

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

NELSON CHIEH

INTRA-EMPREENDEDORISMO:

Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação
dos fundamentos organizacionais associados ao termo

São Paulo
2007

NELSON CHIEH

INTRA-EMPREENDEDORISMO:

Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação
dos fundamentos organizacionais associados ao termo

Dissertação apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo
da Fundação Getúlio Vargas, como
requisito para obtenção do título de
Mestre em Administração de Empresas

Campo de conhecimento:
Estudos organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Tales Andreassi

São Paulo
2007

Chieh, Nelson.

INTRA-EMPREENDEDORISMO: Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo. / Nelson Chieh. - 2007.

159 f.

Orientador: Tales Andreassi.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empreendedorismo. 2. Comportamento organizacional. 3. Cultura organizacional. 4. Desenvolvimento organizacional. I. Andreassi, Tales. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.013

NELSON CHIEH

INTRA-EMPREENDEDORISMO:

Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Campo de conhecimento:
Estudos organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Tales Andreassi

Data de aprovação:

10 / 04 / 2007

Banca examinadora:

Prof. Dr. Tales Andreassi (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Marcelo Binder
FGV-EAESP

Prof. Dr. Roberto Carlos Bernardes
Centro Universitário FEI

DEDICATÓRIA

*À minha esposa Elenir pelo amor,
paciência, compreensão e palavras de incentivo.
Aos meus pais pelos ensinamentos e por terem me
mostrado o caminho da busca de conhecimento e
de auto conhecimento.*

AGRADECIMENTOS

Aos colegas do MPA 2004 pelos dois anos de convivência. Aos Professores da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo cuja experiência e saber alicerçaram este trabalho. Aos colegas do Unibanco pelas entrevistas esclarecedoras que enriqueceram este trabalho.

Ao Professor Tales Andreassi pela paciência, confiança e dedicação com que me orientou durante a construção deste trabalho.

EPÍGRAFE

“Ter boas idéias não é o ponto mais difícil no processo de inovação. O verdadeiro desafio é transformar essas idéias em realidades rentáveis, tarefa que exige que empregados se comportem como empreendedores”

Gifford Pinchot III

“Intra-empreendedorismo na Prática”

RESUMO

Trabalho de dissertação de mestrado que visa analisar o entendimento dos funcionários da empresa estudada sobre os assuntos associados ao tema intra-empendedorismo bem como sua aplicabilidade na empresa. Neste trabalho, será verificada também a existência de práticas corporativas que visam incentivar o intra-empendedorismo. Através da técnica de entrevistas, pretende-se verificar o grau de conhecimento dos funcionários sobre os conceitos associados ao intra-empendedorismo. Com a finalidade de identificar a existência ou não de homogeneidade de entendimento, os resultados das entrevistas serão compilados e analisados através de quatro perspectivas: níveis hierárquicos (alto executivo e média gerência) e áreas de atuação (operacional e de negócios). Os programas corporativos de recursos humanos e de mudança cultural serão analisados a luz das características de uma organização intra-empendedora com objetivo de identificar a existência ou não de incentivo institucional. O trabalho não tem como objetivo categorizar se a empresa é intra-empendedora ou não, pois o foco será de apresentar o estágio atual em que a empresa se encontra quanto às práticas que visam incentivar o intra-empendedorismo.

Palavras-chave: intra-empendedorismo, intra-empendedor, comportamento organizacional, cultura organizacional, desenvolvimento organizacional, inovação.

ABSTRACT

This Master's dissertation aims at analyzing the understanding of company staff observed concerning matters associated to the theme intrapreneurialism, as well as its application within the company. In this study, the existence of corporate practices will also be verified that aim towards the encouragement of intrapreneurialism. Using interview techniques, it is intended to verify the level of staff knowledge about the concepts associated to intrapreneurialism. With the intention of identifying the existence or not of a homogenous understanding, the results of the interviews will be compiled and analyzed through four perspectives: hierarchic levels (top executives and middle management) and the areas of actuation (operational and commercial). The human resource corporate programs and the cultural change will be analyzed through the light of the characteristics of an intra-entrepreneurial organization with the purpose of identifying the existence or not of institutional incentive. This study does not aim to categorize if the company is intrapreneurial or not, as the focus will be to present the current stage the company finds itself in accordance with the practices that they actually use to encourage intrapreneurialism.

Keywords: intrapreneurialism, intrapreneur, organizational model, organizational cultural, organizational development, innovation.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO

1. Contexto e problema empresarial encontrado	13
2. Escopo do estudo	23
3. Descrição sumária dos capítulos	26

CAPÍTULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1. Introdução	29
2. Algumas definições relacionadas ao tema empreendedorismo	31
3. Alguns estudos já realizados sobre o assunto	40
4. Perfil do empreendedor tradicional e do empreendedor interno	54
5. A importância do incentivo ao espírito empreendedor no contexto da competitividade empresarial e alguns casos da aplicação	61
6. Casos de aplicação	64
7. Fatores organizacionais que influenciam o intra-empreendedorismo	73

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

1. Enfoque do estudo	93
2. Método de pesquisa	94
3. Empresas participantes	100
4. Protocolo do estudo de caso	103
5. Coleta de dados	109

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

1. Antecedentes	115
2. Análise dos programas e ferramentas citadas pelos entrevistados	117
3. Análise das entrevistas realizadas	128

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Limitações do estudo	144
2. Conclusões	145
3. Recomendações	151

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	152
-----------------------------------	-----

ANEXO	156
--------------	-----

CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO

- 1. Contexto e problema empresarial encontrado**
- 2. Escopo do estudo**
- 3. Descrição sumária dos capítulos**

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA EMPRESARIAL ENCONTRADO

Percebe-se pelas discussões veiculadas na mídia uma crescente preocupação acerca de medidas governamentais ou de iniciativas empresariais que possam estimular o aumento de oferta de empregos e, conseqüentemente, promover a redução da taxa de desemprego no Brasil. Paralelamente, diversos níveis de governo, federal, estaduais e municipais, vêm considerando o incentivo ao empreendedorismo como uma forma concreta e viável para criação de novos postos de trabalho. Esta nova orientação de política governamental tem gerado uma atuação cada vez mais relevante de entidades tais como Sebrae e BNDES com a finalidade de apoiar ou fomentar as iniciativas empreendedoras. Por sua vez, o governo federal vem facilitando o desempenho dos empreendedores por meio de medidas como o incentivo ao microcrédito e a desburocratização, esta última promovida pelos programas Simples e Super Simples. Muitos estudiosos acreditam que, ao estimular o espírito empreendedor da população, além de elevar a oferta de empregos pela criação de novos empreendimentos, também se acabará elevando o nível de competitividade do país pela melhor qualificação da mão-de-obra.

Além dos incentivos governamentais aos novos empreendimentos, a inovação continua sendo, para a maioria das empresas já estabelecidas, um fator determinante para o sucesso organizacional. Acredita-se que os mercados do século XXI estão repletos de desafios empresariais. Diante do novo cenário de alta competitividade, talvez nenhum destes desafios seja tão imperativo quanto à criação de um ambiente organizacional mais produtivo, inovador e orientado para o cliente. Enquanto as organizações modernas adotam medidas para reduzir seus custos, elevar o nível de qualidade de seus produtos e serviços, reduzir os ciclos de produção, alavancar receitas e oferecer um eficiente serviço aos clientes, muitos estudiosos apontam a criação de um ambiente organizacional mais participativo e estimulante às novas iniciativas como a chave para obtenção de um resultado melhor.

Vários estudiosos de assuntos ligados à competitividade empresarial vêm apontando a relevância da inovação na formação de vantagens competitivas das empresas.

Muitos desses estudiosos consideram a criação de um ambiente intra-empREENDEDOR como fator chave para estimular a inovação e, conseqüentemente, alcançar o tão sonhado sucesso empresarial. Para muitos desses estudiosos o intra-empREENDEDORISMO é a prática corporativa de criar novos produtos/serviços e oportunidades através de gestão proativa e participativa. Segundo Russell (1999), a prática de intra-empREENDEDORISMO tem sido o foco de crescente atenção não só dos executivos como também dos acadêmicos. De forma semelhante, a habilidade de inovar também assumiu uma importância crucial para empresas inseridas em indústrias de rápida evolução. Russell entende que o incentivo às atitudes empREENDEDORAS e as práticas de intra-empREENDEDORISMO assumiram uma importância primordial em estratégias empresariais de diversas empresas. De uma maneira geral, a inovação, além de ser um importante meio de estabelecer e manter vantagem competitiva, também é um importante método para iniciar a renovação corporativa nessas empresas.

Na etapa inicial do presente trabalho, visando a proporcionar um entendimento preliminar do assunto, o intra-empREENDEDORISMO — assim como o termo mais conhecido, empREENDEDORISMO — pode ser definido como o ato de um indivíduo ou uma equipe tomarem iniciativas, motivados pelo desejo de correr riscos calculados, agindo para criar oportunidades de negócios que atendam às necessidades de crescimento e de melhoria contínua da organização (Pinchot, 1989).

Certamente, a maioria dos executivos tem a ciência de que é muito difícil o desafio de manter o espírito empREENDEDOR de seus funcionários na medida em que as organizações crescem, se estabilizam e alcançam certo grau de sucesso. Isso acontece porque algumas condições que propiciam o intra-empREENDEDORISMO são neutralizadas no processo de expansão/crescimento em que a organização aumenta o número de funcionários, introduz novas camadas de gerenciamento, novas estruturas, novas políticas e novos procedimentos operacionais. O propósito dessas práticas organizacionais, muitas das quais consideradas burocráticas, é prover um ambiente de trabalho mais eficiente e reduzir o risco de caos organizacional provocado pelo crescimento desordenado. No entanto, essas práticas podem trazer efeitos contraproducentes na criatividade, inovação, assunção de risco e iniciativas dos seus funcionários.

Hashimoto (2006) afirma acertadamente que esse fenômeno de incentivo às iniciativas empreendedoras e crescimento da relevância das pequenas e médias empresas na economia brasileira não é um fato isolado nem inédito. Segundo o autor, ele reflete, com poucas variações, o mesmo movimento que surgiu nos Estados Unidos após a recessão de 1975. Devido à retração econômica, houve naquele país uma reorganização nos mercados produtivos e financeiros ao longo da década de setenta. Como consequência deste movimento, grandes empresas fecharam suas portas ou foram fragmentadas em unidades de negócios menores com o objetivo de ganhar mais flexibilidade, agilidade e, em última instância, competitividade. Acredita-se que a reativação da economia americana baseou-se no surgimento de empreendedores que enfrentaram as grandes corporações. Esses novos empreendimentos através da criatividade, determinação e flexibilidade, tornaram-se grandes geradores de empregos e salvadores da economia americana.

Ainda segundo Hashimoto (2006), neste novo cenário, há uma feroz competição entre as grandes corporações já bem estabelecidas no mercado e os pequenos empreendimentos criados recentemente e ávidos em abocanhar uma fatia de mercado cada vez maior. Enquanto aquelas têm a vantagem de dominar fatia significativa de mercado e com relativa abundância de recursos de diversas naturezas, estes sofrem com o elevado custo de entrar no mercado com o agravamento da dificuldade de acesso aos recursos disponíveis. Em compensação, as grandes empresas, limitadas pelo seu gigantismo e sufocadas pela sua letargia nas tomadas de decisões, vêem sua perspectiva de crescimento cada vez mais sombria. Enquanto isso, as pequenas, aproveitando sua agilidade e flexibilidade, devido à sua estrutura mais enxuta e sua rapidez nas tomadas de decisões, conseguem avançar na arena competitiva a despeito do seu tamanho.

Analisando os pontos discutidos até agora, fica evidente que há um aparente paradoxo a ser resolvido pelas empresas. Se, de um lado, há uma exigência crescente para que os gestores dessas empresas tenham mais criatividade e assumam cada vez mais riscos, por outro lado, seus modelos de negócio/gestão forçam os mesmos gestores a gastar uma fração cada vez maior do seu tempo lidando com as “amarras corporativas” tais como orçamentos rígidos, elaboração de

relatórios de controle semanal e uma infinidade de outros relatórios, memorandos, justificativas e explicações. Está claro que para oferecer produtos e serviços cada vez mais atraentes e melhorar sua capacidade de lidar com as mudanças freqüentes, as empresas precisam focar no incentivo à cultura de inovação. No entanto, ao insistir na cultura de controle, elas obtêm quase que invariavelmente o efeito imediatamente contrário ao desejado.

Em seguida, serão apresentados brevemente alguns casos e estudos sobre assuntos relacionados à inovação e ao intra-empresendedorismo. Por meio de uma análise inicial, ainda que superficial, procura-se encontrar uma pista que leve a um possível caminho a ser seguido pelas empresas que desejam vencer na arena competitiva através de medidas organizacionais que estimulem o espírito empreendedor de seus funcionários.

1.1.1 Estudo e pesquisas sobre inovação e empreendedorismo

Blecher (2006) publicou, na revista *Exame*, o resultado de um estudo sobre inovação e empreendedorismo. Nesse estudo, ele relata um tema que chamou a atenção dos principais executivos das empresas multinacionais que participaram, em janeiro do mesmo ano, do Fórum Econômico Mundial em Davos: como injetar criatividade em suas companhias de modo a torná-las mais inovadoras. De acordo com os executivos participantes do Fórum, esse é o nó crítico capaz de definir as marcas que terão chance de alcançar um futuro próspero. O estudo indica que a inovação tornou-se a principal fonte para o crescimento de vendas, valorização das ações e estabelecimento de certas vantagens competitivas em mercados cada dia mais voláteis e competitivos. Blecher cita um outro estudo mundial conduzido pela consultoria Arthur D. Little com participação de 800 empresas em 2005. Este estudo revelou que as companhias mais inovadoras de cada setor, cerca de vinte e cinco por cento do universo, possuem 2,5 vezes mais produtos. Elas conseguem obter, com uma quantidade maior de produtos, um retorno dez vezes superior de seus investimentos em pesquisa. Segundo os executivos dessas empresas, a chave para impulsionar o crescimento e, conseqüentemente, obter rentabilidade mais elevada é a capacidade de aperfeiçoar as habilidades para lançar novidades no mercado.

Esses estudos apontaram que, para obter o que os executivos almejam, não basta aplicar grande soma nos laboratório de P&D¹, uma vez que não há evidências que possam indicar uma relação positiva entre o investimento em P&D e o crescimento ou aumento da lucratividade das empresas.

O mesmo estudo publicado pela revista *Exame* mostra o caso da japonesa Toyota como um exemplo que sustenta a conclusão apontada no parágrafo acima. Em fevereiro de 2006, o valor de mercado da Toyota ultrapassou o do Wal-Mart – a maior empresa do mundo em faturamento. Nesse mesmo período, seu valor de mercado passou a representar o dobro da soma da General Motors, Ford e DaimlerChrysler². Embora apontada como referência na indústria automobilística, a Toyota possui investimentos em P&D inferiores aos das empresas rivais. Segundo o consultor americano Gary Hamel, estudioso do tema competição, o trunfo da Toyota é a extraordinária capacidade de mobilizar e estimular seus operários a exercitar o cérebro, em vez de apenas os músculos. Um dos segredos é que a Toyota sempre achou que o pessoal da linha de frente podia ser mais do que mera peça de uma insensível engrenagem.

Segundo o consultor canadense Gifford Pinchot III, a inovação desde sempre pressupôs a capacidade de empreender dos funcionários. Foi o próprio Pinchot que cunhou, na década de oitenta, a expressão intra-empendedorismo³ para designar medidas e políticas organizacionais que estimulam o espírito empreendedor dos funcionários.

O estudo publicado pela revista *Exame* aponta para uma questão aparentemente paradoxal: qual é a semelhança entre a quase centenária Toyota e a Linux⁴? Para responder esta questão, ele recorre a um outro estudo conduzido por dois professores da escola de negócios Wharton da Universidade de Pensilvânia dos EUA. Este estudo constatou que ambas são comunidades de profissionais que

¹ P&D: pesquisa e desenvolvimento

² Os maiores competidores da Toyota no mercado norte-americano. Algumas dessas empresas já lideraram o ranking de maiores empresas do setor automobilístico.

³ Intra-empendedor é uma livre tradução da palavra inglesa *Intrapreneur*, e Intra-empendedorismo é uma livre tradução da palavra inglesa *Intrapreneuring*. Ambas foram utilizadas pela primeira vez pelo consultor organizacional canadense Gifford Pinchot III na década de 80.

⁴ Linux é uma jovem empresa de desenvolvimento de software que nasceu no período áureo das empresas “ponto com”.

aprenderam a trabalhar em equipe, compartilhar novos conhecimentos e rumar para um objetivo comum. Ele concluiu que ambas enfatizam atitudes proativas de seus funcionários.

Num outro estudo (revista *Director*, 2005), pesquisadores apontaram que simplesmente converter o estilo organizacional, adotando o das empresas “.com”, não seria opção viável às grandes empresas que pretendem ganhar agilidade. Na opinião deles, essas empresas devem incentivar os empreendedores internos para assumirem riscos calculados para inovar. Além disso, elas devem monitorar o progresso dessas iniciativas e mitigar os riscos e as dificuldades que um empreendedor externo enfrentaria. Em suma, eles acreditam que estímulo ao intra-empendedorismo seja uma alternativa promissora à sobrevivência das grandes corporações engessadas. Para completar a reportagem cita um comentário do Ronald Jonash, diretor da consultoria Monitor: “Coisas espantosas acontecem quando as pessoas se sentem valorizadas por suas idéias e podem exercitar o próprio julgamento e sabedoria” . Não causa surpresa, segundo ele, que as empresas mais inovadoras estejam entre as melhores para trabalhar.

De acordo com Blecher, uma empresa brasileira que se enquadra perfeitamente neste modelo é a Promon, uma empresa paulista de engenharia que sobreviveu às transformações no mundo dos negócios das últimas décadas reinventando suas atividades. Nos últimos anos, ela foi eleita diversas vezes como uma das melhores empresas para se trabalhar. Segundo seu presidente, Luiz Ernesto Gemignani, um dos segredos é que na Promon as pessoas são desconfortavelmente estimuladas a ir além da função específica do seu cargo. Ainda segundo Gemignani, nas avaliações semestrais, as contribuições para a empresa pesam mais do que a contabilidade das metas individuais.

Um outro caso relatado no estudo de Blecher é o da Apple, uma empresa que quase foi à falência na década de 90, mas que conseguiu dar a volta por cima lançando produtos inovadores e desejados por milhares de consumidores no mundo inteiro. A empresa atua no segmento de eletroeletrônicos, talvez o que apresenta a maior velocidade de evolução e o de maior competição na atualidade. Para ter fôlego a fim de acompanhar essa velocidade, a Apple, criadora de produtos de sucesso mundial

com iMac e iPod, subverteu as tradicionais regras de desenvolvimento de um novo produto. Segundo Jonathan Ive, Vice Presidente da empresa, em vez de passar por diversos estágios de desenvolvimento e diferentes times de forma seqüencial, as equipes de todos os departamentos da companhia trabalham simultaneamente nos projetos. Ainda segundo o executivo, o perfil da equipe de criação é de gente tão afinada que bebe o mesmo sabor de refrigerante e tem um senso de autocrítica exacerbado em relação aos produtos que criam – mas despreza relatórios com tendências de mercado e pesquisa com consumidores.

Completando a apresentação desses estudos, vale mencionar um outro comentário de Jonash, também mencionado no estudo da revista Exame, em que ele fez a seguinte afirmação: “as empresas mais avançadas construíram uma organização inteiramente conectada em rede. Com isso, uma nova idéia pode ganhar a comunidade de funcionários, transformar-se em projeto ou mesmo salvar um negócio”.

Pode-se perceber que muitas vezes a inovação está intimamente ligada ao ambiente organizacional empreendedor. No *hall* das empresas mais inovadoras do mundo, a 3M certamente possui uma posição de destaque, graças aos produtos inovadores e conhecidos mundialmente. Dentre seus produtos inovadores e de certa forma revolucionários acredita-se que o “Post it” talvez seja o mais conhecido. Através do espírito empreendedor de seus funcionários, aliado à cultura e medidas organizacionais que incentivam o intra-empreendedorismo, a empresa conseguiu transformar uma invenção fracassada em um produto de sucesso mundial. Este caso será analisado em detalhe no capítulo 3 do presente trabalho. O caso 3M servirá como o pano de fundo para os estudos que serão feitos aqui.

1.1.2 Uma discussão inicial do tema intra-empreendedorismo:

Nas discussões preliminares feitas até agora, pode-se perceber que, no campo do modelo de gestão empresarial, várias mudanças, sendo que muitas delas culturais, foram implementadas pelas grandes corporações. Estas mudanças são uma tentativa para elevar sua competitividade. A fim de aumentar a sua agilidade, fez-se

necessária a adoção de práticas como fragmentação em unidades menores, terceirização de atividades não relacionadas ao *core business* e *downsizing*⁵. Tais medidas mostraram, porém, não ser suficientes para garantir a sobrevivência das empresas.

Em relação às políticas de recursos humanos, as empresas finalmente visualizaram que a valorização de funcionários pode proporcionar uma vantagem competitiva significativa. Práticas como re-qualificação e *empowerment* destacaram-se como medidas concretas que trazem resultado bastante animador. Essas práticas de recursos humanos visam a uma melhor capacitação de funcionários através de treinamentos e delegação de poder para tomadas de decisões de forma mais ágil e descentralizada.

Hashimoto (2006) comenta que, considerando a oportunidade de desenvolvimento de carreira, muitos acreditavam que a única forma de um funcionário exercitar seu espírito empreendedor seria deixar a empresa e criar um novo negócio por sua iniciativa própria. Os gestores ainda enxergam um potencial conflito de interesse entre a corporação e os funcionários ávidos em desenvolver seu “projeto pessoal” dentro da empresa. Eles entendem que um funcionário não conseguiria dedicar-se à empresa tendo essa idéia e ambição.

Acredita-se que as práticas da 3M, simbolizadas pelo caso “Post it”, acendem uma luz no fim do túnel. Para corroborar essa constatação, Hashimoto (2006) aponta que a falsa dicotomia ou aparente conflito de interesses entre empresa e funcionário empreendedor foi desfeito por Pinchot na década de oitenta. O conceito de intra-empendedorismo criado por ele abriu um caminho alternativo para o melhor aproveitamento dos recursos humanos que as empresas possuem. Em seu livro (Pinchot, 1989), ele mostra uma nova forma de empreender e aponta uma alternativa aos empregados com espírito empreendedor e que não desejam deixar suas empresas para encontrar interlocutores para sua vocação empreendedora.

Os indícios levam crer que havia uma visão limitada sobre o processo de criação de empreendimentos no período anterior aos estudos do Pinchot. Acreditava-se que um

⁵ *Downsizing*: termo utilizado para designar redução ou achatamento de níveis hierárquicos.

funcionário empregado de uma determinada empresa poderia se tornar um empreendedor e criar um empreendimento apenas abandonando o emprego e iniciando seu próprio empreendimento fora da empresa. Segundo Pinchot (1989), o assunto ganhou a importância merecida no meio empresarial a partir da publicação do artigo da economista Norman Macrae intitulado “*Intrapreneurial Now*” na revista *The Economist* em 1982⁶. Segundo Pinchot (1989), o artigo aponta a seguinte tendência: “as grandes corporações bem sucedidas devem-se transformar em uma confederação de *intrapreneurs*”. Desta maneira, talvez o maior desafio das empresas esteja na criação de mecanismos e ambientes organizacionais que incentivem o espírito empreendedor de seus funcionários.

Pinchot (1989) comenta que muitas organizações estão trabalhando no incentivo aos empreendedores internos. Ele cita um discurso⁷ proferido por Lew Lehr, então presidente da 3M, de 1983:

“Por muitos anos a estrutura corporativa [da 3M] foi concebida especificamente para engajar os jovens intrapreneurs a pegarem uma idéia e correr com ela. Caso sejam bem sucedidos, eles podem e de fato se encontram dirigindo seus próprios negócios sob o guarda-chuva da 3M. A abordagem *intrapreneur* não é marginal na 3M. Ela é o coração de nossa disposição para o crescimento.”

Se de um lado o intra-empreendedorismo abre uma nova perspectiva ao funcionário empreendedor para justificar sua permanência na empresa, por outro lado ele pode tornar-se um mecanismo eficaz para um melhor aproveitamento dos recursos humanos da empresa por meio da retenção de talentos e de transformação de idéias inovadoras em novos negócios. O intra-empreendedorismo aponta, portanto, um caminho promissor às grandes corporações na sua árdua jornada em busca de maior agilidade e flexibilidade; em suma, de maior competitividade.

Tendo em vista a crescente importância que o intra-empreendedorismo vem assumindo nas empresas, define-se o objetivo: verificar o entendimento dos

⁶ MACRAE NORMAN. *Intrapreneurial now*. Disponível em <<http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/Economist.html>>. Acesso em: 1 dez. 2006.

⁷ Lew Lehr, “Dreaming in Color: The Engineer as Entrepreneur”, discurso proferido na Universidade de Nebraska, 2 de abril de 1983.

funcionários da empresa analisada sobre o tema intra-empreendedorismo bem como questionar a sua aplicabilidade, além de verificar a existência de práticas corporativas que visam incentivar o intra-empreendedorismo. Esta análise será feita a partir da coleta de dados de diversos setores da empresa estudada, tais como o departamento de recursos humanos e o de negócios, e em diversos níveis hierárquicos, de alto executivo ao nível operacional.

1.2 ESCOPO DO ESTUDO

As pesquisas iniciais sobre o assunto intra-empendedorismo apontaram para termos como inovação, criação de idéias, o processo de inovação e comprometimento de recursos. Esses estudos identificaram duas principais formas de inovação: desenvolvimento formal de produtos e iniciativas individuais (Balkin & Logan, 1988; Burgelman, 1984; Butler & Jones, 1992; Sathe, 1985). Outros estudos indicam que, na ausência de programa de incentivo ao intra-empendedorismo e na falta de integração dele com as estratégias corporativas, poucas oportunidades têm sido apresentadas pelas empresas para impulsionar e desafiar objetivos corporativos através de desenvolvimento de produtos ou idéias (Anthony, 1991; Brazeal & Weaver, 1990; Brush & Hirsch, 1984; Chisoholm, 1987).

Como resultado desses estudos, algumas ações organizacionais foram identificadas como fatores que contribuem de forma negativa e servem para reduzir o potencial impacto do programa de intra-empendedorismo e dos intra-empendedores. A saber:

- Processo de tomada de decisão centralizado;
- Priorização de investimentos de curto prazo para novos projetos em detrimento dos de médio e longo prazo;
- Estrutura organizacional inflexível;
- Falta de estímulo da empresa para que os funcionários assumam riscos calculados.

Cross & Lynch (1992) desenvolveram um modelo de análise em que não só os objetivos empresariais mas também os indicadores financeiros são incorporados nessa análise para medir o sucesso organizacional de uma maneira ampla.

Ramanujan & Venkatraman (1988) e Marcus (1994) investigaram fatores como excelência, planejamento e performance através do crescimento em vendas, mudança na receita líquida e mudanças no *market share*, retorno sobre investimentos e performance. Estes estudiosos elaboraram um modelo de excelência e compararam o resultado da aplicação desse modelo em uma determinada empresa ao desempenho das empresas utilizadas como *benchmark*.

De acordo com Marcus & Zimmerer (2003), as dinâmicas condições de competição do ambiente corporativo e da economia global elevaram o potencial de contribuição do intra-empendedorismo ao sucesso da empresa. O efeito dessa contribuição é semelhante aos impactos provocados pela “nova economia” nos modelos de negócios atuais. De acordo com eles, o conceito de intra-empendedorismo pode ser entendido como técnica que pode ser transformada em ações empresariais para incorporar a contribuição dos funcionários. Além do potencial para elevar o ganho financeiro, a criação de motivação e a elevação do moral são contribuições que o intra-empendedorismo pode trazer às empresas, segundo apontam estes estudiosos.

O presente trabalho propõe analisar o entendimento dos funcionários da empresa analisada sobre o tema intra-empendedorismo bem como sua aplicabilidade, além de verificar a existência de práticas corporativas que visam incentivar o intra-empendedorismo. Dessa forma, o objeto do estudo não será o empreendedorismo de uma maneira geral e no seu sentido convencional, ou seja, a criação de novos empreendimentos independentes. Esses conceitos serão abordados apenas para suportar e justificar a aplicabilidade deles dentro das empresas.

O escopo também será limitado ao intra-empendedorismo na esfera gerencial, ou seja, relativo às políticas e práticas gerenciais e de recursos humanos, e não relacionado à criação ou à invenção de produtos.

A seguinte pergunta básica reflete o problema de pesquisa a ser analisado neste trabalho:

COMO O INTRA-EMPREENDEDORISMO É ENTENDIDO PELOS PROFISSIONAIS DA EMPRESA ESTUDADA E COMO ELE É APLICADO NA ORGANIZAÇÃO?

O conjunto das perguntas abaixo relacionadas auxilia a compreensão do problema acima descrito:

1. Qual é o entendimento sobre o assunto dos profissionais formadores de políticas e de opiniões de recursos humanos tais como alto executivos e profissionais de recursos humanos da empresa estudada?

2. Quais são as políticas e mecanismos organizacionais que estimulam o intra-empendedorismo?
3. As iniciativas organizacionais que estimulam o intra-empendedorismo são compreendidas de forma homogênea nos diversos níveis hierárquicos? Este entendimento também é homogêneo em diferentes áreas tais como administrativas e negócios?
4. Como uma nova idéia ou iniciativa é tratada dentro da empresa?
5. Como as atitudes empreendedoras são levadas em conta na seleção ou na promoção de funcionários?

A análise dessas questões permitirá aprofundar o conhecimento acerca do entendimento e aplicação do conceito de intra-empendedorismo, contribuindo assim para o aperfeiçoamento das práticas empresariais.

1.3 DESCRIÇÃO SUMÁRIA DOS CAPÍTULOS

O capítulo 1 visa a apresentar os principais propósitos e razões do estudo, identificando o escopo do trabalho, seus objetivos, motivação e o problema a ser pesquisado.

O capítulo 2 refere-se à revisão bibliográfica relacionada ao tema da dissertação, de modo a formar uma estrutura teórica conceitual que servirá de base para a pesquisa de campo. Uma vez que o foco central do trabalho é o intra-empREENDEDORISMO, as discussões teóricas limitam-se ao ambiente empresarial interno.

O capítulo 2 está subdividido em sete itens. No primeiro, procura-se apresentar o cenário empresarial atual e a razão da necessidade de fomentar o espírito empreendedor nos funcionários. No segundo, procura-se conceituar e caracterizar o empreendedorismo e o perfil de empreendedor de forma mais abrangente. O terceiro trata especificamente do conceito de intra-empREENDEDORISMO através de quadros comparativos entre empreendedorismo tradicional (externo) e interno. No item seguinte, o quarto, trata-se da evolução do ambiente organizacional e as mudanças que gerarão impactos tanto positivos quanto negativos no intra-empREENDEDORISMO. O item cinco aborda a importância do incentivo ao intra-empREENDEDORISMO dado pelas empresas face ao ganho de competitividade empresarial. No item seguinte, o sexto, serão apresentados alguns casos de aplicação do intra-empREENDEDORISMO. E, por fim, o sétimo item tratará dos fatores organizacionais que podem influenciar positiva ou negativamente a implementação do intra-empREENDEDORISMO.

O capítulo 3 elabora um referencial metodológico utilizado na realização da pesquisa de campo, considerando-se o enfoque do estudo, o método de pesquisa escolhido, a amostra e a coleta de dados.

O capítulo 4 descreve os resultados obtidos na pesquisa de campo, procurando identificar na prática como se caracteriza o entendimento dos conceitos teóricos abordados no capítulo 2.

Por fim, o capítulo 5 relaciona as principais conclusões do estudo, apresentando também suas principais limitações e contribuições para trabalhos futuros no campo do empreendedorismo e, de maneira mais geral, para estudos relacionados ao ambiente organizacional.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

- 1. INTRODUÇÃO**
- 2. DEFINIÇÕES RELACIONADAS AO TEMA
EMPREENDEDORISMO**
- 3. ESTUDOS JÁ REALIZADOS SOBRE O
ASSUNTO**
- 4. PERFIL DO EMPREENDEDOR TRADICIONAL E
DO EMPREENDEDOR INTERNO**
- 5. IMPORTÂNCIA DO INCENTIVO AO ESPÍRITO
EMPREENDEDOR NO CONTEXTO DA
COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL**
- 6. CASOS DE APLICAÇÃO**
- 7. FATORES ORGANIZACIONAIS QUE
INFLUENCIAM O INTRA-EMPREENDEDORISMO**

2.1 INTRODUÇÃO

Antes de abordar o tema intra-empendedorismo, vale uma breve discussão sobre alguns assuntos normalmente associados a ele, tais como a criatividade e o processo de inovação. Esta discussão inicial se faz necessária pois, em uma quantidade relevante de estudos, inovação e criatividade estão associadas às possíveis motivações que levaram à adoção de intra-empendedorismo nas empresas.

De acordo com Russell (1999), a inovação, na concepção Schumpeteriana ⁸, pode ser considerada como:

- A implementação de mudanças em produtos ou processos que resultam em melhorias significativas na relação “*performance-to-price*”. Dessa forma, a empresa será capaz de oferecer aos seus clientes produtos ou serviços com um valor agregado maior.
- A geração de novos produtos ou processos que cria um nicho de mercado inédito.
- Abertura de um novo mercado, ou seja, um mercado em que uma área específica da indústria ainda não tenha penetrado, independentemente do fato do mercado existir antes ou não.
- A conquista de uma nova fonte de suprimento de matéria prima ou bens parcialmente manufaturados, independentemente do fato da fonte existir antes ou não.
- O aparecimento de uma nova estrutura de organização em um setor, como a criação de uma posição de monopólio ou a quebra de um monopólio existente.

