

## **Intraempreendedorismo e o novo modelo econômico: novos tempos, novos desafios.**

Thiago Cunha Soares, administrador de empresas.  
Consultor empresarial e palestrante.

### **RESUMO**

Este estudo analisa a importância do ambiente organizacional empreendedor no novo modelo econômico, era do conhecimento, em uma organização bancária. Estudando o comportamento dos seus 55 empregados através de conversas e observações, foi verificado que a organização não possui uma estrutura direcionada ao intraempreendedorismo, além de não incentivar os colaboradores a agirem como tal. Um dos motivos para essa falta de cultura empreendedora é o fato da empresa ser: burocrática, arcaica em determinados processos e hierarquizada, o que dificulta “pensar fora da caixa”. A pergunta que deu sustentação a esse estudo foi: Quais as práticas favoráveis à promoção e disseminação que os líderes devem utilizar para incentivar os colaboradores a serem intraempreendedores e assim acompanharem as exigências do novo modelo econômico? Para isso foi feita inicialmente um diagnóstico organizacional visando identificar a situação problema. Depois se fez uma pesquisa bibliográfica sobre conceitos, origens e o contexto atual do tema. Fez-se também a pesquisa documental para identificar fatores, dentro da empresa, que se relacionam com o problema. E, por fim, a pesquisa de campo que utilizou o questionário para a coleta dos dados e busca de informações necessárias para propor ações de melhoria. A intenção foi saber a opinião dos respondentes sobre: ambiente organizacional, motivação, incentivos, recompensas, características empreendedoras, capacitação e treinamento. Os resultados obtidos foram tabulados e analisados demonstrando que algumas ações podem ser implantadas. Sistema de recompensas, estímulo à criatividade e inovação, redução dos níveis hierárquicos, autonomia e confiança são alguns dos mecanismos que podem ser introduzidos na organização visando estabelecer uma cultura direcionada ao intraempreendedorismo.

**Palavras-chaves:** Empreendedorismo. Intraempreendedorismo. Liderança. Inovação. Motivação.

### **INTRODUÇÃO**

A ideia inicial deste trabalho é identificar as vantagens e ações que facilitam a disseminação da cultura empreendedora e a importância do empreendedor corporativo no novo modelo econômico, era do conhecimento. Este novo cenário exige dos líderes e colaboradores, novas posturas no ambiente empresarial. O diploma e as competências técnicas, exigidas principalmente no auge da era industrial, não são mais suficientes, é preciso que o colaborador tenha atitudes empreendedoras, ou seja, deve ser inovador, criativo, persuasivo e ousado.

Em contrapartida as empresas também devem fazer sua parte, adotando práticas favoráveis à cultura empreendedora, para proporcionar melhores condições aos empreendedores corporativos e assim reter o capital intelectual. Essas ações possibilitarão maiores índices de produtividade e competitividade num mercado global cada vez mais exigente.

Tendo em vista o importante papel dos líderes neste contexto e sabendo que a falta de preparo dos líderes muitas vezes é o grande obstáculo para a disseminação da cultura corporativa empreendedora, este trabalho tem como um dos objetivos, identificar posturas que os líderes devem adotar para proporcionar um ambiente favorável ao empreendedorismo corporativo.

Tendo sido parte desta pesquisa desenvolvida em uma organização bancária, sabe-se que este segmento passou por grandes transformações nas últimas décadas, em decorrência não só do intenso processo de informatização, mas também, de mudanças estruturais no setor, gerando com isso casos de implicações sociais e reorganização do trabalho.

Para acompanhar essas mudanças, as empresas devem adaptar-se o quanto antes e oferecer a seus funcionários meios para que possam colaborar de forma mais eficaz e eficiente. O ambiente empreendedor visa incentivar os colaboradores a agirem como tal além é claro, de ser um dos importantes diferenciais dentro da organização, pois proporciona e estimula a participação, a iniciativa e descoberta de novas formas de executar tarefas e elaborar produtos, colaborando para a competitividade da empresa.

Diante disso, foi importante verificar na pesquisa, em que nível a liderança estimula o empreendedorismo e se existem incentivos e programas relacionados a essa temática. Sendo os colaboradores motores da empresa, fonte de ideias e agentes de mudanças, a empresa deve atender as necessidades e expectativas dos empregados, pois a falta dessas ações pode ocasionar: inibição dos colaboradores, comodismo, absenteísmo, diminuição do rendimento, elevada rotatividade de mão-de-obra, reclamações e, em decorrência, queda na rentabilidade da empresa.

### **Problema, objetivo geral e objetivos específicos**

Após observações e constatações foi verificado que não existem evidências de que na unidade pesquisada, existam programas específicos relacionados à disseminação da cultura empreendedora. Como já foi dito, programas desse tipo são muito importantes para a competitividade da organização, para os colaboradores e também para a sociedade.

Assim, diante da carência dessa cultura na organização e entre os colaboradores, e tendo em vista a importância do papel dos líderes no estímulo ao intraempreendedorismo, foi possível fazer a seguinte indagação: Quais as práticas favoráveis à promoção e disseminação que os líderes devem utilizar para incentivar os colaboradores a serem intraempreendedores?

Com a identificação da situação problema passou-se ao objetivo geral caracterizado por identificar práticas favoráveis à promoção e disseminação da cultura empreendedora. Partindo do objetivo geral identificaram-se os seguintes itens como objetivos específicos da pesquisa: 1) identificar as práticas de liderança e empreendedorismo; 2) verificar quais as principais expectativas e necessidades dos colaboradores quanto à atuação do líder como facilitador de posturas empreendedoras; 3) analisar o perfil dos líderes da unidade e suas características empreendedoras; 4) elaborar arcabouço de perfis dos líderes, capazes de facilitar o desenvolvimento do comportamento empreendedor.

### **Justificativa**

O estudo foi relevante para o pesquisador, pois contribuiu para expor de forma prática os ensinamentos adquiridos. Através desses, coletou dados e contribuiu para a resolução do problema investigado. O trabalho poderá servir como fonte de consulta para futuras pesquisas sobre o tema abordado, bem como poderá agregar informações à cerca da temática, já que, por tratar-se de um estudo de caso específico, as particularidades eventualmente encontradas podem ser consideradas e somadas as especificidades já constantes da literatura.

Também foi importante para a organização, pois este estudo aborda de forma personalizada o problema de uma das unidades e propõem sugestões e recomendações que podem ser facilmente implementadas, possibilitando crescimento organizacional, diferencial competitivo e adaptações às novas exigências impostas pelo mercado globalizado.

