiência das atividades em andamento e garantir ao mesmo tempo a sobrevivência através de intraempreendimentos exige das corporações um balanço equilibrado entre planejamento, racionalização, análise e intuição, risco, tempo e investimento; equilíbrio entre pessoas que sejam capazes de gerenciar com pessoas capazes de empreender. Sobrevivência no longo prazo exige, cada vez mais, estratégias que considerem inovação e eficiência como fatores de competitividade; corporações menos burocratizadas e hierarquizadas para possibilitar que as informações fluam rapidamente; que muitos possam tomar decisões; que barreiras de territorialismo entre áreas diversas sejam ultrapassadas; que todos tenham consciência da importância das atividades gerenciais tradicionais e das intraempreendedoras para o sucesso e a sua participação neste sucesso.

Corporações comprometidas com intraempreendimentos, e que se preocupam com a eficiência das atividades existentes apresentam cultura, valores e estratégias traduzidas em práticas e diretrizes, permitindo a manutenção e a melhoria das atividades em andamento e o desenvolvimento de atividades empreendedoras. Esse comprometimento estratégico e as condições para sua existência são assuntos que discutiremos no capítulo seguinte.

CAPÍTULO IV — INTRAEMPREENHIMENTOS COMO DECISÃO ESTRATÉGICA DAS CORPORAÇÕES

Como vimos no capítulo anterior, num primeiro momento, as corporações não adotaram, nas suas estratégias e visões, um posicionamento de encorajamento do intraempreendimento e do intraempreendedor, o que resultou em divisões voltadas somente para a criação de novos produtos ou serviços, ou então obrigou os intraempreendedores a agir clandestinamente, a perder muito tempo tentando “vender” suas idéias e implementá-las e não obter frutos de suas tentativas, pois as recompensas tradicionalmente utilizadas pelas corporações não previam — e nem mesmo havia essa preocupação — recompensar pessoas e equipes que originassem novos intraempreendimentos.

Após perder talentos criativos e enfrentar a turbulência do ambiente altamente competitivo, as corporações estão percebendo que devem ter como estratégia competitiva a manutenção de pessoas inovadoras, assim como gerentes corporativos. Neste capítulo, especulamos sobre algumas ações e cuidados que as corporações devem ter para conseguir manter os dois tipos de perfis de que precisam — gerente e intraempreendedor — e, principalmente, aqueles que conseguem ser bons tanto inovando quanto gerenciando atividades em andamento. As sugestões aqui propostas são fruto de uma análise da bibliografia existente sobre o assunto, assim como relatos e exemplos de corporações que estão no processo de encorajamento de intraempreendedores, sem descartar, contudo, a necessidade da presença de gerentes tradicionais para atividades importantes em andamento e que precisam ser gerenciadas.

As idéias aqui apresentadas não pretendem ser a receita ideal, a ser seguida por todas as corporações desejosas de desenvolver o intraempreendimento. São ações ou posicionamentos que julgamos importantes para a ocorrência de adaptações e inovações através dos intraempreendedores e seus intraempreendimentos.

Antes de considerarmos as ações que as corporações devem conduzir, caso tenham um posicionamento de encorajamento de intraempreendimentos, mostraremos, rapidamente, que a escolha de um posicionamento empreendedor não requer o abandono total da burocracia existente nas corporações.

Como afirmamos, as corporações estão sob pressão para se adaptar mais rapidamente ao mercado, como nunca estiveram antes. Podemos então dizer que as corporações precisam aprender como operar mais como pequenas empresas empreendedoras e menos como burocracias incômodas.

No caminho para se tornarem empresas mais empreendedoras, as corporações não podem deixar de tirar proveito dos aspectos positivos da burocracia — por exemplo, eficiência —, pois a burocracia, desde que não seja levada ao extremo, é permitida. A razão pela qual a burocracia e a eficiência que ela origina são importantes é que as corporações não podem se preocupar somente com a necessidade de contínua inovação, mas também com a necessidade de gerir atividades em andamento.

As corporações devem ter em mente, ao desejarem se transformar em empreendedoras, a mistura ideal dos aspectos empreendedores e burocráticos que sua cultura deve alcançar. Podemos pensar em um *continuum*, no qual em uma das extremidade tem-se uma corporação com cultura totalmente burocrática e em outra, uma corporação com cultura totalmente empreendedora. Cada corporação terá que descobrir onde se situa nesse *continuum*. A única certeza que temos é que não poderá estar nos extremos; o ponto do

continuum onde estará situada, no entanto, irá depender do mercado em que está inserida e da decisão da corporação em encorajar mais ou menos a postura burocrática ou a postura empreendedora.

O mercado em que atua a corporação tem influência no ponto do *continuum* onde ela está localizada, pois a corporação poderá pender mais para um ou outro extremo do *continuum* caso seja um mercado mais estável ou mais dinâmico. Por exemplo, se o ramo de atividades é cabeleireiro, de limpeza de rua, bombeiro, *catering*, a eficiência na venda dos produtos e/ou serviços é menos afetada pelas mudanças do que atividades com equipamento stereo, computadores e softwares e telecomunicações. (McCRIMMON, M. *Unleash The Entrepreneur Within...* 1995.)

“Como Rosabeth Moss Kanter (1989) mencionou, precisamos ao mesmo tempo combinar, de algum modo, o melhor do entrepreneurialism e da burocracia e evitar o caos do primeiro e a falta de resposta do segundo. Alguma coisa nova é necessária, algo que una o espírito empreendedor à disciplina e trabalho de equipe, algo que ajude empresas gerenciadas sem rigor tornarem-se um pouco mais rígidas, e as rigidamente controladas afrouxarem um pouco — uma resposta pós-empreendedora.” (McCRIMMON, M. *Unleash The Entrepreneur Within...* 1995, p.15, tradução livre)

As corporações, apesar de estarem enfrentando o desafio de se tornarem empreendedoras encorajando intraempreendimentos, não devem eliminar toda a burocracia, que de algum modo, sempre será importante. Do mesmo modo, as corporações devem encorajar, estimular e financiar intraempreendedores, individuais e equipes, sem descartar atividades tradicionais de gerenciamento. Ou seja, haverá lugar tanto para intraempreendedores quanto para gerentes corporativos. Refinamentos em atividades em andamento (*delivery refinements*) envolvem a aplicação de habilidades gerenciais tradicionais, enquanto inovações requerem criatividade e aceitação de riscos.

Enquanto algumas pessoas ou funções são mais adequadas às atividades em andamento e às habilidades gerenciais tradicionais, outras são mais adequadas às atividades empreendedoras. Mesmo assim, a corporação pode encorajar o pensamento empreendedor por todos seus funcionários: isso significa abrir-se para oportunidades, de onde e de quem quer que elas possam vir. Deste modo, a corporação não corre o risco de perder uma boa idéia, mesmo daqueles que não apresentam a princípio características de intraempreendedores.

ENCORAJANDO INTRAEMPREENDIMENTOS

Se uma empresa quer realmente encorajar seus funcionários, seus colaboradores, para que ocorram inovações e adaptações, é a condição *sine qua non* ter uma cultura empreendedora. A cultura empreendedora fornece apoio, estímulo, patrocínio e recompensa, permitindo que os intraempreendedores emergjam. Nesta cultura intraempreendedores despontarão e serão líderes de intraempreendimentos, sem necessariamente ter posição ou cargo hierárquico.

Já que nos referimos à cultura, convém apresentar algumas definições para que seja possível seguir nossa linha de raciocínio.

“Para Schein, cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (basic assumptions) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.” (FLEURY, Maria Tereza L., FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas Organizações*. 1990, p 20)

De acordo com Tavares (1991), cultura organizacional pode ser entendida como: “um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais”. (TAVARES, Maria das Graças de Pinho. *Cultura Organizacional - uma abordagem antropológica da mudança*, 1991, p. 67)

Segundo Ted Nicholas (1993), cultura “é tudo o que influencia pensamentos e comportamento de pessoas. Exemplos de cultura são ritos e rituais corporativos, o espaço físico da organização, estilos de comunicação, *slogans* da empresa, histórias e símbolos, heróis e mitos da companhia e o modo como as pessoas se vestem e falam com estranhos, e até seus esportes favoritos e atividades recreacionais...

Em outras palavras, cultura são valores e princípios expressos simbolicamente.(...)

Valores são princípios ou qualidades em que as pessoas crêem porque consideram que são importantes — por exemplo: qualidade, importar-se com clientes, confiabilidade e inovação.” (NICHOLAS, T., *Secrets of Entrepreneurial Leadership*. 1993, p. 125,126 e 127, tradução livre).

McCrimmon (1995) define cultura da organização como “um conjunto de fatores que levam seus funcionários a comportar-se diferentemente, a longo prazo, de funcionários em outra organização.(...)

Nossa definição de cultura não enfoca meramente a descrição de como acontece de as pessoas se comportarem em uma empresa em particular, mas também fatores fundamentais que influenciam aquele comportamento. Tais fatores geralmente são valores de um tipo ou de outro — no entanto, pode haver muita diferença entre os valores que são meramente adotados contra aqueles que são realmente seguidos.” (McCRIMMON, M. *Unleash The Entrepreneur Within...* 1995, p. 140 e 141, tradução livre)

O que estamos objetivando explicar com essas definições, é que a cultura tem um papel determinante no modo como as pessoas da corporação irão atuar. Os valores da cultura devem ser bem explicitados verbalmente. Se esses valores estiverem escritos num papel, ou placa que todos na corporação possam ler, mas, na prática, a cúpula da corporação enfatizar e recompensar atitudes embasadas em outros valores, aqueles valores explicitados na prática é que irão de fato delinear a cultura da corporação. A noção da importância dos valores, assim como, uma atuação coerente com eles por parte de todos na corporação é essencial para que críticas em relação à idéia da importância de uma forte cultura empreendedora sejam combatidas.

Alguns autores questionam a validade de uma forte cultura empreendedora, alegando que uma cultura forte, qualquer que seja ela, origina conformidade, ações sempre iguais, pouca inovação, sem originar intraempreendimentos. Para tais autores, uma cultura empreendedora precisa, entre outras coisas, de uma proporção de renegados, de indivíduos que têm coragem e estão preparados para desafiar o *status quo*, o que não acontece numa cultura tão forte que pode até se assemelhar a um culto religioso.

Julgamos, em relação a esse questionamento, ser possível ter uma cultura forte e empreendedora. Para não cair na uniformidade, não enfrentar a falta de conflitos e de pessoas que questionem o *status quo* e o modo como as coisas são feitas, é preciso à cultura ter valores que encorajem, recompensem e reforcem ações empreendedoras, inovações e adaptações.

McCrimmon (1995), cita alguns valores que uma cultura deve enfatizar para ser empreendedora.

Inovação

Diversidade

Tomada de risco

Aprendizagem: tanto individual quanto da organização.

Informalidade: os funcionários devem ser vistos e devem ver a si próprios como parceiros ou fornecedores de serviços, em vez de subordinados, para ter confiança e segurança para assumir riscos.

Networking: ou seja, uma rede de contatos dentro e fora da organização.

Intuição: aceitar não somente evidências e fatos comprovados.

Desorganização: um pouco de ineficiência, confusão e repetição deve ser aceito, pois faz parte do processo de criação e inovação.

Cabem aqui comentários sobre alguns dos valores acima citados. Por exemplo, diversidade é apontada como um valor de uma cultura empreendedora, embora para McCrimmon seja impossível numa cultura forte. Acreditamos que, mesmo sendo forte, se a cultura tiver como valor a diversidade entre opiniões, pessoas ou grupos e encorajar esse tipo de comportamento para chegar a um consenso, a diversidade será alcançada.

À informalidade, associamos, também, a questão da necessidade de as corporações serem mais horizontalizadas, ou seja, que as corporações tenham menos níveis hierárquicos. No nosso entender isso possibilita redução de estruturas administrativas formais e complexas; ausência de níveis hierárquicos desnecessários; uma administração mais participativa e colaborativa; comunicação aberta do topo à base, da base ao topo e horizontal e colaboração frequente entre grupos, departamentos e divisões.

Em relação à aprendizagem, McCrimmon faz uma distinção entre a aprendizagem do indivíduo e a aprendizagem da corporação. Consideramos os dois tipos de aprendizagem importantes e merecedores de maior esclarecimento. Iniciaremos discorrendo sobre a aprendizagem da corporação, explicitando algumas definições e o que entendemos por organizações de aprendizagem (*learning organization*)

Segundo McCrimmon, aprendizagem na organização “não é fundamentalmente a aquisição de conhecimento obscuro de alta tecnologia ou a remoção de obstáculos mentais internos que interferem no nosso modo de ver o mundo sob uma nova luz. É simplesmente uma ação de ensaio e erro levando a ajustes organizacionais com base no *feedback* do mercado.” (McCRIMMON, M. *Unleash the Entrepreneur Within*. 1995, p.95, tradução livre) Concordamos com McCrimmon no que diz respeito à necessidade de ensaio e erro e *feedback* para a aprendizagem ocorrer, mas não no que se refere à remoção dos obstáculos mentais, pois estes podem nos impedir de ver o mundo de outra forma, como se só enxergássemos através de um determinado par de óculos, e isso não favorece a aprendizagem e reflexão sobre *feedback*.

Nevis, DiBella e Gould (1993) definem *organization learnig* como “processos ou a capacidade de manter ou melhorar a performance dentro de uma organização, baseada na experiência(...) é um fenômeno porque permanece (*a aprendizagem*) dentro da organização mesmo que os indivíduos a deixem. Um de nossos pressupostos é que as organizações aprendem enquanto produzem. Aprendizagem é uma tarefa tanto quanto o é a produção e a distribuição de mercadorias e serviços.” (NEVIS, Edwin, DIBELLA, Anthony J., GOULD, Janet M. Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, 1995, p.73, tradução livre) Consideramos o ponto mais importante desta definição a ênfase colocada na necessidade de experimentar para ocorrer aprendizagem.

Peter Senge (1990) descreve *learning organizations* como “lugares onde pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar os resultados que elas verdadeiramente desejam, onde novos e extensos padrões de pensamento são cultivados, onde aspirações coletivas são liberadas, e onde se está continuamente aprendendo como aprender junto.” (SENGE, Peter, 1990, in GARVIN, David A. Building A Learning Organization. *Harvard Business Review*, 1993, p. 78, tradução livre) Chama-nos a atenção o fato de as pessoas serem livres para tentar novos padrões de pensamento e aprender umas com as outras, fazendo com que a organização como um todo aprenda.

De acordo com Garvin (1993), *learning organization* “é uma organização com habilidade para criar, adquirir e transferir conhecimento e modificar sua conduta para refletir novos conhecimentos e *insights*”. (GARVIN, David A. Building A Learning Organization 1993, p. 80, tradução livre) Para Garvin há a necessidade de mudar a conduta, que é uma mudança resultante do *feedback* recebido, ou seja, uma ação ou conjunto de ações baseadas na reflexão e na aprendizagem.

No contexto de uma cultura que procura enfatizar o intraempreendimento, os aspectos mencionados nessas definições são importantes, pois, para que haja intraempreendimentos, inovações, é necessário que as pessoas possam experimentar, que o conhecimento adquirido seja um componente da corporação, e não de indivíduos, e que novos padrões possam ser criados.

Nevis, DiBella e Gould (1995) descrevem dez fatores — os *fatores facilitadores* —, que são as estruturas e os processos que influenciam o quão fácil ou dificilmente a aprendizagem ocorre e quanto de aprendizagem realmente ocorre. Abordaremos dois desses fatores que consideramos os mais relacionados com uma cultura empreendedora. O primeiro é o *clima de abertura* que a corporação pode fornecer. Neste clima, muito da aprendizagem informal se dá em função de interações rotineiras, e não planejadas; as pessoas se sentem livres para expressar suas opiniões e há oportunidade de troca de experiências e informações entre os grupos da própria corporação. O segundo fator facilitador é a *variedade operacional* presente em corporações que apresentam mais de um modo de alcançar suas metas. Corporações que apóiam variação em estratégia, política, processos, estrutura e recursos humanos têm maior capacidade de se adaptar quando surgem problemas imprevistos.