A razão dessa distinção é diferenciar as grandes inovações que representam uma mudança não-linear das inovações incrementais, que são melhorias lineares a algo já existente. Os conceitos a serem abordados neste trabalho são mais aplicáveis àquelas organizações que incorporaram o empreendedorismo na sua estratégia empresarial e que busca de forma persistente a inovação como uma fonte de

⁸ Schumpeter, J. (1939). *Business cycles*. New York, NY. McGraw Hill

vantagem competitiva, contrastando com aquelas empresas que buscam mudanças inovadoras de forma esporádica.

De certa forma, pode-se vincular o intra-empreendedorismo ao processo de inovação. Segundo Antoncic (2001), o intra-empreendedorismo pode ser definido pelo seu conteúdo, ou seja, pelas suas dimensões baseadas no conceito de inovação criado por Schumpeter. Dessa maneira, Antoncic (2001) define a atitude intra-empresarial como a determinação em busca da solução nova ou criativa para desafiar e confrontar as velhas práticas da empresa, incluindo o desenvolvimento e a melhoria de velho ou novo produto, serviço, mercado, técnica de administração e tecnologias para desempenhar as funções organizacionais, assim como mudanças em estratégias, nas suas organizações e na forma com que a empresa lida com os competidores num âmbito mais amplo. Ainda de acordo com ele, o intra-empreendedorismo refere-se a um processo interno de uma empresa existente, independente do seu tamanho, e lida não somente com novos negócios, mas também com outras atividades e orientações inovadoras.

Como resultado prático do estudo do Schumpeter, Andreassi (2005) comenta que uma empresa só se torna competitiva no caso de possuir uma força humana criativa e inovadora, ou seja, profissionais capazes de empreender.

2.2 ALGUMAS DEFINIÇÕES RELACIONADAS AO TEMA INTRA-EMPREENDEDORISMO

Entende-se que o conceito de intra-empreendedorismo é uma extensão do empreendedorismo tradicional, i.e., o empreendedorismo externo. Enquanto este é a aplicação do espírito empreendedor na criação de novos empreendimentos, aquele está associado à sua aplicação dentro das organizações. Dessa maneira, antes de apresentar os conceitos relacionados ao intra-empreendedorismo, faz-se necessário conceituar empreendedorismo e empreendedor (*entrepreneur*, em inglês).

Empreendedor e Empreendedorismo

Conforme citado por Bom Ângelo (2003), a raiz da palavra ***entrepreneur*** surgiu há cerca de oitocentos anos. Trata-se do verbo francês ***entreprendre***, que significa fazer algo. Etimologicamente, a palavra é uma conjugação de ***entre*** + ***pendre***. ***Entre***, do latim ***inter***, designa espaço que vai de um lugar ao outro, ação mútua, reciprocidade e interação. ***Pendre***, do latim ***prehendere***, significa tomar posse, utilizar, empregar, tomar uma atitude. O termo foi absorvido pelo inglês trezentos anos mais tarde. Em 1730, Richard Cantillon usou o termo ***entrepreneur*** para designar uma pessoa que trabalhava por conta própria e que tolerava o risco do seu negócio no intento de promover seu próprio bem-estar econômico.

Ainda segundo Bom Ângelo (2003), uma outra definição foi elaborada no início do século XIX pelo economista francês Jean Baptiste Say. Para Say, um empreendedor é aquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para outro de produtividade mais elevada e de maior rendimento.

Em português, a palavra deriva do latim ***imprehendere***. No contexto econômico, empreender significa iniciar um novo negócio. O *Marriam Webster Dictionary* define o empreendedor como alguém que organiza, administra e assume os riscos de um negócio ou empreendimento.

Bom Ângelo (2003) também cita uma definição conceituada pela consultoria Accenture, resultado de uma pesquisa internacional sobre empreendedorismo conduzida entre janeiro de 2000 e junho de 2001:

Empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma idéia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chama de risco.

Intra-empreendedorismo e Intra-empreendedor

Embora conceitos relacionados ao intra-empreendedorismo sempre tiveram presentes na história das organizações, principalmente nos momentos de dificuldade que exigem atitudes e esforços diferenciados de seus membros, suspeita-se, entretanto, que este tema ainda seja pouco conhecido para a maioria das corporações modernas.

O termo intra-empreendedorismo foi cunhado na década de 1980 pelo consultor de administração Gifford Pinchot III. De acordo com Bom Ângelo (2003), quase duas décadas mais tarde, os dicionários passaram a apresentar o termo ***intrapreneur***, que designa a pessoa que, dentro de uma grande corporação, assume a responsabilidade direta de transformar uma idéia ou projeto em produto lucrativo através da inovação e de assunção de riscos”.

A seguir, algumas definições extraídas do livro do Pinchot (1989):

***Intrapreneur*⁹:**

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.

⁹ Intra-empreendedor é uma livre tradução da palavra *intrapreneur*.

Entrepreneur¹⁰: “O empreendedor que desempenha o papel de um *intrapreneur* fora de uma organização”.

O termo Intra-empreendedor, portanto é uma livre tradução do termo original, em inglês, *intrapreneur*. Neste trabalho, será utilizado o termo intra-empreendedor para designar os funcionários com perfil empreendedor. O termo intra-empreendedorismo será utilizado para designar as ações e políticas adotadas pelas empresas para incentivar o espírito empreendedor de seus funcionários.

A partir do Pinchot (1989), vários outros pesquisadores contribuíram com suas próprias visões e definições do intra-empreendedor, algumas das quais descritas a seguir.

Para Wunderer (2001), o intra-empreendedor é um colaborador da empresa que inova, identifica e cria oportunidade de negócios, monta e coordena novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor. Ele age para atender necessidades latentes e busca fazer de forma mais eficaz o que já existe. O objetivo do empreendedorismo organizacional é manter e aumentar o valor corporativo no longo prazo, otimizando os benefícios dos principais *stakeholders*¹¹.

Um intra-empreendedor também pode ser definido como uma pessoa que consegue gerar novas idéias a despeito dos obstáculos organizacionais significativos. Ele é uma pessoa que trabalha e re-trabalha de forma contínua e insistente até alcançar o sucesso. Sua motivação vem do desafio de concretizar novos negócios dentro da organização com o mesmo entusiasmo daquelas que empreendem por conta própria fora da empresa.

¹⁰ A tradução do *entrepreneur* é empreendedor.

¹¹ *Stakeholders*: Pessoas ou entidades cujos interesses podem ser afetados positiva ou negativamente pelas ações de uma determinada empresa. Exemplos de *Stakeholder*: a sociedade, os governos, os acionistas ou os próprios funcionários da empresa.

Nicholas (1993) prefere abordar a morfologia da palavra em sua definição. **Intra** significa dentro, **pre** significa antes e **neur** significa centro nervoso. Ou seja, alguém que pode formar ou mudar substancialmente o centro nervoso de dentro do negócio.

Zahra (1995) aborda duas dimensões em sua definição do intra-empendedorismo: o foco na inovação e criação de negócios e a renovação estratégica. A primeira dimensão inclui o compromisso da empresa em construir novos produtos ou processos, criando novos mercados ou expandindo os já existentes. A segunda dimensão, renovação estratégica, é a revitalização das operações, mudando o escopo do negócio ou a sua abordagem competitiva.

Para Pryor & Shays (1993), o intra-empendedorismo é a criação de um ambiente no qual a inovação pode florescer de forma a transformar pessoas comuns, que nunca viram um cliente, em empreendedores de sucesso que assumem responsabilidades e papéis dentro da empresa.

De acordo com Antoncic (2001), o intra-empendedorismo é a aplicação das atitudes empreendedoras dentro de organizações já existentes. O conceito de intra-empendedorismo pode ser entendido de seguintes formas:

- Processos sobre os quais os funcionários têm o controle sobre as oportunidades de melhoria ou modificação, independentemente da existência ou não de autoridade sobre os recursos necessários para tal (Stevenson & Jarillo 1990).
- Fazer coisas novas e livrando-se da mesmice para concretizar as oportunidades identificadas (Vesper, 1990)¹².
- Espírito empreendedor aplicado nas organizações já existentes (Hisrich & Peters, 1998)¹³.

Com o intuito de proporcionar uma abordagem mais abrangente, Russell (1999) entende que o termo intra-empendedorismo pode ser definido através de uma

¹² Vesper, K. H. (1990). *New Venture Strategies* (rev. ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

¹³ Hisrich, R. D. & Peters M. P. (1998). *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise* (4. ed.). Chicago, IL: Irwin.

combinação de definições do Schumpeter, sobre inovação e empreendedorismo, e de Burgelman, sobre empreendedorismo corporativo. Russell (1999) comenta no seu trabalho que Schumpeter descreve empreendedorismo como sendo a criação de “novas combinações de recursos” através do ato da inovação. Burgelman (1984) define empreendedorismo corporativo como “expansão do domínio das competências das empresas e das oportunidades criadas através da geração interna de novas combinações de recursos”.

Combinando as duas perspectivas, ainda segundo Russell (1999), o intra-empreendedorismo pode ser conceituado como sendo o aperfeiçoamento das competências organizacionais e empresariais e a expansão de suas oportunidades provenientes das inovações criadas internamente. Ele ressalta que a geração interna de inovações requer ações de indivíduos ou de grupos motivados e é influenciado por fatores organizacionais e ambientais (ambiente empresarial).

Covin & Sievin (1991) publicaram um modelo bastante abrangente de intra-empreendedorismo, em que conceituaram o intra-empreendedorismo como um conjunto de comportamentos praticados na esfera organizacional. De acordo com os autores, esses comportamentos englobam o desejo dos altos executivos em assumirem riscos, a extensão e a frequência de inovação de produtos e a propensão da empresa em competir de forma proativa com seus rivais do mercado. Essas tendências comportamentais são encapsuladas numa variável que esses autores chamaram de “postura empreendedora”¹⁴. Eles consideram a postura empreendedora como um fator que influencia diretamente a performance empresarial e é influenciado por variáveis tais como: características ambientais, negócio da empresa, missão e estratégia empresarial. Em adição, variáveis organizacionais, tais como recursos e competências, estrutura, cultura e juízo de valores dos altos executivos, também devem ser levadas em consideração.

De acordo com Andreassi (2005), o termo intra-empreendedorismo pode ser entendido, em linhas gerais, como a capacidade que os funcionários de uma

¹⁴ Livre tradução do termo utilizado por Covin & Sievin: “*entrepreneurial posture*”.

empresa têm para agir como empreendedores. Ele mencionou em seu artigo uma outra definição dada por Dornelas (2003 apud DORNELAS; ANDREASSI, 2005):

Empreendedorismo corporativo pode ser entendido como o processo pelo qual um indivíduo, ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma organização ou instigam a renovação ou a inovação dentro de uma organização existente.

Já Hashimoto (2006) focou o funcionário individualmente, além da sua propensão a agir sozinho de forma empreendedora. Para ele, um intra-empendedor parte do pressuposto de que a empresa cria propositadamente estruturas e processos que inibem a ação empreendedora e assume essa condição como desafio pessoal a ser superado. Do ponto de vista da empresa, o intra-empendedorismo é o uso do talento criativo de seus funcionários para desenvolver produtos e serviços inovadores. O intra-empendedorismo acontece quando essas atitudes individuais são valorizadas pela empresa, não necessariamente por meio de processos formais.

A seguir, outros termos ligados ao intra-empendedorismo extraídos do livro do Hashimoto (2006):

Empreendimentos corporativos (*Corporate ventures*)

São novos negócios criados de forma isolada do resto da organização.

Normalmente, são linhas de produtos ou negócios com pouca aderência aos já existentes. Apesar da sua independência na fase inicial, obtendo sucesso, eles acabam sendo incorporados aos processos globais para usufruir da economia de escala nas operações.

Para exemplificar, Andreassi (2005) cita o caso da Origin, empresa de serviços de TI que começou a se desenvolver dentro da Philips; da Itaotec, braço tecnológico do Itaú; e da Gedas, também empresa de serviços de TI que se originou da Volkswagen.

Empreendedorismo organizacional

Ocorre quando a empresa se adapta a um ambiente de constante mutação por meio da construção da estrutura e cultura organizacional que apóiam e desenvolvem o empreendedorismo e a inovação interna. Dessa forma, procura-se estimular seus funcionários a se comportarem como donos do negócio.

Alianças corporativas

Desenvolvimento da capacidade inovadora a partir do relacionamento estreito com pequenos negócios em setores afins. Quando as organizações procuram concentrar esforços em suas competências básicas, essa abordagem ganha grande relevância, ao mesmo tempo em que mantém a exploração de oportunidades que, se não forem aproveitadas pela empresa, serão exploradas pelos concorrentes. As pequenas empresas também reconhecem os benefícios dessas parcerias e se apresentam às grandes empresas por meio de redes formais de investimento de risco. Trata-se da definição da moderna organização como uma ampla rede de relacionamento.

Vale salientar que, embora intimamente associados, muitos confundem o empreendedorismo, ou intra-empreendedorismo, com a inovação e a criação de produtos ou serviços inéditos. Uma ação empreendedora não se resume ou limita unicamente à criação e desenvolvimento de novos produtos. De acordo com Hashimoto (2006), ela pode ser atribuída a qualquer forma de proposição de mudanças e melhorias na organização que, de alguma forma, se traduza em aumento de valor para o cliente ou para o acionista. Nesse sentido, departamentos tradicionalmente conhecidos como de *staff*, incluindo Recursos Humanos, Informática, Financeiro, Contabilidade, Jurídico, entre outros, também podem promover intra-empreendedorismo.

Forma e classificação dos intra-empreendimentos

Ao verificar as literaturas, pesquisas ou estudos sobre intra-empreendedorismo, pode-se perceber que muitos desses trabalhos associam esse tema à inovação, desenvolvimento de novos produtos ou serviços nas organizações. Na prática, no entanto, as iniciativas intra-empreendedoras nessas áreas não são tão abundantes

quanto se imagina. Uma possível explicação é que o processo de inovação envolve a criatividade na sua forma mais ampla. As inovações são limitadas por uma série de fatores, dentre os quais o custo e o risco proveniente da incerteza de um empreendimento totalmente novo. Devido ao custo e ao esforço coletivo envolvido neste tipo de empreendimento, sua chance de ser aprovado nem sempre é grande. Nesse sentido, melhorias em produtos e serviços já existentes são mais acessíveis, factíveis e menos complexos. Uma vez que as melhorias tendem a envolver menos riscos, recursos e tempo, logo obtêm sinal verde da empresa mais facilmente. Em contraposição às inovações relacionadas a produtos ou serviços, normalmente conduzidas por área de P&D, as melhorias quase sempre são foco de atenção de departamentos de *staff*¹⁵.

Em muitas organizações, a área de atuação de programas de melhoria de qualidade contínua refere-se aos processos de toda e qualquer atividade dentro da organização ou ligadas a qualquer dos seus relacionamentos externos.

Normalmente, esse tipo de programa visa a promover uma busca constante por melhoria da eficiência em atividades rotineiras, de forma a otimizar os processos para reduzir custos e desperdícios, obtendo assim mais eficiência e eficácia dos processos organizacionais. Projetos como alteração nos fluxos de informações, criação de novas funções, alterações em políticas, estabelecimento de novas formas de comunicação interdepartamentais e outras de mesmo porte podem ser considerados intra-empreendedores e devem ser tratados como qualquer outro empreendimento interno envolvendo produtos.

Hashimoto (2006) subdivide essas mesmas iniciativas empreendedoras em duas categorias: negócios e administrativo. Todas as iniciativas relacionadas a produtos são também de negócio; no entanto, as iniciativas relacionadas a processos podem ser categorizadas em negócios ou em administrativo. As atividades do administrativo são fundamentalmente de *staff* que não está relacionado diretamente com o negócio da empresa; portanto, serão sempre processos e nunca produto. Vale ressaltar que o produto aqui referido possui um sentido mais estrito – relacionado apenas aos produtos ou serviços oferecidos a clientes externos. Dessa forma, de acordo com

¹⁵ Departamentos de *staff*: áreas não relacionadas à produção ou à venda, tais como Finanças, Contabilidade, TI etc.

Hashimoto (2006), projetos como alteração nos fluxos de informações, criação de novas funções, alterações em políticas, estabelecimento de novas formas de comunicação interdepartamentais e outras de mesmo porte podem ser considerados intra-empreendedores e devem ser tratados da mesma forma que qualquer outro empreendimento interno envolvendo criação de novos produtos.

Ferreira (2001) propõe outra classificação em que divide os empreendimentos organizacionais entre internos e externos. Empreendedorismo interno pode ser definido como a nova combinação de recursos existentes feita por empreendedores individuais que os utilizam para gerar novas oportunidades, relacionadas aos novos negócios ou não. O empreendedorismo externo ocorre quando as atividades empreendedoras exploram o ambiente externo à organização. Embora mais raro de acontecer, há casos em que as empresas fazem parcerias com outras empresas na busca de oportunidades com ganhos mútuos.

Ainda segundo Ferreira (2001), o intra-empreendedorismo pode ser também formal ou informal. O informal ocorre de forma autônoma com ou sem o suporte da organização. Ele é normalmente conduzido por intra-empreendedores — pessoas que perseguem objetivos de interesse próprio que geram benefícios coletivos. Alguns desses esforços eventualmente recebem o reconhecimento da organização e acabam sendo incorporados aos processos e produtos já existentes. Já o intra-empreendedorismo formal se dá quando a empresa cria condições para identificar, reter, desenvolver e atrair talentos empreendedores, dando-lhes condições para criar e gerar projetos de cunho inovador para o desenvolvimento da organização, de acordo com suas estratégias globais.

2.3 ALGUNS ESTUDOS JÁ REALIZADOS SOBRE O ASSUNTO

Assume-se aqui que o conceito de intra-empendedorismo, objeto deste estudo, seja uma extensão do empreendedorismo. Por esta razão, serão apresentados alguns estudos sobre o empreendedorismo antes da discussão daqueles relacionados ao intra-empendedorismo.

Hashimoto (2006) comenta que, devido à relevância deste assunto no meio empresarial, várias ciências como a psicologia, a filosofia, a sociologia, a economia, a administração, a política e a medicina vêm estudando e trazendo suas próprias contribuições a partir de suas abordagens específicas.

Numa análise inicial, percebe-se uma grande semelhança entre o intra-empendedor e o empreendedor tradicional (externo): eles possuem o mesmo perfil. Nesse sentido, vale mencionar a consideração de Cunningham e Lischeron (1991):

[...] a tradicional e popular definição de empreendedorismo – “abrir um negócio próprio” – é questionável porque, na visão deles, quem herda um negócio, como Henry Ford II, não é um empreendedor, nem aquele que a gerencia como funcionário, como Lee Iacoca. Por outro lado, abrir mais uma padaria ou posto de gasolina também não faz do empresário um empreendedor. [...]

Em seu estudo, Cunningham e Lischeron (1991) classificaram as escolas de pensamento sobre o tema, em uma tentativa de posicionar estes estudos sob diferentes perspectivas. São elas:

- **Escola bibliográfica:** baseados em estudos de histórias de grandes empreendedores, os adeptos desta escola concluíram que os traços empreendedores são inatos e não podem ser desenvolvidos. Eles consideram a intuição, usada para identificar as oportunidades, como o fator diferencial entre um empreendedor e as demais pessoas.

- **Escola psicológica:** os adeptos desta escola focam nas características comportamentais e de personalidade dos empreendedores. Eles assumem que o empreendedor desenvolve diversas atitudes, crenças e valores que moldam sua personalidade, em especial, valores pessoais como honestidade, comprometimento, responsabilidade, ética, propensão ao risco e necessidade de realização.
- **Escola clássica:** os adeptos desta escola entendem que a grande virtude de um empreendedor é a capacidade de criação em contraposição à posse. Com base no trabalho do economista Joseph Schumpeter (1934), os principais temas estudados nesta vertente são invenções, inovação e criatividade.
- **Escola da administração:** os adeptos desta escola definem um empreendedor como sendo uma pessoa que organiza e administra um negócio, assumindo os riscos e os resultados inerentes a esta iniciativa. Eles atribuem grande importância ao plano de negócio como ferramenta de gestão utilizada para o planejamento, a supervisão, o controle e a direção do empreendimento.
- **Escola da liderança:** os adeptos desta escola entendem que o empreendedor é um líder que mobiliza as pessoas em torno de objetivos e propósitos. Eles partem de premissa de que as ações empreendedoras devem ser atos coletivos. Dessa maneira, os empreendedores devem possuir habilidade refinada em montar, motivar e desenvolver sua equipe para atingir seu objetivo de forma coletiva.
- **Escola corporativa:** o foco de estudo desta escola é a organização e o seu desenvolvimento. Seus adeptos entendem que as habilidades empreendedoras podem ser úteis em organizações complexas, mesmo para ações de foco bastante específico, como desenvolvimento de um novo produto ou abertura de um novo mercado. A escola ganhou relevância a partir da necessidade e das dificuldades das organizações em desenvolver os empreendedores internos ou o clima empreendedor.

Stevenson & Jarillo (1990), professores da Harvard Business School, classificaram os estudos de empreendedorismo em três linhas:

- A primeira é formada por economistas interessados em analisar os resultados econômicos e financeiros das ações empreendedoras.
- A segunda é adotada por psicólogos e sociólogos que enfatizam o empreendedor como indivíduo, analisando seu histórico empresarial, suas motivações, o ambiente em que ele está inserido e seus valores.
- A terceira linha é estabelecida por administradores que buscam conhecer as habilidades gerenciais e administrativas dos empreendedores. Como objetivo, os adeptos dessa linha de estudo tentam entender a forma como os empreendedores conseguem atingir seus objetivos, suas metodologias, técnicas e ferramentas, o processo de tomada de decisão, a forma de resolver problemas e todo o instrumental utilizado.

Hashimoto (2006) apontou que um fato que intensificou o estudo sobre o empreendedorismo foi a contribuição do Peter Drucker¹⁶. Ele consolidou as primeiras definições da economia empreendedora e as uniu com a sua visão sobre novas aplicações da administração. Face ao novo cenário empresarial, Drucker entendia que a Administração, na sua concepção original, sofreu grandes mudanças, a saber:

- A administração deve ser aplicada a novos empreendimentos, sendo eles comerciais ou não. Até então se achava que ela era aplicável somente a empresas já existentes.
- A administração deve abordar pequenos empreendimentos. Até então, entendia-se que ela era adequada apenas para grandes corporações.
- A administração deve focar qualquer tipo de organização, inclusive as não-comerciais (serviços públicos, ONGs etc.). Até então se acreditava que ela só se aplicava a empresas com fins lucrativos.
- A administração deve incluir pequenas atividades comerciais que não eram consideradas empresas, tais como restaurantes, lojas e postos de gasolina.

Segundo Hashimoto (2006), essa nova visão da Administração proporcionou novos enfoques ao ensino e desenvolvimento do empreendedorismo, inicialmente alocados nos campos das Ciências Sociais Aplicadas. Nesta mesma direção, de acordo com

¹⁶ DRUCKER, P.F. (1995) *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*, São Paulo: Thomson Pioneira.

Hashimoto (2006), o professor Arthur Cole definiu empreendedorismo, em 1959, como “a atividade com propósito de iniciar, manter e aumentar uma unidade de negócios voltada ao lucro, para a população ou distribuição de bens e serviços”, aproximando-se ainda mais da definição de Administração de Drucker.

Hashimoto (2006) menciona que os pesquisadores americanos Longenecker e Schoen (1975) ajudaram a diferenciar estas duas disciplinas (administração e empreendedorismo) por meio do que eles chamam de “a essência do empreendedorismo”, a qual reside em três elementos imprescindíveis à atividade empreendedora que não são tratados pela Nova Administração de Drucker: a inovação, o risco e a autonomia. Segundo Hashimoto (2006), esses três elementos só qualificam o empreendedorismo quando estão presentes simultaneamente. De forma isolada, eles podem ser considerados características que qualquer executivo ou empresário pode possuir. Abaixo encontram-se especificados os três elementos citados:

- **Inovação:** o economista Joseph Schumpeter, em 1934, associou o empreendedor à ação inovadora ou criativa. O papel do empreendedor não se limita à criação de negócios, pois compreende também a criação de um método de produção, a abertura de um novo mercado, a busca por alternativas de materiais e a promoção de mudanças estruturais na organização. Estes elementos, per si, não caracterizam o empreendedor, pois nem sempre ele gera a idéia ou inova; no entanto, ele tem papel fundamental na transformação de qualquer idéia, dele ou de terceiro, em um projeto ou produto de sucesso.
- **Risco:** nenhum empreendimento está livre de risco, e o empreendedor precisa saber lidar com ele a todo instante. Quanto maior a incerteza, maior a imprevisibilidade dos resultados. Um empreendedor não pode ser avesso ao risco.
- **Autonomia:** o empreendedor goza de autonomia para definir os objetivos, decidir sobre o uso de recursos, escolher as estratégias de ação e até mesmo para buscar oportunidades relevantes. É importante não confundir autonomia

com independência. Independência significa trabalhar sozinho, o que, definitivamente, não é do perfil do empreendedor. Uma de suas principais características é justamente a capacidade de motivar e mobilizar pessoas para ajudá-lo na concretização dos seus objetivos.

2.3.1 Pesquisa sobre as práticas de intra-empendedorismo:

A revista *Industrial Management* publicou, no início de 2006, uma reportagem intitulada “*Gateways to Intrapreneurship*”, mostrando o resultado de uma pesquisa sobre intra-empendedorismo. A pesquisa contou com a colaboração de 179 gerentes de mais de 20 empresas de manufatura e de serviços dos EUA e explorou a experiência dos participantes com o intra-empendedorismo. O termo intra-empendedorismo foi definido aos participantes da pesquisa como sendo: “... ato ou prática de criar produtos novos e oportunidades de negócios dentro duma organização através de atitudes proativas e assunção de riscos.”. Após esta definição dada pelo pesquisador, os participantes foram instruídos a responderem as seguintes questões:

- Baseado na sua experiência, há alguma ação ou prática/política organizacional que iniba o intra-empendedorismo na sua empresa?
- Baseado na sua experiência, há alguma ação ou prática/política organizacional que sua empresa pode adotar para estimular o intra-empendedorismo?

Durante a pesquisa, todos os participantes mencionaram que suas empresas passam por mudanças organizacionais relevantes provocadas por crescente pressão pelo aumento de competitividade. Setenta e sete por cento dos participantes da pesquisa são homens e vinte e três por cento, mulheres, e todos têm em média 12,3 anos de experiência gerencial. Todos os participantes declararam que possuem subordinados responsáveis pela produção ou serviços a clientes.

As tabelas 1 e 2 contêm as respostas a ambas as questões ordenadas de forma decrescente, pela frequência da resposta.

Tabela 1: As principais barreiras às práticas de intra-empendedorismo

As dez principais barreiras ao intra-empendedorismo	
Barreiras apontadas pelos entrevistados	Frequência
Possibilidade de punição pelo insucesso devido ao risco assumido, idéias novas e falhas	57%
Falta de canal para exposição/execução de novas idéias ou sugestões	44%
Falta de medidas organizacionais para estimular, promover e encorajar intra-empendedorismo	38%
Falta de políticas para coibir disputas internas e falta de cooperação	35%
Falta de comunicação interna e existência de redutos que visam à manutenção de <i>status quo</i>	31%
Pessoas sem visão crítica em busca de novas oportunidades	28%
Falta de clareza da missão, prioridade e objetivos organizacionais	26%
Falta de suporte gerencial às novas iniciativas	23%
Falta de recompensa às ações empreendedoras	21%
Disponibilidade inadequada de tempo ou de recursos para novos empreendimentos	18%

Fonte: Revista *Industrial Management*, jan/fev 2006

Tabela 2: As boas práticas para incentivar o intra-empendedorismo

As dez medidas para incentivar o intra-empendedorismo	
Medidas de incentivo apontadas pelos entrevistados	Frequência
A cultura de delegação de poder, de assunção de risco e de ação da força de trabalho	52%
Celebração e premiação para sugestões, idéias, progressos e resultados alcançados	41%
Canais de comunicações internos livres e eficientes	40%
Suporte gerencial e engajamento de todos os níveis hierárquicos	36%
Contínuo engajamento e incentivo à assunção de risco e novas idéias	35%
Desenvolvimento de processos para geração e implementação de novas idéias	33%
Clara definição das necessidades, visão e direção organizacional	30%
Desenvolvimento de cultura de cooperação e de trabalho em equipe	25%
Disponibilidade de recursos para suportar novas idéias	19%
Treinamento interdisciplinar e designação de missões especiais (fora das atividades cotidianas)	17%

Fonte: Revista *Industrial Management*, jan/fev 2006

São apresentadas, a seguir, algumas conclusões dessa pesquisa.

Sobre as barreiras ao intra-empendedorismo identificadas nesse estudo, há algumas observações importantes a fazer. Em primeiro lugar, as principais barreiras apontadas pelos participantes não estão relacionadas à falta de recursos, ou seja, não apontam para razões de natureza financeira ou de falta de tempo, e sim de natureza estrutural ou cultural. De uma maneira geral, a principal barreira apontada pelos entrevistados é a falta de suporte e de engajamento dados pela empresa. E, ainda pior, eles deixam claro que uma cultura de punição e de aversão ao risco combinada com a falta de cooperação e falha na comunicação pode minar qualquer esforço em prol do intra-empendedorismo. Adicionalmente, a inexistência de práticas sistemáticas para encorajar e incentivar ações inovadoras também inviabiliza o intra-empendedorismo.

Em segundo lugar, diferentemente do que acontece no caso do empreendedorismo externo, as possíveis ações para eliminar as principais barreiras ao intra-empendedorismo quase sempre estão fora do alcance dos gerentes, se estes trabalham de forma isolada. Mesmo para empresas com escassez de recursos, há várias ações que podem ser adotadas para revigorar suas operações através de intra-empendedorismo além da busca por recurso adicional.

O resultado da pesquisa aponta que provavelmente a chave para a implementação de práticas intra-empendedoras é a criação de uma cultura organizacional que encoraja, estimula e sustenta as ações intra-empendedoras. Uma cultura organizacional de intra-empendedorismo cria um ambiente de trabalho em que os funcionários possam ter confiança e expectativa de que suas iniciativas inovadoras serão encorajadas, suportadas e recompensadas pela empresa.

Diferentemente das decisões sobre a disponibilidade de recursos para um determinado empreendimento, as práticas apontadas pelos entrevistados devem ser desenvolvidas contínua e persistentemente e de forma *top-down*. O comprometimento com a implantação de intra-empendedorismo pode ser obtido, inicialmente, através da definição de visões e metas organizacionais, pelos altos

executivos, que dependem de ações intra-empresendedoras para serem atingidos. Em seguida, é importante obter comprometimento da média gerência em pautar suas ações através de políticas, práticas e o desejo de implementar esta mudança organizacional. Os gestores devem criar mecanismos que identificam, selecionam e suportam iniciativas intra-empresendedoras e recompensar o autor dessas iniciativas. Finalmente, numa atmosfera interna de confiança obtida por meio de canais de comunicação eficientes e de espírito de equipe, os gerentes poderão criar oportunidades internas aos funcionários para aplicar seus conhecimentos e exercitar seus espíritos empreendedores.

2.3.2 Estudo sobre os fatores internos e externos que influenciam a prática de intra-empresendedorismo

Um estudo feito por três pesquisadores sul-africanos, Gossen, Coning e Smit (2002), apontou um modelo conceitual sobre o intra-empresendedorismo em que a influência das posturas gerenciais sobre uma organização é destacada. Os pesquisadores coletaram informações de 109 organizações sul-africanas em 2001 através de questionários. Neste estudo, analisaram três aspectos organizacionais que caracterizam o intra-empresendedorismo, considerados pelos pesquisadores como os principais. Dois desses fatores, proatividade e inovação, foram considerados como relativos aos aspectos externos da organização. Esses fatores foram extraídos do já conhecido ENTRESCALE elaborado por Knight em 1997. O terceiro fator principal diz respeito às posturas gerenciais¹⁷ e foca nos aspectos internos à organização.

O modelo elaborado pelos pesquisadores leva em consideração linhas de produtos e suas mudanças, liderança em P&D, novas técnicas empregadas na organização, a postura competitiva da empresa e sua propensão a riscos, as características do mercado em que atua e o estilo de tomada de decisão face às oportunidades externas. O modelo também abrange seus processos e sua estrutura interna, bem como as relações internas. Ele enfatiza a objetivação de metas ao empreendedorismo corporativo assim como incentivos ao uso de sistemas que facilitam e acompanham a criatividade e a inovação. Ele leva em consideração a

¹⁷ Por postura gerencial entende-se das ações gerenciais que incentivam o intra-empresendedorismo.

existência de *intracapital*¹⁸, afim de prover recursos, além das facilidades para comunicação. Esse modelo organizacional proposto pelos pesquisadores caracteriza-se por:

- Possibilidade dos funcionários da base influenciarem as ações gerenciais;
- Existência da liberdade de ação para que os funcionários possam implementar seus empreendimentos internos;
- Existência de uma cultura voltada para encontrar soluções e não para identificação de culpados;
- Delegação de poder decisório aos funcionários;
- Existência de mecanismo de patrocínio ou apoio do corpo gerencial às ações intra-empendedoras.

O objetivo principal do estudo é a identificação de fatores que conduzem e sustentam o modelo clássico de intra-empendedorismo. O segundo objetivo é o de investigar o relacionamento entre variáveis contextuais tais como idade e tamanho da empresa e o risco do negócio, e os fatores principais relacionados ao intra-empendedorismo apontados no parágrafo inicial desta seção.

A seguir, os elementos clássicos relacionados ao intra-empendedorismo apontados na pesquisa:

Tabela 3 Elementos clássicos relacionados ao intra-empendedorismo

Elemento	Descrição
Equipe empreendedora	Intra-empendedorismo é praticado num ambiente com espírito de equipe.
Liberdade e delegação de poder	O poder é delegado à equipe intra-empendedora. Há medidas que garantem a liberdade de ação.
Patrocinador graduado	Os altos executivos devem garantir e suportar os intra-empendedores.
Confiança e estilo gerencial	Os intra-empendedores devem possuir confiança da empresa num ambiente que não penaliza erros. O estilo gerencial deve promover o intra-empendedorismo.
Comunicação e <i>feedback</i>	<i>Feedbacks</i> devem ser dados frequentemente. O compartilhamento de idéias deve ser incentivado.