O tema abordado transcende as barreiras organizacionais, chegando até a sociedade. A cultura empreendedora e de liderança fornece subsídios para o crescimento econômico, desenvolvimento social, combate ao desemprego e o relacionamento interpessoal.

### **Revisão teórica**

Criado por volta do século XII, o termo empreendedorismo foi inserido na língua portuguesa no século XV. Contudo, popularizou-se na língua inglesa, *intrepreneurship*, que por sua vez tem uma conotação prática que implica atitudes e ideias. Designa uma área de grande abrangência e trata de temas além da criação de empresas.

No século XII, quando foi criado por Cantillon, significava aquele que incentivava brigas. No fim do século XVIII, passou a indicar a pessoa que criava e conduzia empreendimentos, referia-se à pessoa que comprava matérias-primas e as vendiam depois de processá-las – identificando, uma oportunidade e assumindo riscos (DOLABELA, 2008).

Por não ser uma ciência, o termo empreendedorismo não tem uma única definição, sendo que cada estudioso, em épocas diferentes, tende a vincular o conceito de empreendedorismo com a sua área de especialidade. Porém, o que se observa é que apesar de não existir um único significado, todos de alguma forma possuem pontos em comum.

A linha de pensamento de dois estudiosos precursores, um deles J. B. Say (*apud* Dolabela, 2008, p. 66), considerado o pai do empreendedorismo, acrescentou a ideia de que o empreendedor é um agente de mudança. “O empreendedor movimenta recursos econômicos de um setor de menor produtividade para um outro de maior produtividade e melhor rendimento”. Neste mesmo pensamento Schumpeter (*apud* Dolabela, 2008, p. 66) associou o termo empreendedorismo a idéia de inovação, apontando o empreendedor como elemento que catalisa o desenvolvimento econômico devido ao aproveitamento de oportunidades em negócios.

Já os estudiosos contemporâneos, Timmons (*apud* Dolabela, 2008, p. 67) e Fillion (2000, p. 31) definem empreendedor como: “O empreendedor é alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar uma oportunidade, buscando e gerenciando recursos para transformar a oportunidade em negócio de sucesso”. Diz ainda que “o empreendedorismo está sendo uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX”. Fillion complementa, é “uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. Para ele, visão é “uma imagem projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim como a imagem projetada do tipo de organização necessária para consegui-lo”.

Desta forma, para este trabalho, após leitura de diversos autores citados na referência e sem perda de significado, é possível definir o termo empreendedorismo como aquele que cria, desenvolve, implementa e inova algo em um contexto de negócios.

## **Características empreendedoras**

Os empreendedores possuem características peculiares, são pessoas que possuem necessidade de criar algo novo e inovar, conseguem ver além do horizonte, enxergam oportunidades mesmo em situações adversas, é um tipo especial de indivíduo que vem revolucionando o mundo. Para os empreendedores os desafios sejam eles culturais, religiosos, comerciais, econômicos, políticos etc., são tidos como combustíveis que alimentam a criatividade, a busca por inovação, a quebra de paradigmas e a motivação pessoal.

Filion (*apud* Dolabela, 2008) acredita que as características variam de acordo com as atividades que o empreendedor executa em uma dada época ou em função da etapa de crescimento da empresa. Por isso existem diferentes resultados que apontam diversas características empreendedoras.

A luz dessas considerações realizou-se um levantamento das principais características, para que se possa estabelecer um perfil desse agente. Dessa forma utilizou-se neste trabalho as características apontadas pelo psicólogo David MacClelland (1961 *apud* Chiavenato, 2008) em estudo feito em 34 países, em que estabeleceu dez características que um empreendedor bem-sucedido deve possuir ou desenvolver. São elas: busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência, comprometimento, busca de informação, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e rede de contatos e por último, independência e autoconfiança.

Chiavenato (2008) diz que essas características devem ser equilibradas, aplicadas com bom senso e distribuídas entre os colaboradores, para assim constituir um todo harmonioso. Não basta ser completo em uma das características e precário em outra, afirma o autor.

## **Intraempreendedor**

Após exposição de alguns conceitos e características do empreendedor, entraremos em um sub tema do empreendedorismo, intraempreendedorismo ou empreendedor corporativo, foco deste trabalho. As características e conceitos expostos até este momento também fazem parte

deste novo assunto, apenas com a seguinte diferença: o intraempreendedor é o colaborador que empreende por meio da sua atribuição e dentro da organização em que trabalha.

Conforme considerações feitas por Dolabela (2008), alguns anos atrás na era industrial, a ênfase era na departamentalização dos produtos e processos e na otimização do desempenho da produção, sendo o especialista o elemento principal. Já na era do conhecimento a ênfase passa a ser o capital intangível, conhecimento, inovação, criatividade, ou seja, o intraempreendedor.

O grande diferencial das organizações não são mais os produtos, pois estes já se tornaram commodities. Para poder satisfazer o cliente, ter um diferencial competitivo e vantagem estratégica é necessário adaptar-se a esse novo modelo econômico. Uma das alternativas é o estabelecimento da cultura empreendedora, ou seja, saber gerir pessoas, seu capital intelectual, tratar seus colaboradores como parceiros, incentivar sua participação e utilizar ao máximo seus talentos para obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento.

É extremamente importante a reciprocidade entre a empresa e os colaboradores, pois não basta à organização implementar programas que visem à manutenção dessa cultura se os colaboradores não tem perfil ou vontade para se adequar e vice-versa. Portanto, mesmo para aqueles que vão ser empregados, está sendo exigido um alto grau de empreendedorismo. Muito mais que dominar a tecnologia, os colaboradores precisam conhecer o negócio, saber auscultar os clientes, atender a suas necessidades e, principalmente, introduzir inovações.

Dornelas (2008, p. 52) fala que um erro comum nas organizações é falar e difundir em todas as áreas e níveis hierárquicos que “a partir de agora todo mundo aqui terá de pensar e agir de forma empreendedora, pois estamos em uma época de mudanças. Assim, ou nos adequamos ou estamos fora do jogo”. Esse tipo de postura não vai identificar novos intraempreendedores, mas sim forçar as pessoas a agirem como tal, ou até mesmo inibir os empregados.

Deve-se investir no potencial intraempreendedor, uma vez que um colaborador que introduz inovações em uma organização provoca o surgimento de valores adicionais, torna-se por si só uma vantagem competitiva (CHÉR, 2008).