Diante das definições e comentários apresentados, consideramos que, para que ocorra um processo de aprendizagem, a corporação tem que assumir riscos, tem que agir e cometer erros, variar suas respostas com a introdução ou a modificação de produto/serviços a fim de maximizar a extensão do *feedback* que recebe. É assim, aprendendo, que será possível modificar seu comportamento de acordo com as demandas de seu ambiente. Para a aprendizagem efetivamente ocorrer, é mais importante agir e refletir sobre o *feedback* resultante de uma ação do que despender muito tempo planejando uma ação antes de colocá-la em prática. Pensar continua sendo importante, mas apenas um mínimo necessário para ações

exploratórias e experimentais. A idéia é gerar *feedback* realista sobre as ações corporativas tão rápido e frequentemente quanto possível.

Aprendizagem da corporação, vista deste modo, está intimamente ligada a valores intraempreendedores, uma vez que uma ação que inclui ou envolve a possibilidade de enfrentar riscos favorece a aprendizagem. Somente tentando algo novo e recebendo *feedback*, ou seja, verificando *como* e *se* a inovação funciona, é possível mudar as atitudes e, assim, aprender.

A aprendizagem dos indivíduos não é o mesmo que a aprendizagem da corporação. Acreditamos, porém, que existem mais chances de acontecer em corporações que estimulam aprendizagem e inovação. Segundo McCrimmon, “indivíduos precisam ser encorajados a aprender da mesma maneira que a organização empreendedora faz — correndo riscos, experimentando e ajustando seu comportamento com base no que obtém sucesso e no que não obtém (não apenas com base nos erros).” (McCRIMMON, M. *Unleash the Entrepreneur Within...* 1995, p. 107, tradução livre)

O fato de um indivíduo experimentar ou adquirir determinado conhecimento não significa que a corporação aprendeu ou o adquiriu. Por exemplo, podemos ter numa corporação um especialista de P&D que se mantém atualizado, mas a corporação como um todo é burocrática e lenta para agir, não aproveita o conhecimento do especialista e persiste em oferecer produtos que não mais interessam ao cliente. O indivíduo está aprendendo, mas a corporação não. Também pode acontecer de a corporação aprender, mas os indivíduos não. Esse tipo de situação ocorre, por exemplo, quando a corporação comete um erro no lançamento de um produto no mercado, mas esse erro não é divulgado internamente. Outras pessoas dentro da própria corporação podem cometer o mesmo erro, pois quem aprendeu com o erro anterior foi a corporação, e não os seus membros.

O ideal para uma corporação com cultura empreendedora é que tanto a aprendizagem da corporação quanto a aprendizagem de seus membros estejam presentes e sejam estimuladas.

Outros valores de uma cultura empreendedora ainda não mencionados, também merecem atenção: criatividade, permissão para o fracasso, reforço do poder, promoção e carreira, sistema de incentivos e recompensas e trabalho em equipe. No entanto, vale ressaltar que os valores da cultura empreendedora não podem ser os únicos, pois como já observamos, a cultura de uma corporação não pode estar no extremo de um *continuum*, sendo totalmente empreendedora. Alguns valores da cultura burocrática, que encorajam os gerentes tradicionais e o modo de atuação tradicional, deverão existir. A proporção desses valores em relação aos valores empreendedores dependerá do ponto do *continuum* em que a corporação deseja se situar. A mistura de tais valores para a formação da cultura exigirá muitas vezes da corporação sistemas paralelos de encorajamento de gerentes corporativos e intraempreendedores, como sistema de promoção, incentivos e carreira.

Constituem valores da cultura burocrática tradicional, mas que precisam ser definitivamente banidos da cultura corporativa para não minar o desenvolvimento de intraempreendimentos:

Segurança: a corporação não deve mais garantir e prover segurança para seus funcionários. Ela deve permitir erros e fracassos, mas também esperar que indivíduos desenvolvam competências e conhecimento.

Poder: sempre haverá pessoas com mais poder que outras, que terão melhores condições de vender as idéias dos intraempreendedores para conseguir o apoio necessário dos patrocinadores, ou mesmo pessoas que decidirão os intraempreendimentos que deverão ter prioridade e até os que deverão ser rejeitados.

Mas o poder não deve ir além desse ponto e ser considerado um valor, e a necessidade de poder deve ser desencorajada. Gerentes corporativos estão acostumados a ter poder para fazer as coisas como querem, barrar idéias, não passar informações sobre seus “feudos”, manter vários níveis hierárquicos, através dos quais as idéias devem circular, para finalmente serem aceitas ou não. Esses gerentes devem ser claramente comunicados de que esse tipo de poder não faz mais parte da cultura e devem ser recompensados à medida que se adaptarem à nova realidade.

Acreditamos que a maior dificuldade das corporações resida em entender e encorajar os valores empreendedores, uma vez que elas têm trabalhado, até pouco tempo, com valores dos gerentes tradicionais. Assim sendo, iremos aprofundar mais alguns valores empreendedores que julgamos importantes para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora forte.

Criatividade

Para estimular a criatividade, é preciso reconhecer que todos podem ser criativos e contribuir com idéias, reforçar comportamentos criativos, prover um ambiente adequado e reconhecer a criatividade quando ela acontece.

Ações como essas podem ser realizadas, ao se encorajar pessoas a focar o modo como as coisas podem ser feitas, e não como elas não podem ser feitas, a ver problemas como oportunidades — e não obstáculos —, e deixando que todos participem dando idéias e sugestões independentemente do nível hierárquico a que pertençam, reconhecendo o esforço e o empenho em participar e dando *feedback* sobre a contribuição dada. A meta é que todos se sintam livres para expressar suas idéias, mesmo que pareçam tolas; é gerar o maior número de

causas e soluções sem se preocupar se são as corretas (o julgamento fica para depois) e; promover o intercâmbio de informações, idéias e sugestões entre funcionários de diferentes departamentos, áreas, formações, com o propósito de obter várias perspectivas em busca de respostas para as questões.

“Apesar da criatividade natural de alguns indivíduos, todas as pessoas podem ser encorajadas a pensar mais criativamente através de uma cultura que desafia e recompensa explicita e continuamente funcionários a propor alguma coisa nova.” (McCRIMMON, M. *Unleash The Entrepreneur Within...* 1995, p 158, tradução livre)

O primeiro passo é conseguir que as pessoas desenvolvam sua criatividade, tenham idéias e as coloquem para funcionar. Mas não basta fazer isso; é necessário recompensar a criatividade para que as pessoas continuem desenvolvendo, experimentando e fornecendo novas idéias.

Permissão para Fracassar

Pessoas criativas e inovadoras não têm medo de fracassar; encaram o fracasso como um aprendizado e como um risco que correm ao tentar algo novo.

Devemos ver o fracasso como uma oportunidade de nos tornarmos melhores, com mais força e confiança diante das experiências passadas. Fracassar não significa ser um fracassado. Só as pessoas que tentam algo novo podem fracassar, assim como só estas podem ter sucesso. O importante é se concentrar no sucesso, não no fracasso.

O fracasso deve ser encarado como uma tentativa de transformar um erro num aprendizado positivo. Todos podemos errar, mas devemos analisar nossos erros e os dos outros para aprender, não repeti-los e obter sucesso. É possível, por exemplo, identificar se o erro ocorreu na estratégia de marketing, ou no canal de distribuição; e deve-se, então, atentar para tais falhas para corrigi-las ou para não cometê-las num outro intraempreendimento.

O intraempreendedor quer transformar seu sonho, sua visão, em algo real, quer inovar, quer resultados; ele aceita o fracasso e não desiste de tentar outra vez, pois prefere fracassar do que não tentar e sentir que não é ninguém.

No passado, fracassar significava ter que sair da corporação e não mais poder ir para outra com a cabeça erguida, ou ficar na corporação, sob o olhar descrente dos demais, sem chances de novos desafios e progresso na carreira. Isso hoje já não é mais possível, pois se as corporações querem ser empreendedoras para sobreviver num ambiente competitivo inovando e se adaptando, precisam aceitar, e não punir, o fracasso, caso contrário ninguém tentará inovar e todos “afundarão” juntos.

É cabível indagar se, caso a corporação permita que as pessoas sejam muito criativas e aceite o fracasso, não há o risco de empolgar-se a tal ponto de cometer erros tão sérios que podem ser um desastre para ela. Isso não acontece porque a corporação não irá punir as pessoas por tentar algo novo e errar. Antes de definir se vale a pena ou não tentar, são necessárias respostas a duas questões muito importantes: saber se a corporação tem condições econômica e financeira de suportar o fracasso ou erro e saber se, em havendo erro ou fracasso, haverá um impacto negativo na imagem e na reputação da corporação.

Sitkin (1991) sugere que a ocorrência regular de pequenos erros pode promover o aprendizado. Para o autor, pequenos erros são aqueles que têm resultados incertos, são de pequena escala, sua detecção é clara e têm lugar, em um ambiente restrito dentro da corporação, suficiente para permitir um real aprendizado. Sucessos constantes podem “cegar” as corporações e, assim, pouco contribuir para os melhoramentos significativos, favorecendo a complacência, a homogeneidade e a aversão ao risco. A ocorrência de pequenos erros favorece a diversidade necessária para o estímulo do aprendizado.

A implicação do estudo de Sitkin é que a corporação necessita criar uma base racional para promover tais erros, isto é, uma cultura que deixe as pessoas em situação confortável para assumir determinados riscos. Acreditamos que esses pequenos erros têm influência positiva no desempenho de longo prazo, pois estimulam menor aversão ao risco, maior busca de informações, reconhecimento de problemas, processamento mais apurado de informações e motivação para adaptação.

A corporação que quiser encorajar seus intraempreendedores deve permitir que os indivíduos construam uma trajetória de intraempreendimentos, o que possibilitará mais experiência, a redução do medo do desconhecido e a obtenção de mais sucessos do que fracassos, ou pelo menos um sucesso tão grande que compense erros e fracassos anteriores.

Reforço do Poder (*Empowerment*)

Reforço ou fortalecimento do poder está sendo utilizado nesta pesquisa como a tradução da palavra inglesa *empowerment*, que significa dar poder. A palavra poder é neutra. “Vem do grego, significando ‘ser capaz de’. Assim, uma pessoa com poder é capaz de fazer alguma coisa — produzir, influenciar eventos e pessoas e trazer resultados. Fortalecer seus colaboradores é capacitá-los.” (NICHOLAS, T. *Secrets of Entrepreneurial Leadership*. 1993, p. 41 e 42, tradução livre)

Não é possível ter uma cultura empreendedora se as pessoas não podem tomar decisões, assumir riscos, ultrapassar as barreiras de seus departamentos ou áreas — ou mesmo da corporação —, obter os recursos necessários e ser responsáveis pelos resultados, sejam eles bons ou maus. O reforço do poder é uma das formas de fazer com que os indivíduos ou grupos sejam mais independentes e autogerenciados para produzir intraempreendimentos.

Reforçar o poder, neste sentido, seria prover poder para que as pessoas ponham em prática habilidades como medir desempenho, delegar efetivamente, tomar decisões, resolver conflitos, controlar o tempo e estimular a criatividade, tudo isso com o objetivo de empreender. (NICHOLAS, T. *Secrets of Entrepreneurial Leadership*. 1993)

Ao serem fortalecidas com mais poder, as pessoas assumem a responsabilidade pelos resultados das tarefas e/ou empreendimentos. Para isso também precisam de autoridade para decidir e agir. As pessoas envolvidas na inovação geralmente têm mais condições de saber quais os recursos necessários e quais os maiores obstáculos. A corporação deve estar pronta para ajudar a obter os recursos e eliminar os obstáculos.

Promoção/Carreira

Intraempreendedores de sucesso desejam novos desafios, mais oportunidades, responsabilidades e autonomia, para se sentirem auto-realizados e crescerem como pessoas e profissionais. A corporação pode lhes oferecer isso através de uma promoção, uma transferência para outro departamento, ou unidade, ou um novo projeto desafiador.

Ao considerar uma promoção, devemos ter cuidado porque muitas corporações colocam aquele que se destacou intraempreendendo numa posição hierárquica superior que exigirá a aplicação de seu tempo na gestão de atividades em andamento e de pessoas e que terá mais poder sobre pessoas. É justamente essa promoção que faz com que o intraempreendedor se desestime e abandone a corporação.

O objetivo de carreira para gerentes corporativos é subir na hierarquia e ter mais poder. Este, como vimos, não é o objetivo do intraempreendedor. Para algumas pessoas, o sucesso e a carreira ainda significam cargos mais elevados na hierarquia, para outras, porém, como os intraempreendedores, sucesso corresponde ao reconhecimento da *expertise*, da possibilidade de inovação, da facilidade de conseguir os recursos necessários para os

intraempreendimentos, e até do seu valor no mercado, pois já que todas as corporações precisam de contínua inovação para sobreviver, intraempreendedores que se destaquem terão maior valor no mercado na hora de oferecer seus serviços.

Por isso, as corporações precisam de um sistema diferente de promoção e carreira para intraempreendedores. Pode, inclusive, haver dois sistemas em paralelo, já que acreditamos que sempre existirão nas corporações gerentes corporativos e intraempreendedores. Um exemplo de corporação que possui um sistema duplo de carreira, de tal modo que os funcionários podem escolher se preferem se desenvolver nas atividades gerenciais tradicionais ou continuar a se desenvolver na direção técnica da preferência, é a 3M. Esse fato não é de espantar, visto ser a 3M uma corporação que apóia intraempreendedores com elevado conhecimento técnico para inovações em produtos.

Até alguns anos atrás, carreira de sucesso era vista como a progressão na hierarquia gerencial e, para avançar na hierarquia, era necessário ser promovido. Aqueles que chegavam no topo da pirâmide hierárquica e que detinham o poder perpetuavam a idéia de que sucesso estava ligado ao cargo. O que acontecia então com os intraempreendedores que estavam mais preocupados com novos produtos ou serviços, com novos processos, com as atividades ligadas às suas *expertises*, com o mercado e clientes para garimpar oportunidades, enquanto seus companheiros estavam preocupados com a hierarquia e eles eram os que conseguiam prestígio? Esses intraempreendedores eram obrigados a abandonar as atividades que os satisfaziam para conseguir a remuneração que só a carreira tradicional oferecia, simplesmente porque não havia outro modo de conseguir recompensa monetária, *status* e reconhecimento. Apesar de não serem os principais motivadores dos intraempreendedores, todos precisamos deles e queremos uma vida melhor.

O abandono por parte dos intraempreendedores das atividades prazerosas para se tornarem gerentes, resultou em gerentes ineficazes, infelizes e frustrados. As outras opções eram tornar-se empreendedores, ou procurar uma corporação que já se preocupasse e valorizasse intraempreendedores e suas capacidades de inovação.

O mercado para as pessoas que oferecem chances de intraempreendimentos está cada vez mais competitivo, pois todos querem garantir o futuro. Sendo assim, intraempreendedores estão cada vez menos aceitando as atividades gerenciais para conseguir reconhecimento. As corporações, mais uma vez, devem ter como valor da sua cultura a necessidade de valorizar intraempreendedores, fornecendo plano de carreira diferente para pessoas com objetivos e necessidades diferentes. Para os gerentes corporativos, elas continuam a oferecer a carreira tradicional de escalada da pirâmide hierárquica, mas esta escalada será cada vez mais difícil, visto que os níveis hierárquicos têm diminuído e tendem a diminuir ainda mais.

Para os intraempreendedores, a corporação precisa de uma carreira que lhes permita serem promovidos pelos resultados alcançados, pelo desenvolvimento pessoal, pelo *expertise* e experiência, como acontece em profissões como advogados, médicos e consultores externos. O modo de garantir o crescimento do profissional intraempreendedor não é lhe dando altos cargos com poder, mas sim a chance de obter novos conhecimentos, trabalhando, por exemplo, com equipes multidisciplinares, ou aumentando o *networking*, obtendo reconhecimento e recompensa monetária.