¹⁸ Recursos financeiros ou não providos pela empresa com a finalidade de sustentar as ações (mudança, inovação ou melhoria) propostas pelos funcionários.

Recompensa e reconhecimento	Intra-empresendedores e seus trabalhos devem ser reconhecidos e o resultado deve ser recompensado.
Compartilhamento	Os recursos empresariais devem ser compartilhados.
Criatividade e inovação	Criatividade e inovação devem ser incentivadas.
Intracapital	Deve ser instalado um sistema de intracapital.
“Sangue novo”	“Sangue novo” favorece a introdução de novas idéias à organização.
Incentivo ao sucesso	Um ambiente interno positivo deve ser criado através de incentivo ao sucesso.

Fonte: *South Africa Business Management*, Junho de 2002

O estudo também apresentou as dimensões clássicas do intra-empresendedorismo:

- Estilo e orientação gerencial: as ações gerenciais voltadas ao incentivo ao intra-empresendedorismo;
- Comunicação: comunicação transparente e facilidade para troca de idéias;
- Ambiente organizacional: ambiente aberto às mudanças, aprendizados e novas idéias;
- Estrutura organizacional: estrutura informal com níveis hierárquicos reduzidos;
- Estratégia: voltada às ações de longo prazo;
- Propensão ao risco: tolerante a erros e falhas;
- Criatividade e inovação: sistemas e práticas organizacionais que incentivam à criatividade e à inovação;
- Produtos inovadores: liderança em P&D;
- Proatividade: ações proativas em busca de novas técnicas e postura competitiva.

Os pesquisadores entendem que, enquanto a análise do resultado de testes de ENTRESALE feitas por Knight, em 1997, resultou em dois fatores emergentes, a diferencial do estudo é a análise de fatores voltados às posturas gerenciais da empresa. A saber:

- Metas: inclusão de intra-empresendedorismo nas metas organizacionais;
- Sistema de criatividade e de inovação: ações que estimulam criatividade dos seus funcionários, bem como a inovação;
- Recompensa e sistema de criatividade e de inovação: sistemas que incentivam a criatividade e a inovação conduzem ao intra-empresendedorismo;
- Intracapital: recursos financeiros alocados às ações intra-empresendedoras;

- Comunicação: comunicação franca e aberta incentiva troca de idéias e de informações. Elemento vital para aumentar a produtividade e a sinergia;
- Patrocinadores para os intra-empREENDEdores: os altos executivos devem patrocinar as ações intra-empREENDEdoiras;
- Fluxo de informação ascendente: esta dimensão representa o estilo de gestão adotado pela organização. Ao conhecer a visão e as experiências da equipe, o gerente poderá implementar com maior rapidez os processos e eventos;
- Liberdade para intra-empREENDEder: os gerentes devem limitar as ações de controle. A dimensão também aponta para confiança, *empowerment* e gerenciamento de riscos;
- Cultura que incentiva solução de problemas: os autores citam o resultado da pesquisa do Faul (1986) em que ele aponta a cultura de solução de problemas como chave para a elevação de produtividade;
- Funcionários capacitados e engajados (*empowerment*): os funcionários devem possuir a liberdade para propor, sugerir e fazer parte do processo criativo.

Os pesquisadores apontaram que talvez a maior contribuição deste trabalho é a identificação das posturas gerenciais como o terceiro fator que influencia o intra-empREENDEdorismo. Ele representa as influências das posturas gerenciais no intra-empREENDEdorismo, especialmente no que se refere a estruturas, processos e relações internas.

A pesquisa também analisou relações entre os fatores principais já conhecidos — proatividade dos funcionários, inovação e posturas gerenciais — e o tamanho e a idade da empresa. Com relação à idade, foram estabelecidas as seguintes hipóteses que foram testadas estatisticamente:

- Há uma correlação negativa entre a idade da organização pesquisada e a proatividade de seus funcionários;
- Não há uma correlação negativa entre a idade da organização e sua capacidade de inovação.

Era esperado que a capacidade de inovar pudesse ter uma correlação negativa com a idade da organização, uma vez que ela se torna menos inovadora na medida em que avança aos estágios posteriores da evolução organizacional. Esta expectativa

se deve à análise de alguns estudos prévios tais como Chandler (1962), Mintzberg e Waters (1982) e Adizes (1988). O resultado do estudo, no entanto, aponta para falta de correlação significativa entre estas variáveis. E, especialmente, conclui que não há indício de que as organizações mais antigas tenham um comportamento menos intra-empREENDEDOR.

O estudo aponta uma correlação negativa significativa entre a idade da organização e a proatividade. Há também uma correlação negativa, porém não significativa, entre a capacidade de inovar e as posturas gerenciais (juntamente) e a idade. O fato de que não há uma correlação significativa entre as variáveis idade e posturas gerenciais e a capacidade de inovar implicam que, embora haja em algumas das organizações antigas pesquisadas a falta de capacidade de inovar e de orientação das posturas gerenciais para ações intra-empREENDEDORAS, a maioria das empresas não apresentou o mesmo comportamento.

O resultado da pesquisa indica que não há uma correlação significativa entre os três principais fatores e o tamanho da empresa medido por faturamento ou quantidade de funcionários. Os pesquisadores indicam diversas literaturas sobre o tamanho da empresa e o grau de intra-empREENDEDORISMO. Alguns defendem que empresas menores tendem a ter um maior grau de intra-empREENDEDORISMO. Isso pode ser justificado por uma estrutura organizacional menor e mais flexível e por uma política de incentivo, de remuneração e de recompensa às ações intra-empREENDEDORAS também mais flexível. Em oposição a isso, outros acreditam que o maior tamanho organizacional está ligado ao maior grau de intra-empREENDEDORISMO tendo como base teórica as hipóteses Schumpeterianas. Schumpeter acredita que o crescimento econômico ocorre através do processo de “destruição criativa”, por meio do qual a velha estrutura industrial, seus produtos, processos ou sua forma organizacional sofrem mudanças freqüentes em prol da atividade industrial inovadora. Para Schumpeter, empresas de grande porte conseguem aproveitar a vantagem competitiva criada pela economia de escala; logo, conseguem prover mais recursos à implementação das ações intra-empREENDEDORAS. Além disso, as grandes corporações têm acesso a uma gama maior de capital humano, por terem mais funcionários, criando assim condições mais favoráveis à inovação.

Para finalizar, o estudo cita uma constatação do Vossen (1996), que acredita que o grau de intra-empendedorismo dependerá da combinação da vantagem relativa das pequenas e das grandes corporações. Esta vantagem relativa está descrita na tabela abaixo:

Tabela 4: Vantagem comparativa entre pequena e grande corporação

Pequenas corporações	Grandes corporações
Grau de burocracia reduzido	Habilidade gerencial formal
Tomada de decisão rápida	Possibilidade de controlar organizações complexas
Assunção de riscos	Possibilidade de diluir risco em um <i>portfolio</i> maior de produtos
Gestores motivados e comprometidos	Maior <i>expertise</i> funcional na camada operacional
Força de trabalho motivada	Força de trabalho especializada
Comunicação rápida e efetiva (fluxo mais curto)	Disponibilidade de tempo e de recurso para sustentar a rede de relacionamento em busca de novas tecnologias
Rápida reação frente às mudanças do mercado	Canais de distribuição e de serviço abrangente
Pode dominar nicho de mercado	Maior domínio/poder sobre o mercado devido aos produtos já existentes
P&D eficiente	Economia de escala e de escopo na P&D
	Disponibilidade de recursos financeiros para sustentar os laboratórios de P&D
	Acesso ao capital externo
Capacidade para customização	Melhores condições para buscar diversificação e sinergia
Maior rapidez e capacidade em aprendizado e adaptação/adequação de rotinas e estratégias	Possibilidade em obter economias geradas por curva de aprendizagem a partir de investimentos em produção
	Maior capacidade para absorver novos conhecimentos e novas tecnologias
Apropriação de resultados/recompensas geradas pela inovação através de seus conhecimentos tácitos	Possibilidade em estabelecer a barreira de entrada

Fonte: *South Africa Business Management*, Junho de 2002

2.4 PERFIL DO EMPREENDEDOR TRADICIONAL E DO EMPREENDEDOR INTERNO

Bom Ângelo (2003) comenta que, de acordo com o Babson College, o empreendedorismo é “um modelo de pensar e agir obcecado pela oportunidade, holístico na abordagem e cuja liderança é equilibrada pela proposta de criação de valor”.

A percepção de oportunidade está intimamente ligada a um modelo multidisciplinar de conhecimento. O termo “holístico” descende da palavra grega *holo*, cujo significado é completo. Trata-se de uma linha de pensamento que tende a globalizar e interligar os sistemas. Portanto, ela serve perfeitamente como expressão de uma conduta apropriada aos tempos de mudanças e de imprevisibilidade. No contexto empresarial, a abordagem holística está ligada à corporação socialmente responsável, a uma visão orgânica dos empreendimentos, a compromissos compartilhados e à multifuncionalidade. O holismo tem sua ênfase no “todo”. Durante quase dois séculos, o mundo produtivo centrou suas atenções na administração isolada de partes e na compartimentalização dos processos. Esta visão mecanicista ou atomista tem se mostrado incompatível com a velocidade e a fluidez da era digital.

Bom Ângelo (2003) aponta três características fundamentais que revelam a vocação empreendedora:

- Vontade e habilidade para criar algo absolutamente inédito e que possa melhorar as condições de vida da família, da empresa da comunidade local ou da humanidade;
- Capacidade de encontrar novas utilidades para velhas idéias. O objeto dessa ação de reciclagem deve resultar em benefício coletivo;
- Talento para melhorar a eficiência de um sistema, processo ou produto, tornando-o mais econômico, acessível e tecnicamente superior.

Além de identificar as características de um empreendedor corporativo, Pinchot (1989) fez uma comparação sobre as características de um gerente tradicional, um

empreendedor tradicional (externo) e um empreendedor corporativo. Segue o quadro comparativo:

	Gerente Tradicional	Empreendedor Tradicional	Intra-empreendedor
Motivos Principais	Busca de promoção e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivado pelo poder.	Busca da liberdade. Orientado para metas, autoconfiante e auto-motivado.	Busca da liberdade e acesso aos recursos de corporação. Orientado para metas e auto-motivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação.
Orientação Quanto ao Tempo	Responde a cotas e orçamentos, horizonte de planejamento semanal, trimestral e anual, próxima promoção ou transferência.	Metas finais de 5 a 10 anos de crescimento do negócio como guias. Age agora para passar à próxima etapa.	Metas finais de 3 a 15 anos, dependendo do tipo de empreendimento. Urgência para atender cronogramas auto-impostos ou corporativos.
Ação	Delega a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte da energia.	“Põe a mão na massa”. Pode aborrecer os empregados fazendo de repente o trabalho deles.	“Põe a mão na massa”. Pode saber como delegar, mas quando necessário, faz o que deve ser feito.
Habilidades	Gerência profissional. Com frequência, formado em escola de administração. Ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidades políticas.	Conhece intimamente o negócio. Mais agudez para negócios do que habilidade gerencial ou política. Frequentemente com formação técnica, se em um negócio técnico. Pode ter sido responsável por lucros e perdas na antiga corporação.	Muito semelhante ao <i>entrepreneur</i> , mas a situação exige maior capacidade para prosperar dentro da organização. Necessita de ajuda neste aspecto.
Coragem e Destino	Vê outros como responsáveis por seu destino. Pode ser vigoroso e ambicioso, mas pode temer a capacidade dos outros em prejudicá-lo.	Autoconfiante, otimista e corajoso.	Autoconfiante e corajoso. Muitos <i>intrapreneurs</i> são cínicos a respeito do sistema, mas otimistas quanto à sua capacidade de superá-lo.
Atenção	Principalmente sobre eventos dentro da corporação.	Principalmente sobre a tecnologia e o mercado.	Tanto dentro como fora. Convince a empresa da necessidade de correr certo risco para atender demandas do mercado, mas também focaliza os clientes.
Risco	Cauteloso.	Gosta de riscos moderados. Investe pesado, mas espera ter sucesso.	Gosta de riscos moderados. Em geral não teme ser demitido, portanto, vê pouco risco pessoal.
Pesquisa de Mercado	Manda fazer estudos de mercado, para descobrir necessidades e guiar a concepção do produto.	Cria necessidades. Cria produtos que, frequentemente, não podem ser testados com pesquisa de mercado – os clientes	Faz sua própria pesquisa e avaliação intuitiva do mercado, como o <i>entrepreneur</i> .

		potenciais ainda não os entendem. Fala com clientes e forma opiniões próprias.	
Status	Importa-se com símbolos de status.	Fica feliz em se acomodar em uma garagem desde que o trabalho esteja feito.	Despreza os símbolos tradicionais de status – prefere símbolos de liberdade.
Fracasso e Erro	Esforça-se para evitar erros e surpresas. Adia o reconhecimento do fracasso.	Trata erros e fracassos com experiências de aprendizado.	Sensível à necessidade de parecer disciplinado na corporação. Tenta ocultar os projetos arriscados para poder aprender com os erros sem o custo político do fracasso público.
Decisões	Concorda com aqueles no poder. Adia decisões até sentir o que o chefe quer.	Segue sua visão particular. Decisivo, orientado para a ação.	Gosta de fazer os outros concordarem com sua visão. Algo mais paciente e disposto a compromisso que o <i>entrepreneur</i> , mas ainda é um executor.
A Quem Serve	Agrada aos outros.	Agrada a si mesmo e aos clientes.	Agrada a si mesmo, aos clientes e aos patrocinadores.
Atitude em Relação ao Sistema	Vê o sistema como nutriente e protetor, busca posição dele.	Pode avançar rapidamente em um sistema; então, quando frustrado, rejeita o sistema e forma o seu próprio.	Não gosta do sistema, mas aprende a manipulá-lo.
Estilo de Solução de Problemas	Resolve os problemas de acordo com os procedimentos preestabelecidos no sistema.	Evita os problemas em empresas com estruturas grandes e formais, deixando-as e começando por conta própria seu novo negócio.	Resolve os problemas de acordo com os procedimentos preestabelecidos no sistema ou passa por cima dele, sem deixá-lo.
História Familiar	Membros da família que trabalharam em grandes corporações.	Passado de pequena empresa, profissional liberal ou agricultor.	Passado de pequena empresa, profissional liberal ou agricultor.
Histórico Sócio-econômico	Classe média.	Classe baixa em alguns estudos antigos, classe média nos mais recentes.	Classe média.
Nível de Instrução	Alto.	Menor em estudos antigos, alguns graduados mas nenhum Ph.D. nos mais recentes.	Com frequência alto, em particular em áreas técnicas, às vezes não.
Relacionamento com os Outros	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.

Quadro 1: Quadro comparativo entre diversos perfis

Fonte: Pinchot, 1989, p. 44-47

Outra característica de um empreendedor corporativo apontada por Pinchot (1989) é a capacidade de transformar sua visão em algo concreto através de ações. A maior parte das ocupações exige uma predominância da visão ou da ação como mostra a Ilustração 1: A grade de intrapreneurs. Os trabalhadores tradicionais aceitam a

abordagem de que suas visões não têm valor e tudo que se exige ou deseja dele é que façam as coisas que lhes dizem para fazer. Os intra-empREENhedores, no entanto, são, ao mesmo tempo, pensadores e executores, planejadores e trabalhadores. Eles precisam agir desta forma pois dificilmente encontrariam alguém para realizar seus planos no seu lugar, e nem eles o desejariam.

Ainda segundo o Pinchot (1989), a visão de um *intrapreneur* não é apenas quantitativa ou teórica. Os *intrapreneurs* bem-sucedidos costumam mencionar que têm um sentimento pelo negócio que estão formando, o qual somente pode vir do envolvimento direto. Já Russell (1999) nota que as inovações internas requerem ações diretas de funcionários motivados e são influenciadas pelas práticas organizacionais e características do ambiente empresarial.

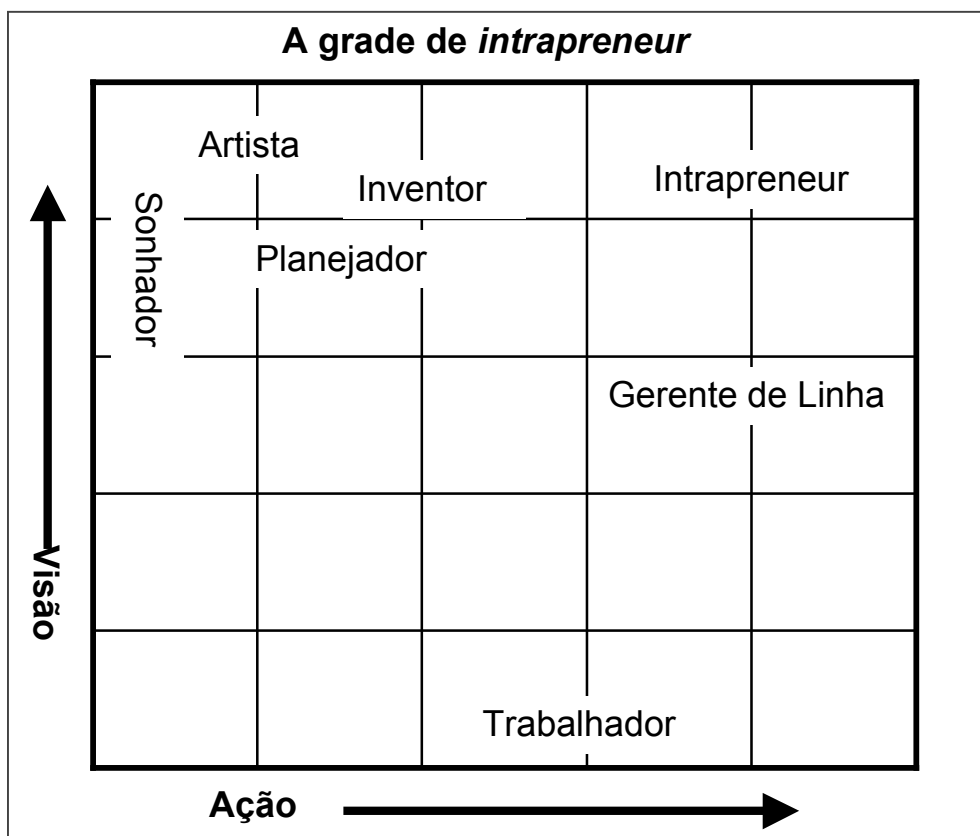


Ilustração 1: A grade de intrapreneurs
Fonte: PINCHOT, 1989, p. 35

Um bom intra-empREENhedor não se vê como inimigo do sistema organizacional, mas como um participante dele. Eventualmente, poderá infringir algumas regras preestabelecidas; mas, na maior parte do tempo, ele as segue e tem ciência da

importância disso. Dessa forma, os intra-empresendedores não são e não devem ser vistos como ameaça às estruturas organizacionais existentes.

Segundo Pinchot (1989), existem mitos generalizados a respeito do empresário tradicional que, levados ao cenário corporativo, provocam uma percepção distorcida dos intra-empresendedores e de seu relacionamento com a organização. A seguir, descrevem-se os mitos apontados por Pinchot (1989):

Mito Nº1: A principal motivação do empresário é o desejo de riqueza.

O que dirige um empresário é uma profunda necessidade pessoal de realização; contudo, esta necessidade geralmente se associa a uma visão bastante específica daquilo que ele quer realizar. Pinchot (1989) cita em seu livro um comentário do J. C. Hall:

“... o empresário não parece ser levado à atividade pela perspectiva de lucro; são pessoas com baixa necessidade de realização que exigem incentivos monetários para trabalhar mais. A pessoa com uma alta necessidade de realização trabalha duro de qualquer forma, desde que haja oportunidades para realizar algo. Ela está interessada nas recompensas monetárias e nos lucros principalmente devido ao *feedback* que lhe dão a respeito do seu desempenho. O dinheiro não é o incentivo ao esforço para o verdadeiro empresário, mas sim a medição do seu sucesso.”

Mito Nº2: Empresendedores assumem riscos muito altos.

Pinchot (1989) cita os estudos feitos por David McClelland apud que mostram que empresários bem-sucedidos evitam situações de alto risco; na verdade, eles buscam e apreciam riscos calculados moderados. Eles escolhem metas desafiadoras, mas também fazem o que podem para mitigar o risco.

Uma das formas para mitigar o risco é encontrar formas de sair à frente no mercado. A outra estratégia que pode ser adotada é a de prever as barreiras e permanecer abertos ao *feedback*, tanto positivo quanto negativo. São conscientes dos riscos e problemas, buscam obter informações a respeito e têm confiança em sua capacidade de vencê-los.

Mito Nº3: Os empreendedores agem impulsivamente porque carecem de talentos analíticos.

O fato de possuírem talentos intuitivos e a disposição em usá-los não implica em falta de talentos analíticos. De acordo com Pinchot (1989), Ned Hermann, ex-chefe de treinamento da GE fez o seguinte comentário a respeito: “a maior parte das pessoas ou é intuitiva ou é analítica mas os empreendedores e os intra-empresendedores são bons em ambos.”

Mito Nº4: os empreendedores são amorais.

Honestidade e integridade são importantes tanto para empreendedores quanto para os intra-empresendedores. Os capitalistas de risco precisam de empreendedores honestos, pois muitas vezes os primeiros abrem mão do controle operacional sobre seu dinheiro dando autonomia de ação aos empreendedores. A necessidade de realizar dos empreendedores provoca flexibilidade com as regras e não uma perda de integridade.

Mito Nº5: os empreendedores são construtores de impérios sedentos de poder.

A necessidade de realização dos empreendedores é freqüentemente dirigida para a realização pessoal, o que torna difícil delegar ou dar crédito a outras pessoas. Embora as pessoas motivadas pela realização sejam muito competitivas, seu foco está na superação de seus próprios padrões de desempenho e não no efeito que elas estão exercendo sobre as outras, como é o caso de pessoas ambiciosas em exercer o poder. Surpreendentemente, as pessoas motivadas pelo poder ficam satisfeitas com a realização de coisas através de outros.

Segundo Pinchot (1989), os mitos sobre empreendedores sugerem às corporações que o intra-empresendedorismo é incompatível com seu ambiente e sua cultura organizacional. Ao desfazer estes mitos, certamente as empresas estarão mais dispostas em aceitar os intra-empresendedores.

Se, por um lado, ter intra-empresendedores no quadro de funcionários pode criar uma vantagem competitiva para as empresas, por outro lado há várias vantagens para

um funcionário empreender internamente. Hashimoto (2006) apontou alguns motivos para um intra-empREENDEDOR optar por continuar em uma organização em vez de iniciar um empreendimento próprio. A saber:

- **Segurança.** Um empreendedor interno enfrenta menos riscos dentro da empresa em que está no momento do que se tivesse que começar um novo negócio. Um intra-empREENDEDOR típico não se arrisca tanto a ponto de abandonar chances reais que possam surgir dentro de sua empresa para se aventurar no ambiente externo que é muito mais incerto;
- **Mais recursos** à disposição de suas iniciativas. Caso suas idéias estejam alinhadas com a estratégia organizacional, a probabilidade de conseguir recursos para concretizar estas idéias é bem maior do que se tivesse no ambiente externo;
- **Alto valor agregado para a organização.** Certamente, os intra-empREENDEDORES possuem um maior potencial de contribuição comparado ao outros funcionários. Justamente por isso, a possibilidade de obter aprovação para concretizar suas idéias inovadoras dentro da empresa é bem maior do que ele poderia encontrar no ambiente externo.

2.5 A IMPORTÂNCIA DO INCENTIVO AO ESPÍRITO EMPREENDEDOR NO CONTEXTO DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

É quase uma unanimidade no meio empresarial a idéia de que a posição confortável das empresas já estabelecidas é ameaçada por milhares de concorrentes que entram no mercado todos os dias. As entrantes conseguem compensar sua falta de tamanho e de estrutura operacional por meio de agilidade, disposição dos seus fundadores, idéias inovadoras e motivação dos funcionários. Entretanto, a grande maioria destas empresas fracassa precocemente por não contar com algumas vantagens das grandes empresas já bem estabelecidas: tradição, estrutura organizacional, marca e acesso ao capital. Nesse cenário aparentemente sombrio às jovens empresas, os poucos que se sobressaem conseguem ameaçar nichos de mercados rentáveis e anteriormente ocupados pelas grandes corporações. Não raro, esses pequenos concorrentes são originados dentro das empresas já estabelecidas. Muitas vezes, as empresas entrantes são criadas por ex-funcionários que aproveitaram as oportunidades de aprendizado dentro da organização. Em vez de continuar enfrentando as dificuldades dentro da sua organização, muitos deles preferem largar o emprego atual em busca de novas oportunidades para realização pessoal.

Na visão de Hashimoto (2006), o desenvolvimento do intra-empendedorismo surge como uma forma de reter esses talentos dentro das empresas. Ao mesmo tempo, lidar de forma mais eficaz com as ameaças do mercado concorrente. Ao incentivar o intra-empendedorismo, as empresas estariam aproveitando o melhor dos dois mundos: canaliza o espírito empreendedor dos funcionários para a empresa em troca de estrutura para os empreendedores tocarem os projetos pessoais que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

De acordo com um artigo publicado no *Harvard Management Update* (dezembro de 1999), o intra-empendedorismo teve seu período de ascensão nos meados da década de oitenta, durante a primeira onda da revolução empreendedora. Novas empresas eram criadas ou segregadas das grandes corporações numa velocidade espantosa. No entanto, com exceção de poucas empresas inovadoras, como a 3M, esse entusiasmo inicial durou pouco. Pressionadas pela feroz competição e pelos

acionistas, muitas grandes corporações iniciaram o processo de *downsizing* e de reengenharia ao invés de focar na busca de novas oportunidades de negócio.

Recentemente, consultores organizacionais renomados voltaram a discutir a possível contribuição do intra-empreendedorismo ao sucesso empresarial. Gary Hamel, o guru em estratégia empresarial, escreveu num artigo publicado pela *Harvard Business Review*, que as grandes empresas necessitam “trazer a energia e o espírito do Silicon Valley¹⁹” às suas organizações. Grandes corporações como Shell, Siemens e diversas outras empresas líderes de seu segmento de atuação começaram a patrocinar programas cujo objetivo era de produção de novas idéias que gerem novos negócios. As pessoas com criatividade e idéias inovadoras são incentivadas a transformar projetos de laboratório em modelo de negócio de sucesso.

Pinchot (1989) apontou possíveis razões para o recente recrudescimento do assunto. Primeiramente, as empresas fizeram os cortes de custos possíveis, através de práticas como *downsizing* e reengenharia, e atualmente estão focadas no aumento de receita²⁰. A segunda razão é a guerra de talentos que as empresas travaram em busca desse aumento. De acordo com Pinchot (1989), é natural que os talentos ou bons funcionários busquem sempre novas oportunidades de negócios, e eles irão ao encontro das empresas que oferecem estas oportunidades.

Corroborando essas idéias a mesma reportagem relata que o professor Julian E. Lange da Babson College²¹ teceu seguinte comentário: “as grandes corporações estão lutando contra as empresas verdadeiramente empreendedoras ... e muitas dessas empresas são competidores formidáveis”. Ainda segundo Julian, os gestores daquelas empresas deveriam dedicar maior parcela do seu esforço em fazer sua empresa ou seus empregados mais empreendedores.

¹⁹ Em alusão às empresas de alta tecnologia criadas por empreendedores, na época auge da internet, famosas pelo seu dinamismo e poder de inovação. As conhecidas empresas “ponto com”.

²⁰ Pinchot chamou de *top line* (receita) *increase* em contra posição ao *bottom line* (resultado).

²¹ Escola de administração localizada em Boston EUA famosa pelos cursos e estudos voltados ao empreendedorismo.

O artigo conclui que empresas que desejam incentivar o intra-empREENDEDORISMO precisam tratá-lo seriamente. Elas não obterão o resultado desejado sem o comprometimento e a dedicação em tempo e recursos – sem mencionar o desejo de implementar idéias vencedoras – principalmente por parte dos altos executivos.

A vantagem de empreender internamente, para os funcionários, é a possibilidade de contar com a proteção oferecida pela empresa contra os riscos, além de poder utilizar a infra-estrutura já existente. Para a empresa, o empreendedORISMO representa uma forma de proporcionar maior autonomia ao nível operacional. Uma outra vantagem é o aumento da velocidade para tomada de decisões através da descentralização de poder e da responsabilidade que não ocorre na organização tradicional. Os intra-empREENDEDORES podem promover a revitalização e proporcionar o desenvolvimento organizacional através de ação e atitude. As ações intra-empREENDEDORAS, além de proporcionar aumento do poder de inovação e melhoria contínua nos processos, permitem a utilização quase plena da potencialidade dos funcionários, forjando novos talentos.

A criação de organizações intra-empREENDEDORAS — que estimula a geração de pequenos empreendimentos individualizados e autônomos — requer mudanças profundas em sua estrutura. A amplitude dessa mudança vai desde o nível mais amplo, que envolve o ambiente no qual a organização se encontra, até o particular, em que se encontram os indivíduos e suas interações inter e intrapessoais. De acordo com Hashimoto (2006), o desafio para implementar este modelo não é pequeno, pois pode-se esbarrar em dificuldades quase intransponíveis, tais como rompimento de paradigmas, quebra de laços de poder, culturas internas enraizadas, tradição e história, peso das hierarquias e manutenção de *status quo*. Qualquer processo de mudança nessa direção é normalmente lento e traz benefícios de médio e longo prazo.

2.6 CASOS DE APLICAÇÃO

2.6.1 Caso Post it da 3M²²:

Como já mencionado no capítulo introdutório, por ser considerada uma das empresas mais criativas do mundo, o caso da “criação” do *Post it* na 3M é bastante ilustrativo. Uma análise do processo de criação desse produto poderá ilustrar o esforço e o perfil dos seus funcionários, além de encontrar algumas pistas sobre medidas organizacionais que suportam e incentivam a inovação, bem como o espírito empreendedor de seus funcionários.

A seguir, é descrito um breve histórico da 3M e do caso do *Post it* extraído de um discurso do Art Fry²³ proferido em 1987:

Na década de vinte, a 3M adotou uma medida um tanto revolucionária para a época, mas que acabou se tornando um dos pilares da empresa. A medida consiste em permitir aos pesquisadores a utilização de até quinze por cento do seu tempo de trabalho em projetos de livre escolha. Dessa maneira, a empresa permitia aos funcionários uma oportunidade de desenvolver suas próprias carreiras através de desenvolvimento de atividades que os motivassem. McKnight, ex-CEO da empresa, reconhece que as pessoas dedicam um esforço maior aos projetos em que estejam interessados e engajados. Como resultado dessa iniciativa, os funcionários são freqüentemente chamados para transformar estas idéias ainda embrionárias em projetos de verdade. Segundo o próprio executivo, muitos dos produtos inovadores da 3M foram desenvolvidos por pessoas que deram suas contribuições extras para desenvolver algo inovador usando esta fração de tempo concedida pela empresa.

Um caso clássico da moderna criatividade na 3M é a descoberta “involuntária” da cola utilizada no *Post it* pelo pesquisador Spencer Silver. Ele descobriu esta cola especial de forma acidental, num projeto cujo objetivo era exatamente oposto: lançar

²² Fonte: FRY A. The Post it Note: an intrapreneurial success. *SAM Advanced Management Journal*, 52, 4-9. Summer, 1987.

²³ Art Fry ocupava, na época, o cargo de *corporate scientist*. Este é o posto mais elevado da área de P&D na 3M.

uma cola super forte para outras finalidades. Apesar da descoberta não estar dentro do escopo original do seu projeto, Silver ficou convencido da sua utilidade. Para encontrar uma aplicabilidade para sua nova “invenção”, o pesquisador fez uma peregrinação dentro da 3M, conversando com os colegas e indagando-os sobre uma possível utilidade para esta cola. O resultado foi decepcionante, pois todos consideravam que a nova invenção não seria útil para nada.

Apesar do seu aparente fracasso, Silver não foi obrigado pela empresa a abandonar sua invenção, supostamente inútil. Fry comenta que, na 3M, as pessoas são fonte de idéias e estas nunca são jogadas fora, pois todos acreditam que elas podem ser usadas por alguém um dia, com algum propósito. Assim, a idéia de Silver ficou guardada, à espera de alguém que lhe atribuísse uma utilidade.

Fry conclui que um delicado equilíbrio deve ser mantido entre ceticismo e encorajamento. Segundo ele, as pessoas precisam de oportunidades para errar, para explorar o terreno desconhecido e fazê-lo com a autoconfiança e com suporte dado pela empresa. Ao mesmo tempo, elas precisam ser testadas e desafiadas, complementa Fry.

Além dos quinze por cento de tempo livre para dedicar-se aos projetos de livre escolha, há outras políticas de incentivo à inovação e ao intra-empREENDEDORISMO na 3M. Uma delas define que vinte e cinco por cento do faturamento, no mínimo, deve ser gerado por produtos inéditos há cinco anos. Além disso, a 3M também cria incentivo às atividades intra-empREENDEDORAS através de medidas como:

- Patrocínio: designação de um patrocinador para as idéias embrionárias, cuja função é de remover os obstáculos internos em prol do sucesso do projeto;
- Fornecimento de recursos: na 3M, oitenta por cento de equipamentos e materiais necessários a uma nova iniciativa podem ser encontrados dentro da própria empresa. Como eles são cedidos temporariamente ao projeto, esta medida não só reduz a necessidade de capital como também gera economia de custo até o produto atingir a fase de teste de mercado. Os equipamentos permanentes só serão adquiridos caso o produto obtenha sucesso na fase de teste de mercado.

