



O imperativo do intraempreendedorismo

Um caminho para organizações de médio e grande porte em busca de melhoria da performance, vantagem competitiva e inovação

POR **ALEXANDRE DE ARAÚJO CASTRO**

Proponho aqui uma reflexão para acionistas, dirigentes e altos executivos de organizações de médio ou grande porte. Imagine que, neste momento, você tem uma missão muito especial – substituir os principais gestores da empresa. Como selecionaria os novos contratados? Certamente, buscaria profissionais diferenciados que possam fazer melhores entregas. Toda função demanda algumas competências e habilidades específicas. Mas, além do conhecimento técnico, de processos ou sistemas, as empresas estão interessadas na postura e no comportamento do profissional. Qual seria, então, o perfil ideal?

Há alguns anos, durante uma reunião de trabalho, fiz uma pergunta semelhante ao CEO de uma

grande multinacional. Qual era o perfil profissional que aquela organização, líder mundial no seu setor, valorizava, queria atrair e reter em seus quadros? A resposta veio rapidamente: “Ah, nós excluímos os analfabetos. Entendemos que existem três tipos de analfabetos: o primeiro é aquele que não sabe ler e escrever. Esse, infelizmente, não é candidato a trabalhar conosco. O segundo não domina sistemas e ferramentas de informática que fazem parte da realidade do colaborador de uma empresa como a nossa. O outro tipo de analfabeto é o profissional que não domina uma segunda língua. Somos uma empresa de atuação global e, frequentemente, precisamos remanejar colaboradores para outros países e esta é uma questão fundamental”.

Nossa conversa aconteceu em 1998, ou seja, 21 anos atrás. Muitas transformações importantes ocorreram de lá para cá. Inicialmente, em termos de conectividade e disponibilidade de informações. Naquela época, não tínhamos banda larga, Google, Wikipédia, Facebook, LinkedIn e tantos outros aplicativos e redes sociais. Nas últimas duas décadas, acompanhamos a evolução da internet e como as organizações e as pessoas se conectaram em uma grande rede mundial. A disponibilidade e o acesso às informações também deram enormes saltos. No mercado, houve um empoderamento significativo dos consumidores. Hoje, além de bem informados, eles invadem sites de reclamações e redes sociais, com comentários e críticas, numa velocidade de visualização alarmante. Reputações são facilmente abaladas ou mesmo destruídas por esses movimentos.

Segundo Philip Kotler, em pouco tempo não existirão mais empresas medíocres. É como se as organizações atuais estivessem dentro de um aquário – todos conhecem os preços, diferenciais, propósitos, boas ou más práticas e a reputação das empresas. Nesse cenário, somente as excelentes vão sobreviver.

A capacidade empreendedora de algumas pessoas está transformando o mundo em algo cada vez mais parecido com o icônico brinquedo do cubo mágico. Ou melhor, com uma esfera mágica. Que a todo momento muda de configuração, em função das transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais. É fato que as mudanças significativas nos trazem desafios e oportunidades. Os recentes avanços tecnológicos desafiam, cotidianamente, produtos e serviços há anos estabelecidos e apresentam enormes oportunidades.

Essa realidade evidencia a existência do novo tipo de profissional “analfabeto”, citado acima – aquele que não consegue ajudar as empresas a surfarem na nova onda de mudanças econômicas, sociais, políticas e tecnológicas. Um profissional que não sabe como contribuir para que a organização navegue por esse novo e revolto oceano. Ele não possui as competências necessárias para superar os desafios e aproveitar as novas oportunidades.