O intraempreendedor tem um papel importante no desenvolvimento de sua carreira, pois precisa manter sua capacidade de ser criativo e gerar novos produtos ou serviços. Em geral, os gerentes corporativos, uma vez que tenham alcançado elevado nível hierárquico, não têm grande preocupação em perder essa posição. Acreditamos, no entanto, que isso também está mudando, pois com o achatamento dos níveis hierárquicos e o enxugamento das organizações, gerentes corporativos precisam demonstrar que agregam valor às atividades

gerenciais tradicionais e, no nosso entender, mesmo que não sejam intraempreendedores, podem funcionar como consultores para estes, no que diz respeito às atividades gerenciais e ao direcionamento estratégico da organização, pois, apesar de estarmos falando de atividades gerenciais tradicionais e de atividades empreendedoras como duas funções separadas, todos os indivíduos estarão engajados de algum modo e, até certo ponto, nas duas funções do negócio e eles frequentemente irão mover-se para trás e para a frente entre especializar-se nas duas tarefas por toda a carreira.

Incentivos e Recompensas

Os incentivos e as recompensas que uma cultura empreendedora deve ter estão intimamente relacionados com os itens acima mencionados, como, por exemplo, promover a aprendizagem, o desenvolvimento e o crescimento contínuos, o que pode ocorrer através de intraempreendimentos de sucesso e fracasso, contatos com pessoas da mesma corporação e também de outras, participação em diferentes projetos, incentivo para que as pessoas tirem vantagens de seminários, livros e cursos, e; promover a consciência de que treinamento e aprendizagem é responsabilidade de todos.

Outro incentivo é fornecer os recursos necessários para o intraempreendimento, sejam eles a ajuda de pessoas com diferentes *know-how*, recursos financeiros e materiais e tempo. Isso permite que o intraempreendedor transforme seu sonho em realidade, inove, e este é o incentivo que pode levar à auto-realização.

Liberdade também constitui incentivo, no sentido de horas livres, horário flexível e menos restrições. É um modo de demonstrar confiança, pois se a pessoa consegue produzir, terá mais liberdade em relação ao seu tempo. Uma cultura que promove o engajamento com a atividade, com o trabalho a ser executado pode fazer com que as pessoas estejam tão comprometidas com a atividade que trabalhem até de madrugada, e/ou aos fins de semana; por

que então não permitir que estas pessoas administrem seu tempo com a responsabilidade que já provaram ter?

Um dos incentivos mais importantes que uma cultura empreendedora pode valorizar é o reconhecimento — pela aceitação do risco, pela criatividade, pelo empenho, independentemente do fracasso ou do sucesso.

É aconselhável lembrar que o valor dado aos incentivos difere de indivíduo para indivíduo. No assunto aqui presente, vale ressaltar que a percepção em relação aos incentivos pode ser diferente entre o intraempreendedor e o gerente corporativo. Sendo assim, uma cultura que tem valores empreendedores e burocráticos tradicionais também terá que incentivar gerentes corporativos através de, por exemplo, *status*.

Defendemos que a melhor forma de encorajar determinado comportamento é incentivando-o e reforçando-o positivamente. Desse modo, o comportamento criativo e inovador dos intraempreendedores deve ser reforçado ao ser realizado e de acordo com a performance. Queremos dizer com isso que pequenos sucessos devem ter pequenas recompensas e grandes sucessos, grandes recompensas. Mas caso a corporação deseje instalar um ambiente intraempreendedor, em que as pessoas assumem riscos, qualquer tentativa de intraempreender deve ser recompensada para ser reforçada, aumentando a probabilidade de esse comportamento se desenvolver e propagar.

Trabalho em Equipe

Em primeiro lugar, vamos retomar a definição de equipe que descrevemos no primeiro capítulo e analisar definições de outros dois autores.

Como dissemos, “uma equipe é formada por um pequeno número de pessoas, com habilidades complementares, que estão comprometidas com um propósito comum, objetivos de performance e metas para as quais elas se mantêm mutuamente responsáveis”. (KATZENBACH, J. , SMITH, D. *The Discipline of Teams*. 1993. p. 112. tradução livre.)

Segundo Richard Hackman, in Manz e Sims, (1996), equipes são um grupo que tem uma tarefa distinta com a qual os trabalhadores são capazes de se identificar; são formadas por membros que possuem uma variedade de habilidades relacionadas à tarefa do grupo; possuem um arbítrio em relação a questões como a forma de execução do trabalho, a elaboração de cronograma e a atribuição de tarefas . (MANZ, C. , SIMS, H. P. *Empresas Sem Chefes*. 1996)

Fela Moscovici (1994) define equipe como “um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.” (MOSCOVICI, F. *Equipes Dão Certo - a multiplicação do talento humano*. 1994, p. 5)

Podemos notar que essas definições possuem em comum algumas características das equipes, tais como objetivo comum, habilidades complementares e possibilidade de tomar decisões. No ambiente competitivo atual, em que há uma demanda intensa de melhoria na produtividade, qualidade, tempo de resposta e inovação, as equipes desempenham um papel muito importante pelas características que acabamos de descrever. Na era da tecnologia e do conhecimento, não é mais possível uma pessoa, um chefe, saber tudo o que é preciso para atender à demanda atual. Através de equipes, habilidades multidisciplinares e

complementares, junto com o comprometimento de seus membros, as corporações têm grandes chances de enfrentar os desafios que colocam à prova sua capacidade de sobreviver.

Apesar de estarmos defendendo a idéia de que equipes têm melhores condições de enfrentar os desafios atuais, não estamos eliminando a participação que indivíduos possam ter para a sobrevivência das corporações. Atuações individuais ainda são desejadas e devem ser encorajadas. Além disso, ao nos referirmos a equipes, não se pode afirmar que sua formação será imutável, para qualquer que seja o objetivo a ser alcançado. Para tarefas em andamento, mais rotineiras e que exigem coordenação, eficiência, produtividade e qualidade, equipes podem no médio prazo permanecer as mesmas, com seus membros sendo responsáveis por garantir o andamento das atividades e também detectar eventuais erros ou possibilidades de melhorias incrementais. Já para atividades empreendedoras, de criação e inovação, as equipes são mais mutáveis, de acordo com a necessidade de habilidades para desenvolver determinada idéia; ou mesmo podem ser formadas apenas na hora da implementação da inovação, tendo o intraempreendedor desenvolvido a idéia, até então, sozinho.

Vale salientar que o trabalho em equipe é hoje imprescindível, mas isso não quer dizer que ele elimina o trabalho individual e que não corre o risco de apresentar alguns pontos negativos. De acordo com McCrimmon, “trabalho de equipe é cada vez mais vital simplesmente pela absoluta complexidade da maior parte das atividades dos negócios. Há cada vez menos coisas que uma pessoa possa realizar sozinha, a tal ponto que estamos arriscados a ver trabalho de equipe como outra panacéia. O perigo do trabalho de equipe se tornar moda é que podemos não notar suas armadilhas e esquecer o valor da iniciativa individual”. (McCRIMMON, M. *Unleash The Entrepreneur Within...* 1995, p. 229, tradução livre)

Ao analisar os pontos positivos e negativos do trabalho em equipe, também precisamos analisar se a equipe estará trabalhando para gerenciar atividades em andamento, ou para gerar um intraempreendimento e como a cultura da corporação valoriza o conflito.

Uma das maiores críticas ao trabalho em equipe, principalmente numa cultura forte, é que ele pode levar a conformidade e consenso entre membros. Isso ocorre por diferentes razões, por exemplo, a necessidade de ser aceito pelo grupo, o medo de entrar em conflito com a opinião de alguém com cargo superior e o medo em relação às mudanças e incertezas do ambiente.

Mais uma vez, afirmamos que, se a cultura promove e encoraja a diversidade, criatividade, participação e reforço do poder, os pontos negativos acima citados podem ser minimizados a ponto de não minarem as iniciativas individuais. Em uma cultura empreendedora, mesmo equipes cujos membros estão juntos por alguns anos, que são as equipes responsáveis pelas atividades em andamento, são encorajados a apresentar idéias para melhorar os processos, a qualidade; detectar eventuais defeitos e, se fortalecidos com autonomia e poder (*empowerment*), tomar as devidas ações corretivas; treinar novos membros; definir metas; resolver conflitos internos, etc.

Manz C. e Sims H. (1996) descrevem o exemplo de como funcionavam equipes numa fábrica de baterias. Cada equipe era responsável pela execução de determinadas tarefas, e os membros deveriam rodiziar por todas as tarefas da equipe para adquirir mais competências, habilidades e aprendizagem, e o salário era atrelado ao número de tarefas desempenhadas a contento. A equipe tinha responsabilidade e autonomia para definir substituições e desobedecer cronogramas, iniciar reparos de equipamentos e máquinas, atribuir tarefas específicas para os membros, recomendar mudanças de engenharia para equipamentos, processos e produtos, paralisar o processo ou a linha de montagem se a qualidade não estivesse adequada, analisar o desempenho trimestral da empresa, da fábrica e da equipe e

outras. Os autores contam inclusive um caso de um membro de uma equipe que percebeu que a cor utilizada no produto não estava correta e foi ao laboratório para verificar a química. Realmente havia um problema com a cor, e a produção teve que ser paralisada. Se esse funcionário não estivesse comprometido com a qualidade, se não tivesse conhecimento do produto que estava fabricando e não tivesse iniciativa, toda a produção da equipe naquele dia seria perdida.

Esse exemplo é ilustrativo para percebermos como uma equipe, que é responsável pelas tarefas em relação a produtos existentes, pode fazer melhorias incrementais, aumentar as habilidades de seus membros, ter autonomia para tomar decisões e permitir iniciativas individuais.

No caso de encorajamento de intraempreendimentos, a cultura da corporação deve valorizar tanto intraempreendedores que agem sozinhos, quanto equipes intraempreendedoras. Intraempreendedores atuando sozinhos não são novidade para nós. Intraempreendedores agindo em equipes é a novidade necessária numa cultura empreendedora. Nessa cultura indivíduos devem ser encorajados a participar de intraempreendimentos em que acreditam, contribuindo com suas *expertises* e também eventuais contatos necessários (dentro e fora da corporação). Sugerimos que, se um intraempreendedor tem uma idéia para um novo produto e/ou serviço e deseja juntar-se a outras pessoas para conseguir desenvolvê-la e implementá-la, ele pode vender sua idéia para outras pessoas, para conseguir montar uma equipe com as habilidades e os conhecimentos necessários ao intraempreendimento. As pessoas que comprarem a idéia irão se auto-recrutar para a equipe intraempreendedora e trabalharão juntas, e o intraempreendimento será o objetivo comum até que seja colocado em prática, ou até que se decida abandoná-lo. A equipe multidisciplinar pode contar com pessoas de

diferentes áreas, que não ficarão atreladas a ela. Ao término do trabalho intraempreendedor, podem aderir a outra equipe, em mais um intraempreendimento.

As corporações que encorajam a criação de equipes multidisciplinares facilitam o trabalho dos intraempreendedores, pois eles conseguem as informações e conhecimentos de que precisam, os funcionários aumentam suas competências e, principalmente, as corporações aumentam suas chances de sobreviver, já que estão aumentando as chances de inovação.

EXEMPLOS DE CORPORAÇÕES INTRAEMPREENDEDORAS

Encontramos na bibliografia existente alguns exemplos de como as corporações promovem intraempreendimentos, a participação de funcionários e o trabalho em equipe, sejam elas equipes permanentes ou equipes que se reúnem temporariamente em torno de um intraempreendimento. Relataremos aqui três exemplos de corporações com tais características, todas com valores, regras e diretrizes bem definidas, que encorajam a inovação e a adaptação ao ambiente em mudança, fatores imprescindíveis para a sobrevivência no longo prazo.

Exemplo 3M

Nosso objetivo ao citar o exemplo da 3M é ilustrar alguns dos fatores relevantes para intraempreendimentos em grandes corporações, relatando, resumidamente, o caso descrito por Morgan (1989) em que ele enfatiza como a 3M considera e valoriza a inovação, explica como funcionam equipes empreendedoras e o sistema de recompensa e incentivo e também resume

todas as características e práticas que fazem com que a 3M seja uma corporação reconhecidamente inovadora.

Um fator fortemente presente na 3M, que é condição *sine qua non* para inovação, é a noção de comprometimento para o desenvolvimento de novos produtos. Para exemplificar isso, Morgan transcreve um comentário da revista *Fortune*, sobre a dimensão do comprometimento: “O que os mantém satisfeitos em Saint Paul é o conhecimento de que qualquer um que inventa um novo produto, ou o promove, quando outros perdem a fé, ou descobre como produzi-lo maciçamente tem a chance de gerenciar esse produto como se fosse seu próprio negócio e fazer isto com o mínimo de interferência de cima.” (MORGAN, G. *Creative Organization Theory*. 1989, p. 144, tradução livre)

Existe um sistema para patrocinar o novo intraempreendedor e o intraempreendimento, dando apoio político e suporte da *expertise* necessária. Esse sistema é composto por;

- *Executive Champion* (Executivo Patrocinador). Invariavelmente, esse executivo foi um intraempreendedor. Ele protege os intraempreendedores mais jovens contra intervenções prematuras do *staff* corporativo e “o tira da toca” na hora certa. O *Executive Champion* não é um chefe, e sim um facilitador, um mentor. Ele é pago por sua paciência e habilidade em desenvolver outros intraempreendedores, ou, como se fala na 3M, outros *champions*.
- *The New Venture Team* (Equipe Empreendedora). É a unidade fundamental que dá suporte ao intraempreendedor. É uma força-tarefa com algumas características muito especiais. As três mais importantes são alocação de voluntários de diversas disciplinas em tempo integral, voluntários e poder estável.

A 3M acredita que, para garantir o comprometimento, é necessário que os membros da equipe tenham participação integral e que sejam voluntários. Conforme já enfatizamos, os membros de um equipe intraempreendedora devem ser auto-recrutados, ou seja, voluntários e não pessoas designadas. Assim sendo, um *venture team* é formado por membros de áreas como produção, marketing, vendas e finanças e com disponibilidade de tempo integral para participar. Como diz um executivo da 3M, “os membros de uma equipe são recrutados, não designados. Existe uma grande diferença. Se eu for a pessoa de marketing designada para avaliar a idéia de uma pessoa técnica, na maioria das companhias com os incentivos usuais, eu posso tirar o corpo fora dizendo que a idéia é pobre, apontando todas as deficiências (...) o que simplesmente não acontece se eu sou um membro voluntário da equipe”. (MORGAN, G. *Creative Organization Theory*. 1989, p. 145, tradução livre)

A 3M também valoriza e adota práticas importantes para a instalação de uma cultura empreendedora, já mencionadas por nós neste capítulo. Consistem na aceitação do fracasso e num sistema de recompensas e incentivos vinculados a intraempreendimentos.

- **Aceitação do Fracasso** — As atitudes da 3M ao longo de décadas sugerem o seguinte pensamento: não mate idéias; persiga idéias; fracassos são permitidos: é de se esperar que anos e anos se passem antes que uma idéia crua seja bem polida para entrar no mercado, e assim por diante. Se o intraempreendedor em algum ponto do projeto falhar, ele tem assegurado seu emprego, com um cargo no mesmo nível que tinha antes de se dedicar ao intraempreendimento.

Há a permissão para que *champions* experimentem novas idéias e utilizem recursos financeiros por toda parte. A 3M sabe que a maioria deles fracassa: alguns caminham passando por um obstáculo após outro e poucos conseguem alcançar o sucesso. Mesmo assim, a 3M encoraja que várias idéias sejam testadas.