- Liberdade para errar: insucessos são tolerados e aceitos pela empresa. A 3M acredita que o espírito empreendedor desaparecerá se as pessoas são penalizadas por terem tentado inovar;
- Carreira em Y: pessoas com habilidade técnica não são obrigados a seguir carreira gerencial para avançar na carreira e elevar sua remuneração. Na 3M há duas possibilidades de ascensão: seguindo carreira técnica ou gerencial;
- Rede de comunicação: com centros de pesquisa espalhados no mundo inteiro, a 3M dispõe de canais formais (*Tech. Forums*) e informais (*coffee breaks*, clube de recreação etc.) para compartilhar informação e idéias.

Afinal, Fry encontrou uma utilidade para a cola “inventada” por Silver. A inspiração veio em uma das suas apresentações no coral da igreja que freqüentava. Ele observou que os músicos utilizavam pedaços de papel para marcar as páginas da partitura e, não raro, os papéis caíam no chão. Isso os deixava desorientados sobre os trechos da música que deveriam cantar. Ele concluiu que um marcador que se fixasse na página, que pudesse ser facilmente removido e que não deixasse a cola na folha ou danificasse o papel seria algo extremamente útil. Eis o nascimento do *Post it*.

Na opinião de Fry, as empresas que desejam encorajar intra-empendedorismo devem:

- Prover tempo e recursos necessários às iniciativas inovadoras;
- Garantir o suporte de gerentes e de executivos ao conceito de intra-empendedorismo. Dessa forma, seu corpo gerencial deve:
 - Transmitir confiança e credibilidade aos novos empreendimentos
 - Desejar alcançar a excelência
 - Focar no longo prazo
 - Recompensar adequadamente a função de *sponsorship*
 - Ter mente aberta às críticas
 - Ter desejo e determinação em ser catalisador de mudanças
- Proporcionar liberdade aos intra-empendedores;
- Ser tolerante aos erros, insucessos e mudança de direção;
- Enriquecer o ambiente de trabalho através de compartilhamento de objetivos entre os membros.

Fry acrescenta que os gerentes devem dar sentido ao trabalho das pessoas, mostrando a elas como seus trabalhos podem influenciar os outros, tanto interna quanto externamente à empresa. Para finalizar, Fry comenta que as pessoas não conseguirão fazer progressos se não entenderem qual é o propósito do seu trabalho.

2.6.2 Caso Consultoria Cambridge²⁴

A revista *INC.*, na edição de julho de 2005, publicou um caso de sucesso na implementação de intra-empREENDEDORISMO. Nessa reportagem, o seguinte comentário foi feito:

“... em teoria, a seguinte afirmação faz todo sentido: Encoraje seus funcionários a pensar como empreendedores – sugerindo constantemente idéias inovadoras – e sua empresa estará blindada contra as ameaças vindas de seus concorrentes através de lançamentos de produtos inovadores ou mais baratos. Mas muitos programas criados para implementar intra-empREENDEDORISMO fracassam, normalmente devido à falta de estruturação ou à falta de efetividade.”

A solução parece simples; mas, na vida real, o intra-empREENDEDORISMO pode envolver variáveis complexas e delicadas, tais como cultura e hierarquia, que tornam sua implementação extremamente complicada.

A reportagem cita o sucesso empresarial da consultoria de tecnologia anglo-americana, a Cambridge, alcançado através da implementação bem sucedida do intra-empREENDEDORISMO. A Cambridge Consultants é uma consultoria de alta tecnologia fundada em 1960. O objetivo da empresa é o de prover liderança tecnológica e inovações aos seus clientes. Desde sua fundação, ela foi capaz de

²⁴ Fonte: OLMSTED, L. Nonstop innovation: How one company transforms its employees into entrepreneurs. *INC. Magazine*, p.34. Jul, 2005. Informações adicionais disponíveis em: <<http://www.cambridgeconsultants.com/index.shtml>>. Acesso em: 26 dez. 2006.

criar aproximadamente 40 novas empresas de alta tecnologia através do processo conhecido como *spin-out*²⁵. A seguir algumas empresas mais conhecidas:

- Incadigital: empresa de tecnologia voltada para impressão de embalagens no próprio processo de fabricação (linha de produção) do produto original;
- CSR: empresa de tecnologia (semicondutores) líder no segmento de dispositivo de comunicação sem fio. Líder no segmento de tecnologia *Bluetooth*²⁶ com uma participação de mercado acima de cinquenta por cento.
- Xaar: empresa líder no segmento de fornecimento de componentes para impressão a jato de tintas (*inkjet*) e solução sistêmica integrada para impressões.
- Cyan: empresa fundada em 2002 com o objetivo de adquirir patentes e propriedades intelectuais voltadas para segmento de semicondutores utilizados em telefonia móvel.

Segundo os executivos da empresa, na Cambridge “o intra-empendedorismo não é apenas incentivado, ele é o jeito de ser da própria empresa”. De acordo com a reportagem, algumas medidas adotadas pela empresa podem tê-la conduzido empresa à rota de sucesso através de estímulo ao intra-empendedorismo.

Primeira medida: a empresa reserva e aplica cerca de dez por cento de sua receita anual em projetos que podem acabar em *spin-outs*. Com a intenção de estimular e suportar novas iniciativas, a empresa criou fundo dedicado aos novos negócios criados pelos funcionários. O valor anual aplicado ao fundo pode atinge cerca de dez por cento da receita da empresa do mesmo período. Caso o *spin-out* seja bem sucedido, os funcionários responsáveis pela criação desse novo empreendimento são convidados a geri-lo de forma independente. Nos casos de falha, os responsáveis têm a garantia da recontração pela empresa e voltam a exercer sua antiga função.

²⁵ Spin-out: processo se inicia quando uma empresa-mãe investe em projetos e processos inovadores com intenção de alavancar suas receitas. Muitas vezes estes novos empreendimentos acabam ficando economicamente auto-sustentáveis. O processo de *spin-out* se dá no momento em que a empresa-mãe cria novas empresas para alavancar esses novos empreendimentos. A empresa-mãe pode manter participação acionária dessas novas empresas ou vendê-las aos investidores independentes.

²⁶ Bluetooth: Especificação aberta para conexão sem fio em curtas distâncias, via frequência de rádio, entre computadores, celulares, micros de mão e outros dispositivos para transmissão de voz e dados.

Segunda medida: Todos os funcionários são envolvidos no processo de criação de novos negócios. A cada ano, a Cambridge aloca um orçamento específico para *spin-out* (vide parágrafo anterior) a cada uma das oito divisões. As novas idéias sugeridas pelos funcionários são analisadas pelos gerentes de cada divisão. Deste universo, cerca de quinze por cento delas são aprovadas e seguirão para fases seguintes. Antes de receber a aprovação final, elas passam primeiramente pela fase de pesquisa de mercado e de viabilidade econômica que podem durar algumas semanas. Na fase seguinte, os gerentes, juntamente com o CTO²⁷, avaliam cada uma das idéias finalistas e recomendam as mais promissoras ao conselho de diretores para a votação final. Por fim, as idéias aprovadas receberão os investimentos necessários da empresa na forma de *venture capital*²⁸. A estrutura de capital do novo negócio pode variar conforme o grau de investimento dado pela empresa, mas, invariavelmente, os responsáveis pela criação receberão o direito autoral da sua invenção. Como o objetivo final, os executivos da Cambridge têm a missão de concretizar a IPO²⁹ ou a venda dos novos negócios num prazo de dois ou três anos. Essa medida tem como objetivo garantir um rápido retorno do capital investido.

Um recente caso de sucesso citado na reportagem é a IPO, da CSR, uma empresa de alta tecnologia resultante do *spin-out* de 2002. A oferta pública de ações aconteceu na bolsa de valores londrina e rendeu U\$ 400 milhões, dez vezes do valor do que os investimentos feitos pela empresa.

É quase certo que o propósito inicial da Cambridge não era criar uma quantidade tão expressiva de novos empreendimentos. Esse talvez seja um dos efeitos colaterais mais desejados da adoção do intra-empendedorismo, já mencionado no capítulo introdutório: a criação de novos postos de trabalho através da geração de novos negócios.

²⁷ CTO (*Chief Technical Officer*): executivo responsável pela gestão da infra-estrutura tecnológica.

²⁸ *Venture capital*: designa o recurso financeiro aplicado a novos empreendimentos, geralmente de risco elevado.

²⁹ IPO (*Initial Public Offering*): oferta inicial e pública de ações.

2.6.3 Caso Tata Steel: projeto implementação do *Cold Rolling Mill*³⁰

Não muito diferente das demais organizações, a Tata Steel implementou diversas melhorias tecnológicas na sua linha de produção nos últimos anos. A implementação do processo de fabricação de chapa de aço a frio, conhecido como *Cold Rolling Mill*³¹ (CRM), largamente utilizado em indústria automobilística e de eletrodomésticos da linha branca, foi de extrema importância à empresa. As estimativas realistas indicaram que o projeto custaria Rs. 25 bilhões³² e teria um prazo de 36 meses.

Na época da concepção do projeto, a empresa não tinha uma equipe interna capacitada para gestão e implementação de projetos desse porte. Devido a isso, ela se viu obrigada a buscar no mercado um profissional habilitado para gestão de projetos. A busca terminou com a contratação do R. P. Singh como gerente sênior do projeto, um profissional com larga experiência em setor público, principalmente nas siderúrgicas estatais. Dessa forma, Singh juntou-se à equipe de projeto em 1997 com a responsabilidade de liderar o projeto CRM.

Após as análises iniciais, tendo como base os projetos semelhantes ao CRM implementados em outras empresas no mundo, Singh anunciou a sua intenção de estabelecer um novo recorde mundial de prazo e de custo nesse tipo de implementação. Quando essa meta audaciosa foi divulgada à equipe de projeto, formado por aproximadamente 60 engenheiros internos e um mesmo número de engenheiros de empresas contratadas, a resposta foi um silêncio constrangedor: um sinal do ceticismo e da desconfiança da própria equipe. Naquela ocasião, os membros da equipe enxergavam Singh como um novo integrante fascinado com a oportunidade de fazer fama, cujo entusiasmo desapareceria imediatamente quando se reencontrasse com a realidade. Para piorar, diversos grandes fornecedores estrangeiros o aconselharam a não tentar estabelecer este novo recorde mundial na Índia, sendo ele um indiano.

³⁰ Fonte: Seshadri, D.V.R. & Tripathy A. (2006). *Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled*. VIKALPA, vol.31 nº1, 17-29

³¹ Cold Rolling Mill: Máquina de grande porte (laminador a frio) utilizada para reduzir a seção de peças metálicas, fazendo-as passar entre dois cilindros.

³² Rs: Símbolo da moeda Indiana Rúpia. A quantia equivale aproximadamente seiscentos milhões de dólares.

A despeito das diversas reações iniciais de desconfiança, em julho de 1998, a equipe de projeto CRM, formada por aproximadamente 400 profissionais, estava decidida em seguir as orientações de Singh para cumprir a difícil missão proposta. Nas fases iniciais, o modelo mental do grupo passou por diversos estágios de mudança, iniciando em “Isso não será possível”, evoluindo para “Isso é extremamente complicado”, seguido por “Isso é possível de ser feito”, “Isso está sendo feito” e, finalmente, “Isso foi concluído”. Essa mudança é o resultado de numerosas iniciativas adotadas por Singh, tais como: criação de um novo jeito de pensar, mudança de hábito de trabalho, realização de uma pesquisa ampla sobre o assunto, divulgação para os funcionários de roteiros a serem percorridos, desenvolvimento de um plano e um objetivo para cada um dos funcionários a partir de longos diálogos com os próprios interessados, planejamento meticuloso, processo de revisão e de acompanhamento permanente e a criação de um sistema e de uma cultura que visam a mitigar as falhas. Mais importante que isso, ele teve êxito na criação do senso de propriedade e do intra-empREENDEDORISMO nos participantes. A equipe estava extremamente motivada com o objetivo coletivo de estabelecer um novo recorde mundial. Em junho de 1999, a Tata Steel implementou o projeto CRM de forma bem sucedida sob a liderança do Singh, estabelecendo assim o novo recorde mundial no prazo de implementação (26,5 meses) e o de menor custo (Rs. 16 bilhões) além de assegurar a qualidade de classe mundial.

Vale lembrar que, naquele momento, a indústria de aço atravessava um período de desaquecimento, contribuindo com a redução do custo do projeto. No entanto, não há dúvidas de que o novo modelo mental, aderente ao comportamento intra-empREENDEDOR da equipe de projeto liderada por Singh, foi decisivo nessa brilhante conquista. Nesse processo, a empresa teve que lidar com o desafio de bater os recordes anteriores estabelecidos por seus rivais mundiais, muitos deles considerados os gigantes do setor. Como já foi mencionado anteriormente, o estabelecimento do novo modelo mental — “isso pode ser feito” — foi decisivo para, aos poucos, dissipar o sentimento pessimista e de fracasso que permeava a equipe.

Certamente, Singh teria sido considerado como um bom gerente de projeto se tivesse simplesmente cumprido o prazo e o orçamento combinado e aprovado previamente pela empresa. Em vez disso, movido por uma visão e um desejo

peçoal de estabelecer um novo recorde mundial na implementação de CRM, aliado ao sentimento de que os engenheiros indianos não são profissionais de segunda categoria, ele alcançou um objetivo considerado impossível por quase todos. Essa postura garante a Singh o título de intra-empreeendedor. Enquanto ele desempenhava o papel de intra-empreeendedor, com sua visão e poder de mobilizar as pessoas em torno de um objetivo comum, teve um total suporte da alta hierarquia da empresa.

Coincidentemente, durante a implementação do projeto CRM, a Tata Steel passava por um processo de reinvenção. Como consequência da liberalização da economia indiana, processo iniciado no início da década de 90, os altos executivos perceberam que, invés de conviver com uma série de problemas do legado, tais como plantas tecnologicamente defasadas, excesso de mão-de-obra, uma mentalidade voltada para protecionismo econômico, etc., a Tata Steel também precisa reinventar-se ou correria o risco de extinção. A empresa escolheu o caminho da reinvenção; com isso, ela passou a encarar a liberalização da economia indiana como uma oportunidade e não como uma ameaça. Embora a empresa ainda não estivesse preparada para enfrentar seus competidores estrangeiros, muito mais ágeis e eficientes, no início da abertura econômica, passos concretos em direção ao aumento de competitividade foram dados ao longo da década. Uma questão interessante é saber se Singh teria o mesmo sucesso na ausência do senso de urgência resultante de vários outros processos de reinvenção em andamento naquele tempo.

Algumas lições podem ser tiradas desse caso. O que levou os funcionários a assumirem o papel de intra-empreeendedor a despeito dos riscos? O que foi feito pela empresa para garantir o encorajamento desses funcionários ao intra-empreeendedorismo? Enquanto a abertura econômica é vista pelos intra-empreeendedores como motivadora da inovação, há inúmeros casos de empresas que passaram por situações semelhantes e que, mesmo sabendo do risco da própria extinção, preferiram manter o *status quo*.

Os pesquisadores Seshadri e Tripathy concluíram que, no caso do projeto da implementação do CRM na Tata Steel, os processos de reinvenção, juntamente com

o respaldo dado pela alta direção, impulsionaram o surgimento e a manutenção das atitudes intra-empendedoras na equipe de projeto. Embora Singh tenha passado previamente um longo período no setor público, a definição do desafio pessoal em estabelecer um novo recorde mundial foi fundamental para o projeto. Desde sua contratação, ele adotou no projeto CRM uma série de práticas e processos que jamais tinha experimentado. Além disso tudo, vale destacar que não foi apenas Singh que arriscou sua reputação e credibilidade num plano de implementação extremamente audacioso: a alta direção da empresa também assumiu riscos significativos ao apostar em Singh, dando-lhe suportes e permissões necessárias para alcançar um objetivo claramente desafiador. Apesar da possibilidade de fracasso ser real durante a fase de implementação, ela não foi suficiente para impedir Singh e a alta direção da empresa de perseguir seu objetivo.

2.7 FATORES ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM O INTRA-EMPREENDEDORISMO

2.7.1 Fatores Internos V.S. Fatores Externos

Processos e fatores organizacionais que podem inibir ou facilitar o intra-empendedorismo são foco de uma série de estudos. A maioria deles tem se centrado na análise das empresas de forma individualizada ou estanque, sem considerar suas interações com as outras empresas. No entanto, entende-se que, em adição aos fatores internos, a performance organizacional pode ser influenciada pelo engajamento da empresa nas relações inter-empresariais.

Antoncic (2001) cita no seu artigo uma constatação do Parkhe³³:

“A elevação de vantagens competitivas depende não somente das capacidades/habilidades internas da empresa, mas também do tipo de aliança e a forma com que a empresa sustenta seus relacionamentos com outras empresas.”

³³ Parkhe, A. (1991). Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances. *Journal of Business Studies*, 22(4) p. 579-601

Muitos reconhecem que os limites organizacionais têm se tornados cada vez mais tênues. Dessa forma, tanto as cooperações internas quanto as externas tornam-se cruciais para organizações inovadoras e intra-empresendedoras. Como o escopo do presente trabalho limita-se apenas aos fatores e interações internas, as interações interempresariais, embora importantes, não serão tratadas aqui.

2.7.2 Perfil de uma empresa intra-empresendedora

Baseado em estudos realizados por diversos autores sobre o desenvolvimento das teorias organizacionais, Hashimoto (2006) elaborou um quadro comparativo para diferenciar a organização intra-empresendedora da organização tradicional. O quadro apresenta os principais fundamentos organizacionais que podem influenciar positiva ou negativamente a prática de intra-empresendedorismo.

Tabela 5: Quadro comparativo entre organização tradicional e intra-empresendedora

Fundamento	Organização tradicional	Organização intra-empresendedora
Comunicação	De cima para baixo, apenas o necessário.	Em todas as direções, sem restrições.
Ambiente externo	A interação ocorre apenas por meio de canais preestabelecidos.	Interação ampla e irrestrita como forma de geração de relacionamentos relevantes.
Erros e falhas	São evitados e penalizados.	São vistos como parte do aprendizado.
Burocracia	Minimiza riscos e desvios.	Impede a criatividade e espontaneidade.
Poder	Centralizado, organizado em hierarquia.	Descentralizado, <i>empowerment</i> .
Estrutura organizacional	Hierarquia.	Em rede.
Controles	Evitam desvios do padrão esperado.	São mínimos sobre as pessoas.
Relacionamentos	Diferenças departamentais.	Interdepartamentalização forte.
Formação das pessoas	Especialistas por área.	Estímulo à diversidade.
Instrumentos motivacionais	Extrínsecos (recompensas financeiras, prêmios).	Intrínsecos (reconhecimento, visibilidade, auto-realização).
Novos produtos e serviços	Gerados pela área de produtos, laboratório, engenharia, P&D.	Gerados em qualquer lugar da organização.
Responsabilidade pelo cliente	Do “ <i>front-end</i> ” que tem contato direto com o cliente.	De todos os funcionários.
Quem faz parte da organização	Funcionários apenas.	Funcionários, terceiros, parceiros, <i>freelancers</i> , fornecedores, clientes, distribuidores, cooperativas etc.
Estrutura de cargos	Preserva a responsabilidade de	Limita o potencial de agregação

	cada funcionário.	de valor de cada funcionário.
Orçamento	Definido anualmente por departamento, conforme planejamento prévio.	Parcela aplicada como capital de risco, sem garantia de retorno, para projetos empreendedores.
Planejamento	Altamente valorizado, ensinado e seguido à risca.	Dá margens à flexibilização para acomodar circunstâncias ambientais altamente mutáveis e dinâmicas.
Cultura interna	Resistente a mudanças, tradicional, paternalista.	Receptiva às experimentações, trocas mútuas, e baseada em colaboração e confiança recíproca.
Treinamento	Determinado pelo Recursos Humanos, de acordo com as necessidades organizacionais.	Determinado por cada um, segundo necessidades do projeto, e é incorporado ao capital investido.
Perfil do funcionário	Seguidor de ordens, especialista, eficiente, focado em tarefas, pequeno escopo.	Questionador, polivalente, eficaz, focado em realizações, escopo amplo.

Fonte: Hashimoto, 2006, p. 82

Hashimoto (2006) também esclarece a diferença entre organização empreendedora e organização intra-empreendedora:

Tabela 6: Diferença entre organização empreendedora e organização intra-empreendedora

Organização empreendedora	Organização intra-empreendedora
Seus resultados pertencem à empresa.	Seus resultados são distribuídos entre os participantes.
Possui um forte departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).	Todo e qualquer funcionário da organização é estimulado a fazer P&D.
A responsabilidade por novos produtos e serviços é de poucos.	A responsabilidade por novos produtos e serviços é de todos os funcionários.
A cultura organizacional não incentiva o empreendedorismo.	A cultura organizacional incentiva o empreendedorismo.
O modelo de gestão é tradicional.	O modelo de gestão é participativo, democrático e autônomo.
O grau de empreendedorismo é medido pelas inovações em produtos e serviços.	O grau de empreendedorismo é medido por qualquer tipo de inovação.

Fonte: Hashimoto, 2006, p. 83

Como a forma de implementação do intra-empreendedorismo está intimamente relacionada às inúmeras variáveis internas que caracterizam cada organização, não há um consenso entre os estudiosos do assunto sobre um modelo ideal ou predeterminado. Cada empresa deve adotar aquele que é mais adequado à sua cultura, necessidades, estratégia e forma de atuação. Sexton, Lewis e Morris (1994)

elaboraram uma estrutura de processos de empreendedorismo interno que materializa as práticas mais comuns nas organizações.

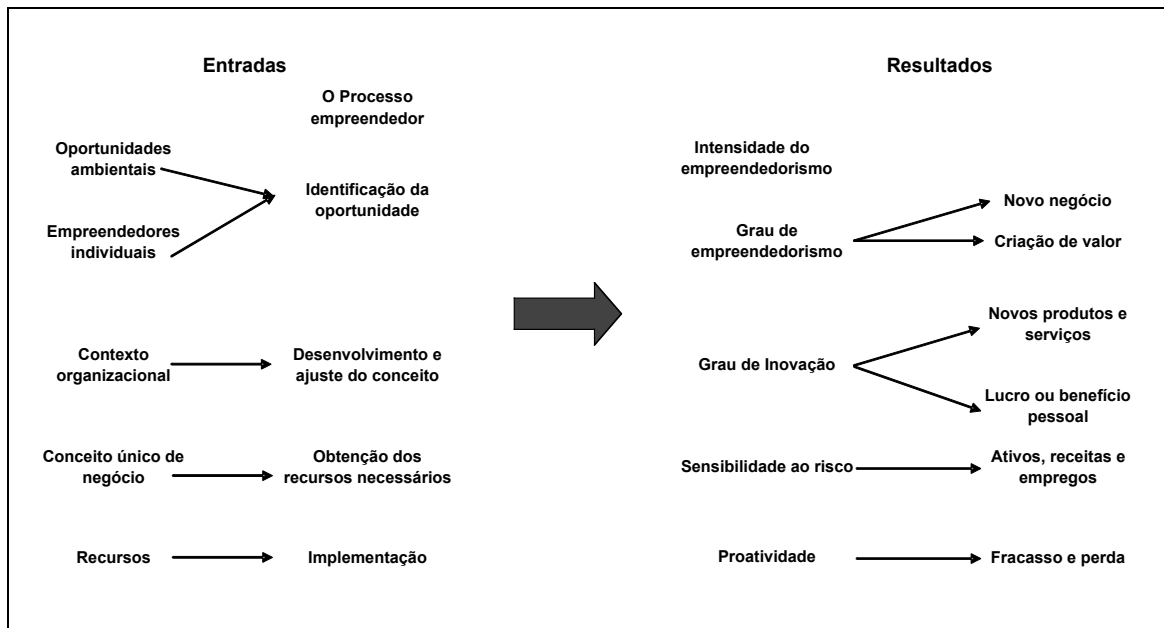


Ilustração 2: O processo empreendedor

Fonte: Hashimoto, 2006, p. 84

Estes autores utilizam uma abordagem entrada/saída e procuram incorporar as diferentes naturezas de uma atividade intra-empreendedora. De acordo com Hashimoto (2006), este modelo evidencia diversos aspectos que fazem parte do processo de intra-empreender que, de alguma forma, devem estar alinhados com os resultados esperados de tais empreendimentos.

Nesse modelo, o componente entrada foca o processo empreendedor em si e identifica cinco elementos-chave que contribuem neste processo:

- O primeiro diz respeito às oportunidades ambientais como mudanças na demografia, desenvolvimento de uma nova tecnologia, medidas governamentais, entrada de um novo competidor no mercado etc.;
- O segundo é o empreendedor como indivíduo, a pessoa que assume a responsabilidade pessoal de conceber e implementar uma idéia que explore a oportunidade vislumbrada;
- O terceiro é o contexto organizacional em que deve estar inserido este empreendedor, cuja oportunidade faça sentido ser aproveitada. Este contexto inclui, sobretudo, os objetivos, a missão e a estratégia da organização;

- O quarto refere-se aos conceitos únicos do negócio, ou seja, ao desenvolvimento da idéia do negócio que capitaliza a oportunidade em função das competências pessoais e do empreendedor no contexto. É a definição do modelo de negócio;
- O quinto refere-se aos recursos necessários, como os recursos financeiros, a infra-estrutura, as pessoas, máquinas e os equipamentos que serão necessários para a concretização do negócio, tanto para sua implementação quanto para sua manutenção.

Em relação às saídas, os resultados gerados são classificados de acordo com a intensidade de empreendedorismo. Esta intensidade é determinada pelo grau de inovação que o processo produz, pela intensidade do risco a que ele está sujeito e pelo grau de proatividade que provoca nas pessoas ligadas ao projeto, direta ou indiretamente. Estes três elementos dão uma idéia de quantidade e de qualidade de resultados decorrentes do processo: um ou mais negócios, criação de valor percebido pelo cliente, novos produtos ou processos, lucro e rentabilidade, crescimento econômico ou, se for o caso, falhas, fracassos, perdas (materiais, sociais e psicológicas) e o conseqüente aprendizado.

Segundo os criadores do modelo, um dos fatores que impedem a disseminação efetiva de cultura empreendedora nas organizações é a falta de integração dos elementos que envolvem o intra-empreendedorismo. O que a grande maioria das empresas tem feito é apenas estimular o comportamento empreendedor. A implementação de intra-empreendedorismo é muito mais que isso: ela exige, antes de mais nada, profundas mudanças organizacionais e culturais que efetivamente transformarão a empresa em favor dos intra-empreendedores.

Nos parágrafos seguintes, os principais fundamentos que podem influenciar a implementação de intra-empreendedorismo serão agrupados em tópicos e tratados com maior detalhe. O objetivo é aprofundar discussões sobre alguns aspectos organizacionais, e não definir um modelo de empresa intra-empreendedora.

2.7.3 Missão e visão

Se, por um lado, as iniciativas dos funcionários podem criar novas oportunidades de negócios, por outro lado há riscos de que essas oportunidades possam levar a empresa a uma direção diferente da esperada. A definição de uma missão, uma visão e de objetivos claros passa a ser fundamental para nortear as ações e os esforços coletivos em prol dos objetivos empresariais.

Albrecht (1994) ressalta que o processo de elaboração da missão e da visão é altamente complexo devido ao grande desafio de torná-lo simples, direto, claro e específico. A visão deve descrever o futuro, o que a organização aspira a se tornar. Ela também deve criar uma imagem que mostra aos funcionários o que a empresa pode vir a ser. A busca desta visão deve ser fundamentada nos valores, princípios e crenças da empresa. De acordo com Hashimoto (2006), a visão constitui, neste sentido, um “guia” ou um “norte” para que os colaboradores orientem suas ações de acordo com os rumos que a organização deve seguir. Ela serve como inspiração e balizador nas tomadas de decisões, pois conduz os processos em uma direção única, alinhando as diversas estratégias estabelecidas ao longo do tempo e entre as divisões da organização.

Ainda de acordo com Albrecht (1994), a organização deve transmitir, por meio de sua missão, em um simples e curto enunciado, a essência de como a empresa deve fazer negócios. A missão deve ter como base o modelo de valor que a empresa pretende manter nos relacionamentos com seus clientes, além de suas competências fundamentais.

Já os objetivos correspondem à forma de traduzir em práticas efetivas as ações para cumprir a missão. Hashimoto (2006) comenta que o primeiro nível de objetivos relevantes em uma organização intra-empreendedora é o estratégico, ou seja, os objetivos de longo prazo, orientados para toda a organização. Em geral, esses objetivos são definidos pelo alto nível hierárquico da organização. Ele também ressalta que, numa organização intra-empreendedora, apenas o nível estratégico deve ser definido pela alta direção. A partir daí, deve ser dada liberdade para que os demais níveis estabeleçam suas próprias estratégias e planos de ação para

transformar os objetivos em realidade. Essa prática participativa, além de garantir uma conexão com as expectativas pessoais dos colaboradores, possibilita um maior envolvimento, comprometimento e uma maior dedicação das equipes, eliminando as insatisfações causadas por imposições “*top-down*”.

2.7.4 Princípios e Valores

De acordo com Hashimoto (2006), numa organização em que as regras, normas e controles perdem força com o intuito de estimular a inovação, os princípios e valores são promovidos a norteadores das ações individuais. Estes princípios e valores, aliados à visão e missão claramente definidas e difundidas entre os funcionários, devem resumir o espírito empreendedor que se cultiva na empresa. Dessa maneira, os intra-empresendedores poderão definir suas próprias regras, estabelecer a melhor forma para entregar os resultados esperados e ter certeza de que as regras organizacionais não os impedirão de fazer o que julgam necessário para seus intra-empresendimentos.

Numa organização intra-empresendedora, não há necessidade de criar regras que determinam como as coisas devem ser feitas. Para canalizar o esforço dos funcionários em direção aos objetivos empresariais, são criados direcionadores genéricos que inspiram e norteiam a tomada de decisões feita pelos funcionários. Se, de um lado, este modelo de pensar e de agir pode ser visto negativamente pelos colaboradores demasiadamente apoiados aos paradigmas que tomam a formalidade dos processos como referência indiscutível, por outro lado a desburocratização também promove uma mudança cultural, à medida que os novos princípios e valores vão sendo gradativamente colocados como substitutos dos resquícios da corporação burocrática.

De acordo com Antoncic (2001), os valores organizacionais devem ser vistos como direcionadores cruciais do intra-empresendedorismo. Para Guth e Ginsberg (1990) “comportamentos empresenedores nas organizações são dependentes, de forma crítica, das características, valores, crenças e visões dos seus líderes estratégicos”. Já Zahra (1991) encontrou uma relação positiva entre intra-empresendedorismo e

valores organizacionais. Segundo ele, estes valores podem ser centrados nos indivíduos ou centrados em competição. Enquanto aqueles focam na maneira pela qual são tratados dentro da organização, estes têm foco nos métodos adotados pelos membros para atingir as metas organizacionais. Para finalizar, Kanter (1984) ressalta que deve haver um vínculo ou comprometimento emocional dos funcionários com os valores organizacionais para criar um ambiente inovador.

2.7.5 Comunicação Interna

Antoncic (2001) aponta a comunicação interna como um dos fatores mais críticos que pode provocar impactos, positivos e negativos, no intra-empendedorismo. Segundo Pinchot (1989), a comunicação aberta como forma de divulgar as informações e de *empowerment* é considerada por ele como elemento crucial para a inovação. De acordo com Zahra (1991), a Comunicação, no que tange a qualidade e quantidade, é vista como fator crítico de sucesso na implementação de intra-empendedorismo nas grandes empresas. Em adição à comunicação vertical, a comunicação horizontal pode ser vista como essencial no processo de inovação e de mudanças, principalmente em empresas organizadas matricialmente ou em rede. Dessa forma, Antoncic (2001) entende que o volume e a forma mais freqüente de comunicação podem ser bons indicadores do intra-empendedorismo.

Apesar da importância dada à comunicação, não é incomum encontrar nas empresas graves problemas relacionados a esse fator. Muitos defensores da organização tradicional entendem que nem todas as informações internas podem ser repassadas de forma integral aos seus funcionários, pois nem todos possuem maturidade para o aproveitamento destas informações de forma positiva. Ao mesmo tempo, há muitos funcionários que acreditam que a detenção de informações privilegiadas representa poder dentro da estrutura organizacional e não medem esforços para impedir o compartilhamento de informações.

Felizmente, as evidências indicam que a maior parte das inovações recentes surgiu da convergência de diversos tipos de conhecimentos. Drucker (1995) deixa claro ao citar vários exemplos da história recente das grandes invenções e reforça que essa convergência só é possível quando a organização permite que se promova a cultura

da interdisciplinaridade. Isso significa que quando há a possibilidade de se reunir competências distintas para analisar as mesmas fontes de informações, geram-se inúmeras interpretações que culminam na geração de conhecimentos necessários ao estímulo do processo criativo.

De acordo com Hashimoto (2006), há fortes evidências de que os riscos inerentes à transparência total de informações são mínimos, se comparados com o potencial de incentivo que eles propiciam àqueles que possuem "maturidade" suficiente para receber, interpretar e tirar o melhor das informações recebidas. As informações relacionadas a movimentos da concorrência, planejamentos estratégicos, desempenhos financeiros, pesquisas de mercado etc. podem produzir conhecimentos valiosos para direcionar os projetos intra-empresários. Sem eles, potencializa-se o risco de se dirigir esforços na direção errada.

De uma maneira geral, o fluxo de informações dentro de uma organização dá-se em duas direções: ascendente e descendente. Numa organização tradicional, em que as decisões são tomadas de forma centralizada, ou seja, pela alta hierarquia, um bom fluxo de comunicação é vital. Isso se deve às necessidades dos "tomadores de decisões" em obter boas informações. Precisam, portanto, levar em consideração as informações fornecidas pela linha de frente, independente de esta ser de operação ou de *staff*.

Na organização intra-empresária, no entanto, a comunicação mais importante é a que trafega no sentido descendente, ou seja, da alta direção para o restante da organização. Uma vez que é nesse sentido que deve fluir o direcionamento estratégico, a visão e a missão, os objetivos empresariais mais relevantes, o *feedback* gerado de informações recebidas do meio externo, e as mudanças de cunho institucional.