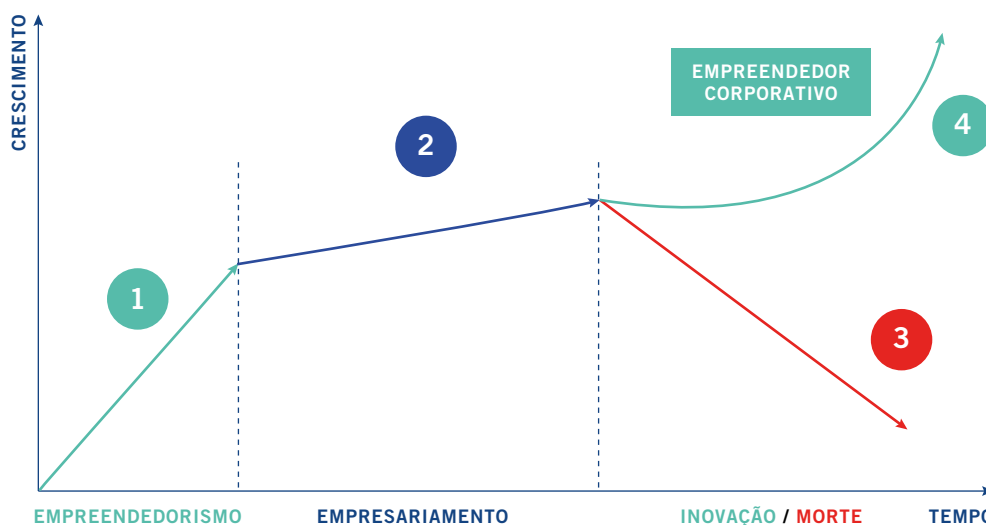
Por isso, é hora de mudar! O futuro vai acirrar a hipercompetição e teremos de acertar alvos em movimento. Nesse cenário, novas competências farão muita diferença. Com mudanças rápidas e intensas ocorrendo a todo momento, é preciso ter a capacidade de se antecipar a estes eventos. Mais

O FUTURO VAI ACIRRAR A HIPERCOMPETIÇÃO E TEREMOS DE ACERTAR ALVOS EM MOVIMENTO

do que isso, teremos de ser agentes que promovem as transformações, acompanham as tendências e estão sempre “aprendendo a aprender” (novas práticas, habilidades, tecnologias, modelos). Algo ainda mais fundamental e, ao mesmo tempo, muito difícil para alguns, é “aprender a desaprender”. Abrir mão de antigos modelos, velhos paradigmas e crenças, que tiveram muito valor no passado e nos trouxeram até aqui, mas não fazem mais diferença e podem até ser inadequados e prejudiciais. Como a história nos mostra, são os empreendedores que têm essas competências. A nova economia se caracteriza pela vantagem competitiva de organizações e pessoas que possuem competências empreendedoras. As mudanças atuais e futuras do ambiente econômico exigem que as empresas tenham colaboradores com perfil empreendedor.

O EMPREENDEDOR CORPORATIVO Peter Drucker já antecipava, nos anos 1980: “As empresas de hoje, especialmente as grandes, simplesmente não sobreviverão nesse período de rápida mudança e inovação, a não ser que adquiriram competência empreendedora”. As empresas são uma ficção jurídica, composta por contratos, instalações, mobiliário, equipamentos e utensílios. Por si sós, não têm competências – estas são obtidas de seus integrantes. A mensagem de Drucker é clara: para sobreviver no mundo de hoje, as organizações precisam desenvolver a competência empreendedora dos colaboradores. Na **Figura 1**, que representa o ciclo de vida de uma organização, temos uma pequena empresa constituída que, se for bem-sucedida, terá um crescimento **1**. Ao alcançar o porte médio/grande, viverá um novo estágio de crescimento **2**. E, finalmente, avançará em uma das trajetórias **3** ou **4**.

FIGURA 1 | O CICLO DE VIDA DE UMA EMPRESA



FONTE: ADIZES, 1990, ADAPTADO PELO AUTOR.

Dividimos e denominamos esses quatro estágios da seguinte forma:

1 **Empreendedorismo** – nesse estágio inicial, a empresa vive plenamente os comportamentos empreendedores. Seus fundadores iniciam o negócio pequeno, com grande parte da operação sendo executada ou acompanhada de perto por eles. Assim, os comportamentos empreendedores dos sócios permeiam toda a operação da empresa. Os sistemas são mais informais e há grande proximidade entre as pessoas. Em consequência, o processo decisório é ágil e a capacidade de adaptação às mudanças é grande.