Apesar de estimular o maior número de experimentos possível, a 3M também tem a preocupação de evitar que pessoas utilizem recursos para experimentos com os quais, na verdade, não estão realmente comprometidas ou convencidas. Para evitar esse tipo de situação, a 3M não mata a idéia, mas pode colocar desvios e obstáculos a elas e aposta na pessoa. O objetivo é impedir experimentos “levianos” ou “emocionais”. Segundo um executivo da empresa, “Você invariavelmente tem que matar o programa pelo menos uma vez antes que ele tenha sucesso. É assim que você chega aos fanáticos, aqueles que estão realmente comprometidos em encontrar um meio — qualquer meio — de fazer uma idéia funcionar. A empresa aposta na pessoa.” (MORGAN, G. *Creative Organization Theory*. 1989, p. 146-147, tradução livre)

- **Recompensas e Incentivos** — O sistema de recompensas dá patrocínio, incentivo tanto para o grupo quanto para o indivíduo. Todos ganham promoções enquanto grupo à medida que o projeto avança de obstáculo em obstáculo. O *champion* do empreendimento se beneficia com o progresso do grupo e vice-versa. As pessoas que participam de um *venture team* de sucesso poderão ter progressos nas suas carreiras. A mudança automática em sua carreira e categorias de compensação ocorre em função do crescimento nas vendas do novo produto.

No começo deste capítulo, mencionamos que, para haver intraempreendimento, é necessário uma cultura empreendedora e, para isto, os valores que permeiam a cultura devem ser estimuladores e condizentes com inovações. De acordo com Morgan, para entender a cultura da 3M que encoraja atividades empreendedoras, é fundamental olhar seu sistema de valores, em especial o décimo primeiro mandamento: “Não matarás uma nova idéia de produto” (eleventh commandment: Thou shalt not kill a new product idea). Na 3M, se alguém

quiser parar algum projeto, a responsabilidade de provar que é melhor parar ou interromper o projeto é de quem quer interrompê-lo, e não da pessoa que propôs a idéia. Esse conceito nos mostra a importância dada aos intraempreendimentos.

Com o objetivo de reforçar os valores compartilhados agrupados ao redor da autonomia, inovação, iniciativa individual e *entrepreneurship*, a liderança da 3M celebra seus heróis, passados e presentes. É possível verificar essa celebração, assim como a possibilidade de ascensão profissional para intraempreendedores, analisando os altos executivos da 3M, visto todos terem na sua história empreendimentos de sucesso. Isso constitui um ótimo exemplo encorajador para os mais novos, pois sabem eles que na 3M há lugar para o fracasso, assim como recompensa e ascensão na carreira para os intraempreendedores que obtiveram sucessos.

Está bem clara na estratégia da 3M a decisão de encorajar o intraempreendimento e ter a inovação como uma estratégia competitiva. Comprova-se isso com os seguintes fatos:

- a necessidade de estreito contato com o cliente é reforçada;
- o intraempreendedor não necessariamente precisa inventar algo; ele pode utilizar a tecnologia existente para novos usos, ou combiná-la e atender a uma nova necessidade;
- a limitação ou escolha dos projetos não é feita com base no tamanho do mercado potencial, exatamente porque o primeiro uso frequentemente não é relacionado com o potencial eventual do produto (é citado o exemplo da Scotch Tape, que tinha seu uso restrito às embalagens industriais);
- a existência da crença de que sucesso reproduz sucesso, mas não com a idéia de repetir o que obteve sucesso, até porque a 3M não gosta da idéia da *cash cow* (vaca leiteira). O que se pretende dizer com a idéia de que sucesso reproduz

sucesso é que as pessoas que obtiveram sucesso inovando são as que mais capacidade têm de compreender o potencial que tem a inovação contínua;

- a burocracia é mantida dentro de certos limites. Não há necessidade de elaborar grandes planos com a definição do mercado e seu tamanho, simplesmente porque a 3M acredita que a ignorância antes de começar algo é grande. O intraempreendedor só precisa colocar um raciocínio coerente no papel para começar o intraempreendimento. À medida que a ignorância diminui, planos de implementação de vendas, por exemplo, são feitos;
- estrutura flexível. Se um intraempreendedor não conseguir vender sua idéia na unidade a qual pertence, pode tentar vender em outra. Pode, além disso, utilizar tecnologia de outra unidade.

Morgan finaliza o relato do caso, mencionando que “não é um ou dois aspectos que faz com que uma cultura empreendedora torne de fato a corporação empreendedora. A existência de *champions*, *executive champions*, *venture teams* é importante, mas só será bem sucedida se houver heróis em abundância; o sistema de valores estiver focado na persistente procura de novas idéias; for permitido falhar; houver uma orientação quanto ao posicionamento adequado e contato próximo com o cliente; existir um processo de dar passos pequenos e controláveis bem compreendido; a norma for comunicação intensa e informal; o ambiente físico proporcionar muitos locais para experimentos; a estrutura organizacional não só acomodar como também fornecer grande apoio à inovação no estilo 3M; e se não houver planejamento e papelada em excesso, assim como a presença de competição interna. Esses são apenas alguns dos fatores existentes, e todos eles trabalhando em harmonia, por décadas, que fazem com que a inovação funcione na 3M.” (MORGAN, G. *Creative Organization Theory*. 1989, p. 148-149, tradução livre)

Esse exemplo da 3M ilustra um dos atrativos de ser intraempreendedor em vez de empreendedor, mencionado anteriormente, ao disponibilizar espaço físico e tecnologia para o intraempreendedor.

Apesar de todas as práticas, diretrizes e valores relatados por Morgan que tomam a 3M um modelo de empresa empreendedora, ela própria quer estimular mais ainda a inovação. Como McCrimmon (1995) cita: “O exemplo clássico de uma corporação que atribui muito de seu sucesso à liberdade empreendedora e à introdução de novos produtos é, com certeza, a 3M, mas até ela recentemente reconheceu que ainda pode ir mais longe. Agora está se esforçando para atingir 30% das vendas de cada ano através do desenvolvimento de novos produtos dentro dos últimos quatro anos. Considera-se a velha meta de 25% de produtos introduzidos nos últimos cinco anos sem a ênfase devida numa alta taxa de inovação para a prosperidade de novos negócios.” (McCRIMMON. M. *Unleash The Entrepreneur Within...* 1995, p.23, tradução livre)

Exemplo Gore & Associates

No livro *Empresas Sem Chefes*, Manz e Sims contam “a história altamente criativa e bem-sucedida da W. L. Gore & Associates, onde equipes são criadas conforme são necessárias”. (MANZ, C., SIMS, H. *Empresas Sem Chefes*. 1996, p.113) Na receita da Gore um dos ingredientes é o fato de as pessoas interagirem diretamente com quem precisam para executar o trabalho, em vez de executá-lo através de uma cadeia de comando. Outros ingredientes são o *empowerment* e a autoliderança.

O fundador da W.L. Gore & Associates, Wilbert L. Gore, pode ser considerado um caso de intraempreendedor que não conseguiu espaço dentro da organização em que trabalhava e por isso saiu para montar seu empreendimento. Seu sucesso se traduz no que é hoje uma grande corporação que estimula a criatividade e a inovação, incentivando e dando espaço para intraempreendimentos: a Gore & Associates

Para entender por que Gore estimulava tanto as inovações dentro de sua organização, vamos saber mais sobre sua história.

Quando trabalhava na DuPont, Gore fazia parte da equipe de desenvolvimento de aplicações para politetrafluoretileno (PTFE), mais comumente conhecido como Teflon^R. Após alguns experimentos, percebeu que esse material tinha características isolantes ideais para ser usado em computadores e transistores. Tentou de várias formas fazer um cabo de fita revestido de PTFE sem sucesso. Tudo o levava a acreditar que não era possível colar PTFE com PTFE, até que, depois de alguns experimentos no laboratório que havia montado no porão de sua casa, Gore conseguiu fabricar o cabo.

“Durante os quatro meses seguintes, Bill Gore tentou convencer a DuPont a fazer um novo produto, o cabo de fita revestido com PTFE. Mas a empresa não estava interessada em fabricar produtos, pois a DuPont queria continuar fornecendo matéria-prima; assim, Gore saiu da empresa e abriu seu próprio negócio.” (MANZ, C., SIMS, H. *Empresas Sem Chefes*. 1996, p. 115)

Gore saiu da DuPont e fundou sua empresa no porão de sua casa. “Bill Gore tinha 45 anos e cinco filhos para sustentar quando deixou a DuPont. Deixou para trás uma carreira de 17 anos e um salário bom e seguro. Para financiar os dois primeiros anos de seu negócio, eles (*Gore e a esposa*, grifo nosso) hipotecaram a casa e utilizaram US\$ 4.000 de suas economias. Todos os seus amigos lhe disseram para não fazer isso.(...) Os primeiros anos foram difíceis,

até que conseguiram um pedido que ergueu a empresa e o negócio começou a decolar.” (MANZ, C., SIMS, H. *Empresas Sem Chefes*. 1996, p. 115)

Cabe aqui um breve comentário. Dissemos no segundo capítulo que o empreendedor e o intraempreendedor não são motivados pelo dinheiro nem pelo *status*. Gore é um exemplo dessa afirmação, ao sair de um emprego seguro, em que possuía *status* e boa remuneração, para se arriscar num novo empreendimento; o empreendimento, que representava uma nova idéia concretizada. Como veremos a seguir, no decorrer do exemplo, a despreocupação com o *status* e com os nomes ou títulos dos cargos sempre esteve presente na empresa fundada por Gore.

A Organização W. L. Gore & Associates

“A W. L. Gore & Associates é uma empresa sem títulos, hierarquia ou qualquer outra estrutura convencional tipicamente associada a empreendimentos desse porte. Os títulos de presidente e secretária-tesoureira são utilizados apenas porque são obrigatórios pela legislação. O estilo gerencial da Gore foi chamado de ‘não-gerência’. O desenvolvimento da organização foi orientado pelas experiências de Bill em equipes na DuPont e evoluiu ao longo do tempo, adaptando-se às necessidades atuais.” (MANZ, C., SIMS, H. *Empresas Sem Chefes*. 1996, p. 115)

Bill Gore queria estimular o intraempreendimento dentro de sua organização e evitar a divisão da empresa em camadas gerenciais espessas e formais que, segundo ele, sufocavam a criatividade. Para alcançar esse objetivo, era necessário um sistema para ajudar novos funcionários, acompanhar o seu progresso, fornecer uma forma de estabelecer a remuneração e fazer com que os funcionários pudessem tomar decisões, ou seja, fortalecê-los (*empowerment*).

Para ajudar os novos funcionários e acompanhar o seu progresso, a empresa desenvolveu um sistema de patrocinadores. “Bill Gore descreveu três tipos de patrocinadores:

1. O que ajuda um novo associado a dar os primeiros passos no cargo ou ajuda um associado a dar os primeiros passos em um novo cargo (*patrocinador inicial*).
2. O que garante que o associado receba o crédito e o reconhecimento pelas contribuições e realizações (*patrocinador advogado*).
3. O que garante que o associado receba um salário justo por suas contribuições para o sucesso da empresa (*patrocinador salarial*).

O mesmo patrocinador pode executar qualquer um ou todos os tipos de patrocinadores.” (MANZ, C., SIMS, H. *Empresas Sem Chefes*. 1996, p. 118 e 119)

A descrição dos tipos de patrocinador embute a idéia de que o patrocinador deve acompanhar o progresso do novo associado, fornecer ajuda e estímulo e lidar com os pontos fracos, enquanto desenvolve os pontos fortes.

O sistema de patrocinador está intimamente relacionado com o sistema de remuneração, que compreende salário, divisão de lucros e programas de ações para associados.

Os salários não são mais altos do que o mercado e sim compatíveis com este, pois o objetivo é que as pessoas procurem a Gore & Associates pelas oportunidades de crescimento e pelo ambiente de trabalho singular, e não pela recompensa salarial. Os salários são revistos uma ou duas vezes por ano e os patrocinadores têm que atuar como advogados durante o processo de revisão, verificando o desempenho do associado junto aos clientes ou qualquer outra pessoa que use os resultados do seu trabalho, a fim de apurar as contribuições. Além

disso, uma equipe de avaliação analisa a capacidade de liderança e disposição para ajudar os outros a desenvolver seu potencial total.

O fortalecimento (*empowerment*) e a capacitação dos associados para que possam agir por conta própria e explorar ao máximo suas habilidades são também baseados na abordagem de liderança e na estrutura utilizada pela Gore.

“A Gore não tem gerentes, mas tem muitos líderes.” (MANZ, C., SIMS, H. *Empresas Sem Chefes*. 1996, p. 123) Bill Gore descreveu em um memorando interno os dez tipos de líderes necessários e a função desempenhada por eles. Mencionaremos aqui três deles:

- “O Associado solicitado pela equipe para coordenação de atividades individuais, a fim de alcançar os objetivos aprovados da equipe. O papel desse líder é convencer os membros da equipe a *assumirem os compromissos* necessários ao sucesso na busca de compromissos.
- O Associado que propõe os objetivos e atividades necessários e busca acordo e *consenso da equipe em relação aos objetivos*. Esse líder é considerado pelos membros da equipe como alguém que tem uma boa idéia de como os objetivos da equipe se encaixam no objetivo mais amplo da empresa. Frequentemente esse tipo de líder também é o líder que ‘busca compromissos mencionado no item 2 acima’⁴.
- Os Associados Intra-empresendedores que organizam novas equipes para novos negócios, novos produtos, novos processos ou melhores métodos de todos os tipos. Esses líderes convidam outros associados a se ‘comprometerem’ com seu projeto.”
(MANZ, C., SIMS, H. *Empresas Sem Chefes*. 1996, p. 123 e 124)

Dos três tipos de líderes que citamos, o intraempreendedor foi o último, assim como o intraempreendedor foi o último dos dez tipos descritos por Gore. Pela descrição desses tipos,

⁴ O item 2 do autor, para nós, é o item 1, visto não estarmos descrevendo os dez tipos de líderes descritos por Gore.

podemos perceber que o intraempreendedor engloba a descrição dos outros dois, já que, para desenvolver uma idéia, o intraempreendedor precisa de uma equipe comprometida que o ajude, para que juntos possam transformar a idéia em realidade, seja ela um novo produto, seja um novo modo de realizar um processo existente. O intraempreendedor não é chefe da equipe; é aquele que consegue que pessoas se reúnam ao redor de um objetivo comum. Ao ser alcançado o objetivo, essa equipe pode se desfazer e seus membros compor outras equipes.

A Gore não apresenta uma estrutura gerencial tradicional, pois, como vimos, Bill Gore tinha como objetivo o menor número de camadas hierárquicas possível e que as pessoas pudessem interagir com quem fosse necessário e não com quem ocupasse determinado cargo hierárquico. Essa possibilidade de interação está em sintonia com os tipos de lideranças descritos por Bill Gore. O próprio Bill Gore referiu-se à estrutura da empresa como uma organização em treliça, com características tais como:

- as linhas de comunicação são diretas de pessoa a pessoa, sem intermediários;
- não existe autoridade fixa ou atribuída;
- não existem chefes, somente patrocinadores,
- a liderança natural é definida pelos seguidores,
- os objetivos são definidos pelos responsáveis por transformá-los em realidade;
- há formação constante de grupos temporários entre as áreas (equipes multidisciplinares);
- existem equipes semelhantes a círculos de qualidade funcionando o tempo todo, mas elas não são formalmente designadas.