Chér (2008, p. 123-125) ressalta algumas características peculiares do intraempreendedor, sendo elas: incentivar a proatividade e inovação, antecipar as mudanças de cenários, disposição para enfrentar novos desafios, assume responsabilidade por todos os aspectos do negócio que querem iniciar e cria protótipos rapidamente para apresentar suas ideias.

## **Práticas favoráveis ao intraempreendedorismo**

Segundo Hashimoto (2006, p. 152), qualquer organização pode implementar ações que promovam um clima estimulante para as atividades empreendedoras. Porém, essas ações devem ser específicas para cada empresa, sendo necessária uma avaliação dos pontos críticos, para depois adaptar ou criar um novo programa que atenda as necessidades da organização.

Porém, não adianta apenas as organizações terem indivíduos com espírito empreendedor se as empresas não dão condições para que seus colaboradores proponham novos projetos e tenham condições de implementá-los. A empresa deve criar condições para que as pessoas, em todos os níveis, ajam de forma empreendedora, caso contrário haverá perda para ambos os lados.

Para Chér (2008), existem alguns fatores que influenciam a saída de empreendedores corporativos da organização. O primeiro é o tipo de cultura organizacional e de seus líderes, que geralmente tem-se uma postura conservadora e pouco competitiva, intolerantes quanto a riscos e fracassos e que não abre espaço para o desenvolvimento de novos projetos. Outro fator importante é a falta de normas que prevêm dotações orçamentárias para investimento e desenvolvimento de novos negócios. Além disso, os ganhos referentes aos projetos de sucesso não são rateados, o que causa certa desmotivação entre os intraempreendedores.

Para desenvolver o potencial intraempreendedor, e assim estabelecer uma cultura empreendedora em todos os níveis organizacionais, as empresas devem levar em consideração aspectos como: **cultura organizacional, treinamento, processo de recrutamento e seleção, liderança, criatividade, inovação e motivação.**

## **Cultura organizacional**

De acordo com Dornelas (2008, p. 123), o empreendedorismo corporativo só será efetivo em uma organização caso o ambiente corporativo seja favorável. Não adianta a organização definir metas, estabelecer programas de treinamento e passar aos seus colaboradores que o empreendedorismo é a chave para o sucesso, caso ele não faça parte da cultura organizacional.

O autor ressalta ainda a importância do envolvimento da cultura empreendedora nos diversos níveis organizacionais. Fala que a implementação de ações de cunho empreendedor

apenas para gerentes e executivos pode levar as empresas e funcionários a agirem de forma reativa, usando abordagens exageradamente top-down, ou seja, de cima para baixo, limitando a disseminação de uma cultura empreendedora em todos os níveis organizacionais.

Como em todo processo de mudança cultural, poderão surgir resistências e críticas na implementação dessa cultura, entretanto, caberá aos principais agentes da mudança, líder, a tarefa de mobilizar as pessoas e sensibilizá-las para a necessidade de sair da zona de conforto.

Sholl, Kuratko e Montagno (1989 *apud* Hashimoto, 2006) descrevem algumas ações para estabelecer cultura de mudança. **Primeiramente a organização deve fazer um diagnóstico organizacional** para identificar o grau de empreendedorismo da empresa. A partir dessas informações determinam-se as necessidades de mudança para cultivar o clima de intraempreendedorismo. O apoio da alta administração é importante por fazer germinar as sementes da nova cultura corporativa. Além dos excelentes discursos, é fundamental que as palavras sejam transformadas em ações, para que sirvam de exemplo aos colaboradores.

**Outro fator importantíssimo é o fim da punição pelo erro.** Os empreendedores são mais suscetíveis ao erro, pois estão sempre inovando e arriscando. O erro deve ser usado como ferramenta de aprendizado prático e definitivo. A punição por erros pode causar inibição dos demais colaboradores e até mesmo amedrontamento. Não se deve encarar o erro como consequência da incompetência, e sim como sinal de experiência, aprendizado e progresso. É importante a empresa entender certas falhas como aprendizado e não punir a equipe responsável.

**Autonomia e relação de poder** são outras ações que devem ser levadas em consideração. O sistema organizacional deve ser flexível o suficiente para dar autonomia de decisão e ação para os intraempreendedores. Eles precisam de privilégios diferentes dos empregados comuns, ou seja, recursos para o projeto, a visibilidade política, maior autonomia e independência, maior acesso à agenda de pessoas influentes dentro e fora da organização e uma aura de respeito e admiração, enfim, privilégios que facilitam o seu trabalho como empreendedor.

**A estrutura organizacional** também é outro ponto importante. Mudanças no desenho organizacional devem ser promovidas de forma a conciliar o tradicional com o novo. A estrutura matricial, já tem configurações mais apropriadas ao desenvolvimento de empreendimentos internos e é aceito com mais facilidade nas culturas atuais, por ser mista, organizada por projetos e funções. Essa estrutura ajuda obter uma maior inter-relação entre os departamentos e as áreas.

**Tempo discricionário e desburocratização**, esses dois fatores causam um certo dilema para alta administração, “flexibilizar as regras para aumentar a confiança ou flexibilizar as regras porque a confiança aumentou?”. O autor sugere o caminho do meio como o mais adequado, ou seja, usar a leitura comportamental como retroalimentação contínua ao processo de redução de normas. Deve-se começar esse processo com as mais simples, como: horários, trabalho em casa, vestuário, passando pelos níveis intermediários até chegar aos pontos mais polêmicos. O importante é que a postura deve ser sempre a da confiança irrestrita em primeira instância. Apenas o tempo mostrará o que os funcionários estão fazendo com o tempo discricionário.

**A comunicação corporativa** também é outro fator relacionado ao clima organizacional. A comunicação pode se dar de diversas formas, intranet, e-mail, encontros, reuniões, comunicados, boletins e etc. Não importa o meio utilizado, o importante é usá-los para transmitir as ideias que permeiam a cultura desejada para todos os níveis hierárquicos, respeitando os limites, para preservar dados estratégicos ou até mesmo confidenciais.

Um dos elementos que causam maior dificuldade para implantar mudanças são os **padrões antiquados de pensamento**. O autor sugere um meio eficaz e rápido ao fato da empresa viver no passado, presa a paradigmas, inquestionáveis e inflexíveis, é a reciclagem de pessoas. Que pode ser realizada de duas formas: substituindo pessoas de médio escalão para cima e trazendo pessoas de organizações mais modernas e competitivas; ou promovendo programas intensos de conscientização, educação e mudanças, capitaneadas pelos principais executivos.