2 **Empresariamento** – à medida que a empresa cresce e o volume de atividades aumenta, os empreendedores não conseguem mais executar ou acompanhar muitas operações. Os fundadores passam a assumir funções mais táticas e estratégicas do que operacionais. Nesse estágio, acontece a contratação de gestores, departamentalização e definição de processos – entra em cena a burocracia organizacional. É nesse momento que ocorre uma perda importante – os comportamentos empreendedores começam a desaparecer da operação. À frente das principais operações, onde existia um empreendedor, temos agora um gestor, que nem sempre apresenta atitudes empreendedoras. O ambiente organizacional se torna mais formal e

burocrático, dificultando a agilidade na tomada de decisões e a capacidade de adaptação às transformações de mercado. Nessa fase, o crescimento já não acontece com a mesma taxa inicial, porque a empresa atingiu a maturidade e já conquistou sua participação no mercado.

3 **Morte** – com o passar do tempo, mudanças intensas ocorrem com uma velocidade cada vez maior. Surgem novas tecnologias, processos mais eficientes, produtos e serviços substituídos, novos entrantes, mudança de hábitos de consumo, medidas regulamentares e uma série de outros eventos. Tudo isso vai diminuindo o ciclo de vida de produtos e serviços, tornando-os ultrapassados ou obsoletos. A empresa que não se adapta a essas transformações, se torna um *player* menos importante do que foi no passado. Em muitos casos, o resultado será a venda, fechamento ou falência da organização.

4 **Inovação** – a única opção da organização para enfrentar e superar os desafios citados é promover continuamente a inovação. Buscar novas oportunidades, assumir riscos, se adaptar às mudanças, se antecipar às tendências, inovar produtos, serviços e processos, buscar novas tecnologias, novos mercados e, muitas vezes, um novo modelo de negócio. Somente assim, conseguirá manter o diferencial competitivo e alcançar o crescimento continuado.

Mas, como já dissemos, uma organização nada mais é que um grupo de pessoas. Afinal, tecnologias, *hardwares*, *softwares* e ferramentas de gestão são recursos disponíveis a todas as empresas. A inovação somente acontecerá se os gestores adotarem as atitudes adequadas e as ações necessárias. Os comportamentos ligados à inovação (tomada de riscos, busca de informações e oportunidades, melhoria de eficiência) são características de empreendedores diferenciados. As empresas que se encontram no estágio 2 do ciclo enfrentam um grande paradoxo: precisam de comportamentos empreendedores para inovar, mas têm suas principais operações gerenciadas por pessoas pouco empreendedoras. Só há uma solução para esse dilema: seus gestores precisam adotar os comportamentos característicos dos empreendedores de sucesso. Aí está a importância e a necessidade de desenvolver neles o *mindset* e os comportamentos observados nos fundadores. Também é fundamental promover mudanças internas para tornar o ambiente organizacional mais propício às iniciativas empreendedoras dos colaboradores. Esse é o imperativo de uma organização de médio e grande porte – desenvolver o intraempreendedorismo.