Esse tipo de estrutura em treliça permite que as informações fluam, que haja equipes multidisciplinares lideradas e não chefiadas, que equipes sejam formadas rapidamente em

resposta a necessidades específicas e que todos sejam estimulados a intraempreender. Sendo assim, podemos concluir que, como tudo na Gore & Associates, a área de Pesquisa e Desenvolvimento não é estruturada, não existe um departamento formal de P & D. “Qualquer associado pode pedir um pedaço de PTFE bruto, conhecido como ‘minhoca’ e fazer experimentos. Bill Gore acreditava que todas as pessoas têm internamente uma capacidade criativa”. (MANZ, C., SIMS, H. *Empresas Sem Chefes*. 1996, p. 127)

O sistema de remuneração, patrocinadores, líderes e não chefes, funcionários autoliderados, equipes, incentivo à inovação e a falta de uma estrutura tradicional, ou, de acordo com Bill Gore, a não-estrutura, são possíveis e funcionam porque estão fundamentados em valores bem sedimentados, que compõem a cultura da Gore & Associates, a saber:

- Justiça: “tentar sempre ser justo”.
- Liberdade: “usar sua liberdade para crescer”.
- Compromisso: “assumir e manter seus próprios compromissos.”
- Nível da água: “consultar outros associados antes de qualquer ação que possa afetar contrariamente a reputação ou a estabilidade financeira da empresa.(...) A expressão nível da água é um analogia com os navios. Um buraco no casco do navio acima do nível da água não oferece perigo à embarcação. Um buraco abaixo do nível da água faz com que o navio corra o risco imediato de afundar.” (MANZ, C., SIMS, H. *Empresas Sem Chefes*. 1996, p. 119)

Como mencionamos anteriormente neste capítulo, para encorajar o intraempreendimento, a organização precisa de uma cultura que seja composta por valores, normas e práticas coerentes com o desenvolvimento do espírito empreendedor. A Gore & Associates possui todos esses ingredientes necessários e alcançou os resultados desejados.

Apesar de termos apresentado aqui o sucesso da Gore e os ingredientes dessa receita, não estamos dizendo que todas as organizações que seguirem esses passos serão empreendedoras e obterão sucesso e sobrevivência no longo prazo. Algumas considerações devem ser feitas ao analisarmos este exemplo:

- “(...) muitos dos princípios subjacentes ao sistema da Gore poderiam ser adotados na maioria das organizações, mas não devem ser adotados cegamente. Confiar em equipes autodesenvolvidas sem gerentes pode não ser a abordagem correta para todas as empresas, mas a possibilidade merece ser considerada.” (MANZ, C., SIMS, H. *Empresas Sem Chefes*. 1996, p. 132);
- o sistema de treliça deve ser mais fácil de ser implantado em empresas iniciantes e adotado por empreendedores dinâmicos;
- em empresas já em funcionamento, a eliminação de níveis hierárquicos e a troca de gerentes e supervisores pelos líderes podem acarretar resistências por parte das pessoas que sentirem estar perdendo prestígio, poder e *status*, ou até mesmo que podem temer a perda do emprego. Uma grande resistência pode minar a tentativa de criação de uma cultura empreendedora.

Exemplo AES

Manz e Sims também relatam o funcionamento de uma outra empresa, que é interessante para o nosso trabalho. “Nessa empresa, a importância dominante dos valores compartilhados é um elemento crítico na elaboração da estratégia. Esses valores essenciais

são: agir com integridade, ser justo, divertir-se e ser socialmente responsável.” (MANZ, C., SIMS, H. *Empresas Sem Chefes*. 1996, p. 155)

“A AES Corporation, chamada anteriormente de Applied Energy Services, Inc., é uma produtora de energia independente; ela desenvolve, possui e opera usinas de energia elétrica e vende eletricidade para empresas de serviços públicos. Todas as suas fábricas atuais são instalações de co-geração, uma tecnologia de geração de energia na qual duas ou mais formas úteis de energia, por exemplo, eletricidade e vapor, são criadas a partir de uma única fonte de combustível, por exemplo, carvão e gás-natural.(...)”

Essa empresa enfatiza a importância de valores compartilhados, que definem a sua cultura e contribuem para a atmosfera de equipes. Também observamos que os valores compartilhados são importantes propulsores da elaboração de estratégia nessa empresa.(...)

As equipes e o trabalho em equipe são uma parte importante dessa história, embora a empresa não use rotineiramente o termo ‘equipe’ associado à elaboração de estratégias. Contudo, os relacionamentos e a comunicação dentro das equipes e entre equipes são uma parte claramente importante da elaboração estratégica.” (MANZ, C., SIMS, H. *Empresas Sem Chefes*. 1996, p. 156)

Os quatro valores essenciais ou compartilhados na AES são:

- Agir com integridade. Na prática significa que o que o pessoal da AES diz e faz em todas as partes da empresa deve ser verdadeiro e coerente.
- Ser justo. Justiça significa tratar de forma justa seu pessoal, clientes, fornecedores, acionistas, governo e comunidades nas quais opera.

- Ser alegre. Significa criar um ambiente no qual as pessoas possam usar seus dons e habilidades de forma produtiva, para ajudar a atender a uma necessidade na sociedade e, ao mesmo tempo, desfrutar o tempo gasto na AES.
- Ser socialmente responsável. Este valor presume que a AES tenha a responsabilidade de participar de projetos que oferecem benefícios sociais, por exemplo, custos mais baixos para os clientes, um alto grau de segurança e confiabilidade, mais empregos e um meio ambiente mais limpo.

A maximização do lucro não é o objetivo da AES. O prospecto da empresa declara: “Ganhar um lucro justo é um resultado importante de fornecer um produto de qualidade aos [nossos] clientes. Entretanto, sempre que se percebeu um conflito entre esses valores e os lucros, a empresa tentou aderir aos valores — embora isso pudesse resultar na diminuição de lucros ou perda de oportunidades. A empresa busca aderir a esses valores, não como um meio de alcançar o sucesso econômico, mas porque a adesão, em si e por si, é uma meta que vale a pena”. (MANZ, C., SIMS, H. *Empresas Sem Chefes*. 1996, p. 160)

Toda a estratégia elaborada pela AES é desenvolvida no contexto dos valores compartilhados. Um exemplo da influência dos valores na estratégia adotada pela empresa é o da estratégia utilizada para reduzir as emissões de dióxido de carbono e seu efeito sobre o alerta global. A empresa optou por uma estratégia de plantio e/ou preservação de árvores, inclusive o plantio de cinquenta e dois milhões de árvores na Guatemala. Essa decisão estratégica baseou-se mais no valor de responsabilidade social da empresa do que no fato de o custo do plantio de árvores exceder o lucro líquido da empresa no ano em que a decisão foi tomada.

O fato de a estratégia escolhida e implementada ser ou não bem-sucedida em atender à necessidade mundial de eletricidade limpa e confiável não tem nada a ver com os valores compartilhados; pois os valores considerados verdades fundamentais não mudarão ao longo do tempo, mas a estratégia pode mudar continuamente. O importante é que a estratégia escolhida não seja incoerente com os valores.

Além de servir de base para a formulação da estratégia a ser adotada, os valores da AES “(...) contribuíram para o espírito de equipe que permeia a empresa. O conteúdo dos valores estimula o pessoal da AES a pensar em si mesmos, não como indivíduos, mas como membros da equipe da AES. A integridade enfatiza a necessidade dos indivíduos de cumprir compromissos - os seus próprios e os da empresa. A justiça gera sensibilidade para as posições e perspectivas dos outros, dentro e fora da empresa. ...” (MANZ, C., SIMS, H. *Empresas Sem Chefes*. 1996, p. 161)

Até aqui, mostramos a importância dos valores compartilhados na AES, como estão vinculados à estratégia e como contribuem para o espírito de equipe. Examinaremos a seguir como é elaborada a estratégia.

O Comitê Operacional da AES é a unidade organizacional essencial através da qual a estratégia é desenvolvida. Todos os membros do comitê têm o mesmo acesso e as mesmas oportunidades no processo estratégico. Devemos pensar neste comitê como uma cebola com três camadas. A camada mais interna, que corresponde aos três diretores fundadores, é a *equipe da visão essencial da empresa*. Essa equipe é vista geralmente como mais influente do que as outras e, normalmente, está mais engajada em gerenciar os valores essenciais da empresa.

A camada do meio da “cebola” compreende os diretores não-fundadores da empresa. Eles desempenham importantes funções de planejamento, operacionais e de elaboração de políticas. Essa camada intermediária também tem um importante vínculo externo, buscando no ambiente idéias para as novas *ventures*. A equipe de planejamento também serve como unidade de avaliação de tecnologia que analisa o potencial de novas tecnologias e alternativas.

“A camada externa da cebola geralmente engloba dois grupos: os gerentes de fábrica e os líderes de equipe das novas *ventures*. Os gerentes de fábrica executam as operações dos atuais projetos de geração de energia. (...) Os líderes de equipe são encarregados da responsabilidade de abrir e iniciar uma nova localização de projeto.” (MANZ, C., SIMS, H. *Empresas Sem Chefes*. 1996, p. 163 e 165)

“O Comitê Operacional serve como infra-estrutura essencial através da qual o processo de estratégia é executado. Em essência, o comitê é uma rede de equipes, na qual a equipe da visão essencial é a mais central.” (MANZ, C., SIMS, H. *Empresas Sem Chefes*. 1996, p. 166)

Na AES há um encontro anual formal para a formulação estratégica e encontros mensais do Comitê Operacional. Após encontros e preparação prévia com todas as equipes da AES, participam do encontro anual toda a gerência sênior (diretores, gerentes de fábrica, chefes de equipes de novas *ventures*), mais alguns outros representantes de toda a empresa, escolhidos às vezes aleatoriamente. Nesse encontro anual, assim como nos encontros prévios com as diversas equipes, um documento resumido sobre a estratégia da AES é preparado e distribuído.

Os encontros mensais do Comitê Operacional existem porque a AES acredita que a elaboração da estratégia não termina com as reuniões anuais; ao contrário, é um processo contínuo e fluido. Há constantemente revisão da estratégia para que a AES possa se adaptar rapidamente às mudanças em seu ambiente. Mas o fato de estarem mudando de estratégia

constantemente não significa uma “guinada de 360 graus”; trata-se de uma mudança incremental. As questões levantadas fora da estrutura anual de planejamento, referentes a projetos de novas *ventures* e questões gerenciais mais gerais, transformam-se em tópicos de discussão e ação pelo Comitê Operacional e seus vários subcomponentes.

O papel do grupo estratégico, a segunda camada da cebola, é fornecer informações para o encontro anual e para os encontros mensais do comitê e as informações necessárias para que os funcionários da empresa atuem como “oportunistas informados”. Segundo Roger Naill⁵, a função do grupo de planejamento estratégico “(...) não é fornecer um plano. Minha função é fornecer informações aos planejadores, que acabam se transformando no grupo de base mais abrangente existente na empresa. Na verdade, estamos tentando envolver todos os funcionários”. (MANZ, C., SIMS, H. *Empresas Sem Chefes*. 1996, p. 170)

A despeito das contribuições esperadas de cada um dos grupos das camadas da “cebola” à gerência estratégica, a AES espera que todos os participantes do processo se preocupem e assumam a propriedade e responsabilidade de todos os aspectos da empresa. “Espera-se que os gerentes de fábrica desafiem os diretores da empresa em questões relacionadas a valores, espera-se que os líderes de equipe forneçam informações sobre o mercado e espera-se que o grupo de planejamento contribua para as discussões sobre eficiência operacional”. (MANZ, C., SIMS, H. *Empresas Sem Chefes*. 1996, p. 171)

Podemos perceber que todo o trabalho de formulação da estratégia na AES está baseado em equipes. O ingrediente-chave do processo de elaboração e implementação da estratégia é uma rede de equipes interligadas, que alimentam o processo. O uso de equipes fornece uma estrutura adaptativa que pode mudar rapidamente para atender às demandas de uma situação emergente ou a uma mudança na implantação estratégica.

⁵ Roger Naill é vice-presidente da AES.

A estrutura de equipes influi positivamente na capacidade que a AES tem de buscar e identificar, no ambiente, oportunidades em estágio inicial. Embora as atividades de busca no ambiente sejam função da equipe de planejamento, as equipes de novas *ventures*, com seus contatos externos, e o pessoal da fábrica, com sua especialização em usinas operacionais, também fornecem *insights* em relação a oportunidades e ameaças do ambiente. “O trabalho em equipe é aprimorado pelo contato intencional entre os altos executivos e funcionários em todos os níveis. Esse contato é expresso através de um programa de visitas anuais dos executivos às usinas, onde os altos executivos ‘assumem o lugar’ dos funcionários em vários cargos. As equipes no topo da hierarquia tornam-se modelos para as equipes em toda a organização. As equipes não são apenas para profissionais. O trabalho em equipe é aparente na AES das salas dos executivos ao chão da fábrica.” (MANZ, C., SIMS, H. *Empresas Sem Chefes*. 1996, p. 179)

“As equipes também contribuem para a flexibilização estratégica. A comunicação rápida entre as equipes fornece um processo para revisão da implementação estratégica sem iniciar todo um novo processo formal de planejamento.” (MANZ, C., SIMS, H. *Empresas Sem Chefes*. 1996, p. 177). No caso da AES, os resultados obtidos comprovaram que as equipes contribuíram para a alta produtividade e competitividade.

O exemplo aqui apresentado, permite-nos perceber a importância que os valores podem ter na elaboração da estratégia de uma empresa, e como toda a organização pode participar da elaboração, implementação e adaptação da estratégia estabelecida. Embora as diferentes equipes possuam diferentes funções, essa divisão não é rígida e as pessoas de uma equipe podem dar contribuições para outra equipe, fornecendo *insights* e informações, possibilitando que todos usufruam as possibilidades presentes no ambiente e se adaptem a elas.

É importante ressaltar que o topo da hierarquia precisa estar comprometido e engajado com a idéia da participação de todos, com uma comunicação fluida e transparente intra e entre equipes, e com a estrutura escolhida, proporcionando o acesso à informação e a oportunidade para contribuir com inovações e *feedback*, para a corporação continuar se adaptando e sobrevivendo.

Analisando os exemplos citados, podemos observar, na prática, a presença de valores de uma cultura empreendedora, tais como criatividade, trabalho em equipe, fortalecimento dos funcionários, sistema de patrocinadores e remuneração que incentiva e garante a realização de intraempreendimentos. Ressaltam-se também: o comprometimento estratégico com o intraempreendimento, e o comprometimento do topo da hierarquia das corporações com a disseminação do poder e da informação e a liberdade para inovar.

A 3M é um exemplo emblemático de corporação que tem claramente explicitada na sua estratégia a necessidade de inovação, e, para isso, permite que várias equipes façam experimentos, aceita fracassos, fornece recompensas e incentivos de acordo com o sucesso do intraempreendimento e sua política proporciona tempo discricionário para intraempreendimentos. No entanto, mesmo tendo desenvolvido postura empreendedora com sucesso, a burocracia não foi totalmente eliminada, pois representa um *know-how* importante, já sedimentado, que põe à prova *venture teams* antes de lançar seu novo produto evitando que erros grosseiros venham a ser cometidos.

A AES ilustra bem como estratégia e valores podem estar intimamente relacionados e que os valores são crenças sedimentadas, sendo a estratégia constantemente analisada e modificada para atender às exigências do ambiente, sempre respeitando os valores. Isso fornece flexibilidade a AES, aumentando a capacidade de resposta eficaz de novas demandas e oportunidades, visto não ser mais possível uma corporação permanecer atrelada a um planejamento estratégico estático. Faz-se necessária uma constante revisão do planejamento das táticas, assim como da direção para o longo prazo.

Na AES também estão presentes equipes com determinadas funções, que não são rígidas, e a todos são dadas as informações e oportunidades para questionar, sugerir, intraempreender. Fator marcante na AES é o comprometimento do topo da hierarquia para estimular um ambiente altamente participativo, adaptativo e, por conseguinte, competitivo.

A Gore & Associates nos dá exemplo de como promover o patrocínio de intraempreendedores e intraempreendimentos, de como obter uma corporação o mais horizontalizada possível, onde existem líderes e não chefes, onde as pessoas são fortalecidas com poder de modo a contribuir e formar equipes intraempreendedoras essenciais para a inovação e sobrevivência da Gore. Por equipe intraempreendedora entendemos uma equipe funcionalmente completa, que age de maneira autônoma e permanece junta desde o desenvolvimento de um produto/serviço, durante sua comercialização e além. (PINCHOT III. G. *Intrapreneuring* ... 1989)

A estrutura em treliça ou a “não estrutura”, segundo Gore, desestimula o fortalecimento de gerentes corporativos, permitindo, em vez disso, que os líderes naturais se manifestem. Gerentes ou intraempreendedores prosperam à medida que conseguem atrair seguidores pela força do caráter e pela qualidade do pensamento. O que vale na Gore é a

capacidade de liderança e implementação de idéias, não as pompas normais do poder e a hierarquia tradicional das corporações.