**Suporte às equipes de projeto**, é outro elemento importante que não se refere apenas à forma de apoio da alta administração, mas principalmente das áreas que trarão subsídios para sua realização. Um dos cuidados que devem ser tomados para transformá-los em parte da cultura empreendedora, é a promoção de um saudável ambiente de competição, aliado ao já esperado clima de cooperação mútua. O maior desafio do empreendimento é sustentar uma cultura de comprometimento, motivação, empenho e dedicação do início ao fim do projeto, de modo que a coletividade e o trabalho em equipe continuem fazendo diferença para alcançar o objetivo.

**Visão de longo prazo** é o último elemento citado pelos autores. É importante notar que qualquer iniciativa que incentive o empreendedorismo interno só pode dar certo se as expectativas por resultados forem orientadas para o longo prazo. Criatividade e inovação não costumam gerar resultados imediatos. Normalmente, envolvem investimentos que requerem alguns anos para gerar retornos financeiros ou são frutos de um processo de tentativa e erro até

que se chegue a um resultado positivo. Portanto, paciência é outro valor a ser cultivado na organização. A busca incessante por resultados de curto prazo que caracterizam as empresas modernas é uma chaga que sacrifica as bases da sustentabilidade do negócio.

### **Treinamento**

O segredo para o desenvolvimento e monitoramento de equipes intraempreendedoras é o treinamento e a educação. Capacitar e treinar os colaboradores são medidas que possibilitam que os mesmos atuem como agentes de mudanças, melhorando processos e criando novas rotinas. Isso faz com que as organizações alcancem suas metas com mais eficácia, eficiência e efetividade. As áreas de formação intraempreendedoras incluem: autodirecionamento, comunicação, criatividade, trabalho em equipe, resolução de conflitos, construção de consenso, decisão baseada em valor, liderança colaborativa, além da formação técnica específica.

Segundo Hashimoto (2008, p. 182) a ideia é formar pessoas com novas mentalidades para que, em vez de esperarem pelas ordens, tomem a iniciativa e desenvolvam a coragem e capacidade de realização. A partir daí, deve-se manter um programa de formação continuada, para garantir a formação de novos empreendedores por meio dos multiplicadores de cada programa de treinamento e de suporte a projetos. Além da metodologia adequada, um programa de treinamento intraempreendedor deve envolver toda organização, possuir uma sinergia entre os diversos departamentos da organização e ser projetada para longo prazo.

### **Processo de Recrutamento e Seleção**

Uma das formas de recrutar e selecionar, ainda estão baseadas nas competências técnicas. Mas para que o quadro de pessoal seja formado por intraempreendedores o caminho é diferente. O pensamento sistêmico e ordenado da busca de currículos limita consideravelmente uma boa escolha, pois o perfil empreendedor está relacionado com comportamento e temperamento mais do que com conhecimento e experiência. HASHIMOTO (2006, p. 158)

Wunderer (2001 *apud* Hashimoto, 2006, p. 159) diz que “todo processo de seleção de perfis empreendedores deve considerar três famílias de competências chave”: competências conceituais (criatividade na solução de problemas e melhoria contínua), competências de implementação (capacidade de obter apoio, realização e persuasão) e competências sociais (de

auto-organização e cooperatividade). Tomando como premissa essas características, outras técnicas também devem ser prioridades, como dinâmicas de grupos, simulações de situações reais e alguns tipos de testes psicológicos indicados para ressaltar essas competências.

## **Liderança**

As características empreendedoras, apresentadas neste trabalho nos levam a compreender que o empreendedorismo é um comportamento, cujo movimento, tem início dentro das pessoas que passam a agir de forma diferente, passando por um processo de formação de competências para geração de resultados, através da criação de novas formas de trabalho.

Com esse entendimento, fica evidente o papel dos líderes nas organizações. São eles os agentes propagadores da cultura empreendedora, implementando novas práticas que estimulem os colaboradores a se comportarem e agirem como intraempreendedores. Cabe ao líder incentivar seus funcionários, saber avaliar as ideias, proporcionar treinamentos e principalmente afastar dos colaboradores o medo de arriscar. Esses líderes são responsáveis por despertar nos colaboradores competências necessárias para o saber fazer, saber conhecer, saber conviver e saber ser.

Percebe-se então que existe uma similaridade entre empreendedorismo e liderança. O empreendedor possui forte capacidade de liderança e um líder possui diversas características empreendedoras. Para o sucesso da inclusão e manutenção de um ambiente empreendedor é necessário que o líder seja bastante competente, pois a falta de preparo dos líderes é um dos principais motivos de resultados indesejados para organização.

Segundo Dornelas (2008), quando se fala em comportamento empreendedor, logo vem à tona o papel dos líderes nas organizações, pois possuem um senso de liderança incomum, comandam equipes, usam seu carisma e poder de persuasão para implementar seus projetos empresariais. São respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que para obter sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes.

Salim *et al* (2004, p. 5) definem liderança como a arte de saber definir objetivos, orientar tarefas, combinar métodos, estimular as pessoas no rumo das metas traçadas e favorecer relações equilibradas dentro da equipe de trabalho, em torno do empreendimento. Assim, a liderança tem de ser uma qualidade sempre presente.

O que não deve acontecer é confundir gerente e líder. Existe uma grande diferença entre esses dois agentes, que o autor Dornelas (2008, p. 12) diferencia-os da seguinte forma: “Gerentes têm como funções, lidar com a complexidade dos negócios, planejar e definir orçamentos, organizar e comandar pessoas, controlar e resolver problemas”. Já as funções de liderança têm como tarefas lidar com a mudança, definir direções a seguir, orientar pessoas, motivar e inspirar.

No entendimento de (JUSTUS, 2007) os autênticos líderes nunca são – nem podem ser – arrogantes. Pelo contrário, são serenos, bem-humorados, generosos e compassivos. Estão sempre dispostos a contratar pessoas melhores do que eles, até porque têm plena consciência do quanto um subalterno altamente talentoso pode ajudá-los a brilhar. E ao contrário do que muitos acreditam, você pode não ter nascido um líder, mas é capaz de aprender a se comportar como tal.

### **Inovação e criatividade**

Hashimoto (2006) diz que a inovação é uma grande dificuldade enfrentada pelas empresas porque muitas vezes é confundida com processo criativo e porque não é de qualquer tipo de inovação que as empresas precisam. Elas necessitam da inovação empreendedora que é pouco perceptível e que surge e cresce sem grande alarde.