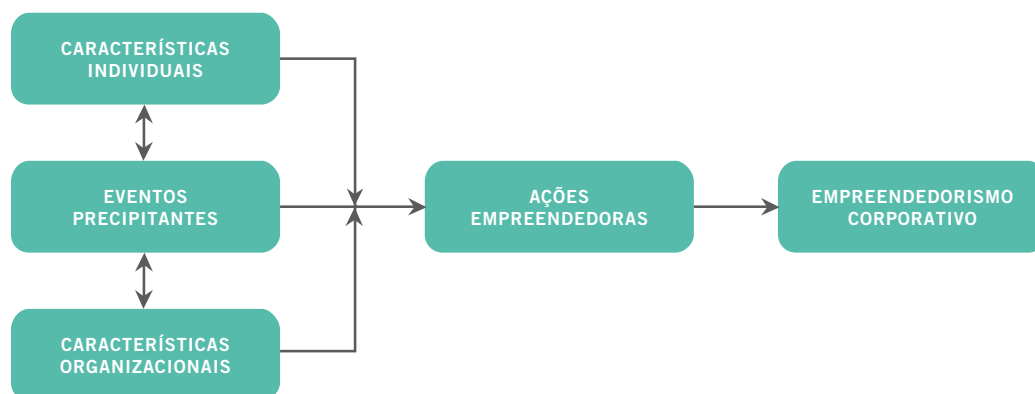
ANTECEDENTES DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO Segundo estudiosos do tema, para que o intraempreendedorismo aconteça é preciso haver a interação de três fatores: características individuais; características organizacionais; eventos precipitantes (internos ou externos) – **Figura 2**.

São esses eventos que impulsionam as iniciativas intraempreendedoras quando os outros dois antecedentes estão presentes. Alguns exemplos desses eventos são mudanças na gestão da empresa, fusões ou aquisições, ações de um concorrente para aumentar a participação de mercado, surgimento de novas tecnologias e mudanças na demanda do consumidor ou econômicas.

Na realidade, as empresas têm pouco, senão nenhum, controle do ambiente externo. Além disso, as mudanças constantes têm transformado o ambiente externo em um fator permanentemente precipitador. Por isso, vamos analisar apenas os antecedentes gerenciáveis, relacionados aos fatores individuais e organizacionais.

Características empreendedoras individuais – como vimos, as organizações por si sós nada fazem. Mesmo as atividades coletivas que ocorrem internamente são uma combinação das iniciativas de cada membro da organização. Por isso, para promover o empreendedorismo interno é preciso conhecer, desenvolver e aproveitar o potencial empreendedor dos indivíduos. O investimento nesse esforço é de grande retorno, pois permite desenvolver intraempreendedores para atuarem com essa postura em suas atividades regulares e à frente de projetos empreendedores. Apesar da falta de consenso sobre a definição do empreendedor, muitos pesquisadores concordam que as pessoas empreendedoras têm características especiais. As mais citadas nos estudos são: estabelecimento de metas, autoconfiança, tomada de riscos, comprometimento, persuasão, busca de oportunidades, proatividade, *network*, busca de informações,

FIGURA 2 | INTERAÇÃO ENTRE FATORES INDIVIDUAIS, ORGANIZACIONAIS E PRECIPITANTES, ANTECEDENTES DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO



FONTE: HORNSBY ET AL., 1993; ADAPTADO PELO AUTOR.

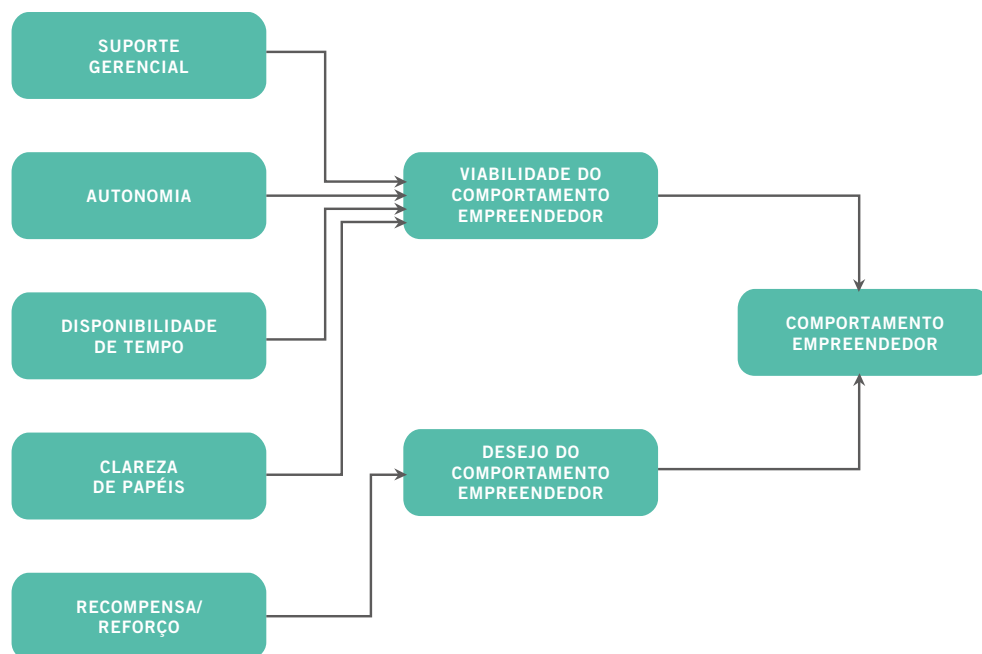
preocupação com qualidade, orientação para eficiência, persistência, planejamento, independência e autorresponsabilidade.