Numa empresa intra-empresária, por ter uma estrutura essencialmente descentralizada, as decisões são tomadas, de maneira geral, nos níveis inferiores da hierarquia. Nessa situação, mais importante do que controlar a qualidade destas decisões é garantir a autonomia e a independência dos departamentos em tomar decisão a partir de uma visão única de direção e de balizadores condizentes aos

valores, princípios, crenças e identidade da organização. Para finalizar, a comunicação ascendente perde importância à medida que as decisões tomadas na base sejam confiáveis e consistentes.

2.7.6 Controle interno e poder

De acordo com Antoncic (2001), os controles formais podem ser benéficos ao intra-empendedorismo. Controles formais referem-se à adoção de regras claras e escritas, metas, procedimentos e regulamentos que especificam o padrão de comportamento desejável. De forma semelhante, Kuratko et al (1993) destaca a importância do controle e avaliação para o intra-empendedorismo, pois considera o controle formal essencial para a seleção de projetos empreendedores dentro das organizações. McMillan et al (1986) e Zahra (1991), no entanto, alertam sobre o risco provocado pelo uso excessivo de controles formais como um inibidor de intra-empendedorismo.

Entende-se por poder numa organização a capacidade de influência que uma pessoa pode exercer sobre outras. Há diversas formas de exercício do poder; a mais conhecida é a relação de poder baseada na posição hierárquica. Em uma estrutura formalizada, um funcionário conquista poderes cada vez maiores à medida que avança na escala da hierarquia organizacional. Existe, entretanto, outra medida de poder não diretamente vinculada ao organograma. Trata-se do poder baseado na influência pessoal. Independentemente do cargo que ocupam, as pessoas podem influenciar e coagir as outras a agir de determinadas maneiras, usando artifícios normalmente ignorados pela estrutura formal.

A prática de intra-empendedorismo sugere a exploração dessas e outras formas de influências informais contrabalanceando os modelos tradicionais de poder instaurados na empresa. Dessa maneira, o poder delegado é visto como fator prejudicial à organização, pois incentiva a autocracia e minimiza as chances de realizar trabalhos de forma cooperativa. As decisões tomadas de forma *top-down*, além de inibir as iniciativas dos funcionários, impede o diálogo no sentido vertical e dificulta o processo de comunicação interna. A busca pelo poder faz com que as

pessoas priorizem seus próprios interesses em detrimento dos interesses coletivos da organização.

Segundo Hashimoto (2006), o modelo mais indicado de poder no intra-empresendedorismo é o da argumentação, e não o da obediência. A criação de grupos de projetos autônomos surge como uma alternativa ao modelo tradicional piramidal e hierárquico. Muitos chamam esta forma de organização de estrutura matricial, em que a verdadeira liderança surgir de forma espontânea e situacional, devido às competências reconhecidas, independente do cargo e da posição hierárquica. Essa forma de relacionamento promove um rodízio do papel de líder de acordo com as circunstâncias de cada momento vivido pela equipe durante o projeto.

A organização matricial cria um efeito positivo tanto na comunicação quanto na estrutura pois derruba os silos organizacionais, i.e. fronteiras departamentais. Nesse novo modelo, as pessoas poderão se agrupar em torno de projetos, nos quais cada um conhece seu papel e suas obrigações. Sua movimentação entre as células é livre e dinâmica, de forma que um colaborador pode ter participação em vários projetos, de acordo com a sua disponibilidade e o valor que lhe é atribuído, independentemente do seu departamento de origem.

O papel da alta gerência passa a ser o de eliminar as barreiras que impedem seus funcionários de oferecer o máximo de si ao projeto. Ela exerce pouca ou nenhuma influência sobre as equipes, desqualificando o modelo organizacional que privilegia o poder baseado em níveis hierárquicos. De acordo com Hashimoto (2006), quando a organização aprende a tratar seus colaboradores como se fossem pequenas empresas independentes, está aberto o caminho para o desenvolvimento de uma estrutura intra-empresendedora.

2.7.7 Estrutura de cargos

Tanto para a implementação quanto para a manutenção de um ambiente organizacional intra-empREENDEDOR, as atividades relacionadas à gestão de pessoas exercem um papel decisivo. Nessa área de gestão, uma das grandes diferenças entre uma empresa tradicional e uma intra-empREENDEDORA está relacionada à estrutura de cargos.

Na sua concepção original os cargos, além de determinar os requisitos que cada ocupante deve possuir, indicam quais responsabilidades devem ser cumpridas, que atribuições lhe pertencem e onde se situa na estrutura hierárquica. A rigidez da estrutura de cargo não só limita o escopo de atuação do funcionário, exigindo dele apenas o cumprimento de tarefas condizentes com seu cargo, como também ignora o potencial de agregação de valor que o funcionário pode proporcionar.

Para fugir dessa amarra e ter um melhor aproveitamento do potencial de seus funcionários, uma empresa intra-empREENDEDORA deve construir o mapa de competências de cada um. A construção desse mapa deve ser feita a partir de um levantamento minucioso de informações relacionadas ao perfil individual de cada funcionário, suas habilidades, conhecimentos, competências, aptidões, experiências, comportamento e relacionamentos. Vale ressaltar que este levantamento deve ser feito de forma independente e desvinculado do cargo dos funcionários. De acordo com Hashimoto (2006), os gestores devem designar a cada funcionário as atividades mais adequadas ao seu perfil, por meio de uma análise de aderência entre as necessidades do trabalho específico e a competência que o funcionário possui para atendê-las.

Visando à criação de um ambiente intra-empREENDEDOR, a diversidade de perfil é altamente recomendável. Ao contrário do que muitos acreditam, não se deve esperar que uma organização seja formada exclusivamente por pessoas criativas e inovadoras. O motivo é que todo intra-empREENDEDIMENTO precisa de bons inventores, planejadores, líderes, executores e promotores. Como um intra-empREENDEDIMENTO é uma atividade eminentemente coletiva, um fator crítico para seu sucesso é a

formação de equipes de alta performance que deve contar com pessoas cujas características sejam complementares e com objetivos alinhados entre si.

A necessidade de ter funcionários com perfis complementares numa organização intra-empresarial inviabiliza a tradicional estrutura de cargos. Nesse tipo de organização, não é o cargo da pessoa que determina a que equipe ela deve pertencer, mas sim a aderência entre seu perfil e as necessidades da equipe ou do projeto.

2.7.8 Remuneração, compensação e motivação

Independentemente da prática de intra-empresarialismo, questões relacionadas à remuneração talvez sejam as mais delicadas dentro de uma organização. Embora a vinculação entre cargo e salário ainda seja aceita pela grande maioria das empresas, o modelo de remuneração variável tem espaço cada vez maior nas organizações modernas. Nesse modelo de remuneração, a organização proporciona um pacote de compensação que inclui salários, benefícios obrigatórios e opcionais e eventualmente uma parcela variável, na forma de bônus, em função do resultado gerado pelo funcionário. Por se basear em critérios nem sempre muito objetivos, tais como desempenho, competência e potencial, este novo modelo, no entanto, torna as questões ligadas à remuneração ainda mais complexas.

A remuneração é considerada um fator higiênico na motivação dos funcionários. Isso significa que a inadequação na remuneração pode gerar insatisfação ou desmotivação dos funcionários. Uma remuneração adequada, porém, não garante sua satisfação. De uma maneira geral, os empregados colaboram com a empresa com suas habilidades, conhecimentos e experiência em troca de um pacote de compensação atrativo. Hashimoto (2006) comenta que esse equilíbrio rompe-se quando a organização não acredita estar recebendo a contribuição compatível ao que paga ou quando o funcionário não acredita estar sendo remunerado de acordo com seu grau de contribuição.

O modelo de remuneração variável pode mitigar o risco de rompimento, pois preserva de forma dinâmica o equilíbrio dessa troca. Ele permite o rompimento das estruturas rígidas de compensação baseadas em cargos, tempo de casa e outros critérios estanques e inflexíveis. Segundo Hashimoto (2006), a maior falha do modelo tradicional reside justamente em não proporcionar incentivos aos funcionários a exceder os resultados previamente definidos, excluindo a possibilidade de inovação ou o aumento de desempenho individual ou grupal.

Numa organização intra-empREENDEDORA, a política de remuneração deve levar em consideração as necessidades, expectativas de carreira e de poder, relacionamentos, fatores motivacionais e ambientais dos seus funcionários, de forma a oferecer uma combinação justa e equilibrada do pacote de compensação. Os modelos de recompensas são variados e devem se enquadrar na cultura da empresa. Eles podem variar de bônus no salário, participação nos lucros gerados pelo empreendimento, benefícios e facilidades para novos empreendimentos. Dentro das proporções cabíveis, este modelo deve abranger tanto os intra-empREENDEDORES quanto a sua equipe.

Hashimoto (2006) ressalta que todos os intra-empREENDEDORES devem ser reconhecidos e recompensados por seus esforços, independente de seus empreendimentos terem alcançado sucesso ou não. Segundo ele, uma organização que estimula o intra-empREENDEDORISMO deve enxergar os empreendimentos que não obtiveram resultados previstos como oportunidades de aprendizado, inserindo um novo componente cultural que é a valorização dos erros e falhas inerentes ao processo de inovação.

2.7.9 Treinamento

Um dos pontos fundamentais do novo modelo organizacional prevê um amplo e profundo programa de capacitação dos funcionários com perfil empREENDEDOR. Disciplinas como finanças, marketing, operações, gestão de pessoas, planejamento, gestão de projetos e outras na área da administração, fundamentais para que os intra-empREENDEDORES tenham uma noção global do negócio que estão construindo.

É fundamental que eles tenham um conhecimento amplo do modelo de negócio da empresa, da sua missão e dos objetivos estratégicos, e aprendam, enfim, a ver o seu empreendimento como um negócio e não como uma aventura.

Hashimoto (2006) sugere que um treinamento empreendedor deve sempre focar na possibilidade de propiciar o auto-conhecimento e a capacidade de enfrentar desafios. Ainda de acordo com o mesmo autor, esses treinamentos devem desenvolver a capacidade de questionar, gerar discussões inteligentes e debates sobre os assuntos de interesse da empresa, pensar de forma holística e integrada, propiciando uma mudança de sua visão do mundo.

2.7.10 Formação de equipe de projetos

Em qualquer intra-empreendimento, há um risco muito elevado de se recair no mito do empreendedor-herói — aquele que agrega em si todas as virtudes e características positivas e necessárias ao projeto. Os intra-empreendimentos necessitam formar uma equipe multidisciplinar e multifuncional que incorpora, no conjunto das características, todos os papéis e perfis necessários para cada etapa do projeto. Pinchot (1989) descreve cinco papéis necessários a um intra-empreendimento:

- Criativos: são aqueles que geram idéias e possuem um talento desenvolvido desde a infância, independente do lugar que ocupam na hierarquia ou de sua formação. Um ambiente apropriado faz esses talentos florescerem naturalmente dentro da organização;
- Intra-empreendedores: são executores, as pessoas que entendem a idéia, constroem a visão, aliciam pessoas em torno da idéia e a torna realidade. Sem os intra-empreendedores, idéias não passam de utopias;
- Membros de equipe: são as pessoas recrutadas pelos intra-empreendedores para compor a equipe de projeto. São selecionados de acordo com suas afinidades, habilidades e conhecimentos. Podem ser trocados durante o andamento do projeto e de acordo com as necessidades imediatas do projeto;

- Padrinhos: apóiam o projeto e possuem acesso fácil às escalas de poder que podem remover as barreiras que atrapalham as ações empreendedoras. Servem também como conselheiros para questões estratégicas por estarem próximos ao topo da hierarquia corporativa;
- Climatizador: geralmente ocupa a posição mais alta na hierarquia da divisão de Recursos Humanos. Inicia ações que favorecem não só a criatividade, como também o espírito empreendedor de uma maneira geral.

De acordo com Hashimoto (2006), no início de um projeto, a ênfase maior deve ser dada aos criativos. Eles são pessoas que conseguem vislumbrar oportunidades e conceber idéias inovadoras. Os “empreendedores administradores” entram na fase seguinte. O papel deles é construir o plano de negócios, que detalham a idéia, a oportunidade vislumbrada e a estratégia escolhida. Devem definir a equipe responsável, o investimento necessário, os prazos, as projeções financeiras e os estudos de viabilidade do projeto. Também é da sua responsabilidade apontar os detalhes operacionais e obter os recursos necessários ao projeto.

O que Pinchot (1989) chama de intra-empendedor efetivamente é o realizador, aquele que torna o plano uma realidade. O realizador é focado em resultados palpáveis, sabe administrar os recursos, está sempre em mobilidade, é dinâmico e ativo. Sabendo que ele fará o que for necessário para concretização do plano, a equipe confia uma tarefa a ele com facilidade.

O climatizador ou integrador exerce um papel importante na identificação e contratação de pessoas com perfil adequado para integrar a equipe de projeto. Deve possuir grande habilidade em mobilizar pessoas em prol do objetivo comum: gerar resultado esperado. Ele deve garantir que os membros da equipe desempenhem as atividades condizentes a suas responsabilidades com máximo de aproveitamento e dedicação além de estimular o espírito empreendedor.

Por fim, o papel do padrinho ou promotor é obter apoio, aprovação, recursos e capital para o projeto. Um promotor deve possuir acesso fácil às esferas de poder da

organização. Com sua intervenção, consegue-se renegociar prazos, manter a atenção e visibilidade necessária ao projeto, eliminar dificuldades internas, construir alianças externas e obter recursos.

2.7.11 Fatores de liberdade

De acordo com Pinchot (1989), um dos fatores mais importante para propiciar um ambiente corporativo que estimula o intra-empREENDEDORISMO é o grau de liberdade que os *intrapreneurs* possuem. Os fatores de liberdade servem para cortar os controles excessivos, e a presença ou não destes fatores determina a eficácia dos *intrapreneurs* em sua cultura corporativa. A seguir, descreve-se a relação dos fatores de liberdade apontados por Pinchot (1989):

- **Auto-seleção.** Os intra-empREENDEDORES se auto-nomeiam para seus papéis e devem ter o apoio da empresa na sua tarefa auto-designada. A despeito disso, algumas empresas tentam elas mesmas nomearem pessoas para levar adiante uma inovação. Independentemente de cargo ou de função, os intra-empREENDEDORES se nomeiam executores de suas visões. A auto-seleção é o primeiro divisor entre empresas que tratam pessoas como meros empregados e como intra-empREENDEDORES de fato.
- **Nenhuma transferência.** Muitas empresas transferem uma inovação, tirando-a do seu criador, um intra-empREENDEDOR comprometido com o resultado, delegando-a a outra pessoa logo após a fase de criação. Isso não só desestimula o intra-empREENDEDOR como também pode arruinar uma inovação promissora. É um engano natural dividir os estágios da inovação e designar cada um deles a um grupo de funcionários distintos só pela existência de um organograma com funções e cargos definidos. A inovação não deve ser vista como uma corrida de revezamento, na qual uma idéia pode ser passada de uma pessoa para outra sem que haja uma perda considerável. Na medida em que inovação prospera, novos membros devem ser agregados à equipe central.
- **A decisão é do executor.** Algumas empresas têm um processo decisório extremamente lento e burocrático e nem sempre o executor (intra-empREENDEDOR)

participa deste processo. Num processo de inovação, muitas vezes não há tempo nem informações suficientes para se tomar uma decisão racional. Neste cenário, a pessoa mais indicada para tomar uma decisão rápida é o próprio intra-empREENDEDOR, que tem mais informações e experiências diretas da realidade do negócio. A empresa deve permitir que as pessoas façam seu trabalho à sua própria maneira. Deve evitar ao máximo a paralisação do intra-empREENDEDOR para explicar suas ações ou para pedir permissão.

- **Flexibilidade corporativa.** A maioria das empresas faz cumprir seu planejamento orçamentário e nem sempre é previsto recurso para situações imprevistas e não planejáveis. Como a inovação é inerentemente não planejável, os intra-empREENDEDORES precisam de recursos, que nem sempre podem ser previstos, para explorar e desenvolver novas idéias. A empresa deve proporcionar a liberdade para usar uma parte de seu tempo em projetos de sua própria escolha e reservar materiais e fundos para esta atividade.
- **Fim da filosofia de grande sucesso.** As culturas corporativas de hoje favorecem tentativas e projetos faraônicos e premiam apenas os grandes sucessos. Esses projetos exigem um enorme esforço de estudo de mercado e de planejamento, e ainda estão sujeitos a maior nível de risco. A melhor estratégia para estimular o intra-empREENDEDORISMO é estimular tentativas de menor proporção que exigem preparação menos dispendiosa.
- **Tolerância ao risco, fracasso e erro.** Surpreendentemente, as empresas são mais capazes de assumir grandes riscos do que pequenos riscos. Elas gastam milhões em dinheiro adquirindo empresas, mas não arriscam alguns milhares em inovações. A inovação não pode ser conseguida sem assumir alguns riscos, e nem é imune a erros. A empresa deve estar preparada para encorajar a tomada de riscos e ser tolerante a erros.
- **Dinheiro paciente.** Inovação é um processo de médio a longo prazo. Uma grande barreira à inovação é não lhe dar tempo para atingir a maturidade. A empresa deve estar preparada para manter um experimento por um tempo suficiente para ter certeza da sua viabilidade.

- **Inexistência de territorialismo.** Como as novas idéias quase sempre cruzam as fronteiras departamentais, as empresas devem evitar atitudes de defesa de território de pessoas ciumentas. Estas pessoas, em vez de enfrentar os desafios feitos pelos concorrentes, vêem como seu maior desafio derrotar seus pares na corrida rumo ao topo. Isso provoca uma obsessão à proteção do território e atrapalha a inovação.
- **Equipes interdisciplinares.** As empresas devem formar equipes menores e autônomas com responsabilidade total pelo desenvolvimento de uma inovação. Esse tipo de organização favorece o intra-empresendedorismo da seguinte forma:
 - Uma equipe intra-empresendedora forma sua identidade ao redor de novo negócio e não ao redor de uma área funcional única. Com isso, as idéias cruzarão com facilidade as fronteiras entre os especialistas.
 - Uma equipe intra-empresendedora mantém um foco consistente sobre as necessidades do intra-empresendimento.
 - Uma equipe interdisciplinar pode resolver os problemas holisticamente por ter uma visão abrangente e não apenas funcional.
- **Opções múltiplas.** As empresas devem evitar os monopólios internos. Os intra-empresendedores devem ter a liberdade para utilizar os recursos de outras divisões e até de fornecedores externos.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

- 1. ENFOQUE DO ESTUDO**
- 2. MÉTODO DE PESQUISA**
- 3. EMPRESAS PARTICIPANTES**
- 4. PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO**
- 5. COLETA DE DADOS**

3.1 ENFOQUE DO ESTUDO

A definição do enfoque de um determinado estudo irá depender do objetivo específico e do resultado esperado para o qual a pesquisa está dirigida. De uma maneira geral, uma pesquisa pode ter um enfoque exploratório, descritivo ou causal. Citando o comentário de Andreassi (1994), o objetivo principal dos estudos ou pesquisas exploratórios é de conhecer-se ou familiarizar-se com o fenômeno estudado ou buscar obter uma nova compreensão deste. A característica desta modalidade de estudo é a falta ou a inexistência de hipóteses. Por sua vez, os estudos descritivos, por apresentarem precisamente as características da situação ou do caso examinado, têm como característica fundamental a exatidão. Devido ao conhecimento prévio das possíveis causas, a exigência de hipótese aparece muitas vezes como uma condição necessária, embora nem sempre indispensável. Por fim, estudos causais ou experimentais têm como objetivo a investigação das possíveis relações de causa e efeito. Dessa maneira, a existência de hipóteses prévias torna-se essencial para alcançar o sucesso nesse tipo de estudo.

Tomando-se por base o quadro referencial descrito no parágrafo anterior, o presente estudo pode ser classificado como exploratório. A justificativa é que o estudo visa a aumentar o conhecimento acerca do fenômeno, esclarecer e aplicar conceitos e apontar possibilidades práticas de realização de pesquisa em situações reais (Selltiz et alii, 1975, p.60).

No entanto, como bem aponta Sbragia (1997, p.58), “seguindo a orientação de um grande número de pesquisadores, que qualquer pesquisa, embora tenha um enfoque mais acentuado, pode ser considerada como tendo elementos de outros tipos de estudos”. Partindo-se desse pressuposto, pode-se considerar este estudo como predominantemente exploratório, embora o mesmo também possua alguns elementos dos estudos descritivos, pois será apresentada uma série exemplos, eventos e situações reais dentro de uma área específica de interesse. A abordagem descritiva em alguns trechos deste trabalho, entretanto, não se trata de característica principal, mas reflete a necessidade da clara formulação do que ou quem deve ser analisado, bem como de técnicas para medidas válidas e precisas” (Selltiz et alii, 1975, p.77).

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Uma vez definido que o estudo terá um enfoque exploratório, a próxima etapa é definir qual o método de pesquisa mais adequado ao trabalho. Os métodos de pesquisa clássicos são: experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica ou estudo de caso.

Segundo Yin (2004), há três condições a serem consideradas na definição de método de pesquisa:

1. Tipo de questões de pesquisa proposto;
2. Extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos;
3. Grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos. A tabela 3.1 extraída do livro do Yin (2004) apresenta essas três condições e mostra como cada um se relaciona às cinco principais estratégias de pesquisa nas ciências sociais.

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Foca-se em acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim / não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Tabela 3.1 Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

Fonte: Yin, 2004, p. 24

A importância de cada condição ao se fazer distinção entre as cinco estratégias apontadas por Yin (2004) é discutida a seguir.

A primeira condição trata das questões da pesquisa. Um esquema básico de categorização para os tipos de questão pode ser representado pela conhecida série “*who*” (quem), “*what*” (o que, qual ou quais), “*where*” (onde), “*how*” (como) e “*why*” (por que). Em geral, questões do tipo “o que” podem ser tanto exploratórias (em que se poderia utilizar qualquer uma das estratégias) ou sobre predominância de algum tipo de dado (em que se valorizaria levantamentos ou análises de registros em arquivo). É provável que questões como “por que” e “como” estimulem o uso de estudo de caso, experimento ou pesquisas históricas.

Assumindo-se que questão do tipo “como” e “por que” devam ser o foco do estudo, uma distinção adicional entre pesquisa histórica, estudo de caso e experimento é a abrangência do controle ou do acesso que o pesquisador tem a eventos comportamentais efetivos. A pesquisa histórica é a estratégia escolhida quando não existe controle ou acesso. Assim, a contribuição distintiva do método histórico está em lidar com o passado “morto” — isto é, quando nenhuma pessoa relevante ainda está viva para expor, mesmo em retrospectiva, o que aconteceu, e quando o pesquisador deve confiar, como fonte principal de evidências, em documentos primários, secundários e artefatos físicos e culturais. Pode-se, naturalmente, fazer a pesquisa histórica sobre acontecimentos contemporâneos; nessa situação, ela se sobrepõe à estratégia do estudo de caso.

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. Novamente, embora os estudos de casos e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências — documentos, artefatos, entrevistas e observações —, além de poder estar disponível no estudo histórico convencional. Além disso, em algumas situações, como na observação participante, pode ocorrer manipulação informal.

Finalmente, são utilizados experimentos quando o pesquisador pode manipular o comportamento de forma direta, precisa e sistemática. Isso pode ocorrer em um laboratório, no qual o experimento pode focar uma ou duas variáveis isoladas (e presume que o ambiente de laboratório possa “controlar” todas as variáveis além do escopo de interesse), ou pode ocorrer em um campo, onde surgiu o termo experimento social para se ocupar da pesquisa em que os pesquisadores “tratam” grupos inteiros de pessoas de maneiras diferentes. Novamente, os métodos se sobrepõem. A ampla variedade de ciências experimentais também inclui aquelas situações em que o experimentador não pode manipular o comportamento (veja Blalock, 1961; Campbell & Stanley, 1966; Cook & Campbell, 1979), mas nas quais a lógica do planejamento experimental ainda pode ser aplicada. Essas situações foram comumente denominadas situações quase-experimentais.

Em suma, pode-se identificar algumas situações em que todas as estratégias de pesquisa podem ser relevantes (tais como pesquisas exploratórias), e outras situações em que se pode considerar duas estratégias de forma igualmente interessante. Também se pode utilizar mais de uma estratégia em qualquer estudo de caso (por exemplo, um levantamento em um estudo de caso ou um estudo de caso em um levantamento). Até esse ponto, as várias estratégias não são mutuamente exclusivas. Mas pode-se identificar algumas situações em que uma estratégia específica possui uma vantagem distinta. Para o estudo de caso, isso ocorre quando se faz uma questão do tipo “como” ou “por que” a respeito de um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Ainda segundo Yin (2004), determinar as questões mais significativas para um determinado tópico e obter alguma precisão na formulação dessas questões exige muita preparação. Uma maneira é revisar a literatura já escrita sobre aquele tópico. Yin (2004) ressalta que essa revisão de literatura existente é, portanto, um meio para se atingir uma finalidade e não uma finalidade em si. Enquanto os pesquisadores iniciantes acreditam que o propósito de uma revisão de literatura seja determinar as respostas sobre o que se sabe a respeito de um tópico, os pesquisadores mais experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver questões mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico.

Para corroborar o ponto de vista de Yin (2004) sobre o método de estudo de caso, segundo Sellitz et alii (1975, p.69-70), “os cientistas que trabalham em áreas relativamente não-formuladas, onde existe pouca experiência que sirva de guia, acham que o estudo de exemplos selecionados é um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses para pesquisa”. Nessa mesma direção, Castro (1977) afirma que diante de problemas desconhecidos pode-se observar o todo de forma incompleta ou procurar conhecer uma pequena parte desse todo, mesmo que não se saiba o quanto ela é representativa do universo estudado.

De forma mais detalhada, Yin (2004) relaciona quatro diferentes aplicações para o estudo de caso:

1. Explicar as ligações causais das intervenções na vida real, que são muito complexas para a estratégia de levantamento ou experimento;
2. Descrever o contexto da vida real no qual uma intervenção tenha ocorrido;
3. Realizar uma descrição a partir de um caso ilustrativo, mesmo que seja um relato jornalístico;
4. Explorar aquelas situações nas quais a intervenção, sendo avaliada, não apresenta um conjunto de resultados claros.

Dadas estas referências, e considerando os objetivos deste trabalho descritos no capítulo 1, conclui-se que o método de estudo de caso é o mais indicado para a presente pesquisa. Isso se justifica pelo fato de esta se propor a estudar o grau de conhecimento ou entendimento sobre o intra-empendedorismo nas empresas pesquisadas e a forma de aplicação desse conceito nessas empresas. Em adição, considera-se que o conceito de intra-empendedorismo, assim como sua aplicação, é um fenômeno contemporâneo sobre cujos eventos o investigador tem pouco ou nenhum controle.

Uma vez justificada a utilização do estudo de caso, segundo a orientação de Campomar (1989), o próximo passo seria a decisão sobre se o estudo será de um caso único ou de múltiplos casos. Deve-se definir também se o estudo será de natureza global (“*holistic*”) ou de natureza embutida ou específica (“*embedded*”).

Para Yin (2004, p.47), a adoção de um estudo de caso único se justifica somente nas seguintes situações:

1. Quando procura-se verificar se as proposições teóricas estão corretas, em contraponto a eventuais proposições alternativas;
2. Quando o caso é de natureza única ou rara (como no campo da psicologia clínica, por exemplo);
3. Quando o caso possui um caráter revelador, em que o investigador tem a oportunidade de analisar um fenômeno ainda não investigado cientificamente.

O mesmo autor aponta que o fundamento de adoção de casos múltiplos está no seu caráter de repetibilidade, ou seja, as proposições teóricas (ou as eventuais proposições alternativas) são verificadas não apenas em um único caso, mas em vários. Se estes vários casos apresentarem resultados contraditórios em relação às proposições teóricas iniciais, estas deverão ser revisadas e testadas novamente em um novo conjunto de dados.

Contudo, não se pode entender a adoção de múltiplos casos como se fossem múltiplos respondentes de uma pesquisa do tipo *survey*, e sim como múltiplos experimentos visando a comprovar determinada teoria. “Os casos, como os experimentos, não representam uma amostra. O objetivo do investigador é expandir e generalizar teorias e não enumerar frequências” (Yin, *op. cit.*, p.21).

Devido ao enfoque dado ao entendimento e à aplicação dos conceitos numa empresa previamente determinada, o presente trabalho será de caso único.

Finalmente, deve-se examinar ainda a questão da natureza global ou específica do estudo. O que irá definir a natureza do caso é a unidade de análise adotada, ou seja, o foco principal de análise do investigador (indivíduo, organização como um todo, sistema de recursos humanos, grupos específicos etc).

A natureza do caso é denominada global (“*holistic*”) quando é adotada apenas uma unidade de análise. Caso se adote sub-unidades de análise, o caso passa a ter natureza embutida ou específica (“*embedded*”).

Como ambas as alternativas possuem vantagens e desvantagens, serão apontadas a seguir os argumentos favoráveis e desfavoráveis a cada uma das alternativas. Segundo Yin (2004), casos de natureza global devem ser considerados quando não há condições apropriadas para identificar as sub-unidades de análise de forma lógica ou quando a teoria que apóia o estudo de caso possui caráter global. Porém, corre-se o risco de alguns fenômenos relativos ao nível operacional passarem despercebidos.

Casos de natureza embutida ou específica proporcionam uma análise mais profunda sobre as diversas realidades de uma única unidade (de uma organização ou divisão, por exemplo). A desvantagem é que além de serem mais complexos, fazem com que o investigador corra o risco de perder a visão de conjunto do caso ao se deter mais profundamente nas sub-unidades de análise.

Uma vez que o presente trabalho verificará o entendimento dos conceitos relacionados ao intra-empREENDEDORISMO em diversos níveis hierárquicos dentro da empresa estudada, optou-se pela adoção da natureza específica. A unidade de análise será a organização como um todo tendo os entendimentos de seus funcionários como suporte para análises. A adoção da natureza específica se faz necessária, pois suspeita-se que há diversas interpretações sobre o assunto estudado dentro de uma mesma empresa.

Considerando os conceitos examinados neste capítulo, pode-se dizer que o presente trabalho é um estudo exploratório que utiliza a metodologia de estudo de caso único, possuindo estes uma natureza específica (*embedded*).

3.3 EMPRESA PARTICIPANTE³⁴

Fundado na década de vinte, o Unibanco, em 2006, é o terceiro maior banco privado brasileiro fruto de diversas fusões e aquisições. Em termo de negócios, o Unibanco atua em praticamente todos os segmentos do mercado financeiro: varejo, atacado, seguros e previdência privada e gestão de patrimônios.

A rede de distribuição nacional (atendimento físico aos clientes) do Unibanco é composta por duas estruturas. A primeira é referente às agências e lojas próprias e a segunda é composta por lojas e pontos de atendimentos conveniados. A estrutura própria do Unibanco conta com aproximadamente mil e novecentos pontos de atendimentos no Brasil e diversas unidades de negócios no exterior.

Em dezembro de 2006, o Unibanco possui seguinte organograma:

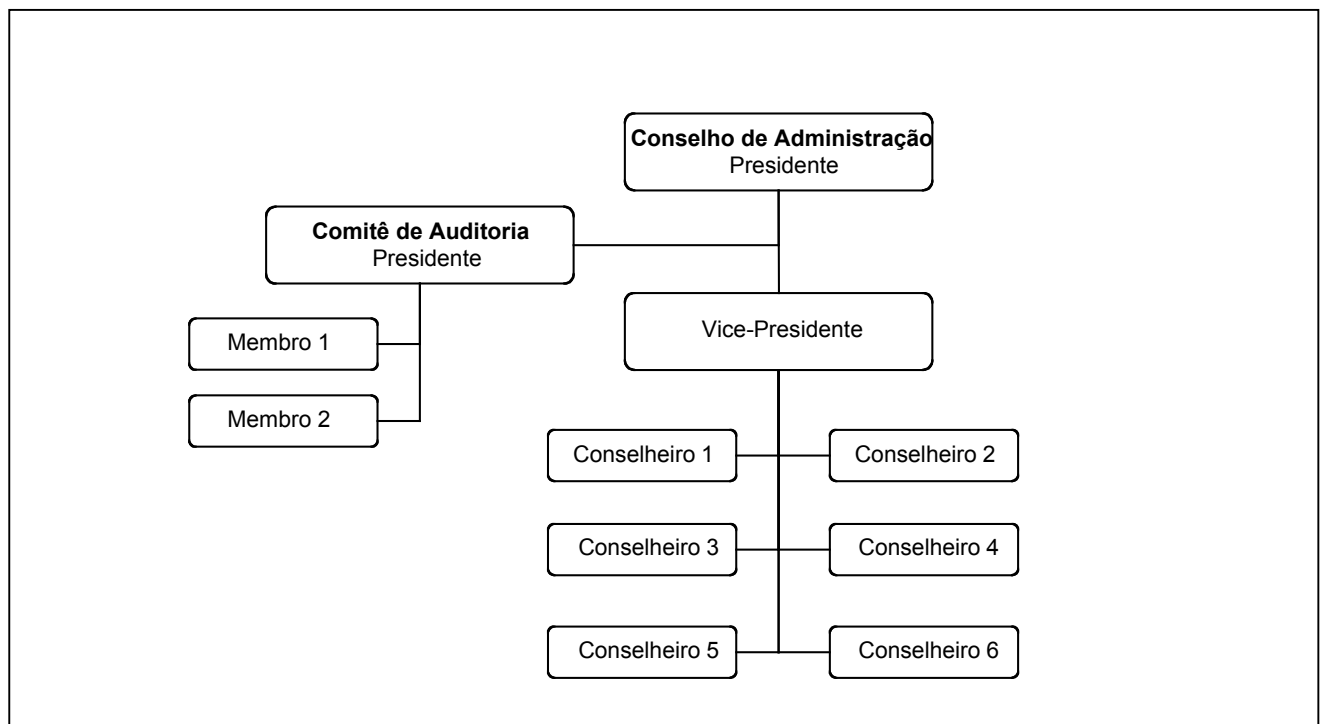


Ilustração 3: Organograma do conselho de administração do Unibanco

³⁴ Informações disponíveis em: < <http://www.ri.unibanco.com.br/por/sob/uni/som/index.asp> >. Acesso em: 04 jan. 2007.