O intraempreendedor tem essa grande capacidade de inovar. Está sempre buscando desenvolver novas soluções quando aquelas já conhecidas não satisfazem. Transforma ideias em fatos concretos e dinâmicos garantindo a permanente evolução da organização.

Para Drucker (2002) inovação e criatividade são instrumentos específicos dos empreendedores e ingredientes fundamentais para o desenvolvimento econômico. Não basta apenas inovar nos produtos e serviços oferecidos, mas principalmente no modelo de gestão. O intraempreendedor faz suas inovações de maneira concentrada e guiada pelo mercado e procura definir e minimizar os riscos. “Os empreendedores são conservadores. Eles têm que ser. Eles não se concentram nos riscos e sim nas oportunidades”.

Mas afinal de contas, por que devemos ser criativos? Algumas respostas respondem perfeitamente o motivo desta nova exigência, são elas: clientes cada vez mais exigentes, ciclo de vida dos produtos mais curtos, proliferação de marcas equivalentes, maiores investimentos em vendas, crescimento da concorrência, antecipar e criar demandas de mercado e melhorar a

qualidade dos produtos e serviços. E o empreendedor corporativo está sempre tentando sanar essas exigências e concebendo novas soluções para atender e satisfazer sua clientela.

Filion (2000) diz que o empreendedor é, antes de tudo um criador de novos produtos, novos mercados, novas maneiras de fabricar ou administrar. Fala também que a criatividade não está relacionada apenas em inventar algo a partir do zero, pode ser manifestada pela imitação, ou até mesmo pela melhoria de um processo. Verifica-se então que a criatividade é um modo de ser, ou a prática constante de exercício. Muitas vezes no ambiente de trabalho o indivíduo para conseguir “vender” sua ideia ou criação, precisa enfrentar diversos obstáculos e resistência do ambiente que não possui uma cultura empreendedora.

Hashimoto (2006, p. 192) diz que o grande desafio das empresas que almejam desenvolver uma cultura voltada à inovação é propiciar as condições para que suas ideias brotem e floresçam em todos os níveis da organização, partindo-se do pressuposto de que a solução criativa para problemas de qualquer área ou natureza pode vir absolutamente de qualquer pessoa.

O autor fala ainda que todos nós somos criativos em algum momento de nossas vidas. Porém algumas ideias são mal desenvolvidas ou pouco aproveitadas, por falta de habilidade ou até mesmo por ter sido gerada no momento inadequado. Diante disso, o papel das organizações é reter essas ideias para serem utilizados em outros momentos. O segredo é não “matar” as ideias na sua fonte, por preconceito ou falta de informações. Assumir que todas as ideias são válidas e que podem ser aproveitadas é dar asas ao espírito empreendedor.

## **Motivação**

“Motivação é força que estimula as pessoas a agir. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade” (GIL, 2001, p. 202). Qual organização não deseja ter funcionários motivados e prontos para realizar seu trabalho com qualidade e entusiasmo? O problema é o que fazer para alcançar esse nível. E isso tem sido um grande desafio para as empresas que estão tendo que correr contra o tempo para continuarem competitivas e bem sucedidas nesse cenário de constantes mudanças.

Hashimoto (2008, p. 177) descreve que o empreendedor deve ser uma figura valorizada e reconhecida dentro da organização. Essa é uma forma de gerar motivações entre os funcionários que se destacam nos valores que são fundamentais ao desenvolvimento da cultura

empreendedora, mesmo porque, para o empreendedor, o reconhecimento e a valorização são frequentemente mais pertinentes e importantes do que a remuneração em si.

A motivação é a peça chave do comprometimento das pessoas. Por isso, as empresas estão buscando identificar fatores que possam promover a motivação e criar condições para que tanto as tarefas quanto o ambiente de trabalho sejam capazes de satisfazê-lo (GIL, 2001).

Um desses fatores é a recompensa. A compensação para os intraempreendedores devem ser proporcional ao valor agregado e à participação de cada um no empreendimento, o que pode ser diferente entre um e outro empreendedor, fazendo com que o cargo não signifique nada. Outros fatores importantes para estimular a motivação dos empregados são os benefícios. Destes, os mais indicados aos intraempreendedores são: educação, saúde e lazer.

A educação é necessária para manter o empreendedor a par dos conhecimentos mais relevantes e atualizados em sua área de atuação. A saúde e o lazer minimizam os efeitos do estresse que o empreendedor interno vive durante o seu projeto. Os empreendedores são mais criativos quando não sofrem os efeitos da fadiga e do cansaço físico (HASHIMOTO, 2006).

Quanto aos incentivos, Dornelas (2008) diz que as empresas devem incentivar os colaboradores, dando-lhes condições para que todos na organização identifiquem e busquem oportunidades. Para que isso ocorra, deve-se estimular o pensamento criativo, o uso de ferramentas de identificação e avaliação de oportunidades, o trabalho em equipe e entre diferentes áreas, a quebra de certas regras ou procedimentos e, ainda, reconhecer o empenho dos funcionários em agir de forma empreendedora.

Tomando como referência a hierarquia das necessidades de Maslow, é possível afirmar que o empreendedor está sempre no topo da pirâmide (autorealização), ou buscando alcançar. É motivada para alcançar a realização, sua necessidade está relacionada com a busca de realizar seu potencial, a autosatisfação e o autodesenvolvimento. Por ser a exteriorização do que se passa no âmago de uma pessoa, e por receber o empreendedor com todas as suas características pessoais, a atividade empreendedora faz com que o trabalho e prazer andem juntos. (DOLABELA, 2008).

## **MÉTODO**

A pesquisa foi qualitativa e quantitativa, que no dizer de Lüdke e Bauer (1999), são complementares em pesquisas do âmbito das ciências sociais, como é o caso de estudos de empreendedorismo e suas correlações.

### **Participantes**

A população pesquisada foi à totalidade dos empregados de uma das unidades bancárias da organização (55), os respondentes foram 38, representando 70% do total.

Com relação às características da amostra, após tabulação dos resultados, verificou-se que, 50% dos respondentes são do sexo masculino e 50% do sexo feminino. Desses, 20% estão presentes na faixa etária de 18 a 25 anos, 50% possuem de 26 a 35 anos e 30% possuem mais de 36 anos de idade. Sobre o grau de escolaridade da amostra, constatou-se que 15% possuem segundo grau completo, 60% estão cursando nível superior, 20% possuem curso superior e 5% dos respondentes possuem pós-graduação, mestrado ou doutorado. Quanto ao tempo de serviço 90% estão a menos de cinco anos na empresa e 10% estão na faixa de 6 a 15 anos.