Características organizacionais – o empreendedorismo corporativo é um processo que não está restrito às ações dos indivíduos – envolve também características organizacionais, como normas, cultura e outros aspectos. Nesse sentido, a estrutura organizacional é elemento fundamental na implementação do intraempreendedorismo. Estudos apontam que os indivíduos tendem a adotar comportamentos ou ações que consideram viáveis e desejáveis. Assim, em um contexto empresarial, os comportamentos empreendedores são influenciados pela percepção individual de sua viabilidade e conveniência. Se as pessoas percebem que o ambiente interno não apoia e estimula seus esforços empreendedores, provavelmente o intraempreendedorismo não ocorrerá. Esse entendimento levou pesquisadores a investigarem os fatores organizacionais que podem facilitar as iniciativas dos intraempreendedores e a promoção da “cultura empreendedora”. Estudos apontaram cinco fatores organizacionais que influenciam o empreendedorismo corporativo: o suporte gerencial, disposição dos gestores em apoiar os projetos empreendedores;

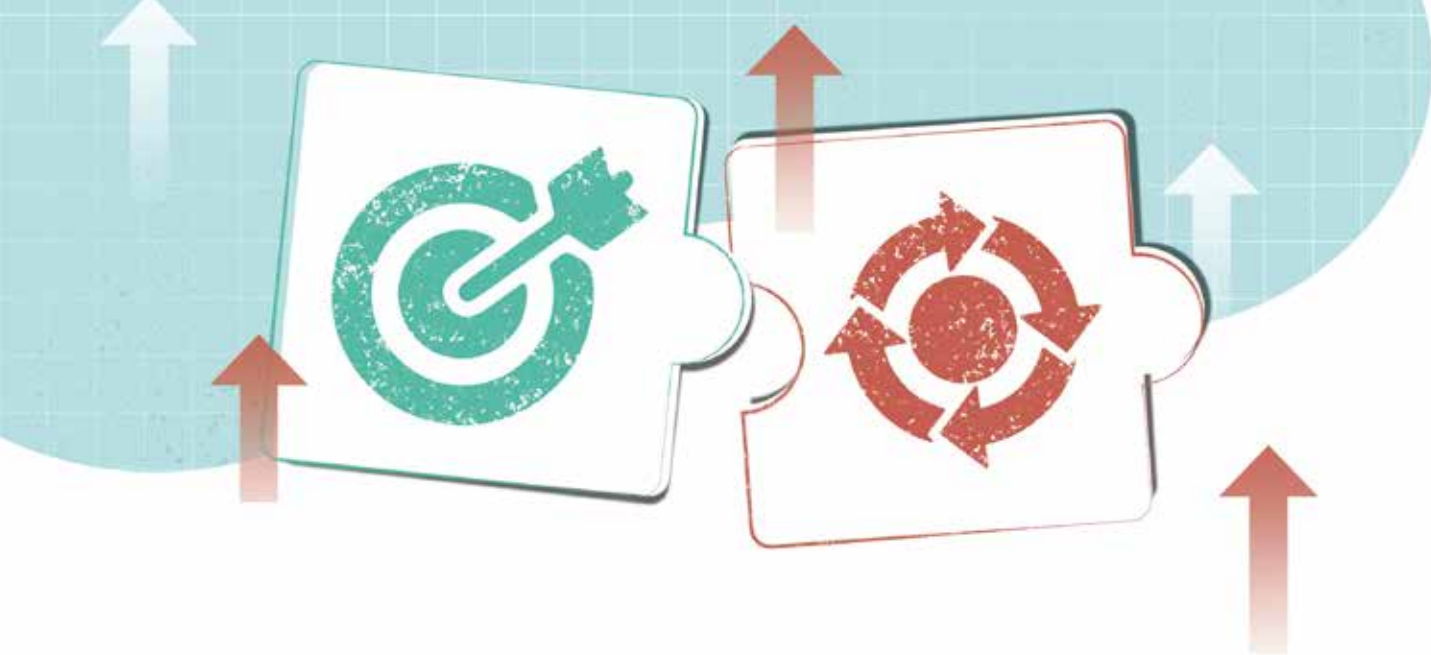
a disponibilidade de tempo das pessoas para se dedicar às novas ideias e projetos; a autonomia, pois as iniciativas empreendedoras não podem depender de um processo de autorização lento, que passe por vários níveis decisórios; um sistema de reforço e recompensa que incentive e reconheça as atitudes empreendedoras dos colaboradores; a clareza de papéis. Todos os colaboradores devem entender que seu papel vai muito além de cumprir a função do cargo. Que a organização espera e precisa da iniciativa empreendedora de cada colaborador para melhorar os produtos, serviços, aumentar a performance, inovar, obter mais vantagem competitiva e alcançar o crescimento empresarial.