A cultura e os valores presentes nas três corporações não deixam dúvidas de que são elementos cruciais para garantir um posicionamento intraempreendedor

Acreditamos ser importante, nesse momento, dedicar um pouco mais de espaço para a discussão do trabalho em equipe. Como dissemos, o trabalho em equipe torna-se cada vez mais importante à medida que as tarefas são mais complexas, o ambiente exige respostas mais rápidas que envolvem diferentes conhecimentos e que é necessário ultrapassar as barreiras “feudais” dos diversos departamentos e áreas. Também defendemos a idéia de que, para haver intraempreendimento, é necessário que as corporações fortaleçam com poder seus funcionários. A formação de equipes multidisciplinares e fortalecidas com poder pode ser mais uma alternativa para as corporações responderem rapidamente às demandas do ambiente. A 3M permite que as pessoas trabalhem em equipes ou individualmente; o importante é que as informações fluam, que se dê apoio e que tanto patrocinadores e intraempreendedores individuais como equipes intraempreendedoras sejam recompensados. Na Gore há espaço para o intraempreendedor individual, mas existe uma estrutura mais elaborada para o trabalho em equipe. A AES é totalmente estruturada em equipes, embora os indivíduos, estando sempre bem informados, possam dar idéias e questionar as decisões e o funcionamento de outras equipes.

Na AES, o trabalho em equipes fortalecidas com poder faz com que tenham não somente características intraempreendedoras: são também equipes autogerenciadas. “Uma equipe auto-gerenciada é a extensão natural da autoliderança. É um tipo de autoliderança coletiva ou em grupo.” (MANZ, C., SIMS, H. *Empresas Sem Chefes*. 1996, p. XVIII)

Equipes autogerenciadas “são unidades sócio-técnicas, estrategicamente flexibilizadas em substituição às unidades hierarquizadas tradicionais.” (FONTE: Profa. Ofélia Torres - Curso: Intrapreneuring. 1995)

Equipes autogerenciadas podem vir a ser outra forma de equipes intraempreendedoras, pois são responsáveis pela tarefa, possuem autonomia e poder, são multifuncionais, pressupõem hierarquia e burocracia menores e favorecem o comprometimento de seus membros. Equipes autogerenciadas podem ser consideradas uma oposição às unidades hierarquizadas, como permite ver o quadro comparativo a seguir.

QUADRO IV — PARALELO ENTRE UNIDADES HIERARQUIZADAS E EQUIPES AUTOGERENCIADAS

Unidades Hierarquizadas	Equipes Autogerenciadas
<ul style="list-style-type: none"> • verticalização funcional • chefia unipessoal • subordinados especializados • carreiras compartimentadas • funções linha/staff acentuadas • metas de produção externas • controle operacional externo • avaliação externa de resultados • correção externa dos desvios • avaliação do mérito individual 	<ul style="list-style-type: none"> • visão endomarketing • gerenciamento compartilhado • subordinados multifuncionais • autoempregos/equipes • função linha/staff agregada • metas de produção co-geridas • auto-controle simultâneo • auto-avaliação concomitante • auto-correção dos desvios • bonificação/equipe/resultados

(FONTE: PROFa. OFÉLIA TORRES - CURSO: INTRAPRENEURING. 1995)

Equipes autogerenciadas têm poder para decidir sobre os cronogramas de produção, metas a serem alcançadas, divisão das tarefas a serem executadas, bem como para tomar decisões sobre rodízios com vistas a aumentar as habilidades dos indivíduos, sobre problemas

tais como relacionamento entre membros de uma equipe e apresentam compromisso com resultado. Ao contrário, as unidades hierarquizadas são baseadas na liderança do cargo, sendo as metas, cronogramas, divisão de tarefas e problemas com os membros da unidade, funções de um indivíduo com poder proveniente do cargo que ocupa dentro da hierarquia.

O fato de darmos um exemplo de corporação intraempreendedora, a AES, que possui equipes autogerenciadas, e fazermos um contraponto de tais equipes com as unidades hierarquizadas não quer dizer que defendamos a idéia de que todas as equipes intraempreendedoras devem ser autogerenciadas, nem que a existência de equipes autogerenciadas é pressuposto para a existência de equipes intraempreendedoras. Defendemos, sim, que existem várias semelhanças entre equipes intraempreendedoras e autogerenciadas e que a existência de equipes autogerenciadas também é uma opção para as corporações se tornarem mais ágeis e dinâmicas, menos hierarquizadas, compostas por pessoas mais capacitadas e com maior comprometimento com os objetivos e resultados de sua equipe e da corporação e que, assim, têm maiores chances de aprender e inovar.

Corporações que desejam encorajar o intraempreendimento devem permitir a existência de intraempreendedores individuais, que preferem iniciar o desenvolvimento de uma visão sozinhos, podendo recorrer às pessoas com os conhecimentos necessários para ajudá-los, utilizar os recursos da corporação e contar com o apoio de um patrocinador. Também devem possibilitar a existência de equipes intraempreendedoras, multidisciplinares, compostas por membros que se unem em torno de um intraempreendimento, comprometidos com o seu resultado, e que não necessariamente precisam se fixar em determinada equipe. Ter uma equipe intraempreendedora, comprometida, com poder para tomar decisões e liberdade para dispor dos recursos e informações da corporação é importante para alcançar o resultado

desejado. Se ao término do intraempreendimento os membros preferirem aderir a outra equipe, ou voltar para os respectivos departamentos, isso não representará problema.

A questão de as corporações se estruturarem ou não, em torno de equipes autogerenciadas, não é essencial para o intraempreendimento. Equipe autogerenciada é uma estratégia que pode ser utilizada para prover integração, comprometimento, fortalecimento do poder, fluxo de informação e capacitação dos membros da equipe. Para obter intraempreendimento, o importante é que a cultura e a estratégia da corporação estimulem e recompensem-no; se isso será feito através de equipes intraempreendedoras temporárias ou permanentes, equipes autogerenciadas ou intraempreendedores individuais apoiados pela corporação, é uma decisão de cada corporação. A elas cabe encontrar a estratégia que melhor atenda às suas necessidades e possibilidades.

ATÉ ONDE EXPANDIR INTRAEMPREENDIMENTOS?

Julgamos ser o intraempreendimento uma forma muito eficaz para as corporações enfrentarem as pressões a fim de se adaptar e inovar de modo a garantir não só a sobrevivência no longo prazo, como também o sucesso. Num ambiente turbulento, competitivo e globalizado, corporações que não estabelecerem um posicionamento estratégico e uma cultura que encorajem o intraempreendimento contarão apenas com aqueles patrocinadores e intraempreendedores clandestinos, que empreendem e assumem riscos. Assim estarão essas corporações, se arriscando a não alcançar condição para competir.

O desafio das corporações não se limita ao encorajamento e apoio ao intraempreendimento e aos intraempreendedores. Como vimos, alguns aspectos da burocracia e do gerenciamento tradicional, com os gerentes corporativos, sempre serão necessários. O fato de inovações se tornarem imprescindíveis não quer dizer que o gerenciamento das atividades em andamento deve ser menosprezado. Dependendo do mercado em que está situada e da escolha de sua estratégia, a corporação terá determinada localização no *continuum* burocracia — empreendimento, que tenderá mais para uma extremidade ou para outra. Cabe à corporação analisar se não está voltada demais para uma das extremidades.

Do mesmo modo que as corporações não podem se voltar exclusivamente para a administração burocrática e científica ou para um posicionamento empreendedor, também não podem elas voltar-se somente para um tipo de indivíduo, ou seja, o gerente corporativo ou o intraempreendedor. Para o funcionamento equilibrado das corporações, acreditamos ser necessário haver espaço tanto para o gerente corporativo quanto para o intraempreendedor. Até hoje a maior parte das corporações têm sido eficazes em fornecer espaço, incentivos e recompensas para os gerentes corporativos; é premente, agora, aprender a fornecer espaço, incentivos e recompensas também para intraempreendedores.

Nossa posição é que, para a maior parte dos membros das corporações, o conjunto de competências ideal, hoje, seria uma mesclagem das competências do gerente corporativo com as do intraempreendedor. Algumas pessoas conseguem assumir riscos, enxergar no futuro a realização do sonho do presente, comprometer-se com esse sonho e comprometer outros indivíduos, transforma-lo em realidade e, além disso, gerencia-lo e continuar a ter outras visões, outros sonhos. Acreditamos, entretanto que essas pessoas são minoria e, se já transformaram muitos sonhos em realidade, mesmo sendo capazes de gerenciar essa realidade, esse gerenciamento talvez tome todo seu tempo, dificultando o comprometimento com outros intraempreendimentos. De modo geral, todos os membros das corporações deverão

desenvolver as habilidades e competências em que são mais fracos, podendo o gerente corporativo continuar a gerenciar as atividades existentes com eficiência e eficácia, mas sendo capaz também de contribuir com idéias, ainda que para melhoramentos incrementais. O intraempreendedor deverá desenvolver habilidades de gerenciamento de atividades em andamento, para melhor contribuir com idéias para os gerentes corporativos e visualizar com mais clareza o futuro de seu intraempreendimento.

Caracterizamos o intraempreendedor e o gerente corporativo como dois indivíduos, ou duas categorias, totalmente diferentes, como o branco e o preto. No entanto, há pessoas que podem estar situadas em um ponto do *continuum* gerente corporativo — empreendedor, que não se localizam nas extremidades. Enquanto alguns intraempreendedores são um desastre gerenciando atividades em andamento, outros são bons gerentes. Do mesmo modo, alguns gerentes podem muito bem proceder a transição para se tornarem intraempreendedores e combinar o uso desses dois conjuntos de habilidades, enquanto outros não são capazes de iniciar o lançamento de um novo produto ou serviço. Uma das alternativas para conseguir que indivíduos aprendam outras competências seria colocar numa mesma equipe intraempreendedores e gerentes corporativos, para que aprendam uns com os outros, como fez a Hoeschst, cujo exemplo citamos no capítulo III.

Na bibliografia pesquisada, também verificamos que algumas autores defendem a idéia de que, para a corporação conseguir mudar sua cultura e modo de agir, deveria importar novos talentos, jovens com maior facilidade de aprender e que não estão impregnados com a cultura e os hábitos da corporação. Acreditamos que este seja um caminho, mas não o único, pois as corporações não devem menosprezar os membros que têm dado sua contribuição até agora, que possuem experiência e competência, assim como suas capacidades de aprendizagem e de adaptação. Certamente, gerentes corporativos que foram premiados, recompensados e promovidos, por se preocupar com o curto prazo, análises e pesquisas,

certezas, planejamentos e controles, com o poder de dar ordens, sem se preocupar em comprometer as pessoas, não vão conseguir mudar de postura de uma hora para outra. É necessário dar-lhes tempo, apoio, diretrizes e oportunidades. Nem todos esses gerentes serão capazes de desenvolver novas competências e, neste caso, é provável que depararão, cada vez mais, com situações delicadas, pois dia a dia reduz-se o espaço no mercado para gerentes que requerem 100% de certeza e que baseiam sua liderança no poder proveniente do cargo, e não na capacidade de comprometer pessoas.

Devemos acrescentar ao desafio para as corporações conseguir construir cultura, estratégia, recompensas e incentivos que possibilitem a existência de espaço tanto para intraempreendedores quanto para gerentes corporativos, o desafio de evitar a resistência de gerentes corporativos que sentem perder poder e prestígio, quando as corporações fazem a transição de um estrutura mais verticalizada, para uma mais horizontalizada e baseada em equipes multidisciplinares e fortalecidas com poder. Faz-se necessário garantir o comprometimento dos gerentes corporativos na transição para o trabalho em equipe, o que acreditamos não será alcançado fornecendo segurança no emprego, mas sim dando oportunidade e tempo para os gerentes conseguirem aceitar a nova ordem de funcionamento. Sempre haverá aqueles que não conseguirão fazer a transição, e estes provavelmente não mais se encaixarão ao perfil das corporações que já adotaram uma cultura com valores empreendedores, estrutura mais horizontalizada e trabalho em equipe.

Alguns dos motivos mais frequentes de resistência por parte de gerentes corporativos, de acordo com nossa pesquisa, constituem-se em:

- medo de perder o poder, existência de “feudos” e disputa para manter o poder dentro destes;
- redução das oportunidades de progresso na hierarquia corporativa tradicional;

- autoridade e ascensão na hierarquia deixam de ser automaticamente garantidas;
- desvalorização de *status*;
- estilo de liderança. Antes o cargo tornava o gerente um líder, que podia gerenciar de forma forçada e ameaçadora;
- sentimento de injustiça por parte dos gerentes que se consideram “perdedores” no novo sistema;
- necessidade de mudanças no repertório de competências gerenciais;
- medo de não ser mais necessário.

A transição dos gerentes para o novo modo de atuação pode determinar o sucesso ou o fracasso da nova forma de agir das corporações. Assim como o encorajamento do intraempreendimento, a transição para uma corporação mais horizontalizada, que permite e estimula a troca de informações entre departamentos e áreas e a formação de equipes multidisciplinares, permanentes ou não, deve ser decisão da alta cúpula da corporação; o acompanhamento da transição dos gerentes corporativos também é atribuição da cúpula. Isso porque é necessário evitarem-se algumas resistências que geralmente acontecem, mostrando que, na nova estrutura e cultura, haverá lugar para os gerentes. Provavelmente os cargos em que se encontram passem a não mais existir, mas eles podem permanecer na corporação como técnicos, facilitadores dos trabalhos das equipes, consultores internos, ou gestores estratégicos, já que pensamento estratégico e o empréstimo de experiências são sempre necessários.

A cúpula da corporação deve dar oportunidade, tempo e *feedback* para que os gerentes façam a transição, pois esse apoio pode minimizar as resistências e facilitar a transição. Mesmo com apoio e tempo, provavelmente, nem todos os gerentes corporativos conseguirão proceder a transição necessária. No final, algumas substituições serão requeridas

porque é difícil abandonar comportamentos aprendidos anteriormente. Neste caso, para que o moral dos membros da corporação não seja afetado, e para que ela seja justa com as pessoas que já lhe foram muito úteis, essa substituição deve ser feita de forma humana e sensível.

Acreditamos que principalmente os membros da cúpula da corporação devem apresentar tanto características de intraempreendedor como de gerente corporativo. O exemplo da 3M ilustra que *senior managers* com características intraempreendedoras, ou até mesmo que tenham sido intraempreendedores, serão mais sensíveis ao encorajamento de intraempreendimentos. Ao mesmo tempo, os *senior managers* devem ser as pessoas que irão definir a estratégia da corporação, estabelecendo rumos e o grau de diversificação aceito, decidindo que intraempreendimentos devem prosseguir, quais devem ser interrompidos e quais apresentam riscos maiores do que a corporação pode suportar em caso de fracasso; em síntese, devem aplicar planejamento, controle e análise, que consistem em características dos gerentes corporativos.

Senior managers precisam, simultaneamente, estabelecer prioridades e prover liberdade para inovações, sem que uma ação exclua a outra; devem dar atenção às atividades em andamento, mas também estabelecer diretrizes e práticas necessárias para criar um clima empreendedor, gerador de inovação, que garanta a sobrevivência no longo prazo. Intraempreendimento e inovação devem ser decisão estratégica dos *senior managers*, principalmente para não serem sufocados pelas urgências e problemas das atividades em andamento.

É nossa opinião que empreendimento e inovação são atividades que podem, até certo ponto, ser desenvolvidas e aprendidas. Portanto, se a cúpula da corporação quiser que o trabalho empreendedor permeie e faça parte do trabalho de todos, e não só daqueles que empreenderão mesmo sem incentivos e muitas vezes na clandestinidade, terá que dar

oportunidade e tempo para aprendizagem, estimular, praticar e recompensar empreendimentos.