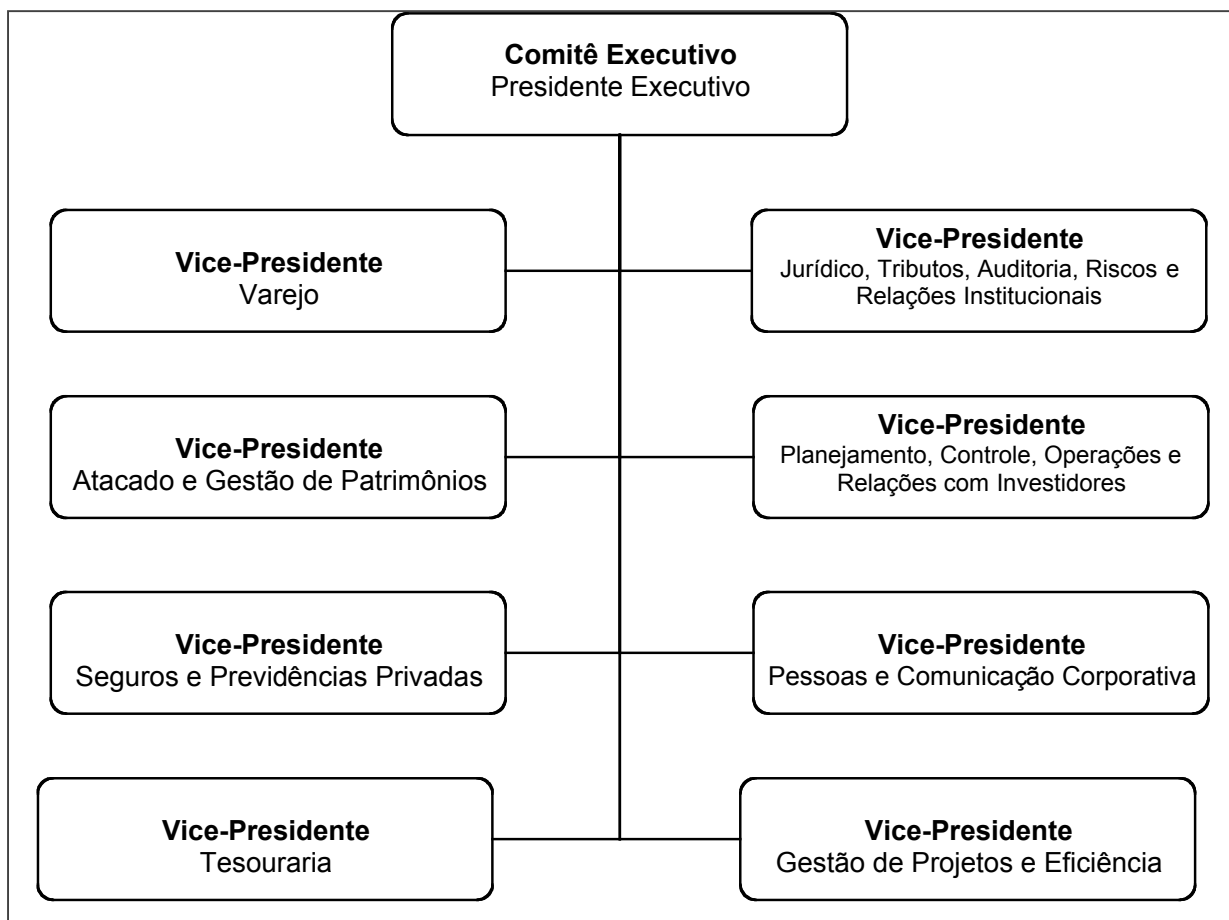


Ilustração 4: Organograma do comitê executivo do Unibanco

Em junho de 2006, o Unibanco contava com 31.407 profissionais. A área de recursos humanos, conhecida como Unibanco Pessoas, é responsável pela criação e gestão estratégica de políticas e do capital humano.

A política de remuneração do Unibanco é composta dos seguintes elementos: salário fixo, participação nos lucros e resultados e incentivos de Longo Prazo como opção para compra de ações. Em 2005, foi implementado um modelo mais transparente, objetivo e meritório de distribuição da participação nos resultados. Nesse modelo, a remuneração variável está diretamente ligada ao desempenho de cada colaborador, medido no Processo de Avaliação de Performance.

Nos últimos anos, o Unibanco vem apresentando melhora nos seus resultados devido ao processo de mudança cultural e organizacional. No campo organizacional, diversas reestruturações foram implementadas nos anos recentes visando uma

maior sinergia entre as áreas, revisão de processos e simplificação de níveis hierárquicos. No campo de cultura organizacional, importantes programas institucionais foram lançados nesse período com objetivo de criar uma cultura de alta performance.

A escolha da empresa é justificada por dois motivos:

O primeiro diz respeito ao esforço de mudança cultural e organizacional do Unibanco com objetivo de diferenciar-se dos demais bancos concorrentes. Foram implementados diversos programas institucionais nos últimos anos visando incentivar o espírito empreendedor de seus funcionários. Estas mudanças não só elevou seu nível de retorno financeiro, mas também provocou alterações relevantes na cultura interna. O autor acredita que estas mudanças estão alinhadas às características de uma organização intra-empreendedora.

O segundo motivo diz respeito ao acesso às informações detalhadas para realização de análises. Os assuntos relacionados ao intra-empreendedorismo estão intimamente associados à cultura organizacional que pode exigir análise de documentos internos muitas vezes de difícil acesso. O fato de autor ser funcionário da empresa estudada pode, de certa forma, facilitar o acesso às informações necessárias para realização do estudo.

3.4 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Segundo Yin (2004), o ponto central do protocolo é um conjunto de questões substantivas que refletem a investigação pretendida pelo pesquisador. Duas características distinguem essas questões daquelas feitas em um levantamento.

Primeiro, as questões são feitas ao pesquisador e não ao respondente. São, em essência, os lembretes que o pesquisador deverá utilizar para se lembrar das informações que precisam ser coletadas e o motivo para coletá-las. Segundo, cada questão deve vir acompanhada de uma lista de fontes prováveis de evidências. Tais fontes podem incluir os nomes de cada entrevistado, de possíveis documentos a serem utilizados ou as observações dos entrevistados. Esse caminho entre as questões de interesse e as prováveis fontes de evidências é extremamente útil ao processo de coleta de dados.

Ainda segundo Yin (2004), as questões no protocolo de um estudo de caso devem retratar o conjunto inteiro de interesses a partir do projeto inicial — mas somente aqueles que serão tratados em casos únicos. Ele aponta cinco possíveis níveis de questões, sendo que somente os dois primeiros podem ser tratados pelo caso único:

- Nível 1: questões feitas sobre entrevistados específicos;
- Nível 2: questões feitas sobre casos individuais (são estas as questões em um protocolo de um estudo de caso);
- Nível 3: questões feitas sobre as descobertas ao longo de casos múltiplos;
- Nível 4: questões feitas sobre o estudo inteiro – por, exemplo, recorrer a informações além de casos múltiplos e incluir outra literatura que possa ser revista;
- Nível 5: questões normativas sobre recomendações políticas e conclusões, indo além do estrito escopo do estudo.

O protocolo do estudo de caso é apresentado a seguir:

Questão 1: Qual é o entendimento sobre o intra-empendedorismo dos profissionais formadores de políticas e de opiniões, tais como altos executivos e profissionais de recursos humanos?

Justificativa da questão:

Entende-se que os altos executivos, assim como os profissionais de recursos humanos, possuem um papel fundamental na definição e na disseminação de políticas institucionais. Ao questionar estes profissionais sobre seu entendimento do assunto, pretende-se obter uma visão estimada sobre o posicionamento da empresa sobre o intra-empendedorismo.

Fontes de dados:

- Profissionais do departamento de Política de Recursos Humanos Institucional;
- Profissionais do departamento de Consultoria de Recursos Humanos;
- Alto executivo de áreas de negócios, por exemplo, Comercial, Produto e Marketing;
- Alto executivo de áreas administrativas, por exemplo, Tecnologia de Informações, Operações Bancárias e Suprimentos.

Estratégias a serem adotadas:

- Questionar qual é o entendimento do entrevistado sobre o intra-empendedorismo;
- Definir conceitualmente o intra-empendedorismo.
- Questionar o entrevistado sobre a aderência entre seu entendimento inicial e a definição formal. Pedir para comentar eventuais discrepâncias;
- Questionar o entrevistado sobre a aplicabilidade dentro da empresa;
- Questionar o entrevistado sobre a possibilidade de identificar os funcionários intra-empendedores?

Questão 2: Quais são as políticas e mecanismos organizacionais que estimulam o intra-empREENDEDORISMO?

Justificativa da questão:

Entende-se que os altos executivos, assim como os profissionais de recursos humanos, possuem um papel fundamental na definição e na disseminação de políticas institucionais. Ao questionar estes profissionais sobre as políticas e mecanismos organizacionais que estimulam o intra-empREENDEDORISMO, pretende-se obter uma visão estimada sobre as práticas adotadas pela empresa.

Fontes de dados:

- Profissionais do departamento de Política de Recursos Humanos Institucional;
- Profissionais do departamento de Consultoria de Recursos Humanos;
- Alto executivo de áreas de negócios, por exemplo, Comercial, Produto e Marketing;
- Alto executivo de áreas administrativas, por exemplo, Tecnologia de Informações, Operações Bancárias e Suprimentos.

Estratégias a serem adotadas:

- Solicitar ao entrevistado mencionar/descrever as políticas e os mecanismos corporativos que estimulam o intra-empREENDEDORISMO;
- Apresentar ao entrevistado o perfil mais comum de um empREENDEDOR interno;
- Questionar ao entrevistado se as necessidades de um possível empREENDEDOR interno podem ser atendidas pelas políticas e mecanismos internos da organização;
- Solicitar ao entrevistado uma explicação sobre como essas necessidades podem ser atendidas e quais são as medidas ou mecanismos de incentivo existentes.

Questão 3: As iniciativas organizacionais que estimulam o intra-empREENDEDORISMO são compreendidas de forma homogênea nos diversos

níveis hierárquicos? Este entendimento também é homogêneo em diferentes áreas, tais como administrativas e negócios?

Justificativa da questão:

O autor acredita que não é incomum a existência de divergência no entendimento sobre o mesmo assunto entre os níveis hierárquicos, dados os possíveis ruídos de comunicação. Um melhor entendimento desta divergência pode identificar a necessidade de melhorar o mecanismo de disseminação das políticas e dos mecanismos de incentivo.

Fontes de dados:

- Profissionais do departamento de Política de Recursos Humanos Institucional;
- Profissionais do departamento de Consultoria de Recursos Humanos;
- Alto executivo de áreas de negócios, por exemplo, Comercial, Produto e Marketing;
- Alto executivo de áreas administrativas, por exemplo, Tecnologia de Informações, Operações Bancárias e Suprimentos.
- Gerentes de áreas de negócios;
- Gerentes de áreas administrativas;

Estratégias a serem adotadas:

- Questionar ao entrevistado sobre a concordância do perfil de intra-empREENDEDOR apresentado e o grau de concordância;
- Apresentar o quadro comparativo dos fundamentos organizacionais de uma organização tradicional e de uma organização intra-empREENDEDORA;
- Questionar ao entrevistado sobre a concordância dos fundamentos apresentados levando em consideração as características culturais e mercadológicas da empresa. Medir o grau de concordância;
- Questionar ao entrevistado sobre a existência das práticas organizacionais semelhantes aos fundamentos duma organização intra-empREENDEDORA.

Questão 4: Como uma nova idéia ou iniciativa é tratada dentro da empresa?

Justificativa da questão:

Pretende-se verificar a aderência das práticas cotidianas com as respostas dadas pelo entrevistado nas questões 2 e 3.

Fontes de dados:

- Profissionais do departamento de Política de Recursos Humanos Institucional;
- Profissionais do departamento de Consultoria de Recursos Humanos;
- Alto executivo de áreas de negócios, por exemplo, Comercial, Produto e Marketing;
- Alto executivo de áreas administrativas, por exemplo, Tecnologia de Informações, Operações Bancárias e Suprimentos.
- Gerentes de áreas de negócios;
- Gerentes de áreas administrativas;

Estratégias a serem adotadas:

- Questionar ao entrevistado se a empresa incentiva criatividade ou estimula geração de novas idéias dos funcionários;
- Solicitar ao entrevistado mencionar/descrever as medidas ou práticas organizacionais que estimulem a criatividade;
- Questionar ao entrevistado se há alguma área responsável pela criação;
- Questionar ao entrevistado se há algum fluxo para concretizar estas criações;
- Questionar ao entrevistado sobre o processo de inovação e de criação dentro da própria área e se elas seguem o mesmo fluxo mencionado anteriormente?

Questão 5: As atitudes empreendedoras — ou o intra-empreendedorismo — são levadas em conta na seleção e na promoção de funcionários?

Justificativa da questão:

Pretende-se verificar os critérios relacionados ao perfil empreendedor adotados pela empresa no processo de promoção ou de seleção. Um confronto desse perfil com o que a empresa definiu como perfil ideal e com o de um típico empreendedor corporativo será útil para medir as semelhanças entre essas concepções.

Fontes de dados:

- Profissionais do departamento de Política de Recursos Humanos Institucional;
- Profissionais do departamento de Consultoria de Recursos Humanos;
- Alto executivo de áreas de negócios, por exemplo, Comercial, Produto e Marketing;
- Gerentes de áreas de negócios;
- Alto executivo de áreas administrativas, por exemplo, Tecnologia de Informações, Operações Bancárias e Suprimentos;
- Gerentes de áreas administrativas;

Estratégias a serem adotadas:

- Questionar ao entrevistado se as atitudes/perfil intra-empreendedoras são valorizadas pela empresa na contratação ou na promoção.

3.5 COLETA DE DADOS

De acordo com Yin (2004), as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevista, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Ele ainda recomenda que, além da atenção que se dá a essas fontes em particular, os seguintes princípios dominantes devem ser observados no trabalho de coleta de dados na realização de estudos de caso:

- Várias fontes de evidências, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas;
- Um banco de dados para o estudo de caso, isto é, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso;
- Um encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

Analisando os pontos fortes e fracos da cada fonte de evidência e levando em consideração o tema a ser estudado, concluiu-se que as técnicas de análise documental e de entrevista são mais indicadas para o presente trabalho.

3.5.1 Justificativa das fontes de dados escolhidas

Não foi possível adotar a verificação de registros como fonte de dados devido à inexistência de registros relacionados ao tema intra-empendedorismo. Há diversas razões que justificam a inexistência de registros. A primeira seria que o tema intra-empendedorismo é relativamente recente e, provavelmente, de conhecimento de poucos na empresa estudada. Outra justificativa é que o tema intra-empendedorismo está ligado ao traço cultural da empresa e ao perfil de seus funcionários. É pouco provável que possa haver registro formal sobre esses fatores tão subjetivos.

Pelas mesmas razões já mencionadas no parágrafo anterior, a fonte artefatos físicos também não é aplicável no presente trabalho.

As fontes observações diretas e observações participantes não foram escolhidas devido à impossibilidade de realizar observações *in loco* dentro do período de elaboração do trabalho. De uma maneira geral, os temas relacionados às atitudes comportamentais e culturais, se adotada a técnica de observação, exigem um período de observação relativamente longo.

Eliminando as fontes não aplicáveis ou de difícil aplicação, chega-se às técnicas que serão adotadas no presente trabalho: análise documental e entrevista.

Há prós e contras na adoção da documentação como fonte de evidências. De acordo com Yin (2004), a vantagem de utilizar-se a documentação é que ela é normalmente estável, discreta, exata e ampla. Ela é estável, pois pode ser revisada inúmeras vezes. É discreta, pois não foi criada como resultado do estudo de caso. É exata, pois contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento. E, por fim, é ampla, pois cobre longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes.

Yin (2004) também citou alguns pontos fracos dessa fonte. Segundo ele, a capacidade de recuperação dos documentos pode ser baixa. Pode ainda ocorrer problema de seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa, e os relatos podem vir a ser resultados de visão tendenciosa do autor, refletindo dessa maneira suas idéias preconcebidas ou simplesmente do seu desconhecimento sobre algumas particularidades. Além disso, o acesso às documentações pode ser deliberadamente negado.

Para minimizar o efeito dos pontos fracos, diversos procedimentos foram adotados. Primeiramente, foi feita uma verificação prévia sobre a disponibilidade dos documentos necessários e essenciais. Verificou-se que quase a totalidade dos documentos necessários ao estudo de caso está disponível na intranet e nas páginas da empresa na internet. Dessa forma, a capacidade de recuperação e o acesso deixam de ser potenciais fatores impeditivos à adoção dessa fonte.

Para mitigar o risco da seletividade tendenciosa, duas medidas serão adotadas. A primeira se refere à não realização de uma pré-seleção de documentos a serem

analisados. A segunda é que serão analisadas documentações de todos os programas e políticas mencionadas pelos entrevistados independentemente de um determinado programa ou política citada estar relacionada ou não aos temas inovação e intra-empendedorismo.

Para evitar relato de visões tendenciosas, somente os documentos elaborados pelas áreas responsáveis pela comunicação da empresa e de ampla divulgação (pública e corporativamente) foram levados em consideração. Não foram analisados documentos de divulgação restrita ou de menor abrangência tais como e-mail, memorando entre as áreas, etc.

Com relação à adoção de entrevistas como fonte de evidências, Yin (2004) apontou diversos pontos fortes. A técnica de entrevista permite um melhor direcionamento, pois o autor pode focar diretamente o tópico do estudo de caso através das perguntas. Outra vantagem é que ela é perceptiva, pois fornece inferências causais percebidas.

Da mesma forma, Yin (2004) mencionou diversos pontos fracos desta técnica. As questões mal elaboradas podem levar o autor a ter uma visão tendenciosa. Da mesma forma, as respostas obtidas também podem ser tendenciosas. Podem ocorrer ainda imprecisões nas respostas obtidas devido à memória fraca dos entrevistados. Por fim, há risco da reflexibilidade, ou seja, os entrevistados podem responder ao entrevistador o que ele quer ouvir.

Para minimizar o efeito dos pontos fracos, alguns procedimentos foram adotados. Primeiramente, as questões feitas aos entrevistados foram as mais abertas possíveis. Nas questões em que um entrevistado deve responder de forma *booleana* (sim ou não, a favor ou contra), o pesquisador fez questionamentos complementares acerca do motivo da escolha com a finalidade de assegurar a razoabilidade da resposta.

Para mitigar o risco de imprecisões nas respostas, as entrevistas foram aplicadas a funcionários de áreas distintas e abrangentes e, quando possível, a mais um funcionário por área.

Os procedimentos adotados na seleção de entrevistados, que serão apresentados a seguir, também visam a reduzir as imprecisões.

3.5.2 Seleção dos entrevistados

As primeiras entrevistas foram realizadas com cinco profissionais da área de recursos humanos. Essa escolha se deve ao fato de a Unibanco Pessoas desempenhar um papel estratégico na elaboração de políticas e programas corporativos. Ela também participa da verificação da aplicabilidade e disseminação dessas políticas e programas institucionais. Um outro motivo é que a Unibanco Pessoas é uma área que se relaciona com todas as áreas da empresa. Dessa forma, os profissionais dessa área tendem a ter um melhor conhecimento sobre os idealizadores e os gestores desses programas. Ao todo, foram entrevistados dezenove profissionais incluindo os cinco da área de recursos humanos.

3.5.3 Procedimentos para entrevistas

Com já foi mencionado anteriormente, numa primeira fase, foram entrevistados os profissionais da Unibanco Pessoas. As entrevistas foram realizadas de forma individual e seguindo um roteiro previamente elaborado (vide anexo 1: Questionário utilizado na coleta de dados). Ao longo das entrevistas, esse questionário foi enriquecido com as argumentações dos entrevistados e impressões do autor registrado através de gravador de voz.

Uma vez obtidas as informações dos profissionais da Unibanco Pessoas, a etapa seguinte da coleta de dados ficou focada em profissionais de diversas áreas da empresa e nos gestores dos programas institucionais apontados nas entrevistas da fase anterior. Dessa forma, acredita-se que obteve-se uma consistência entre as visões da área formadora de políticas, da área gestora dos programas e das demais áreas da empresa.

Conforme mencionado anteriormente, as entrevistas serão feitas de forma individual. Essas entrevistas serão gravadas e as respostas transcritas num formulário semelhante ao questionário de pesquisas. As transcrições passarão por um processo de pré-análise que se fará como uma tentativa de agrupar as respostas semelhantes.

3.5.4 Unidade de análise

Tendo a organização como a unidade de análise, e dado que o objetivo do presente trabalho é analisar o entendimento dos funcionários da empresa analisada sobre o tema intra-empresendedorismo, bem como sua aplicabilidade na empresa, os gestores de diversas áreas serão agrupados de forma a compor quatro sub unidades de análises. Para um melhor detalhamento do entendimento que os entrevistados possuem sobre o tema estudado e para se verificar a homogeneidade desse entendimento dentro da empresa, as sub unidades de análise serão definidas por cargo e por área/função dos entrevistados. Na dimensão cargo, os entrevistados foram classificados como executivo ou média gerência. Para facilitar a análise, o cargo de executivo contempla os altos executivos e os executivos, enquanto o cargo de média gerência contempla os gerentes e um analista de recursos humanos. Já na dimensão área/função, os entrevistados foram classificados como de área de negócios e operacionais. Sendo que os entrevistados da área de recursos humanos são classificados como de área operacional. Com isso, o autor pretende tornar mais rico o trabalho de análise, executando-o tanto de forma mais abrangente (visão empresa) quanto mais peculiar (visões por nível hierárquico e área/função).

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

- 1- ANTECEDENTES**
- 2- ANÁLISE DOS PROGRAMAS E
FERRAMENTAS CITADAS PELOS
ENTREVISTADOS**
- 3- ANÁLISE DAS ENTREVISTAS
REALIZADAS**

4.1 ANTECEDENTES

A estrutura organizacional do Unibanco, até 2004, era segregada por áreas de negócios: atacado, varejo, seguros e previdências, cartão de crédito e, por fim, corporativa. Cada uma das áreas, internamente conhecidas como pilares, tinha sua própria estrutura hierárquica, praticamente independente das demais. Cada pilar tinha seu próprio presidente que se reportava ao conselho de administração. De acordo com os executivos da empresa, esse modelo organizacional, segregado por negócio, criou vantagens competitivas para a expansão de cada negócio, uma vez que havia mais foco em cada pilar e as decisões podiam ser tomadas com maior velocidade. Em contra partida, o modelo revelou-se pouco eficiente, pois cada pilar tinha sua estrutura operacional e suas áreas de suporte tais como Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Controladoria, etc. Em suma, o modelo praticado até 2004 focava apenas na expansão isolada de cada segmento de negócio em detrimento à sinergia e eficiência corporativa.

Em 2004, houve uma mudança significativa da estrutura organizacional. Os antigos pilares foram extintos e as áreas de suporte e operacionais foram consolidadas em uma única vice-presidência conhecida internamente como a área Corporativa. Além disso, o cargo de presidente, antes um pilar, foi extinto e cada segmento de negócio passou a ser gerido por um vice-presidente reportando ao presidente executivo do banco, cargo até então inexistente. Ainda de acordo com os executivos do banco, o Unibanco obteve um grande êxito na implementação desse novo modelo organizacional. Os executivos apontaram os motivos do sucesso dessa mudança: segundo eles, se, de um lado, as estruturas de negócios orientadas por segmento foram mantidas, por outro lado, as áreas de suporte e administrativa foram consolidadas, proporcionando assim maior eficiência e maior sinergia. Devido a essa mudança, as decisões estratégicas passaram a ser tomadas de forma colegiada no comitê executivo formado por presidente executivo e seus vice-presidentes (vide estrutura organizacional apresentada no capítulo 3).

De acordo com os entrevistados, essa reestruturação foi o primeiro passo dado pela empresa em direção às características de uma organização intra-empREENDEDORA. Acredita-se que a redução de níveis hierárquicos e a consolidação das áreas de

suporte e administrativa não só propiciam uma interação maior entre os departamentos, como também facilitam a comunicação interdepartamental.

Ainda em 2004, foi lançado o Programa Novo Posicionamento, cujo objetivo principal era de mudar o posicionamento do banco, ou seja, estabelecer uma nova maneira de o Unibanco ser reconhecido no mercado: como o melhor banco do mercado brasileiro. O Unibanco acredita que a mola propulsora desse programa deve ser a mudança de atitudes dos funcionários diante das necessidades e, principalmente, dos problemas dos clientes do banco.

Numa rápida análise das atitudes e da postura que o Programa Novo Posicionamento pretende instaurar no Unibanco, pode-se verificar a grande proximidade dessas atitudes e posturas com os principais fundamentos de uma organização intra-empreendedora.

Como ações complementares do Programa Novo Posicionamento, desde 2004, uma série de ações e programas institucionais que visam à construção de um banco diferenciado de seus concorrentes foram implementados. Esses programas possuem diversos objetivos. A saber:

- Programas de premiações às atitudes/ações valorizadas pela empresa;
- Reorientação da cultura organizacional;
- Melhoria contínua de qualidade;
- Melhorias nos canais de atendimento aos clientes.

A seguir, esses programas serão analisados em maior detalhe, com a perspectiva de verificar sua aderência aos conceitos e fundamentos ligados ao tema intra-empreendedorismo. Por fim, vale lembrar que todos os programas analisados possuem abrangência corporativa e foram apontados pelos próprios entrevistados.

4.2 ANÁLISE PRÉVIA DOS PROGRAMAS E FERRAMENTAS CITADAS PELOS ENTREVISTADOS

4.2.1 PROGRAMAS INSTITUCIONAIS

Novo posicionamento

O Novo Posicionamento visa a provocar uma diferenciação do Unibanco frente aos seus concorrentes do segmento bancário. Através de mudança de atitude de seus colaboradores, a empresa deseja mudar a maneira como ela quer ser reconhecida no mercado. A empresa entende que, para se destacar na arena competitiva, é preciso ser um banco diferente, ou seja um banco com atitude. O objetivo é descolar a imagem do Unibanco da avaliação negativa do setor.

Através de ações de melhoria e de mudança cultural, o Unibanco pretende alcançar uma imagem de ser um banco eficiente, transparente, moderno e inovador. Internamente a empresa busca uma cultura de parceria, sinergia, agilidade e criatividade. Com relação aos clientes externos, o Unibanco quer ser visto como um banco parceiro e vantajoso.

A comunicação do programa foi feita pelo próprio presidente executivo em diversos encontros com os gestores do Brasil inteiro. Isso, além de demonstrar a relevância do programa, é um forte indício da fluidez de comunicação na empresa. De uma maneira geral, pode-se dizer que o Programa Novo Posicionamento contribui de forma positiva à construção de uma empresa intra-empREENDEDORA. Como uma orientação estratégica, tornou evidente, para funcionários de todos os níveis hierárquicos, quais são os perfis, atitudes e posturas valorizadas pela empresa.

PROGRAMA JEITO UNIBANCO

Assim como o Programa Novo Posicionamento, o Programa Jeito Unibanco visa a estimular uma mudança de atitude e comportamento dos funcionários. Como trabalho inicial, foi feito um mapeamento dos valores e das atitudes apreciados pelos

funcionários por meio de pesquisas internas. A etapa seguinte consistiu em analisar a importância e o potencial de contribuição de cada um desses traços culturais ao novo posicionamento que a empresa pretende alcançar. O resultado desse trabalho culminou em 10 atitudes valorizadas pela empresa que são conhecidas como o Jeito de ser do Unibanco, ou simplesmente Jeito Unibanco. Em suma, o Jeito Unibanco é uma indicação clara do que a empresa espera de seus funcionários. Por meio do Jeito Unibanco, a empresa pretende implementar uma cultura que valoriza parceria interna, comunicação transparente, meritocracia, ambição por um resultado melhor e ambiente menos burocrático.

A comunicação do programa foi feita pelo próprio presidente executivo em diversos encontros com os gestores do Brasil inteiro. Além de demonstrar a relevância do programa, essa atitude é um forte indício da fluidez de comunicação na empresa. De uma maneira geral, pode-se dizer que o Programa Jeito Unibanco contribui de forma positiva à construção de uma empresa intra-empREENDEDORA. Complementando o programa Novo Posicionamento, cujo foco está no plano estratégico, o Jeito Unibanco aponta de forma mais concreta as atitudes e posturas que a empresa espera encontrar nos seus funcionários.

PROJETO NOVO MODELO DE ATENDIMENTO

O Projeto Novo Modelo de Atendimento da rede de agências é uma das principais frentes de qualidade do Unibanco. Ele visa a oferecer agilidade, transparência, rapidez, atenção e resolução de problemas aos clientes.

Os principais objetivos do projeto são:

- Proporcionar mais tempo livre aos gerentes de agências para que ele possa estreitar o relacionamento com o cliente e alavancar os negócios.
- Melhorar o atendimento aos clientes, focando em suas reais necessidades.
- Incrementar a rentabilidade e o volume de negócios das agências.
- Criar um ambiente mais agradável e descontraído para clientes e colaboradores.

O projeto consiste em um processo de redesenho da estrutura e da forma de organizar a rede de agências, reestruturação de cargos e funções, redesenho funcional da agência (*layout* dos móveis, processos e ferramentas de venda e do fluxo de atendimento das agências). A idéia é minimizar o esforço dos gerentes em executar atividades operacionais e proporcionar maior disponibilidade a eles para realizar um trabalho de relacionamento com os clientes.

De acordo com alguns entrevistados, a própria iniciativa de reformular o modelo de atendimento analisando as possibilidades de melhorias foi um exercício de intra-empREENDEDORISMO. A essência desse projeto é a mudança cultural nas atividades de atendimento/relacionamento da rede de agências. Esse novo modelo acaba exigindo que os funcionários da rede de agências tenham uma postura mais intra-empREENDEDORA, deixando de fazer as atividades operacionais. Com o objetivo de buscar maior agilidade na solução de problemas, todos os funcionários, mesmo os que trabalham em departamentos internos, passaram a ser agentes de solução. Com isso, a empresa espera estimular o espírito empreendedor e o senso de propriedade de todos os funcionários.

PROGRAMA DE ALTA PERFORMANCE

De acordo com os entrevistados, o Unibanco, por um longo período, deu maior ênfase ao crescimento e à expansão dos negócios devido à estratégia de negócios. Com isso, as áreas de *back-office* (operações, numerários, TI, contabilidade, controladoria etc.) acabaram relegadas ao segundo plano, quer na qualificação e na renovação do perfil dos funcionários, quer nos investimentos tecnológicos. Um outro problema dessas áreas operacionais está relacionado ao excesso de controles e de burocracia. Embora o Unibanco seja reconhecido como uma empresa inovadora, essa inovação ainda está muito vinculada às áreas de “linha de frente”, tais como comercial e produtos. Nas áreas operacionais, a prática comum tinha sido busca de pessoas com perfil mais controlador e burocrático. Recentemente, ocorreu uma conscientização interna da necessidade de valorizar as áreas operacionais, pois são elas que efetivamente fazem as entregas aos clientes.

O Programa de Alta performance visa:

- Uma mudança de atitude dos funcionários, de acomodação para atitude proativa;
- Incentivar os funcionários a buscarem novos desafios;
- Conscientizar os funcionários que todos fazem parte da solução de problemas que afetam os clientes.

Com o programa de Alta Performance, o que a empresa deseja é a mudança do modelo mental dos funcionários através de reconhecimento e da valorização das atitudes desejadas. Ao valorizar atitudes proativas, a empresa está sinalizando a sua preferência por funcionários com perfil questionador, polivalente e focado em realizações. O espírito de equipe desejado pela empresa estimula e favorece trocas mútuas e valoriza colaboração e confiança recíprocas. O perfil da equipe e a cultura interna desejadas pela empresa são aderentes aos fundamentos de uma empresa intra-empreendedora.

4.2.2 CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

PORTAS ABERTAS

O Programa Portas Abertas foi criado em 1997. Ele é visto como um importante instrumento de valorização à contribuição dos colaboradores, além de um canal de disseminação das estratégias e objetivos do conglomerado. O programa consiste em encontros dos altos executivos da empresa (presidente e vice-presidentes) com grupos de aproximadamente 20 pessoas. Nesses encontros, os colaboradores podem conversar diretamente com os executivos do Unibanco sobre as estratégias corporativas e as perspectivas para as frentes de negócio do conglomerado. O objetivo do programa é aproximar os executivos e profissionais de diversas frentes de negócio, possibilitando o debate sobre questões estratégicas e práticas voltadas ao desenvolvimento de pessoas, processos, produtos e serviços.

CANAL ABERTO

O Canal Aberto é um desdobramento do Programa Portas Abertas, uma ferramenta desenvolvida para estimular a comunicação direta e transparente entre equipes.

Essa iniciativa consiste em encontros periódicos realizados por diretores das diversas frentes de negócio com pequenos grupos de colaboradores de sua equipe. O objetivo é compartilhar informações estratégicas e ouvir idéias e sugestões.

VOZ ATIVA

O Voz Ativa é uma das principais ferramentas de interação entre os funcionários e o Unibanco. Ela permite que os funcionários façam comentários, esclareçam dúvidas e registrem críticas ou elogios, com a garantia de serem atendidos com mais eficiência e rapidez. As mensagens são enviadas para área de Endomarketing que, dependendo do assunto, as encaminham para áreas responsáveis. As sugestões e novas idéias também podem ser enviadas por esse canal de comunicação. Não há, porém, a garantia da participação do autor dessas idéias nem da implementação das sugestões.