Assim, no contexto organizacional, um empreendedor em potencial seria motivado a assumir comportamentos empreendedores, quando suas iniciativas são ao mesmo tempo viáveis (gerência concede tempo, recursos, autonomia e apoio) e desejáveis (recompensas compatíveis). As empresas precisam despertar a percepção da viabilidade e o desejo de seus colaboradores terem comportamentos empreendedores. Um esquema de como os fatores organizacionais interagem na promoção do comportamento empreendedor é apresentado na **Figura 3**.

FIGURA 3 | VIABILIDADE E DESEJO DE COMPORTAMENTOS EMPREENDEDORES ATRAVÉS DOS FATORES ORGANIZACIONAIS



FONTE: HORNSBY ET AL., 1993; ADAPTADO PELO AUTOR.



COMO DESENVOLVER O EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO Se o intraempreendedorismo depende de dois antecedentes (pessoas com atitudes empreendedoras e fatores organizacionais que favoreçam essas iniciativas), é preciso tornar mais presentes estes dois elementos. Para atrair pessoas empreendedoras, o processo deve começar pela seleção dos colaboradores. Além das competências técnicas e comportamentais, específicas da função, deve ser pesquisado o perfil empreendedor do candidato. Várias empresas já selecionam dessa forma. A PepsiCo recruta jovens com perfil empreendedor nas universidades. A Google busca pessoas que queiram mudar o mundo, fazer diferente, tenham iniciativa, bons princípios e não demandem muita supervisão. No entanto, pela falta de entendimento e percepção da importância do intraempreendedorismo, a maioria das empresas não mantém esse filtro em seus processos de seleção.