### **Instrumentos**

Utilizaram-se questionários para coletas de dados contendo 16 questões fechadas e 1 aberta, sobre quatro variáveis: cultura organizacional, educação e treinamento, características empreendedoras e motivação. No questionário foi utilizada a “Escala de Lickert”, que visa mensurar atitudes e conotações valorativas pessoais sobre o objeto de estudo.

### **Procedimentos**

O estudo teve como objetivo identificar a importância do profissional empreendedor nas organizações, bem como o papel dos líderes quanto às práticas favoráveis à promoção e disseminação do ambiente empreendedor. Neste período foram levantados dados internos baseando-se na opinião dos empregados e externos baseando-se na bibliografia referenciada.

A pesquisa realizada visou atualizar o diagnóstico sobre a relação entre o líder e seus empregados oferecendo ações e sugestões para incentivar e disseminar na empresa a cultura

empreendedora, procurando com isso, melhorar o clima organizacional tornando a organização mais competitiva.

Inicialmente foi feito um diagnóstico organizacional com a finalidade de buscar informações sobre o problema. Para isso observou-se o ambiente de trabalho, as necessidades dos empregados e sua visão sobre fatores relacionados ao empreendedorismo e liderança. Teve como resultado o diagnóstico da situação problema caracterizado no início deste estudo.

Depois foi feita uma pesquisa documental para identificar dentro da organização documentos que pudessem contribuir para identificar os fatores que estão relacionados ao problema investigado. Essa pesquisa utilizou-se de documentos internos como leis, normativos, informativos e intranet. Os resultados foram às informações necessárias sobre a organização.

Em seguida foi feita a pesquisa bibliográfica a fim de levantar dados sobre o tema dando sustentação teórica. Esse estudo foi feito através de leituras, pesquisas, seleção e análise de assuntos relevantes ao tema. Por último foi feita a pesquisa de campo, através do questionário, com o objetivo de buscar informações e responder a situação problema.

### **Apresentação dos resultados e discussão**

No fator “Importância do líder”, onde verificou se o papel do líder é importante para a empresa, 60% concordaram totalmente e 30% concordaram parcialmente com a afirmativa. Diante desse resultado fica evidente que o líder é uma referência à sua equipe e fonte de inspiração para a geração de uma cultura empreendedora. Conforme resultado exposto, a empresa investigada pode utilizar essa importância que o líder representa, para disseminar, cada vez mais, a cultura empreendedora dentro da organização.

No item “Ambiente favorável ao empreendedorismo”, em que foi abordado se existe um ambiente favorável à criatividade e inovação, verificou-se que 27% dos respondentes discordaram totalmente e 20% discordaram parcialmente com a afirmativa. Conforme exposto no referencial teórico, o empreendedorismo corporativo só será efetivo em uma organização caso o ambiente seja favorável. Diante desse resultado a empresa deve criar condições para que as pessoas, em todos os níveis, ajam de forma empreendedora, busquem a inovação e o desenvolvimento de novos projetos.

No fator “Normas organizacionais”, abordou se o líder deixa os colaboradores quebrarem regras firmemente estabelecidas na empresa, 40% discordaram parcialmente e 20%

discordaram totalmente com essa afirmação. Von Oech e Charles Thomson (1995 *apud* Hashimoto, 2006) falam que uma das formas para estimular a criatividade é “quebrando regras”. Às vezes é preciso desafiar as regras que muitas vezes podam o pensamento inovador. Com este resultado insatisfatório, a empresa deve ser mais flexível, menos burocrática, quanto às normas estabelecidas, não deixando, é claro, de estabelecer limites para manter o controle.

No item “Acesso, comunicação e participação”, em que foi abordado se o líder oferece oportunidade de acesso, comunicação e participação nas decisões e, conforme resultado, 50% dos respondentes discordaram parcialmente e 30% discordaram totalmente com a afirmação. Dornelas (2008) diz que uma das formas de ceifar a identificação e implementação de novas oportunidades, bem como inovações, é o isolamento dos gerentes/executivos do restante da corporação, os quais tomam suas decisões sem ouvir adequadamente os outros níveis. A empresa poderia neste caso utilizar as diversas formas de comunicação que já possui, intranet, e-mail, encontros anuais, reuniões, comunicados corporativos e boletins internos, para transmitir de forma igualitária as informações para todos os níveis hierárquicos. Dessa forma ajudaria na comunicação interna e poderia possibilitar canais para soluções de problemas e inovações, além de ser um meio para transmissão dos valores, visão e missão da empresa.

Em “Autonomia”, abordou se é dada autonomia por parte dos líderes, para os colaboradores agirem em situações atípicas. Verificou-se, que 60% discordaram totalmente, 20% discordaram parcialmente com essa afirmativa. Nota-se que para a maioria dos colaboradores não é dada autonomia para delegar em situação atípicas, como por exemplo, na ausência do superior. De acordo com Hashimoto (2006), o sistema organizacional deve ser flexível o suficiente para dar autonomia e estabelecer limites, para assim manter o controle. Conforme foi exposto, uma das formas de atenuar esse resultado negativo seria privilegiar os intraempreendedores, disponibilizando recursos para projetos, visibilidade política, maior independência, respeito, admiração, enfim, privilégios que facilitariam seu trabalho como empreendedor.

No fator “Punição”, foi abordado se o empregado é punido quando comete algum erro pela primeira vez, 40% concordaram parcialmente e 20% concordaram totalmente com a afirmação. Neste caso, verifica-se a existência de uma atitude antiempreendedora. De acordo com Dornelas (2008), não se deve encarar o erro como consequência da incompetência, e sim como sinal de experiência, aprendizado e progresso. Tolerar certas falhas é uma forma de assumir riscos e não inibir a busca de oportunidades. Obviamente, a falha contínua, inconsequente, deve

ser evitada e até punida. Como os empreendedores são mais suscetíveis ao erro, porque estão sempre inovando e arriscando, a empresa deve usar o erro como ferramenta de aprendizado prático, visto que a punição pode causar inibição do empregado que cometeu o erro e conseqüentemente de toda a equipe, desestimulando a busca por inovações.