Esta pesquisa teórica exploratória tem como uma de seus objetivos esclarecer alguns fatores que inibem o desenvolvimento de intraempreendimentos nas corporações e fornecer sugestões para moldar um ambiente corporativo mais amplo, capaz de produzir situações nas quais intraempreendedores se manifestem, em vez de os vermos abandonando as corporações, frustrados, tomando-se competidores, seja em corporações empreendedoras, seja criando seus próprios negócios.

Resumidamente, para moldar um ambiente que encoraje o intraempreendimento, sem contudo desprezar o gerenciamento das atividades em andamento que garantem a sobrevivência e o sucesso atuais, a corporação deve:

- criar uma cultura que permita a coexistência de ações intraempreendedoras que presumem riscos e possibilidade de erro e a eficiência no gerenciamento das atividades existentes;
- fortalecer seus funcionários (*empowerment*);
- estimular trabalho em equipe, assim como contribuições individuais, como formas igualmente válidas para desenvolvimento de intraempreendimentos;
- incentivar e recompensar gerentes corporativos e intraempreendedores, de acordo com as atividades desempenhadas, o tempo necessário para desempenhá-las, o sucesso obtido e os tipos de recompensa e incentivos mais eficazes para pessoas em diferentes pontos do *continuum* gerente corporativo — empreendedor;

- criar um sistema diferenciado de carreira para gerentes corporativos e intraempreendedores;
- criar uma organização de aprendizagem para que tanto a corporação quanto seus membros aprendam e se desenvolvam;
- promover a mentalidade de que não existe um único e melhor modo de fazer as coisas, de modo a estimular abertura para a aprendizagem empreendedora.

Após optar por um posicionamento estratégico de encorajamento do intraempreendimento e administrar as possíveis resistências dos gerentes corporativos, as corporações encontram o desafio de descobrir qual o ponto de equilíbrio entre intraempreendimento e gerenciamento das atividades em andamento. Apesar de estarem sendo pressionadas para inovar, ainda precisam se preocupar com a liderança na eficiência das atividades em andamento. Assim, torna-se vital o equilíbrio entre uma orientação empreendedora para pensar nas inovações que se tornarão as atividades em andamento de amanhã, e a necessidade de garantir a eficiência das atividades de hoje e tentar evitar o erro de alocar todos os recursos produtivos às atividades atuais, à crise diária, para conseguir um pouco mais daquilo que já existe. Este equilíbrio entre atividades empreendedoras e de gerenciamento também envolve a elevação do *status* do intraempreendedor, mas salvaguardando a importância dos gerentes corporativos, de modo que uma verdadeira harmonia de poder seja alcançada.

Como mostramos, existem cuidados e ações a que as corporações devem estar atentas para não inibir o desenvolvimento de intraempreendimentos, sem se esquecer, ao mesmo tempo, da importância do gerenciamento das atividades em andamento. Até onde a corporação deve enfatizar cada uma dessas atividades, assim como as competências empreendedoras ou

as gerenciais de seus membros, depende de onde deseja estar localizada no *continuum* burocracia — empreendimento e, em decorrência, em qual faixa do *continuum* gerente corporativo — empreendedor seus membros devem se localizar. A procura desses pontos é uma decisão estratégica da cúpula da corporação e uma aprendizagem tanto para a corporação — que terá que arriscar e experimentar para achar o equilíbrio, dado o mercado em que se encontra e as pressões do ambiente em constante mudança —, quanto para a maioria seus membros, que terá que aprender novas competências.

CONCLUSÃO

A crescente complexidade das corporações modernas e do ambiente no qual estão inseridas tornam a tarefa de desenvolver e implementar uma idéia quase impossível de ser desempenhada por uma única pessoa. A figura do indivíduo com espírito empreendedor, que era visto quase como um mito, capaz de arregimentar recursos e pessoas para viabilizar uma idéia e superar todos os obstáculos no caminho do sucesso, torna-se cada vez mais escassa.

A fragmentação do trabalho — a divisão das tarefas por áreas como marketing, tecnologia e engenharia em territórios feudais, a divisão entre ação e visão — dificulta o comprometimento das pessoas com suas atividades e com a necessidade de manter um fluxo de informações e conhecimentos com outras áreas e, até mesmo, com outras corporações.

Nas atuais corporações, essa fragmentação em atividades e cargos que requerem uma parcela mínima das habilidades do indivíduo maduro levam-no a um distanciamento do resultado final do seu trabalho. Isso contribui para desmotivar o indivíduo, privá-lo de uma satisfação pessoal por sua participação no trabalho e, conseqüentemente, impõe obstáculos ao seu engajamento em intraempreendimentos que exijam habilidades e conhecimentos multidisciplinares e uma visão global.

Para conseguir que indivíduos com diferentes habilidades e experiências possam trabalhar juntos em um intraempreendimento, compartilhando a mesma visão, e tendo o resultado comercial como meta, as corporações deverão reduzir ao mínimo a fragmentação, integrando, sempre que possível, as tarefas e áreas a fim de que atuem como um centro irradiador de energia para alcançar uma meta estabelecida.

Reduzir a fragmentação, a burocracia, os níveis hierárquicos de tal forma que a corporação se torne mais horizontalizada, permitindo que informações e idéias fluam rapidamente enfrentando menos “níveis filtradores”, bem como o estímulo para que indivíduos de diferentes áreas trabalhem juntos em equipes multidisciplinares, são decisões que os dirigentes do topo da hierarquia corporativa (senior managers) devem tomar. Essas decisões devem estar baseadas no modo como a corporação quer se estruturar e nas estratégias empregadas, para fazer frente às exigências do mercado e ao ambiente em constante mudança.

Se uma das estratégias escolhidas for o encorajamento do intraempreendimento, que acreditamos ser bastante eficaz e conduzir à maximização de objetivos e metas, as decisões acima mencionadas tornam-se pré-requisitos para o sucesso da corporação. O real encorajamento ao intraempreendimento só é possível em uma estrutura que permita que intraempreendedores não despendam enorme quantidade de tempo escrevendo propostas e esperando que estas sejam aprovadas ou não pelos diversos níveis hierárquicos. Liberdade para intraempreendedores desenvolverem e implementarem suas visões, buscarem na própria corporação pessoas que possuam as *expertises* e o comprometimento necessários para formarem equipes intraempreendedoras e utilizarem recursos existentes na corporação como tecnologia, capital e espaço físico, são pré-requisitos indispensáveis para o bom desempenho da corporação.

Ainda é comum encontrarmos inovações de sucesso decorrentes do empenho, dedicação e criatividade de um indivíduo visionário, porém, acreditamos que as etapas que se seguem à geração da idéia podem ser entregues à um grupo formado por profissionais com diferentes habilidades e experiências. Em muitos casos o criador da idéia pode coordenar ou participar deste grupo, mas há casos em que delega para outros profissionais o desenvolvimento e implantação de sua criação, ou seja, o intraempreendimento, e volta-se para a busca de outras descobertas.

Devido às pressões do ambiente globalizado, competitivo e em mudança contínua, torna-se imperioso que as corporações se ajustem visando viabilizar sua sobrevivência no longo prazo, optando por uma estratégia de encorajamento do intraempreendimento. Para isso é necessário não só os pré-requisitos mencionados, mas também uma cultura com valores, diretrizes e práticas que tornem a decisão de encorajar intraempreendimentos uma realidade, e não apenas um discurso vazio, que fará com que todos “afundem” juntos sem ter tempo de perceber porque.

Valores como criatividade, aceitação do risco, trabalho em equipe, fortalecimento com poder tanto dos indivíduos como das equipes, diferentes formas de incentivos, recompensas, promoção e plano de carreira, devem estar sedimentados e disseminados por toda a corporação. Eles devem ser traduzidos em diretrizes e práticas que tornem claro para todos que o que se espera é que inovação faça parte do trabalho de todos, que seja a rotina e não a exceção. Se os *senior managers* não apoiarem claramente a cultura e a estratégia que encorajam intraempreendedores e intraempreendimentos, e inovação for vista como um feito heróico que apenas os heróis sejam capazes de realizar, intraempreendimentos terão pouca oportunidade de ocorrer.

As corporações que ainda não valorizam intraempreendimento e punem intraempreendedores por se arriscarem, cruzarem as fronteiras territoriais e hierarquias e realizarem suas pesquisas estão arriscadas não só a perder essas habilidades e competências, como também a enfrentar maior concorrência, pois esses intraempreendedores, frustrados, as abandonarão tornando-se competidores em uma corporação já empreendedora ou tornando-se empreendedores.

A rígida utilização da burocracia, da administração científica e de habilidades e competências gerenciais tradicionais, não são mais garantia de sucesso e sobrevivência de uma corporação. Alguma burocracia, administração científica e habilidades e competências

dos gerentes corporativos — planejamento, organização, controle e avaliação — sempre serão necessárias, principalmente para garantir a eficiência das atividades em andamento. A eficiência dessas atividades é essencial para o sucesso das corporações de hoje e para produzir os recursos necessários para o sucesso de amanhã.

Ao mesmo tempo que a corporação precisa se preocupar com a eficiência das atividades em andamento, precisa gerar também intraempreendimentos que serão as atividades em andamento do futuro. Faz-se necessário, então, o emprego de formas empreendedoras de gerenciamento que trarão para a corporação elementos como intuição, adaptação e risco, essenciais para fazer frente às turbulências do ambiente atual.

O que se objetiva com a reorganização do trabalho, horizontalização das corporações, mudança da cultura e de seus valores e uma estratégia que inclui o intraempreendimento é a elaboração de um modelo de gestão que mantenha as corporações competitivas. Esse modelo não visa substituir o modelo tradicional pelo empreendedor, eliminando análise, planejamento, organização e controle; ele busca a expansão das características empreendedoras, acrescentando intuição, aceitação de risco e adaptação, na gestão e estratégia das corporações, tornando inovação parte integrante do trabalho de todos.

Não há dúvida que as corporações precisam incluir elementos do gerenciamento empreendedor na sua estratégia e cultura para continuarem competitivas. Não devem, entretanto, ir de um extremo ao outro do *continuum* burocracia — empreendimento, menosprezando tudo o que represente o modo de gestão tradicional, pois assim perderá os aspectos positivos desse gerenciamento e a competitividade nas atividades em andamento, tomando-se inútil pensar no futuro. Os extremos do *continuum* não representam boas localizações para as corporações; é fundamental encontrar o ponto que dará o equilíbrio entre

burocracia e empreendimento. Não existe uma regra para as corporações alcançarem este ponto, apenas algumas orientações para conseguirem desenvolver a parte mais difícil — o encorajamento de intraempreendedores — visto que até agora as corporações têm sido eficazes apenas no encorajamento de gerentes corporativos e em inibir intraempreendimentos.

O ponto de equilíbrio no *continuum* burocracia — empreendimento, será diferente para cada corporação e dependerá de fatores internos como as habilidades e competências de seus membros e a capacidade da alta administração de estabelecer estratégias empreendedoras sem prejuízo da eficiência na gerência de atividades em andamento; e de fatores externos como as exigências do mercado e a velocidade das mudanças do ambiente em que a corporação se encontra.

É primordial que as corporações encontrem o equilíbrio entre a burocracia necessária para a administração de corporações assim como o gerenciamento das atividades em andamento, e a necessidade de consolidar uma orientação empreendedora para assegurar o desenvolvimento constante de intraempreendimentos, o sucesso, a competitividade e até mesmo a sobrevivência no longo prazo.

Não só as corporações, mas também seus membros, estão buscando o equilíbrio ideal entre o gerenciamento tradicional e o gerenciamento empreendedor. Gerentes corporativos e intraempreendedores também precisam se manter competitivos no mercado de trabalho, tornando-se flexíveis o suficiente para contribuírem para as corporações. Com esse objetivo terão que rever suas competências e habilidades para saber o que é necessário desenvolver e, desse modo, encontrar o ponto no *continuum* gerente corporativo — empreendedor que melhor reflita suas necessidades de competências gerenciais e empreendedoras, otimizando seu desempenho.

Os gerentes corporativos, acostumados a pensar em carreira como sendo a ascensão na hierarquia, a exigir certeza evitando arriscar-se em empreendimentos, a usar o poder para

que as pessoas sigam ordens, a não precisar se adaptar a mudanças constantes, estão percebendo, alguns mais rápido, outros mais lentamente, que precisam adquirir novas competências, para se tornarem capazes de contribuir com inovações. Isso, porém, não significa que todos os gerentes tenham que se transformar em intraempreendedores, e nem todos conseguiriam, se esse fosse o caso. No entanto, é fundamental que todos ampliem a visão, valorizem o gerenciamento das atividades existentes e o intraempreendimento e desenvolvam a habilidade de relacionamento interpessoal para poder trabalhar em equipe e compartilhar informações com diversas áreas e níveis hierárquicos.

O intraempreendedor não é um visionário distante da realidade, que fica isolado do resto da corporação, tendo idéias. Ele não só deve ter competências gerenciais para simultaneamente envolver-se com atividades rotineiras e enxergar no futuro a realização de sua visão, como também precisa de habilidade de relacionamento interpessoal para formar *networking* interno e externo.

Podemos concluir que o quanto de empreendimento e de gerenciamento burocrático tradicional as corporações devem ter para atenderem às novas exigências do mercado e do ambiente, mantendo-se competitivas, dependerá das características da corporação, sua capacidade de mesclar os dois tipos de gerenciamento e das exigências do ambiente.

Para que gerentes corporativos e intraempreendedores também sejam competitivos no mercado de trabalho, não devem permanecer nos extremos do *continuum* gerente corporativo — empreendedor, mas sim buscar desenvolver as habilidades e competências nas quais apresentam maior carência e se situar ao longo do *continuum*. Se a localização penderá

mais para uma extremidade ou para outra, dependerá das características e motivação dos indivíduos.

Esta pesquisa teve como intenção mostrar características de empreendedores, intraempreendedores e gerentes corporativos; fatores que inibem e fatores que estimulam o intraempreendimento e a necessidade de mudança na cultura e comprometimento dos altos dirigentes das corporações, caso seja adotado um posicionamento estratégico de encorajamento de intraempreendimento. As idéias aqui expressas, nos levam a refletir sobre algumas das necessidades e dificuldades das corporações e seus membros para desenvolver intraempreendimentos. Essas idéias podem levar a novos estudos como:

- Quais as atuais competências que os funcionários de corporações devem desenvolver, objetivando adquirir as habilidades e conhecimentos necessários para intraempreendimentos.
- As corporações que não conseguirem empreender, provavelmente fracassarão. E o que fazer com as pessoas que não conseguirem adquirir as competências necessárias? De que forma as corporações devem proceder para capacitar esses indivíduos e auxiliarem seu ingresso em mercados que enfrentam mudanças mais lentas
- Partindo-se do pressuposto de que pode ser necessário o estabelecimento de parcerias com pessoas jurídicas fora da corporação, quais são as diretrizes e práticas para as corporações construírem essas parcerias; quais as competências necessárias que os indivíduos envolvidos na parceria devem ter, e como avaliar a contribuição e o envolvimento de cada parte.

- A eliminação da fragmentação do trabalho e enriquecimento das tarefas, dão oportunidade ao indivíduo de ter visão global, saber como contribui para o resultado, criar e inovar, devolvendo assim, ao indivíduo, a satisfação com o trabalho e o próprio sentido do trabalho. Quais seriam outras alternativas para a realização do indivíduo que passa a maior parte de seu tempo na corporação.

Estes são apenas alguns questionamentos decorrentes desta pesquisa teórica que esperamos dê origem a novos estudos.

Intrapreneurship: how far can corporations expand this idea.

Author: Sandra Villela Sequeira

Advisor: Prof. Ofélia de Lanna Sette Torres, PhD

Abstract: This dissertation is concerned with the strategic need to foster innovation and intrapreneurship to guarantee the long-term success and survival of corporations in a fast-changing, highly competitive globalized environment.