Para desenvolver o intraempreendedorismo em uma organização, o processo adequado deve envolver duas etapas:

- **Diagnóstico** – levantamento para avaliar a presença dos dois antecedentes do empreendedorismo corporativo: pessoas e fatores organizacionais. Fazemos isso aplicando dois testes nos principais gestores da empresa. O primeiro identifica o perfil empreendedor de cada gestor e a média do grupo. O segundo, mostra em que grau os gestores percebem a presença dos fatores organizacionais que favorecem iniciativas empreendedoras.
- **Ações** – nesta etapa, para trabalhar os comportamentos empreendedores dos gestores, aplicamos um programa de capacitação empreendedora,

A INOVAÇÃO DEIXOU DE SER UMA OPÇÃO E SE TORNOU UMA QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA. POR ISSO, NÃO PODE SER DELEGADA A POUCOS GÊNIOS SOLITÁRIOS

direcionado a projetos empreendedores da empresa. Com o objetivo de melhorar o ambiente organizacional, utilizamos um processo de cocriação, multidepartamental, para desenvolver projetos de mudanças organizacionais que tornem mais presentes os fatores que incentivam as iniciativas empreendedoras dos colaboradores.

Após a execução dessas duas etapas, a continuidade do processo de desenvolvimento das competências empreendedoras pode acontecer com sessões de *coaching* executivo e de equipe. Da mesma forma, os resultados alcançados pelos projetos de mudanças organizacionais devem ser sistematicamente avaliados, para permitir reformulações ou a adoção de medidas complementares.

ALEXANDRE DE ARAÚJO CASTRO é professor convidado da Fundação Dom Cabral, mestre em Administração pela FDC-PUC Minas, com MBA em gestão de negócios e cursos de extensão em empreendedorismo e inovação na Babson College e na University of California (EUA). É instrutor credenciado pela ONU para treinamentos de desenvolvimento de comportamentos empreendedores. Atuou como empresário em diversos segmentos e dirigiu entidades de classes e sindicato patronal.

CONCLUSÃO

Até pouco tempo, as organizações podiam escolher o modelo de negócios, o portfólio, a estratégia dominante, o ritmo de crescimento e o porte desejado. Era uma época de mudanças lentas e pouco significativas, com baixa competição e com os *players* e tecnologias conhecidos por todos. As barreiras de entrada eram significativas, e a inovação era “quase uma opção” das empresas que almejavam crescimento exponencial, com um ritmo definido internamente e delegado a poucas áreas organizacionais.

A necessidade de constante melhoria e reinvenção, uma imposição dos cenários atual e futuro, se caracteriza pelas incertezas de rápidas e intensas transformações. Como dizia o empreendedor José Dias de Macêdo (Organizações J. Macêdo), “uma empresa é como um coqueiro. Ou ele está crescendo, produzindo, renovando palhas ou está morrendo”. Para se destacarem, as organizações não podem mais depender apenas das atitudes empreendedoras dos fundadores.

A inovação deixou de ser uma opção e se tornou uma questão de sobrevivência. Por isso, não pode ser delegada a poucos gênios solitários.

Essa realidade exige desenvolver e aproveitar o *mindset* e o potencial empreendedor de todos os colaboradores. As pesquisas para identificar as características dos empreendedores bem-sucedidos nunca revelaram um “perfil mágico”. Contrariando o folclore, o que se constata é que, diante do ambiente favorável e com o desenvolvimento adequado, todos podem agir como empreendedores. Assim, em vez de se agarrarem ao mito da “personalidade empreendedora”, os líderes organizacionais precisam entender que o empreendedorismo interno resulta do desenvolvimento dos colaboradores e da adequação do ambiente corporativo. Certo é que “os intraempreendedores farão toda a diferença entre o sucesso e o fracasso das organizações”, como afirmou Gifford Pinchot III, autor americano criador do termo “intraempreendedor”, nos anos 1980.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CASTRO, Alexandre de Araújo. **Um modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo**. 2011. 129 f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração. Disponível em: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_CastroAA_1.pdf. Acesso em: 20 nov. 2019.

PINCHOT, Gifford III. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989. xxii, 312 p.

ANTONCIC, Bostjan; HISRICH, Robert D. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 10, n. 1, p. 7-24, Mar. 2003.