No item “Capacitação”, em que foi abordado se a empresa realiza treinamentos para desenvolver o intraempreendedorismo, verificou-se que 50% dos empregados discordam parcialmente, 30% discordam totalmente. Percebe-se que a maioria dos respondentes disseram que a empresa não possui treinamentos com foco no desenvolvimento de características empreendedoras. Conforme diz Hashimoto (2008), “A idéia é formar pessoas com novas mentalidades para que, em vez de esperarem pelas ordens, tomem a iniciativa e desenvolvam a coragem e capacidade de realização”. Fica evidente com isso, a necessidade de se investir em treinamentos e educação. Apesar dos incentivos que a empresa proporciona como a Universidade Corporativa, o que se percebe é que nesse projeto, os temas atitudinais necessários para cultura empreendedora não são abordados. A empresa neste caso poderia implementar programas, como: autodirecionamento, comunicação, criatividade, trabalho em equipe, resolução de conflitos, decisão baseada em valor, liderança colaborativa, além da formação técnica específica. Além da implantação desses programas, é necessário que o mesmo se estenda a toda organização.

Em “Processo Seletivo Interno – PSI”, foi abordado se além das competências técnicas, as características comportamentais são observadas no Processo Seletivo Interno - PSI, constatou-se que 50% concordaram parcialmente, 30% concordaram totalmente e 20% discordaram parcialmente. Nota-se que, na seleção interna as características comportamentais são avaliadas. Esta avaliação é essencial para empresas que têm ou querem ter uma cultura empreendedora. A seleção de empreendedores, segundo Hashimoto (2006), não pode se limitar apenas às competências técnicas (currículo), pois o perfil empreendedor está relacionado mais com comportamento do que com conhecimento e experiência. Quanto à seleção interna, a empresa deve continuar utilizando as técnicas de dinâmicas de grupos, simulações e testes psicológicos. Porém, quanto à seleção externa, que é realizada por meio de concurso público, em que são avaliadas apenas as competências técnicas, a empresa pode adotar o mesmo método do PSI.

No fator “Incentivo e captação de idéia”, foi abordado existem programas para estimular e captar idéias na organização. 30% discordaram parcialmente e 20% discordaram totalmente com a afirmação. Existem alguns programas na organização que proporciona o

incentivo e faz premiações dos empregados destaques, porém esse mesmo incentivo não é dado para as ideias gerenciais e estratégicas. Da mesma forma que não existe patrocínio interno para patrocinar projetos, o que de certa forma contribui para a saída dos intraempreendedores. Hashimoto (2006) fala que um dos grandes desafios das empresas, que almejam desenvolver uma cultura interna voltada à inovação, é propiciar as condições para que suas ideias brotem e floresçam em todos os níveis da organização. A empresa pode criar mecanismos para que os colaboradores sejam “antenas”, para buscar e captar informações, sendo de suma importância à valorização dos empregados que participam deste processo e a retenção de ideias que não foram adequadas para o momento. Utilizar *brainstorming*, ou seja, tempestade de idéias, nas reuniões, também é uma forma de estimular a criatividade e inovação.

No item “Riscos calculados”, foi abordado se o líder antes de tomar uma decisão verifica todas as variáveis possíveis, ou seja, assume riscos calculados, verificou-se que 40% concordam parcialmente e 30% concordaram totalmente. Os empregados têm se mostrados satisfeitos em relação a essa postura do líder. Como foi apresentado na literatura consultada, assumir riscos calculados é outra característica empreendedora. Essa postura do líder, de enfrentar desafios e riscos de forma responsável, permite aos colaboradores maior segurança das atividades que estão executando. Dornelas (2001) diz que assumir risco está relacionado com desafio, e para um empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora. Nesse item, o líder apresenta amadurecimento e experiência na hora de tomar decisões. A empresa pode aproveitar o desempenho do líder para estimular os empregados a avaliarem as alternativas e calcular os riscos envolvidos em suas atividades, procurando, sempre, minimizá-los.

Em “Estabelecimento de metas”, foi abordado se o líder estabelece metas claras, de acordo com os prazos e viabilidades de execução; 50% discordaram parcialmente e 30% discordaram totalmente. Percebe-se que apesar do item estabelecimento de metas ser básico nas características empreendedoras, o líder não está sabendo desenvolvê-las corretamente e não contribui para um ambiente empreendedor. Para o Sebrae (2001), as pessoas devem criar metas que sejam: mensuráveis, específicas, temporais e alcançáveis. Uma das sugestões é para o líder estabelecer as metas juntamente com os seus colaboradores, assim, todos da equipe trabalhariam de forma mais efetiva, pois fizeram parte da sua elaboração.

No fator “Rede de contatos”, foi abordado se o líder estabelece rede de contatos buscando o aprimoramento das necessidades internas e externas da organização; 40%

concordaram parcialmente e 30% concordaram totalmente com a afirmação. Percebe-se que os empregados além de estarem satisfeitos com a postura do líder, consideram importante desenvolver redes de contatos. A interação abre caminhos para o conhecimento de outras áreas, sendo o diálogo a melhor maneira de lidar com o próximo, além de identificar oportunidades e tornar as relações interpessoais eficientes. Dornelas (2001) diz que os empreendedores sabem construir uma rede de contato que os auxiliam no ambiente externo e interno da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe, e utilizam essa estratégia para influenciar os outros. Neste caso, a empresa pode disseminar entre os colaboradores essa característica empreendedora, através da participação em eventos, workshop, reuniões externas e internas. Com essas atitudes os colaboradores irão cultivar, atrair e buscar novos e antigos contatos.

Em “Exigência de qualidade e eficiência”, abordou se os respondentes consideravam que o líder realiza as atividades de forma precisa, eficiente, completa e criteriosa, atendo aos padrões de qualidade esperados, 60% responderam que discordam totalmente. Percebe-se então que a maioria dos empregados considera de má qualidade a eficiência das atividades desempenhadas pelo líder. Essa característica está estritamente relacionada à importância de utilizar os recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, de forma racional. Para o Sebrae (2001), esse item está relacionado com a decisão de fazer sempre mais e melhor, buscando satisfazer ou superar as expectativas de prazos e padrões de qualidade. Tendo em vista que o líder é uma referência para os colaboradores, essa questão é preocupante para a empresa. Para reverter esse quadro, a organização pode estabelecer padrões de qualidade para determinadas atividades, ter controle a fim de evitar os desperdícios e por último a empresa poderá convocar os líderes e colaboradores para participarem de cursos de reciclagem.