CONSELHO DE CLIENTES

A cada quatro meses, dez clientes do Unibanco são convidados para discutir assuntos que impactam a qualidade de serviços do banco. Nesses encontros, o Unibanco pretende captar dos próprios clientes indicações para possíveis ações de melhoria em produtos e serviços que garantam a satisfação destes. Nesta reunião, é apresentado o status das sugestões das reuniões anteriores. Logo depois, um executivo é selecionado para o reporte das sugestões relacionadas ao tema mais apontado na reunião anterior e, por fim, um mediador inicia as discussões, das quais somente o cliente participa.

Após a reunião, são divulgados os pontos discutidos e os comentários dos clientes para as áreas responsáveis e as respostas destas áreas serão analisadas e acompanhadas pela área de Qualidade.

Todos os encontros e canais de comunicação mencionados visam a uma maior transparência e um melhor fluxo de comunicação entre os executivos e os funcionários. A diversidade de canais e oportunidades de encontro indica a preocupação da empresa com a fluidez da comunicação.

4.2.3 PROGRAMAS DE INCENTIVO ATRAVÉS DE PREMIAÇÃO

PROGRAMA ATITUDE DE VALOR

O programa Atitude de Valor é um programa de reconhecimento de atitudes direcionado, inicialmente, aos colaboradores da Rede de Agências e PABs³⁵. O programa surgiu com a visão de que a qualidade não deve ser vista como uma ação de auditoria visando apenas a coibir as ações de “não qualidade”. A empresa entende que um programa de estímulo à qualidade não deve objetivar a penalização, mas sim incentivar as ações e atitudes positivas. A premiação das atitudes de valor ocorre trimestralmente e o prêmio é uma bolsa de estudos para os autores das três ações mais votadas do semestre.

Nessa fase inicial, o programa é voltado ao atendimento ao cliente, ou seja, atitudes que geraram uma melhoria de processos para o cliente ou que resolveram um problema de um cliente de forma a gerar um resultado tangível para o Unibanco.

As atitudes de valor são aquelas que buscam:

- Solucionar ou prevenir, de forma criativa e eficaz, problemas ou reclamações de clientes;

³⁵ PAB: Posto de Atendimento Bancário. São agências bancárias com estrutura reduzida que se localizam, normalmente, dentro de grandes empresas que são clientes do banco. A instalação de PABs visa a facilitar o acesso aos serviços bancários dessas empresas, além de ser um excelente canal para estreitar o relacionamento com os clientes.

- Promover melhorias de processos internos que resultem em qualidade efetiva para o cliente;
- Agir de forma diferenciada no atendimento e relacionamento com os clientes para aumentar sua satisfação com o Unibanco e nosso índice de retenção.

O programa visa a criar senso de propriedade dos funcionários. As atitudes desejadas e premiadas pela empresa são compatíveis com as atitudes de um intra-empREENDEDOR. Um ponto relevante é que as sugestões não implantadas não são consideradas pelo Programa Atitudes de Valor.

PRÊMIO WALTHER MOREIRA SALLES

O Prêmio Walther Moreira Salles, na sua 7ª edição em 2007, é uma premiação anual que tem o objetivo de valorizar e estimular as ações e realizações alinhadas com a estratégia da empresa. Atualmente, há seis categorias de premiação:

Inovação

Nesta categoria devem ser inscritos os casos em que soluções inéditas levaram à conquista de resultados para o conglomerado. O objetivo é estimular o funcionário curioso que não se contenta com a primeira resposta para os problemas e que busca soluções que fogem das fórmulas desgastadas.

Sinergia

Fazem parte dessa categoria os projetos que alcançaram um objetivo comum, a partir da integração entre as diferentes áreas e unidades do conglomerado, visando o resultado do Unibanco como um todo e não apenas de uma área específica. O objetivo é estimular funcionário que sabe trabalhar em equipe para alcançar um resultado maior do que aquele atingido pelo esforço individual.

Qualidade

Nesta categoria estão os projetos em que a alta qualidade no atendimento e serviços foi, de fato, entregue ao cliente final. O projeto deve ter gerado um ganho efetivo de qualidade para o cliente final.

Eficiência

Nesta categoria, estão os projetos que tiveram como foco a melhoria de processos internos e a redução de custos, objetivando o combate à burocracia e à complexidade nas operações. O objetivo é simplificar, agilizar e encontrar soluções melhores e mais rápidas.

Geração de Negócios

Nesta categoria são inscritos os projetos que resultaram em expressivo aumento de receita para o conglomerado proporcionando a conquista de importantes operações.

Gestão de Pessoas

O objetivo é premiar o líder que identifica e forma potencialidades e talentos, incentivando e reconhecendo a sua equipe com base na meritocracia.

O perfil dos projetos e as atitudes que a empresa valoriza na premiação estão intimamente relacionados aos fundamentos de uma organização intra-empREENDEDORA. Embora os fatores de motivação de qualquer intra-empREENDEDOR não estejam associados à premiação, conforme mencionado no capítulo 2, a premiação é um forte indício de que a empresa valoriza as ações intra-empREENDEDORAS. Dessa forma, não se pode dizer que o Prêmio Walther Moreira Salles seja um mecanismo que incentiva o intra-empREENDEDORISMO, porém é perfeitamente válido afirmar que o prêmio visa a reconhecer as ações intra-empREENDEDORAS.

4.2.4 PROGRAMAS DE MELHORIA CONTÍNUA

PROGRAMA MELHORIA CONTÍNUA DE QUALIDADE (MCQ)

O Unibanco, já por um bom tempo, figura no *ranking* de reclamações do Bacen³⁶. Diversos estudos internos sobre esse problema concluíram que o maior causador desse destaque nada honroso é a falta de qualidade nas entregas ou nas soluções prometidas aos clientes. A empresa está ciente de que, para reverter essa situação, é necessário um forte trabalho de mudança cultural. Um outro problema estava relacionado à filosofia de trabalho: a empresa valorizava entrega com rapidez, embora isso, muitas vezes, incorresse em falta de qualidade.

O Programa MCQ é uma metodologia de análise e de solução de problemas que tem como principal objetivo reduzir defeitos, retrabalhos, erros e falhas. O arcabouço conceitual desse programa deriva do célebre programa Six Sigma criado pela Motorola e difundido pela GE. O projeto ou a ação de MCQ é de livre escolha dos gestores. Eles são incentivados a discutir com sua equipe os problemas de falta de qualidade e identificar as causas e as possíveis soluções. A implementação dessas ações fica ao cargo da própria equipe.

Programa Six Sigma

O programa Six Sigma possui *modus operandi* semelhante ao MCQ. A diferença é quanto à abrangência. Enquanto o MCQ possui escopo limitado à esfera de atuação dos gestores de cada área, o Six Sigma lida com projeto de abrangência corporativa, ou seja, soluções que envolvem ações predominantemente interdepartamentais. A condução do projeto é feita pela equipe de processos corporativos, e não pelos gestores das áreas envolvidas, e o prazo não está limitado a 6 meses.

³⁶ Bacen: Banco Central do Brasil.

Ranking de reclamações do Bacen: lista mensal divulgada no site do Banco Central (<http://www4.bcb.gov.br/?RANKING>) com os dados das cinco instituições financeiras com maior quantidade de reclamações feitas pelos clientes dessas instituições junto ao Bacen. É um indicador muito utilizado pelas instituições que aponta a falta de qualidade tanto no atendimento quanto na solução de problemas.

Os programas de melhoria contínua, além de estimularem trabalho em equipe e relacionamento inter-departamental, visa a implementar uma cultura de qualidade. Essa mudança cultural cria as condições básicas ao fortalecimento do intra-empREENDEDORISMO e desperta o espírito empreendedor dos funcionários.

4.2.5 FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO

Avaliação de competência

Para o Unibanco, a Avaliação de Competências é um instrumento que fornece informações para elaborar planos de desenvolvimento de gestores, proporcionando o monitoramento e o aprimoramento constantes das competências individuais. Além disso, a ferramenta fornece ao gestor um *feedback* formal sobre sua gestão do ponto de vista de seus colaboradores, de seus pares, clientes, fornecedores internos e de seu superior, estimulando a transparência nas relações de gestão.

Contrato de Metas

Para o Unibanco, o Contrato de Metas é a ferramenta de planejamento de trabalho e de avaliação de performance dos colaboradores. A ferramenta tem o objetivo de garantir que metas individuais estejam alinhadas à estratégia da organização, das unidades e áreas.

O Contrato de Metas está dividido em dois blocos:

Metas de Negócio – este bloco possui um peso total de oitenta por cento do Contrato de Metas. Devem ser relacionadas no máximo 5 metas a serem atingidas no semestre e os pesos dados a cada uma, sendo que nenhuma delas pode ter peso inferior a dez por cento.

Metas de Desenvolvimento – O gestor deve estabelecer as ações de desenvolvimento referentes a, no máximo, três competências que o colaborador

precisa desenvolver e que tenham maior relevância para o período. Essa perspectiva deve ter peso de vinte por cento do Contrato de Metas.

Embora mencionadas por diversos entrevistados, não parece que as ferramentas de avaliação tenham efeito de instrumento ou política formal de incentivo ao intra-empREENDEDORISMO. É certo o que alguns entrevistados afirmaram sobre os gestores poderem estabelecer metas relacionadas à inovação ou à melhoria de processos. Nessas circunstâncias, com seu uso dirigido, essas ferramentas podem eventualmente servir como um instrumento de estímulo ao intra-empREENDEDORISMO. No entanto, como não há uma orientação explícita e institucional sobre o direcionamento das ferramentas de avaliação aos fundamentos de intra-empREENDEDORISMO, elas não foram consideradas neste estudo.

4.2.6 OUTRO PROGRAMA CITADO

Projeto Eficiência

O projeto eficiência tem como principal objetivo trazer mais racionalidade à gestão dos processos através de abordagem matemática. O projeto consiste da análise dos principais processos da empresa que geram impacto relevante nas despesas, por meio da qual pretende-se obter uma relação matemática entre a expansão do negócio e o crescimento da despesa relacionado ao processo avaliado. Isso permite um melhor controle sobre a evolução dessas despesas, além de facilitar a avaliação e a projeção do comportamento dessas despesas. O projeto não tem caráter de revisão ou reengenharia de processo, ou seja, a premissa inicial é de que os processos estão implementados de forma adequada e que não necessitam de ajustes.

Embora mencionadas por alguns entrevistados, este não seria um instrumento ou uma política formal de incentivo ao intra-empREENDEDORISMO, por não ter caráter de revisão ou reengenharia dos processos avaliados.

4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

4.3.1 DADOS DEMOGRÁFICOS DOS ENTREVISTADOS

As entrevistas foram realizadas entre novembro de 2006 e janeiro de 2007. Foram entrevistados ao todo dezenove funcionários do Unibanco tendo as seguintes distribuições:

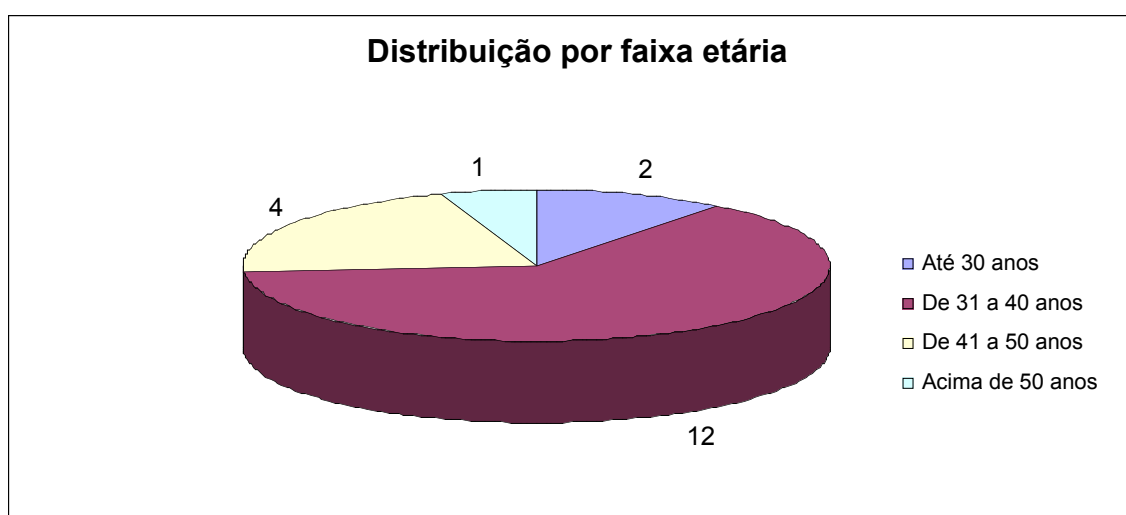


Ilustração 5: Distribuição dos entrevistados por faixa etária (Média = 37,7 anos)

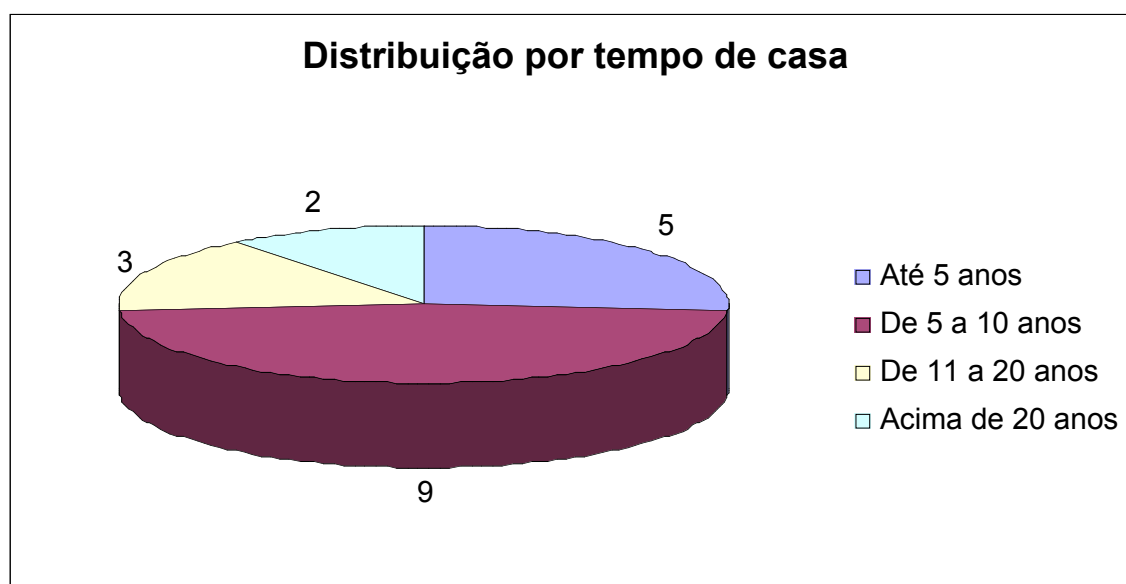


Ilustração 6: Distribuição dos entrevistados por tempo de casa (Média = 9,6 anos)

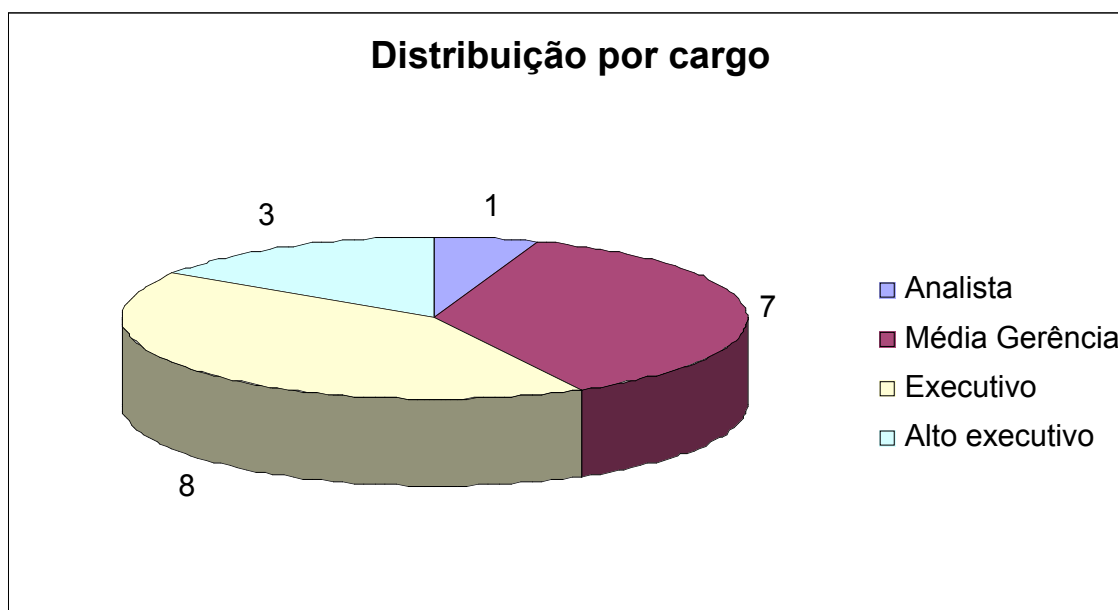


Ilustração 7: Distribuição dos entrevistados por cargo

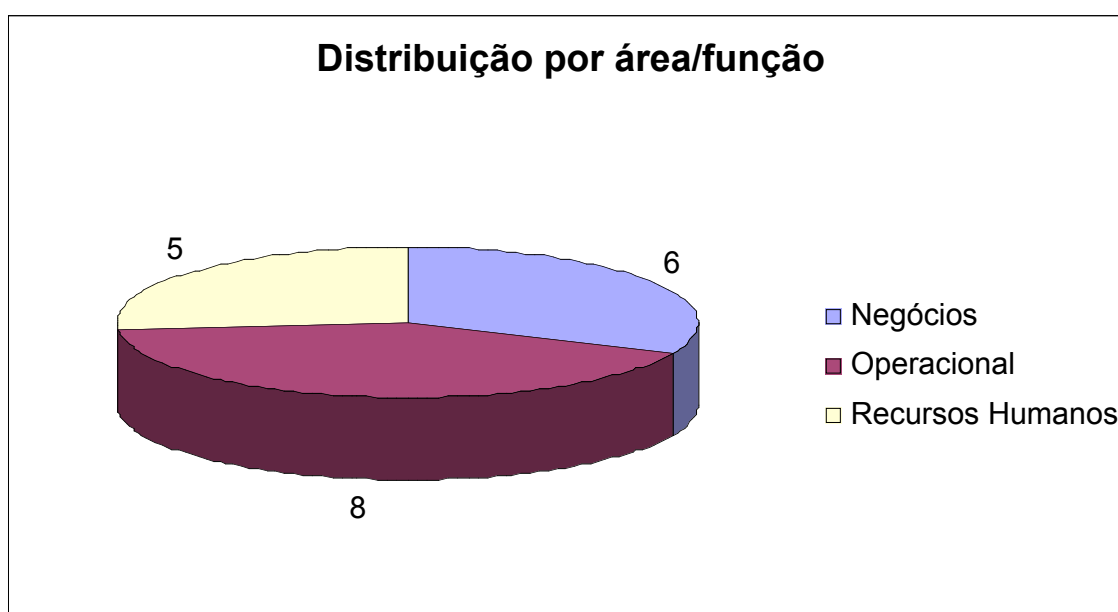


Ilustração 8: Distribuição dos entrevistados por área/função

4.3.2 DADOS ESTATÍSTICOS DOS PROGRAMAS CITADOS

As tabelas a seguir mostram a distribuição e a quantidade de citações feitas pelos entrevistados:

Tabela 7: Distribuição dos programas citados pelos entrevistados

Programa	Quantidade de citações*
Novo Posicionamento	2
Jeito Unibanco	10
Novo Modelo de Atendimento	4
Alta Performance	2
Canais de comunicação	5
Atitude de Valor	5
Prêmio Walther Moreira Salles	8
MCQ	8
Ferramentas de avaliação	5
Projeto Eficiência	2

4.3.3 ANÁLISE DAS RESPOSTAS OBTIDAS

Durante a entrevista, cinco grandes questões formuladas de forma mais abrangente foram apresentadas aos entrevistados. Para cada uma dessas questões, algumas perguntas com finalidades mais específicas também foram feitas.

A primeira questão foi a seguinte: “Qual é o entendimento sobre o intra-empreendedorismo dos profissionais formadores de políticas e de opiniões, tais como alto executivos e profissionais de recursos humanos?”

Para um melhor entendimento desta questão, quatro perguntas mais direcionadas foram feitas.

Pergunta 1: O termo intra-empreendedorismo é familiar a você?

Na visão por cargo, os entrevistados com cargo de executivo conhecem melhor o termo, pois as definições apresentadas estavam próximas da esperada. Já na perspectiva por área ou função, os entrevistados da área de negócios possuem melhor conhecimento do termo intra-empendedorismo. De uma maneira geral, a maioria dos entrevistados conhece pouco ou desconhece totalmente o termo. Um outro fato revelado nas entrevistas é que a quase totalidade dos entrevistados conhece o termo empreendedorismo. Quando mencionado pelos entrevistados, o termo intra-empendedorismo ainda está muito associado à inovação.

Pergunta 2: Você concorda com as definições apresentadas?

Foram apresentadas definições formais de intra-empendedorismo e intra-empendedor aos entrevistados, antes de solicitar sua resposta. Maiores detalhes sobre estas definições encontram-se no Anexo 1. Essa apresentação dos conceitos formais é importante para padronizar o entendimento dos entrevistados sobre os termos intra-empendedorismo e intra-empendedor. Isso é de extrema relevância para manter a homogeneidade de entendimento nas próximas questões.

Após a exposição formal de algumas definições relacionadas ao intra-empendedor e ao intra-empendedorismo, uma pequena parte dos entrevistados associaram, de forma imediata e espontânea, os conceitos apresentados a algum programa institucional, tais como Jeito Unibanco e Atitude de Valor. Uma outra parte dos entrevistados comentou, da mesma maneira, que a empresa utiliza algum outro termo como, por exemplo, atitude proativa, senso de propriedade e ser protagonista para designar atitudes de um intra-empendedor. Se forem ponderadas as últimas observações, pode-se dizer que o termo não é estranho aos entrevistados, sendo o seu desconhecimento apenas sobre a palavra intra-empendedorismo.

Como houve pouca variação, tanto na perspectiva cargo quanto na perspectiva área/função, entende-se que as definições foram bem aceitas pelos entrevistados. Pode-se perceber que quase a totalidade das ressalvas feitas pelos entrevistados estava relacionada ao ineditismo (criação de algo inédito) das ações intra-empendedoras. A maioria dos entrevistados comentou que o intra-

empreendedorismo não necessariamente precisa estar associado ao ineditismo, principalmente no mercado bancário.

Pergunta 3: De uma maneira geral, você vê a aplicabilidade do intra-empreendedorismo na sua empresa?

Não houve discrepância significativa nas duas perspectivas: cargo e área/função. Como a maioria confirmou que sim, pode-se dizer que os entrevistados entendem que os conceitos são aplicáveis na empresa. Alguns entrevistados fizeram a seguinte ressalva:

“... é aplicável; porém, não se pode ter uma equipe formada apenas por intra-empreendedores ...”

Isso demonstra um entendimento errôneo dos entrevistados sobre o perfil de intra-empendedor. Estes acreditam que um intra-empendedor não possui função/perfil de executor, pois, no entendimento destes, um intra-empendedor é responsável apenas pela geração de idéias e não pela sua concretização.

Pergunta 4: É possível identificar os funcionários intra-empendedores na sua empresa?

Não houve discrepância significativa nas duas perspectivas: cargo e área/função. De uma maneira geral, os entrevistados acreditam que é possível identificar os funcionários com perfil intra-empendedor através de características pessoais e traços comportamentais.

A segunda questão feita aos entrevistados foi a seguinte:

“Quais são as políticas e mecanismos organizacionais que estimulam o intra-empendedorismo?”

Para um melhor entendimento desta questão, duas perguntas mais direcionadas foram feitas.

Pergunta 1: Você pode comentar algumas políticas ou práticas organizacionais que visam incentivar o intra-empendedorismo?

A seguir, é apresentado o gráfico sobre quantidade de programas institucionais citados pelos entrevistados:

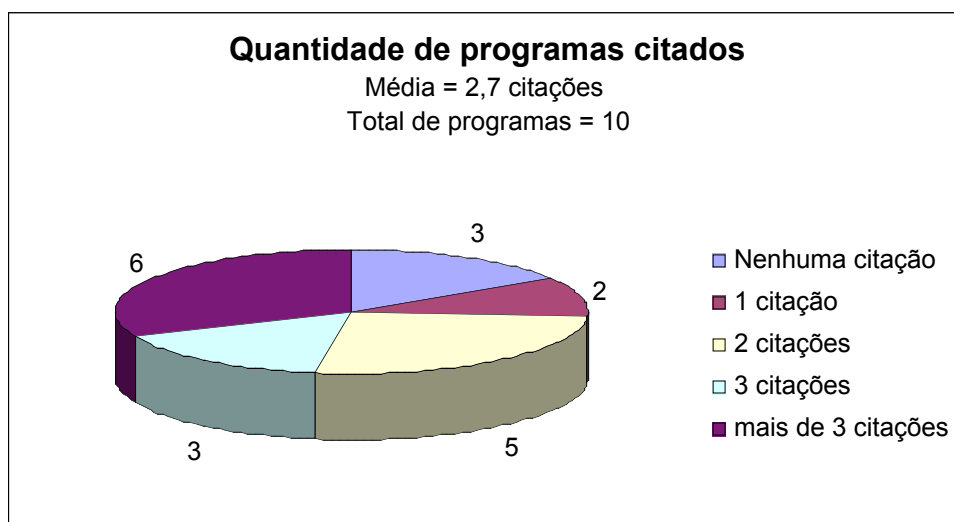


Ilustração 9: Distribuição por quantidade de programas citados

Num universo de 10 programas analisados pelo autor e apresentados na sessão anterior, os quais de certa forma incentivam o intra-empendedorismo ou ações intra-empendedoras, a média de citações dos programas pelos 19 entrevistados foi de 2,7 citações. Esse número é relativamente baixo, o que possivelmente deve ser causado por: falta de conhecimento e erro de entendimento. A falta de conhecimento dos entrevistados sobre o tema intra-empendedorismo pode ter prejudicado na identificação dos programas. Um outro fator que pode ter provocado a baixa identificação de programas está na associação do intra-empendedorismo apenas à inovação, e não ao processo de melhoria contínua. Por fim, como a maioria dos entrevistados entende que o programa de incentivo está associado apenas à premiação, esse erro de entendimento pode ter dificultado a identificação dos demais programas.

Pela quantidade relativamente baixa de programas citados e pelos comentários feitos pelos entrevistados, pode-se dizer que estes não consideram que há ações estruturadas na empresa para incentivar o intra-empREENDEDORISMO. Na verdade, esta avaliação pouco reflete a realidade da empresa. Acredita-se que, ao fazer uma avaliação baseada apenas nos programas do próprio conhecimento, as opiniões dos entrevistados seriam tendenciosas e parciais. Como a média de programas citados é relativamente baixa, é provável que, se as respostas fossem baseadas no total de programas aqui analisados (10 programas), a média final poderia ter sido mais elevada.

Nas entrevistas, percebeu-se que os programas de premiação³⁷ foram os primeiros citados, além de terem sido, cada um dos programas de premiação, o segundo e o terceiro programas mais citados. Isso reflete um erro conceitual dos entrevistados, que mostraram confundir premiação com incentivo. Como já foi tratado no capítulo 2 (mitos sobre os empreendedores), dificilmente o desejo de obter uma recompensa ou premiação é o principal motivador dos intra-empREENDEDORES.

Nesta questão não houve discrepância significativa nas perspectivas cargo e área/função.

Pergunta 2: As necessidades de um possível empreendedor interno podem ser atendidas pelas políticas e mecanismos internos da organização?

De uma maneira geral, os entrevistados acreditam que as necessidades dos intra-empREENDEDORES podem ser atendidas pelas políticas e programas existentes. A ressalva é com relação à estruturação desses programas, que nem sempre sinalizam que as atitudes intra-empREENDEDORAS são valorizadas pela empresa. Acredita-se que a análise e as considerações feitas na pergunta anterior também são válidas para esta pergunta.

Com relação às respostas, não houve discrepância significativa na perspectiva cargo. Na perspectiva área/função, os entrevistados da área operacional tiveram

³⁷ Prêmio Walther Moreira Salles e Atitudes de Valor.

uma opinião mais reticente, pois entendem que há poucas medidas de incentivos ao intra-empendedorismo. Uma provável causa dessa discrepância pode estar relacionada ao escopo de trabalho da área operacional: mais metódico, previsível, planejado e controlado.

Para uma melhor compreensão da resposta obtida, a seguinte pergunta adicional foi feita:

“A existência de um fluxo ou fórum formalizado para incentivar ações intra-empendedoras, tais como formação de um comitê para avaliação e aprovação dessas iniciativas intra-empendedoras ou a criação de um comitê de investimentos que acompanhe a execução e o retorno das mesmas, facilitaria a vida dos intra-empendedores, ou isso pode acabar inibindo a espontaneidade?”

As respostas estão divididas ao meio. Quase cinquenta por cento dos entrevistados acreditam que a existência de um fluxo ou fórum de certa forma pode incentivar as iniciativas intra-empendedoras. Em compensação, quase metade dos entrevistados ficou reticente quanto à criação de um fluxo ou fórum formal, pois acreditam que o excesso de formalização pode acabar inibindo as ações intra-empendedoras. Todos concordaram, no entanto, que ainda há grandes oportunidades na empresa para estruturar os programas e ferramentas já existentes para dar maior estímulo ao intra-empendedorismo.

A terceira questão feita aos entrevistados foi a seguinte:

“As iniciativas organizacionais que estimulam o intra-empendedorismo são compreendidas de forma homogênea nos diversos níveis hierárquicos? Este entendimento também é homogêneo em diferentes áreas, tais como administrativas e negócios?”

Para um melhor entendimento da questão, três perguntas mais direcionadas foram feitas.

Pergunta 1: Você concorda com o perfil de intra-empendedor apresentado na questão anterior? Qual é o seu grau de concordância?

Não houve discrepância significativa nas duas perspectivas: cargo e área/função. De uma maneira geral, os entrevistados concordam que os perfis apresentados condizem com um possível perfil típico de um intra-empREENDEDOR.

As perguntas 2 e 3 serão analisadas conjuntamente.

Pergunta 2: Levando em consideração o mercado em que a empresa atua, os fatores circunstanciais e a aplicabilidade na empresa, qual é seu grau de concordância com os tópicos apresentados no quadro acima?

Pergunta 3: Há práticas semelhantes na sua empresa? (Qual é a realidade na empresa?)

Levando em consideração o mercado em que a empresa atua, os fatores circunstanciais e a aplicabilidade na empresa, os entrevistados acreditam que a empresa consegue ter a maioria dos traços de uma organização intra-empREENDEDORA. Analisando por perspectiva cargo, os altos executivos são mais otimistas com relação à possibilidade de ter as práticas típicas de uma organização intra-empREENDEDORA. Da mesma forma, os entrevistados da área de negócios também são mais otimistas com relação aos funcionários das demais áreas.

O autor verificou que é quase consenso entre os entrevistados que não é possível para o Unibanco ter um perfil cem por cento intra-empREENDEDOR. Quando indagados sobre os motivos ou fatores que impedem a prática plena desses fundamentos de uma organização intra-empREENDEDORA no Unibanco, os entrevistados apresentaram os seguintes argumentos:

- Há uma barreira natural dos funcionários da empresa quanto à inovação;
- Sendo um banco, há necessidade da empresa de preservar a estabilidade das operações, logo ela não toleraria iniciativas freqüentes dos intra-empREENDEDORES;
- Não se pode desejar ter uma equipe com cem por cento de empREENDEDORES, o Unibanco também precisa de trabalhadores operacionais;

- O tamanho da empresa influencia na aplicabilidade dos fundamentos de uma organização intra-empresarial. Os entrevistados entendem que o Unibanco, com seus mais de trinta mil funcionários e milhares de pontos de venda espalhados, teria pouca chance de sucesso se não tiver um controle mais rígido e um pouco de burocracia.

Acredita-se que esses argumentos apresentam uma série de distorções conceituais. O erro mais comum é associar intra-empresarialismo exclusivamente à inovação, pois poucos entrevistados recordaram que o intra-empresarialismo também pode estar ligado às ações de melhoria contínua. Muitos dos entrevistados ainda têm a percepção de que inovação provoca necessariamente instabilidade e envolve grandes riscos. Há também um erro de entendimento entre intra-empresarial e inventor, pois os entrevistados consideraram aqueles apenas idealizadores de inovações. Dessa forma, os intra-empresariais são vistos pelos entrevistados apenas como sonhadores e não como executores (implementadores). Por fim, muitos acreditam que o tamanho da empresa é um fator que impede, ou pelo menos limita, a prática de intra-empresarialismo. Um estudo apresentado no capítulo 2 refuta esta percepção, pois o resultado do estudo indica que não há uma relação direta entre tamanho da organização e o grau de intra-empresarialismo.

Com relação à realidade atual da empresa, os altos executivos também são mais otimistas. De uma maneira geral, o Unibanco é visto pelos entrevistados como uma empresa com mais traços de uma organização tradicional do que os de uma organização intra-empresarial. Notou-se que todos os entrevistados acreditam que há um desejo do Unibanco de transformar-se em uma empresa mais intra-empresarial. O Jeito Unibanco foi o principal programa mencionado pelos entrevistados que apresenta uma orientação estratégica quanto ao desejo de ter traços de uma organização intra-empresarial.

A quarta questão feita aos entrevistados foi a seguinte:

“Como uma nova idéia ou iniciativa é tratada dentro da empresa?”

Para um melhor entendimento esta questão, quatro perguntas mais direcionadas foram feitas.

As perguntas 1 e 2 serão analisadas conjuntamente.