Key words: intrapreneur, entrepreneur, corporate manager, intrapreneurship, entrepreneurship, participatory innovation, freedoms, strategy, commitment, self-managed teams.

BIBLIOGRAFIA

AGOR, Weston H. Nurturing Executive Intrapreneurship with a Brain-Skill Management Program. *Business Horizons*, Bloomington, v. 31, n. 3, p. 12-15, May/June 1988.

ARAUJO, Eduardo Borba de. Entrepreneurship e Intrapreneurship: uma trajetória literária de 1979 a 1988. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 67-76, out./dez. 1988.

BADAWY, Michael K. How to Prevent Creativity Mismanagement, *Research Management*, Lancaster, v. 29, n. 4, p. 28-35, July-Aug. 1986.

BALL, Lawrence P. Take Charge: be an intrapreneur. *Personnel Journal*, Costa Mesa, v. 69, n. 8, p. 40-42, Aug. 1990.

BAILEY, George, SZERDY, Julia. Is There Life After Downsizing? *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 9, n. 1, Jan./Feb. 1988.

BASSIN, Sue. Innovative Packaging Strategies. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 9, n. 1, p. 28-32, Jan./Feb. 1988.

BETTINGER, Cass. Use Corporate Culture to Trigger High Performance. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 10, n. 2, p. 38-40, Mar./Apr. 1989.

BILGEN, Ahmet, SEQUEIRA, Sandra V., BARROS, Sérgio S. Desvendando a Cultura Organizacional da Cúpula de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. 1993, 50 p., Trabalho Acadêmico, Disciplina - Cultura Organizacional Curso de Mestrado em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas-SP.

BLOCK, Zenas. Can Corporate Venturing Succeed?. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 3, n. 2, p. 21-33, Fall 1982.

- BYRNE, John A. da Business Week. traduzido na Gazeta Mercantil, Rio de Janeiro, 7 jan, 1994. Leitura de Fim de Semana.
- CATES, Norman. Intrapreneurial Models and Applications for Hospital and Health-Related Organizations. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cincinnati, v. 52, n. 3, p. 41-46, Summer 1987.
- CHANDLER, Colby H. Eastman Kodak opens windows of opportunity. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v.7, n.1, p. 5-8, Summer 1986.
- CHISHOLM, Thomas Alexander. Intrapreneurship and Bureaucracy. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cincinnati, v.52, n. 3, p. 36-40, Summer 1987.
- CHITTIPEDDI, Kumar, WALLET, Tammy A. Entrepreneurship and Competitive Strategy for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, Morgantown, v. 29, n. 1, p. 94-98, 1991.
- COMBS, Howard W., BANKS, McRose C. Marketing to Yuppies. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cincinnati, v.52, n. 3, p. 52-58, Summer 1987.
- CONTADOR, José Celso. Recomendações sobre o Processo de Planejamento Estratégico. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 39-48, maio/junho 1995.
- COOPER, Charles G. Innovative Products Trigger Internal Growth. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 10, n. 6, p.14-16, Nov./Dec. 1989.
- COULD hidden talent lead your company into new markets? *Business Market Digest*, v. 16, n. 1, p.121-127, First Quarter 1991.
- CUNNINGHAM, J. Barton, LISCHERON, Joe. Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, v. 29, n. 1, p. 45-61, 1991.
- DENT, Harry Jr. Reinventing Corporate Innovation. *Small Business Report*, v. 15, n. 6, p. 31-42, julho 1990.

- DUMAINE, Brian. The Bureaucracy Busters. *Fortune*, Los Angeles, p. 36-50, June 17, 1991.
- DUNCAN, W. Jack et al. Intrapreneurship and the Reinvention of the Corporation. *Business Horizons*, Bloomington, v. 31, n. 3, p. 16-21, May/June 1988.
- DRUCKER, Peter F. *Inovação e Espírito Empreendedor: práticas e princípios*. 2.ed. São Paulo: Livaria Pioneira Editora. 1987, 378p.
- _____. The New Society os Organizations. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n. 6, p. 95-104, Sept./Oct. 1992.
- EVANS, Roger, RUSSEL, Peter. *O Empresário Criativo*. 1.ed, São Paulo: Cultrix, 1989, 176 p.
- FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas organizações*. 2.ed., São Paulo: Editora Atlas S.A., 1990, 170p.
- FRY, Art. The Post-It Note: an intrapreneurial success. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cincinnati, v. 52, n. 3, p. 4-9, Summer 1987.
- GARVIN, Davis A. Building a Learning Organizational. *Havard Business Review*, Boston, v. 7, n. 1-2, p. 78-91, July/Aug 1993.
- GOTTAWALD, Floyd D. Jr. Diversity at Ethyl. *Research Management*, Lancaster, v. XXX, n 3, p.- 27-29, 1987.
- GOULLART, Francis J., NORTON, David. Reengenharia e Transformação - por onde começar? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 6-11, mar./abr. 1995.
- GUNSCH, Daw. Employees Team Up With HR. *Personnel Journal*, Costa Mesa, v. 70, n. 10, p. 68-71, Oct. 1991.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. 1.ed, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995, 377 p.

HARDYMON, G. Felda, DENINO, Mark J. , SALTER, Malcolm S. When corporate venture capital doesn't work. *Harvard Business Review*, Boston, v. 63, n. 3, p. 114-121, May/June 1983.

HASKINS, Robert, PETIT, Thomas. Strategies for Entrepreneurial Manufacturing. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 9, n. 6, p. 24-28, Nov./Dec. 1988.

HEENAM, Davis A. The Downside of Downsizing. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 10, n. 6, p. 18-23, Nov./Dec. 1989.

HERE Comes the "Intrapreneur". *Business Week*, New York, n. 2799-130, p. 113-14, July 18, 1983.

HERRON, Lanny. Cultivating Corporate Entrepreneur. *Human Resource Planning*, v. 15, n. 4, p.3-14, 1992.

HEYGATE, Richard. Why are we bungling process innovation? *McKinsey Quarterly*, New York, n. 2, p.130-141, 1996.

HILL, Ira D. An Intrapreneur-Turned-Entrepreneur: compares both worlds. *Research Management*, Lancaster, v. 30, n. 3, p. 33-37, May/June 1987.

INSIDE Met Lifes's Growth Strategy An Interview With CEO John Greedon. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 9, n. 1, p. 23-27, Jan./Feb. 1988.

KANTER, Rosabeth Moss. The Middle Manager as Innovator. *Harvard Business Review*, Boston, v. 60, n. 4, p. 95-105, July/ Aug. 1982.

The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation. 1.ed. New York: Simon&Schuster,Inc., 1984, 432p.

KANTER, Rosabeth Moss, STEIN, Barry A. Unloading Overload. *Management Review*, Saranac Lake, v. 76, n. 11, p. 22-24, Nov. 1987.

KANTER, Rosabeth Moss, INGOLS, Cynthia, MORGAN, Erika et al. Driving Corporate Entrepreneurship. *Management Review*, Saranac Lake, v. 75, n. 4, p. 14-16, Apr. 1987.

- KAPLAN, Roger. Entrepreneurship reconsidered: the anti-management bias. *Harvard Business Review*, Boston, v. 65, n. 3, p. 84-89, May/June 1987.
- KATZENBACH, Jon R., SMITH, Douglas K. The discipline of teams. *Harvard Business Review*, Boston, v. 71, n. 2, p. 111-20, Mar./Apr. 1993.
- KOLCHIN, Michael G., HYCLAK, Thomas J. The case of the Traditional Intrapreneur. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cincinnati, v. 52, n. 3, p. 14-18, Summer 1987.
- KURATKO, Donald F., HORNSBY, Jeffrey S., NAFFZIGE, Douglas W., MONTAGNO, Ray V. Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organization. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cincinnati, v. 58, n. 1, p. 28-39, Winter 1993.
- LAABS, Jennifer J. Pearle Vision's Managers Think Like Entrepreneurs. *Personnel Journal*, Swarthmore, v. 72, p.38-46, Jan 1993.
- LANDAU, Ralph. Corporate Partnering Can Spur Innovation. *Research Management*, Lancaster, v. XXX, n. 3, p.21-26, May-June 1987.
- LESSONS From a Successful Intrapreneur An Interview With Post-it Notes' Inventor Art Fry. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 9, n. 2, p. 20-24, Mar./Apr. 1988.
- LOMBARDI, Donald N.. Intrapreneurial constituency management: A success profile for the 1990s. *Hospital Material Management*, v. 11, n. 4, p. 26-31, Quartely/May 1990.
- LUCHSINGER, Vince, BAGBY, Ray D. Entrepreneurship and Intrapreneurship: behaviors, comparisons, and contrasts. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cincinnati, v. 52, n.3, p. 10-13, Summer 1987.
- MANZ, Charles C., SIMS, Henry P. Jr. *Empresas Sem Chefes*. 1.ed. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda., 1996, 219 p.
- MCCRIMMON, MITCH. *Unleash The Entrepreneur Within: How to make everyone an entrepreneur and stay efficient*. 1.ed. Londres: Pitman publishing, 1995, 261.p.

- MCGINNIS, Michael A., VERNEY, Thomas P., Innovation Management and Intrapreneurship. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cincinnati, v. 52, n. 3, p. 19-23, Summer 1987.
- MCMILLAN, Ian C. , GEORGE, Robin. Corporate Venturing: challenges for senior managers. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 5,n. 3, p. 34-43, Winter 1985.
- MORGAN, Gareth. *Creative Organization Theory*. 1.ed. London:SAGE Publications, 1989, capítulo 24: How to Kill Creativity, p. 54
- _____ capítulo From Bureaucracies to Networks: The Emergence of new Organizational Forms, p. 64-67
- _____ capítulo 49: Innovation Organizations: The Case of 3M, p. 143-149
- _____ capítulo 57: Apple Computer and the Politics of Change, p.181-187
- MOSCOVICI, Fela. *Equipes Dão Certo - a multiplicação do talento humano*. 2.ed. Rio de Janeiro: José Olympio Editora S.A., 1994, 240p.
- MOSER, Roger A. New Program Development at Ethyl. *Research Management*, Lancaster, v. XXX, n. 3, p. 30-32, May/June 1987.
- MURPHY, Ken. Venture Teams Help Companies Create New Products. *Personnel Journal*, Costa Mesa, v. 71, n. 3, p. 61-67, March 1992.
- NEVIS, Edwin C.; DIBELLA, Anthony J.; GOULD, Janet M. Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, Cambridge, v.36, n.2 p. 73-85, Winter 1995.
- NICHOLAS, Ted. *Secrets of Entrepreneurial Leadership*. 1.ed., Chicago: Enterprise Dearborn, 1993. 149p.
- OSTROFF, Frank, SMITH, Douglas. The horizontal organization. *The McKinsey Quarterly*, New York, n. 1, p. 148-168, 1992.

- PEREIRA FILHO, João Lins. *Inovação e Criatividade em Organizações Brasileiras: um estudo piloto de casos nacionais*. São Paulo: FGV/EAESP, 1996, 157p. Dissertação para o Curso de Mestrado em Administração de Empresas, Área de Concentração -- Organização, Recursos Humanos e Planejamento.
- PINCHOT III, Gifford. *Intrapreneuring* : Por que você não precisa deixar a empresa para tomar-se um empreendedor. 1. ed. São Paulo: Harbra, 1989. 312.p.
- POWER, David. Linking R&D to Corporate Strategy. *Management Review*. Saranac Lake, v. 75, n. 12, p. 28-33, Dec. 1986.
- RARICK, Charles A. Self-Determination: The New Management Paradigm. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cincinnati, v. 52, n. 3, p. 47-51, Summer 1987.
- REICH, Robert B. Entrepreneurship reconsidered: the team as hero. *Harvard Business Review*, Boston, v. 65, n. 3, p. 77-83, May/June 1987.
- REILLY, Bernard J. DIANGELO Jr., Joseph A. Entrepreneurial Behavior in Large Organizations. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cincinnati, v. 52, n. 3, p. 24-31, Summer 1987.
- ROBERTS, Edward B. New ventures for corporate growth. *Harvard Business Review*, Boston, v. 58, n. 4, p. 134-142, July/Aug. 1980.
- RODRIGUES, Marcos Vinícios C. Equipes de trabalho: a panacéia do momento. *Tendências do Trabalho*, São Paulo, n. 263, p. 29-34, julho 1996
- RULE, Erik G., IRWIN, Donald W. Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 9, n. 3, p. 44-47, May/June 1988.
- SAUSER Jr., William I. Intrapreneurial Success: Lessons from entrepreneurial failures. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cincinnati, v. 52, n. 3, p. 32-35, Summer 1987.

- SCARPELLO, Vida, BOUTON, William R., HOFER, Charles W. Reintegrating R&D Into Business Strategy. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 6, n. 4, p. 49-56, Spring 1986.
- SCHILDER, Jana. Work Teams Boost Productivity. *Personnel Journal*, Costa Mesa, v. 71, n. 2, p. 67-71, Feb.1992.
- SHANKS, David C. The Role of Leadership in Strategy Development. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 10, n. 1, p. 32-36, Jan./Feb. 1989.
- SHEFSKY, Lloyd E. *Entrepreneurs Are Made Not Born*. 1.ed.New York:McGraw-Hill, Inc, 1994. 210.p.
- SHOSTACK, G. Lynn. Innovation and Entrepreneurship: Limitation is the Mother of Innovation. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 9, n. 6, p. 51-52, Nov./Dec.. 1988.
-
- Innovation and Entrepreneurship: Good-bye Widgets - Hello Bureaucracy. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 10, n. 2, p. 55-57, Mar./Apr. 1989.
- SITKIN, S. B. Learning through failure: the strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, v. 14, p.231-266, 1991.
- SOUNDER, William E. Encouraging Entrepreneurship in the Large Corporations. *Research Management*, Lancaster, v. 24, n. 3, p. 18-22, May 1981.
- SPENCER, William J., TRIANT. Deborah D. Strengthening the Link Between R&D and Corporate Strategy. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 10, n. 1, p. 38-42, Jan./Feb. 1989.

STAUDT, Erich, BOCK, Jürgen, MÜHLEMEYER, Peter, KRIEGESMAN, Bernd.

Incentive systems as an instrument of company innovation management: results of an empirical investigating in R&D sector. *International Journal of Technology Management*, Milton Keynes, v. 6, n. 3/ 4, p. 395-413, 1991.

STEVENSON, Howard H., JARRILLO-MOSSÍ, José Carlos. Preserving Entrepreneurship as Companies Grow. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 7, n. 1, p. 10-23, Summer 1986.

STEWART, Thomas A. The search for the organization of tomorrow. *Fortune*, Los Angeles, p. 66-72, May 18, 1992.

STOPFORD, John M., BADEN-FULLER, Charles W. Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 7, p. 521-536, Sept. 1994.

STUMPE, Warren R. Entrepreneurship in R&D - a State of Mind. *Research Management*, Lancaster, v. 25, n. 1, p. 13-16, Jan. 1982.

SYKES, Hollister B. Lessons from a new ventures program, *Harvard Business Review*, Boston, v. 64, n. 3, p. 69-74, May/June 1986.

SZAKONI, Robert. Don't Concentrate on Traditinal R&D Management. *Research Management*, Lancaster, v. 29, n. 5, p.6-7, Sept-Oct 1986.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. *Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. 1.ed. Rio de Janeiro:Qualitymark Editora, 1991, 88p.

TORRES, O. L. S. - Curso Intrapreneuring. 1995.

VALENTI, Geni Dornelles, SILVA, Regina Schiavine da. O Trabalho Criativo e Ética: o início da nova história. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 22-29, jan./fev. 1995.

VANTRAPPEN, Herman F., METZ, Philip D. Medindo o Desempenho do Processo de Inovação. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 80-87, maio/junho 1995.

WOO, Carolyn Y., WILLARD, Gary E., BECKSTEAD, Stephen M. Spin-offs: What are the Gains? *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 10, n. 2, p. 29-32, Mar./Apr. 1989.