No fator “Busca de oportunidade e iniciativa”, abordou se o líder está sempre criando e inovando nos métodos, procedimentos e ferramentas para melhorar o desempenho da equipe, 50% concordaram parcialmente e 40% discordaram parcialmente com a afirmação. Nota-se uma pequena vantagem por parte dos empregados que concordaram parcialmente com esse critério. Salim *et al* (2004) diz que o empreendedor deve ficar atento e perceber, no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece e reunir as condições propícias para a realização de um bom negócio. Para aumentar a busca de oportunidade e iniciativa, a empresa poderá implementar treinamentos e programas que ajudem a despertar tanto no líder como nos colaboradores à

capacidade de se antecipar aos fatos e criar novas oportunidades de negócio, desenvolver novos produtos e serviços e propor soluções inovadoras.

No item “Reconhecimento”, abordou se o empregado era reconhecido pelo trabalho que realizava, constatou-se que 40% concordaram parcialmente, 30% discordaram parcialmente e 20% concordaram totalmente. Nota-se que há uma pequena vantagem dos empregados que consideram seu trabalho reconhecido e que, acham isso importante e gratificante para execução de suas atividades. Dornelas (2008) considera o fator reconhecimento, como um dos mais importantes e que muitas vezes é esquecido pelas empresas. O empreendedor deve ser uma figura valorizada e reconhecida dentro da organização. Essa é uma forma de gerar motivação entre os funcionários que se destacam, pois o reconhecimento e a valorização são frequentemente mais pertinentes e importantes do que a remuneração em si. A empresa pesquisada pode procurar desenvolver outras formas que reconheçam o trabalho prestado, reconhecimento público, prêmios não monetários, símbolos de poder, novas oportunidades, aprendizado, liberdade de ação e novos desafios são meios que a empresa pode utilizar para o reconhecimento dos empregados.

Em “Benefícios e recompensas”, afirmou-se, se além do salário, a empresa oferece benefícios e recompensas aos empregados que foram destaques em alguma atividade, 60% dos respondentes concordaram parcialmente e 40% concordaram totalmente com a afirmação. Percebe-se que os funcionários estão satisfeitos quanto aos benefícios e recompensas que ganham quando executam tarefas de destaque. Hashimoto (2006) diz que a estrutura de compensação compreende todo o pacote que o empreendedor julga suficiente para se dedicar ao projeto. A compensação para os intraempreendedores deve ser proporcional ao valor agregado e à participação de cada um no empreendimento, o que pode ser diferente entre um e outro. Nesse item a empresa se destaca e dessa forma deve manter sua política atual referente aos benefícios oferecidos; podendo inclusive, incluir outros benefícios desejados pelos empregados.

Por último foi perguntado aos colaboradores, quais os mecanismos utilizariam para poder incentivar seus colaboradores a serem mais criativos, inovadores e proativos, caso fossem líderes. Verificou-se que a grande maioria dos empregados responderam o fator “ambiente empreendedor” como ação prioritária. Conforme apresentado na revisão teórica, um ambiente empreendedor, é o grande responsável pelo sucesso da organização. Conforme citado anteriormente este fator inclui diversas práticas, como: clima organizacional, fim da punição ao

erro, autonomia e relação de poder, estrutura organizacional, desburocratização, treinamento, motivação, processo de seleção, treinamento, incentivos e recompensas.

### **À guisa de conclusão**

Depois de verificado que a unidade pesquisada não possui ambiente favorável à cultura empreendedora, conclui-se que, no sentido de incentivar os colaboradores a agirem como tal, os líderes devem ser receptivos a novas ideias e ter uma visão empreendedora claramente definida e reforçada constantemente. Em seguida, deve-se fazer um diagnóstico organizacional para identificar o grau de empreendedorismo da empresa e a partir dessas informações determinar as necessidades de mudança para cultivar o empreendedorismo corporativo. Algumas das ações: 1) instituir um sistema de recompensas e reconhecimento. 2) procurar registrar as ideias e oportunidades que para o momento não foram úteis. 3) incentivar a melhoria de performance, assumindo riscos calculados, sem penalidades ou punições por falhas (a menos que sejam repetidas). 4) reduzir os níveis hierárquicos e as segmentações de unidades organizacionais (desburocratização). 5) ser flexível com normas internas que podem impedir projetos inovadores. 6) estabelecer papéis variados às pessoas, encorajar e estimular a iniciativa e a experimentação para que possam identificar necessidades e sugerir soluções; além de prover tempo para que se dediquem a essas atividades. 7) realizar reuniões periódicas, workshops e eventos, com equipes complementares, visando à geração de ideias e rede de contatos (*networking*). 8) criar um minifundo de capital de risco interno da organização para fomentar projetos em estágio inicial de desenvolvimento, promovendo recursos suficientes para se testar a ideia e analisar a viabilidade de sua implantação. 9) possibilitar nas pessoas o poder, tomada de risco, liberdade, autonomia e a informação que lhes permitem tomar decisões e participar ativamente da organização.

Como podemos perceber existem diversas ações cabíveis e de fácil execução para a disseminação da cultura empreendedora. Entretanto, qualquer processo estruturado precisa ser mantido, avaliado e controlado para que mantenha o propósito para o qual foi criado.

Ao longo deste trabalho vimos que o empreendedorismo corporativo não é mais uma tendência, é a realidade. O impulso para o intraempreendedor deve ser cada vez mais valorizado daqui para frente, isso por causa das mudanças que vêm ocorrendo no mercado de trabalho nas últimas décadas. Com perfil empreendedor a empresa certamente terá um diferencial competitivo,

tanto para os clientes internos, externos, fornecedores e concorrentes, pois contribuirá para que os colaboradores estejam sempre inovando e criando novos processos, produtos e serviços.

## Referências

CHÉR, Rogério. **Empreendedorismo na veia**: um aprendizado constante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

\_\_\_\_\_. **O segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

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

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

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**: entrepreneurship: prática e princípios. São Paulo: Thomson, 2002.

FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa idéia! e agora?** plano de negócio, o caminho mais seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006

JUSTUS, Roberto. **Empreendedor**: como se tornar um líder de sucesso. São Paulo: Larousse, 2007.

LÜDKE, M. ANDRÉ, E.D. **A pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1999.

SEBRAE. **Aprender a empreender**. 3. ed. Brasília: Sebrae, 2001.

SALIM, César Simões *et al.* **Administração empreendedora**: teoria e prática usando estudos de casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.