Pergunta 1: Criatividade e novas idéias são valorizadas pela empresa?

Pergunta 2: Há medidas ou práticas organizacionais que estimulam criatividade ou inovação?

De uma maneira geral, os entrevistados acreditam que a empresa valoriza novas idéias e inovações. Não houve discrepância relevante na perspectiva cargo. Analisando pela perspectiva área/função, pode-se verificar que a área operacional apresentou um grau de concordância menor. Acredita-se que pode haver pelo menos duas explicações para isso. A primeira está relacionada ao fato de que os entrevistados ainda associam novas idéias ou inovação a novos produtos ou serviços. Como a participação da área operacional no processo de criação e concepção de novos produtos e serviços ainda não é muito freqüente, a nota pode estar refletindo a sua exclusão nesse processo. A segunda diz respeito à noção de que novas idéias e inovações ainda estão associadas à criação de novos produtos e serviços, deixando de fora a melhoria contínua. Como as atividades da área operacional ainda estão muito associadas a essa terceira forma de intra-emprender, acredita-se que os entrevistados dessa área acabaram atribuindo notas mais baixas influenciados por erro de entendimento.

Com relação à existência de medidas ou práticas organizacionais que estimulam a inovação, de uma maneira geral, os entrevistados entendem que não há medidas organizacionais com esta finalidade. Na perspectiva cargo, a concordância com a existência de medidas organizacionais é mais elevada entre os executivos. Isso pode ser o reflexo do viés negativo da inovação do tipo *top-down*, que é mais valorizado na empresa. É provável que as idéias sugeridas pela média gerência e pela base ainda não encontrem ressonância na empresa.

Na perspectiva área/função, o grau de concordância dos entrevistados da área de negócios quanto à existência de medidas que estimulam a inovação foi mais elevada. Isso pode ser consequência do escopo de trabalho da área, uma vez que os funcionários dessas áreas lidam com inovação no seu cotidiano.

A seguir, algumas ressalvas feitas pelos entrevistados que podem sustentar as análises feitas:

“... embora a empresa valoriza a inovação, ela também valoriza padrão e estabilidade”.

“... formalmente sim, mas na prática ainda há resistência às idéias inovadoras”.

“... a valorização não é generalizada nas áreas, ela ainda depende muito do gestor imediato”.

“... ainda não há uniformidade de entendimento sobre esta questão nas equipes”.

“... ainda há um viés ruim, pois as idéias inovadoras geradas de forma *top-down* são valorizadas, porém as inovações geradas de forma *bottom-up* ainda não são valorizadas pela empresa”.

As perguntas 3 e 4 serão analisadas conjuntamente.

Pergunta 3: Na sua empresa, há alguma área responsável pela criação ou identificação de novas idéias? Há algum processo ou fluxo pelo qual uma nova idéia pode ser validada ou viabilizada?

Pergunta 4: Como as novas idéias são tratadas na sua área?

Nessas perguntas, não houve discrepância significativa nas perspectivas cargo e área/função.

Quanto à existência de área responsável pela criação, alguns poucos entrevistados citaram as seguintes áreas como responsáveis pela criação no Unibanco: Produtos, Marketing e Comercial. No entanto, é quase um consenso dos entrevistados que cada um é responsável pelas inovações da sua própria área. Dessa forma, pode-se entender que as inovações são geradas e depois disseminadas. Não há, portanto, uma área específica para tal. Com relação à área de produtos, os entrevistados responsáveis por essa área entendem que as idéias inovadoras normalmente são

geradas por diversas áreas da empresa, sendo o papel da área de produtos viabilizar a criação e o lançamento dos produtos criados por essas idéias.

Analisando este aspecto, entende-se que a área de produtos pode ser considerada como uma área intra-empresendedora e não um foco de inovação/criação.

Quanto à existência do fluxo formal para validação das novas idéias, quase todos os entrevistados consideraram que, formalmente, o fluxo não existe. Os entrevistados entendem que a validação ainda depende de iniciativas individuais e do apoio do gestor imediato.

Com relação ao incentivo e à existência de um fluxo formal para tratamento de idéias inovadoras, quase todos os entrevistados manifestaram que há uma maior valorização e formalização na sua área em comparação aos tratamentos dados pela empresa. Isso, além de ser um reflexo direto da inexistência de um fluxo institucionalizado, confirma a visão de que a viabilização das idéias inovadoras ainda depende de ações individuais e de apoio dos gestores imediatos.

A quinta questão feita aos entrevistados é a seguinte:

“As atitudes empreendedoras, o intra-empresendedorismo, é levado em conta na seleção e na promoção de funcionários?”

Para um melhor entendimento desta questão, foi feita a seguinte pergunta mais direcionada:

Pergunta 1: Analisando as qualidades comportamentais, as atitudes associadas a um típico intra-empresendedor são valorizadas pela empresa na contratação ou na promoção?

Com relação à contratação de novos funcionários, a maioria dos entrevistados respondeu que há uma intenção da organização em buscar funcionários com perfil intra-empresendedor. Na promoção, porém, a entrega de resultado ainda é muito valorizada. Os entrevistados apontaram que, tendo um nível de entrega compatível com o esperado, os funcionários com perfil intra-empresendedor podem

eventualmente levar certa vantagem (prioridade) na promoção. Quase todos os entrevistados deixaram claro que tanto no caso de contratação, quanto no caso de promoção, a busca por pessoa com perfil intra-empREENDEDOR ainda não é uma realidade institucional. Ou seja, ela ainda depende muito do desejo do gestor imediato e do perfil da área.

O contraste entre a avaliação dos executivos com os demais cargos aponta uma possível diferenciação no entendimento sobre este assunto dentro da organização. Enquanto aqueles acreditam que o perfil intra-empREENDEDOR é, ou deveria ser, valorizado pela empresa, os entrevistados de média gerência não compartilham da mesma visão.

Com relação à existência de procedimento formal que exige uma avaliação do perfil intra-empREENDEDOR dos candidatos, é quase unânime que não há uma exigência institucional e formalizada. Pode-se verificar que, ainda nesta questão, há uma diferença relevante entre a percepção dos entrevistados da área de negócios em comparação à percepção dos da área operacional. Isso é um grande indício de que a área de negócios busca ativamente candidato com perfil intra-empREENDEDOR e valoriza os funcionários com esse perfil devido às características dessa área – mais dinâmica e com maior exigência da entrega de produtos e serviços inovadores.

Considerações finais sobre as entrevistas realizadas

Um comentário feito por um dos entrevistados talvez possa ser utilizado como um retrato da realidade sobre o intra-empREENDEDORISMO na empresa:

“A valorização de funcionário ou candidato com perfil intra-empREENDEDOR depende muito da função e da área de atuação da pessoa. Como exemplo: um contador ou um auditor não pode ser muito criativo. No máximo ele pode ter algumas iniciativas quanto à melhoria de processos”.

Isso reforça a idéia de que o intra-empREENDEDORISMO está predominantemente associado apenas à inovação na empresa. Um outro ponto, que não é o foco desse

estudo, é que, para algumas áreas, ainda existe um estereótipo quanto à impossibilidade de ter ações inovadoras. Por fim, pode haver um erro de entendimento ainda mais freqüente que é o de associar a inovação à instabilidade.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

- 1- LIMITAÇÕES DO ESTUDO**
- 2- CONCLUSÕES**
- 3- RECOMENDAÇÕES**

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Antes de apresentar as conclusões do trabalho apresentado, faz-se necessária uma discussão prévia sobre as limitações inerentes ao estudo.

Em primeiro lugar, em decorrência das próprias características do método do estudo de caso, qualquer tentativa no sentido de generalização dos resultados deve ser vista com prudência.

Em decorrência disso, não seria recomendável traçar uma comparação direta entre as áreas e departamentos pesquisados. Dessa forma, não se pode dizer que uma área é mais intra-empresarial do que outras e *vice versa*. Cada uma delas possui diversidades, características e subculturas próprias, embora pertencentes a uma mesma empresa, impossibilitando comparações genéricas. A prática adotada, a de se pesquisar diversas áreas e departamentos, visa apenas a enriquecer a análise da pesquisa, possibilitando a obtenção de uma visão mais ampla acerca do assunto. Outro ponto a ser mencionado é que o foco do trabalho se ateve principalmente aos gestores de departamentos indicados pela área de recursos humanos, aos responsáveis pela idealização ou gestão dos programas institucionais e aos próprios profissionais da área de recursos humanos. Embora tivessem sido entrevistados alguns outros executivos, a fonte principal de informações foi notadamente pessoas com algum grau de conhecimento do assunto, o que de certa forma sempre acaba limitando a abrangência e o poder de generalização do trabalho.

Vale ressaltar um terceiro fator, talvez o mais relevante de todos, que praticamente inviabiliza o poder de generalização do trabalho: foi estudada uma única empresa que, certamente, possui uma cultura peculiar e única.

Por fim, é sempre válido lembrar que temas abrangentes, relativamente recentes e pouco conhecidos, como é o caso do intra-empresarialismo, exigem quase sempre diferentes abordagens e enfoques, que se ampliam em diferentes contextos. Pelos motivos apresentados, fica praticamente impossível explorar todos esses enfoques, principalmente em relação à pesquisa empírica.

5.2 CONCLUSÕES

A seguir, serão apresentadas as principais conclusões do estudo. Primeiramente, se tentará responder as questões apontadas no capítulo 1, fundamentais para a compreensão do problema de pesquisa analisado neste trabalho. Isso feito, as considerações finais serão focadas à aplicabilidade do intra-empREENDEDORISMO como medida para aumento de competitividade empresarial.

Com relação ao conhecimento e entendimento sobre o termo intra-empREENDEDORISMO e os assuntos associados a ele, pode-se dizer que o termo, no sentido literal, ainda é pouco conhecido. Embora todos os entrevistados já possuíssem o conhecimento sobre empREENDEDORISMO, apenas uma minoria já tinha ouvido falar do termo intra-empREENDEDORISMO. Se forem levados em consideração alguns termos utilizados na empresa, tais como atitude proativa, senso de propriedade e ser protagonista, pode-se dizer que os conceitos e fundamentos ligados ao intra-empREENDEDORISMO são razoavelmente conhecidos na empresa.

Quanto à homogeneidade do entendimento, pode-se observar que o nível de conhecimento da grande maioria dos entrevistados é homogêneo, dado que o grau de conhecimento é bastante baixo em todas as perspectivas analisadas. As opiniões sobre a aplicabilidade do intra-empREENDEDORISMO também não apresentam uma discrepância relevante que mereça uma atenção maior, uma vez que a grande maioria respondeu que são perfeitamente aplicáveis os fundamentos de intra-empREENDEDORISMO na empresa.

Com relação aos mecanismos formais de incentivo ao intra-empREENDEDORISMO, de uma maneira geral, pode-se perceber que há uma clara orientação estratégica da empresa em incentivar as atitudes e os fundamentos ligados ao intra-empREENDEDORISMO. A existência de diversos programas institucionais é um forte indício de que os gestores, responsáveis pela comunicação e implementação/execução desses programas, são orientados a valorizar e atrair cada vez mais funcionários com perfil intra-empREENDEDOR. Como já foi mencionado anteriormente, embora a maioria dos programas institucionais atue como ferramenta de orientação e não como uma imposição ou como regras rígidas a serem seguidas

pelos gestores, eles são bastante abrangentes quanto aos fundamentos de uma organização intra-empREENDEDORA. Além desses programas de orientação, os funcionários também contam com diversos programas de premiação, que de certa forma são reforços aos comportamentos e atitudes intra-empREENDEDORAS.

Como em qualquer medida organizacional, o discurso nem sempre corresponde à prática cotidiana, ou seja, o desejo da empresa em implementar algo inovador ou alguma mudança pode não se realizar todo o tempo, a implementação ou transformação cultural efetiva depende de uma série de fatores que começa com uma comunicação transparente e irrestrita. O exercício de comunicação, como não poderia ser de outra forma, é um esforço coletivo para que todos os colaboradores da empresa tenham o mesmo entendimento dessa nova orientação. O passo seguinte seria o de garantir que os exemplos sejam dados principalmente pelos altos executivos, ou seja, a melhor forma de convencimento se dá por práticas vindas de cima para baixo. Para finalizar, é de extrema importância monitorar e reforçar o trabalho de implementação por meio de ações incansáveis de convencimento, de premiação e de ajustes, ações essas que dependem fundamentalmente dos gestores imediatos.

Quanto ao processo de comunicação dos programas institucionais, observou-se que o presidente executivo da empresa se encarregou em divulgar pessoalmente aos gestores. Isso demonstra a vontade do principal executivo da empresa em endossar as mudanças e reforçar a relevância da implementação.

Quanto ao comportamento exemplar dos altos executivos, pode-se observar o empenho dos entrevistados em divulgar e implementar as ações intra-empREENDEDORAS. Isso começa com o esforço pessoal do presidente executivo, passa pelo amplo processo de divulgação e finaliza com o convencimento dos entrevistados sobre a importância do seu papel no processo.

Com relação ao acompanhamento da implementação, pode-se dizer que as premiações institucionais são um excelente reforço à valorização das ações intra-empREENDEDORAS. Assim como os próprios entrevistados mencionaram, o contrato de metas, se bem utilizado, poderia ser uma ótima ferramenta para incentivar o intra-

empreendedorismo. Para tanto, os gestores imediatos devem incluir no contrato de metas de seus subordinados as ações e atitudes condizentes com o intra-empendedorismo.

De uma maneira geral, pode-se dizer que há diversos programas e ferramentas institucionais que visam a estimular o intra-empendedorismo de forma direta e explícita. O entendimento sobre essas iniciativas organizacionais, porém, não é homogêneo entre as áreas. Enquanto as áreas de negócios entendem que há medidas organizacionais estruturadas para incentivar o intra-empendedorismo, as outras áreas não dividem a mesma opinião. Isso mostra que há muitas oportunidades de melhor aproveitar esses mecanismos já existentes. Entende-se que talvez o desafio da empresa resida em estruturar um plano de comunicação reforçando o propósito de cada mecanismo, ou seja, comunicando de forma mais clara e direta que o novo objetivo empresarial só poderá ser atingido através de ações intra-empendedoras que esses programas pretendem incentivar.

Dado que a maioria citou apenas poucos programas institucionais de incentivo ao intra-empendedorismo, o questionamento adicional sobre a consequência de se criar um fluxo ou fórum formal para lidar com as iniciativas intra-empendedoras é pertinente. As respostas obtidas, visto que bastante divididas, deixam dúvida se a criação de um mecanismo formal de fato incentivaria o intra-empendedorismo. Entende-se que este assunto merece um estudo mais aprofundado para que se chegue a um entendimento conclusivo a respeito.

Quanto à aplicabilidade dos conceitos ligados ao intra-empendedorismo, de uma maneira geral, todos concordam que ao incentivar as ações intra-empendedoras e valorizar os intra-empendedores, a empresa terá uma enorme vantagem competitiva frente aos seus principais concorrentes. Nesta questão, os executivos são mais otimistas em relação aos gerentes de nível médio. Isso demonstra que as práticas de incentivo ao intra-empendedorismo, bem como a compreensão sobre o propósito dos programas de incentivo, ainda não é homogêneo na empresa.

Com relação ao tratamento dado pela empresa às iniciativas criativas, todos os entrevistados acreditam que elas são valorizadas pela empresa. A grande maioria

deles também entende que não há um mecanismo formal de incentivo à criatividade na empresa. O mesmo entendimento também é válido quanto à inexistência de uma área responsável pela inovação. Segundo os entrevistados, as ações inovadoras são geradas nas próprias áreas. Se, por um lado, essa realidade se aproxima do fundamento de uma empresa intra-empREENDEDORA, por outro lado, a falta de um acompanhamento ou gestão centralizado sobre as inovações de maior impacto pode ser prejudicial. Essa deficiência pode provocar um sentimento de desorganização e de falta de controle que, de certa forma, foi confirmado pelos entrevistados, uma vez que a maioria acredita que a inovação pode provocar instabilidade.

Há uma discrepância com relação ao processo de criação dentro de cada área em comparação ao processo institucional, pois todos os entrevistados acreditam que, mesmo informalmente, eles procuram proporcionar maior espaço aos membros da equipe para sugestões e idéias inovadoras. Esse fato reforça ainda mais o comentário do parágrafo anterior sobre a centralização no acompanhamento dessas iniciativas para que, projetando esta realidade de forma institucional, todos tenham a mesma percepção.

Finalmente, quanto ao valor dado às atitudes empreendedoras na seleção e na promoção dos funcionários, todos concordam que a empresa busca valorizar funcionários com esse perfil através da orientação estratégica demonstrada nos programas institucionais. No entanto, uma avaliação formal do perfil nessas ocasiões ainda não é uma realidade homogênea. Um indício que suporta tal afirmação é que quase todos os entrevistados apontaram que essa busca ou valorização ainda depende de ações individuais dos gestores diretos. Vale ressaltar que a área de negócios possui uma visão um pouco divergente à das demais áreas, pois os entrevistados dessa área apontaram que há uma orientação formal da empresa em valorizar funcionários com esse perfil.

Um outro ponto que vale notar é que a empresa ainda valoriza muito os resultados finais das entregas, e não a maneira como esse processo foi conduzido, se por meio de ações intra-empREENDEDORAS ou não. Há um consenso, porém, que em um mesmo patamar de entregas, os funcionários com perfil intra-empREENDEDOR tendem a levar certa vantagem na ascensão.

Vale ressaltar também que, durante as entrevistas, foram percebidos alguns “erros conceituais” cometidos pelos entrevistados que merecem atenção. Muitos acreditam que a premiação ou a remuneração variável pode incentivar o intra-empREENDEDORISMO. De acordo com Pinchot (1994), isso é um estereótipo errôneo muito comum de empreendedores ou intra-empREENDEDORES, ao qual ele chama de “mitos do empreendedor”. Ele acredita que dificilmente a motivação de um intra-empREENDEDOR está associada apenas à recompensa.

Um outro erro muito comum é confundir um intra-empREENDEDOR com um inventor. Muitos dos entrevistados ainda acreditam que o intra-empREENDEDOR é apenas um criador de idéias inovadoras e não o associa ao papel de executor ou viabilizador dessas idéias. No entanto, vale ressaltar que, enquanto o foco principal de um inventor é a visão, um intra-empREENDEDOR necessita ter uma visão apurada e abrangente quanto ao desejo e à determinação para implementação, ou seja, a ação.

Como não poderia ser de forma diferente, em qualquer processo de mudança cultural, todos os entrevistados acreditam que o papel de gestor imediato é fundamental para incentivar as ações intra-empREENDEDORAS. Vale apontar que há um pré-requisito para isso: a empresa precisa estar convencida dos benefícios da implementação do intra-empREENDEDORISMO e também estar disposta a prover as condições e recursos necessários para que os intra-empREENDEDORES possam de fato viabilizar suas iniciativas.

Com relação à potencialidade que o intra-empREENDEDORISMO pode proporcionar na criação de vantagem competitiva das empresas que o adotam, vale ressaltar as contribuições de diversos estudiosos apresentadas no capítulo 2. Essas contribuições iniciam-se com a redefinição da inovação dada por Schumpeter e a ampliação do escopo do empreendedORISMO. Em seguida, elas passam por Drucker, que ampliou o escopo da própria administração que, na opinião dele, não deve ter restrição quanto ao tipo de empreendimento, tipo de organização ou tamanho do empreendimento. Isso talvez tenha sido a mola propulsora do reconhecimento e da relevância dada às ações empreendedORAS no meio empresarial, sendo elas internas

ou não. O processo culminou no trabalho de Pinchot, que, além de ter consolidado os conhecimentos anteriores sobre o empreendedorismo, apontou os fatores e fundamentos organizacionais necessários a uma organização intra-empreendedora, resultando na criação do próprio termo intra-empreendedorismo. Diversos outros autores também deram suas contribuições de forma decisiva à consolidação dos conceitos ligados ao intra-empreendedorismo, além de mostrar ao mundo empresarial a importância da aplicação desses conceitos tão relevantes ao sucesso empresarial.

5.3 RECOMENDAÇÕES

A partir das conclusões e considerando as limitações já apontadas, podem-se propor algumas recomendações a serem desenvolvidas em estudos futuros sobre o tema abordado, a saber:

- Realização de pesquisas com amostras representativas dentro da mesma empresa e replicar o mesmo estudo em outras empresas, a fim de que os resultados encontrados sejam passíveis de uma maior generalização.
- Realização de entrevistas com os funcionários da base, objetivando-se conhecer efetivamente qual é o nível de conhecimento e a realidade quanto ao intra-empendedorismo nas empresas estudadas.
- Análise dos resultados, financeiros e não financeiros, obtidos com a implementação ou adoção do intra-empendedorismo, procurando identificar seu possível ganho.

Acredita-se que, ao fim deste trabalho, o objetivo proposto inicialmente tenha sido atingido. No entanto, não se pretende aqui esgotar o assunto, uma vez que o intra-empendedorismo ainda é um tema relativamente recente e pouco conhecido, pelo menos do público brasileiro. Contudo, acredita-se que o tema merece atenção dos gestores e dos empresários, pois, se bem implementado, pode ser bastante útil ao aumento da competitividade das empresas, à elevação da taxa de retenção de talentos e à melhoria no índice de satisfação dos funcionários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. (1994) *Programando o futuro: o trem da linha norte*, São Paulo: Makron Books.

ANDREASSI, T. Empreendedorismo corporativo. *GV Executivo*, São Paulo, Nº3, Vol. 4, 63-67, ago/out 2005.

ANDREASSI, T. Avaliação de desempenho de profissionais técnicos : um estudo de casos. 1994 Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

ANTHONY, P. Link HR to Corporate Strategy. *Personnel Journal*, s/l, 70(4). 75-86, 1991.

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

BALKIN, D. B. & LOGAN, J. W. Reward Policies that Support Entrepreneurship, *Compensation and Benefit Review*, s/l, n. 20, 18-25, 1998.

BLECHER, N. (2006). O melhor caminho para inovar. *Revista Exame*, São Paulo, 864, 2-18 (Encarte: Estudo Exame Inovação e Empreendedorismo), Mar 2006.

BACKMAN, J. *Entrepreneurship and the Outlook for America*. New York: The Free Press, 1983, pp. 8, 243,

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

BRAZEAL, D. W. & WEAVER, K. M. Differential Motivating Factors and Traditional Managers: A Look at the Influence of Reward Systems and Structures on Performance among Intrapreneurial and Traditional Managers. *Journal of Creative Behavior*, 24(4). 263-275. 1990

BURGELMAN, R. Designs for Corporate Entrepreneurship, *California Management Review* 26: 21-42. 1984.

CHISOHOLM, T. A. Intrapreneurship and Bureaucracy. *SAM Advanced Management Journal*, 52, 36-40. 1987.

COLE, A. H. *Business Enterprise in Its Social Setting*, Harvard University Press, Cambridge, 1959, pp. 124, 128.

COLLINS, S. Incentive Programs: Pros and Cons, *Personnel Journal*, 60, 571-575, 1981.

COVIN, J., & SIEVIN D. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. s/l, 16(1). 1991

CROSS, K. F. & LYNCH, R. L. For Good Measure. *CMA Magazine*, 66(3). 20-23, 1992.

CUNNINGHAM, J. B., LISCHERON, J. C., Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, v.29, n.1, p.45-61, 1991.

DALE T. E. & CLINTON O. L. Gateways to Intra-emprededorship. *Industrial Management*, p. 18-23, January / February 2006.

DORNELAS, J. C. A. (2001). *Emprededorismo : transformando idéias em negócios*, Rio de Janeiro: Campus.

DORNELAS, J. C. A. (2003). *Emprededorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*, Rio de Janeiro: Campus.

DRUCKER, P.F. (1995) *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*, São Paulo: Thomson Pioneira.

FERREIRA, J. (2001). *Corporate entrepreneurship: A strategic and structural perspective*. New England Journal of entrepreneurship, 2001.

FRY A. The Post it Note: an intrapreneurial success. *SAM Advanced Management Journal*, 52, 4-9. Summer, 1987.

GOOSEN C.J., CONING, T. J. & SMIT, E.v.d.M., The development of a factor based instrument to measure corporate entrepreneurship: A South African perspective, *South Africa Business Management*, p.39-51, Jun 2002.

GUNN, E. P. Smart Managing/Special on Careers: Is it Time to Bail from Big Company Life, *Fortune*, 137, 217-218, 1998.

HASHIMOTO, M. (2006). *Espírito empreendedor nas organizações : aumentando a competitividade através do intra-emprededorismo*. São Paulo: Saraiva.

HIRSCH, R. & BRUSH, C. The Women Entrepreneur: Management Skills and Business Problems. *Journal of Small Business Management*, s/l, 10-12. 1984

HOWELL, J. M. & HIGGINS, C.A. Champions of Technological Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 317-341, 1990.

JONES, G. R. & BUTLER, J. E. (1992). Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective, *Journal of Management*, 18(4). 733-749.

KINTZER, F. C. Entrepreneurship in Higher Education: A Critical Balance, *ED* 401960, 17, 1996.

KNIGHT, R. M. Corporate Innovation and Entrepreneurship in Canada. *Business Horizons*, 83, 1985.

MARCUS M.H. & ZIMMERER T.W. A Longitudinal Study of the Impact of Intrapreneurial Programs in Fortune 500 Firms. *Journal of Management Research*, Vol. 3, nº 1. 13 – 22, Apr, 2003.

MARCUS, M. (1994). An Investigation of the Impact of Intrapreneurial Programs within Fortune 500 Companies on Relevant Financial Indicators (Dissertation). Clemson University.

MORGAN, Gareth. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

OLMSTED, L. Nonstop innovation: How one company transforms its employees into entrepreneurs. *INC. Magazine*, p.34. Jul, 2005.

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

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

RAMANUJAM, V. & VENKATRAMAN, N. Excellence, Planning, and Performance, *Interfaces*, s/l, 18, 23-31, 1988.

RUSSELL, R. D. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: a cognitive mapping approach. *Entrepreneurship theory and practice*, Spring, 65-84, s/d.

RUSSELL, R., & RUSSELL, C. An examination of the effects of organizational norms, organizational, 1992.

SATHE, V. Managing an entrepreneurial dilemma: Nurturing entrepreneurship and control in large corporations. *Babson College Entrepreneurship Research Conference, Center for Entrepreneurial Studies*, s/l,, 636-657, 1985.

SCHUMPETER, J A. *The Theory of Economic Development*, Boston: Harvard University Press, 1934.

SCHCIN, E. (1986). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

SESHADRI, D.V.R. & TRIPATHY A. Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled. *VIKALPA*, vol.31 nº1, 17-29, 2006.

SOUTHON, M., & WEST, C. Hidden resources. *Director*, 27, March, 2005.

Starting new businesses inside the organization, *Harvard Management Update*, Vol. 4, Nº 12, dezembro 1999.

STEVENSON, H. H. & JARILLO, J. C.(1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, s/l, nº 11, 17-27, 1990.

WUNDERER, R.(2001). Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 22, nº 5, 193-211, Aug 2001.

YIN, R. K. (2004). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

ZAHRA, S. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. 6(4), p.259-285, 1991

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

ANEXO : QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS

Dados profissionais

Nome:

Cargo:

Área/Função:

Tempo de casa:

Idade:

Formação acadêmica:

Questão 1: Qual é o entendimento sobre o intra-empreendedorismo dos profissionais formadores de políticas e de opiniões tais como alto executivos e profissionais de recursos humanos?

Pergunta:

1. O termo intra-empreendedorismo é familiar a você?

Caso afirmativo:

2. Na sua opinião, o que é intra-empreendedorismo?

O pesquisador define conceitualmente o intra-empreendedorismo.

Intra-empreendedor:

Todos os “sonhadores que realizam”. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intra-empreendedor pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que conhece como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa.

Uma outra definição aponta que o intra-empreendedor é a pessoa que consegue gerar novas idéias, a despeito dos obstáculos significativos, pessoa que trabalha e re-trabalha de forma contínua e insistente até alcançar o sucesso. Ela é motivada pelo desafio em concretizar novos negócios dentro da organização com o mesmo entusiasmo daquelas que empreendem por conta própria fora da empresa.

Intra-empreendedorismo:

As ações e políticas adotadas pelas empresas para incentivar o espírito empreendedor de seus funcionários.

Aperfeiçoamento das competências organizacionais e empresariais e a expansão de suas oportunidades proveniente das inovações criadas internamente. A geração interna de inovações requer ações de indivíduos ou de grupos motivados e é influenciado por fatores organizacionais e ambientais.

Iniciativas promovidas por um indivíduo ou por uma equipe através de desejos em correr riscos calculados e agindo para criar oportunidades de negócios que atendam às necessidades da organização de crescimento e de melhoria contínua.

3. Você concorda com as definições apresentadas?
4. Há algum comentário adicional que você gostaria de fazer sobre as duas visões?

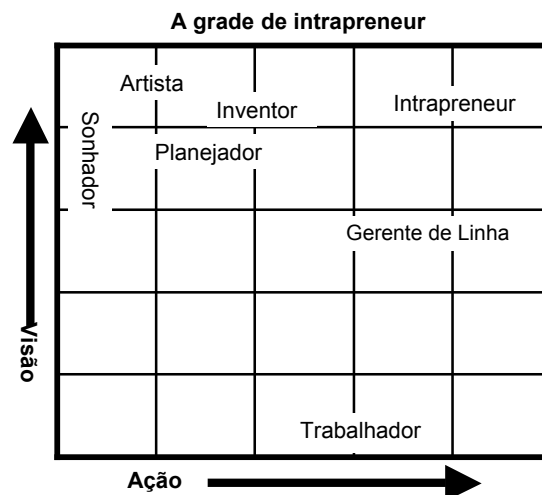
5. De uma maneira geral, você vê a aplicabilidade do intra-empreendedorismo na sua empresa?
6. É possível identificar os funcionários intra-empreendedores na sua empresa?

Questão 2: Quais são as políticas e mecanismos organizacionais que estimulam o intra-empreendedorismo?

1. Você pode comentar algumas políticas ou práticas organizacionais que visam incentivar o intra-empreendedorismo?

De uma maneira geral, um empreendedor interno possui o seguinte perfil ...

- Vontade e habilidade para criar algo absolutamente inédito e que possa melhorar as condições de vida da família, da empresa da comunidade local ou da humanidade.
- Capacidade de encontrar novas utilidades para velhas idéias. O objeto dessa ação de reciclagem deve resultar em benefício coletivo.
- Talento para melhorar a eficiência de um sistema, processo ou produto, tornando-o mais econômico, acessível e tecnicamente superior.



2. As necessidades de um possível empreendedor interno podem ser atendidas pelas políticas e mecanismos internos da organização?
Sendo: 0 = Não podem ser atendidas
10 = Podem ser plenamente atendidas
3. Como essas necessidades podem ser atendidas? Quais são as medidas ou mecanismos de incentivo?

Questão 3: As iniciativas organizacionais que estimulam o intra-empreendedorismo são compreendidas de forma homogênea nos diversos níveis hierárquicos? Este entendimento também é homogêneo em diferentes áreas tais como administrativas e negócios?

1. Você concorda com o perfil de intra-empreendedor apresentado na questão anterior?

2. Qual é seu grau de concordância?

0 = Discorda totalmente

5 = Nem concorda nem discorda

10 = Concorda integralmente

(Notas intermediárias podem ser atribuídas)

O pesquisador cita algumas práticas e mecanismos comumente aplicadas pelas empresas ...

Fundamento	Organização tradicional	Organização intra-empresarial
Comunicação	De cima para baixo, apenas o necessário.	Em todas as direções, sem restrições.
Erros e falhas	São evitados e penalizados.	São vistos como parte do aprendizado.
Burocracia	Minimiza riscos e desvios.	Impede a criatividade e espontaneidade.
Poder	Centralizado, organizado em hierarquia.	Descentralizado, <i>empowerment</i> .
Estrutura organizacional	Hierarquia.	Em rede.
Controles	Evitam desvios do padrão esperado.	São mínimos sobre as pessoas.
Relacionamentos	Diferenças departamentais.	Interdepartamentalização forte.
Formação das pessoas	Especialistas por área.	Estímulo à diversidade.
Novos produtos e serviços	Gerados pela área de produtos, laboratório, engenharia, P&D.	Gerados em qualquer lugar da organização.
Estrutura de cargos	Preserve a responsabilidade de cada funcionário.	Limita o potencial de agregação de valor de cada funcionário.
Planejamento	Altamente valorizado, ensinado e seguido à risca.	Dá margens à flexibilização para acomodar circunstâncias ambientais altamente mutáveis e dinâmicas.
Perfil do funcionário	Seguidor de ordens, especialista, eficiente, focado em tarefas, pequeno escopo.	Questionador, polivalente, eficaz, focado em realizações, escopo amplo.

3. Levando em consideração o mercado em que a empresa atua, os fatores circunstanciais e aplicabilidade na empresa, qual é seu grau de concordância com os tópicos apresentados no quadro acima?

0 = Discorda totalmente

5 = Nem concorda nem discorda

10 = Concorda integralmente

(Notas intermediárias podem ser atribuídas)

4. Há práticas semelhantes na sua empresa? (Qual é a realidade da empresa?)

0 = Praticamente inexistente

5 = Algumas, nem maioria delas nem minoria

10 = Quase todas

Questão 4: Como uma nova idéia ou iniciativa é tratada dentro da empresa?

1. Criatividade e novas idéias são valorizadas pela empresa?
2. Há medidas ou práticas organizacionais que estimulam criatividade ou inovação?
3. Na sua empresa, há alguma área responsável pela criação ou identificação de novas idéias? Há algum processo ou fluxo que pelo qual uma nova idéia pode ser validada ou viabilizada?
4. Como as novas idéias são tratadas na sua área? Elas seguem o mesmo fluxo mencionado anteriormente?

Questão 5: As atitudes empreendedoras, o intra-empendedorismo, é levado em conta na seleção e na promoção de funcionários?

1. Analisando as qualidades comportamentais, as atitudes associados a um típico intra-empendedor são valorizadas pela empresa na contratação ou na promoção?