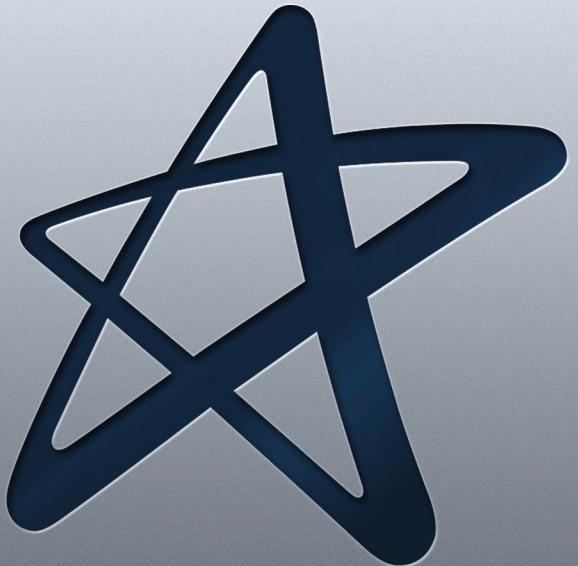


Empreendedorismo



Material Teórico



**Empreendedorismo Corporativo e o Comportamento
Empreendedor nas Organizações**

Responsável pelo Conteúdo:

Profa. Dra. Vilma Lima

Revisão Técnica:

Profa. Ms. Elaine Barreto Batista

Revisão Textual:

Profa. Dra. Selma Aparecida Cesarin

UNIDADE

Empreendedorismo Corporativo e o Comportamento Empreendedor nas Organizações



- **Empreendedorismo e Intraempreendedorismo**
- **Empreendedorismo Corporativo**
- **Tipos de Empreendedores Corporativos**
- **O Comportamento Empreendedor nas Organizações**



OBJETIVO DE APRENDIZADO

- Fazer uma breve retomada sobre a definição de empreendedor e apresentar as definições de Intraempreendedorismo e Empreendedorismo corporativo;
- Destacar as práticas do Empreendedorismo Corporativo;
- Conhecer as características do empreendedor Corporativo;
- Apresentar as práticas para a promoção de ações empreendedoras a fim de estimular os colaboradores na adoção de comportamentos empreendedores.



Orientações de estudo

Para que o conteúdo desta Disciplina seja bem aproveitado e haja uma maior aplicabilidade na sua formação acadêmica e atuação profissional, siga algumas recomendações básicas:



Assim:

- ✓ Organize seus estudos de maneira que passem a fazer parte da sua rotina. Por exemplo, você poderá determinar um dia e horário fixos como o seu “momento do estudo”.
- ✓ Procure se alimentar e se hidratar quando for estudar, lembre-se de que uma alimentação saudável pode proporcionar melhor aproveitamento do estudo.
- ✓ No material de cada Unidade, há leituras indicadas. Entre elas: artigos científicos, livros, vídeos e sites para aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo da Unidade. Além disso, você também encontrará sugestões de conteúdo extra no item **Material Complementar**, que ampliarão sua interpretação e auxiliarão no pleno entendimento dos temas abordados.
- ✓ Após o contato com o conteúdo proposto, participe dos debates mediados em fóruns de discussão, pois irão auxiliar a verificar o quanto você absorveu de conhecimento, além de propiciar o contato com seus colegas e tutores, o que se apresenta como rico espaço de troca de ideias e aprendizagem.

Empreendedorismo e Intraempreendedorismo

Como já aprendemos que até hoje não existe uma definição – exclusiva – sobre a atividade empreendedora e que ao longo dos períodos históricos muitos estudiosos já se dedicaram ao estudo do tema, que tal nos debruçarmos sobre outras possibilidades de buscar uma origem do termo a fim de retomar a importância do assunto para a incursão na Disciplina?

Então, vejamos o que o autor Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (2014) nos diz a respeito:

O termo Empreendedorismo foi idealizado, em 1949, pelo economista Joseph Schumpeter (1883-1950), designando a situação de um executivo de empresa com elevada criatividade, bem como sabendo conseguir resultados interessantes baseados em inovações. Em 1950, Peter Drucker (1909-2005) incorporou o conceito de risco, afirmando que o Empreendedorismo exige determinado nível de risco no negócio (OLIVEIRA, 2014, p. 4).

Embora não se preconize uma definição específica, o autor nos revela algumas características que foram identificadas no sentido de compreender a origem do termo Empreendedorismo. Vimos que criatividade, inovação e coragem para assumir determinados riscos estão entre as habilidades do empreendedor.

A aplicação dos conceitos-chave relacionados ao Empreendedorismo – busca de oportunidades, inovação, fazer diferente, criação de valor – em organizações já estabelecidas não é novidade.

Já na década de 1980, Gifford Pinchot (1989) cunhou o termo *intrapreneurship*, ao publicar o livro **Intrapreneuring**. Nessa obra, o autor demonstrava como o Empreendedorismo poderia ser aplicado e praticado nas empresas existentes, além de destacar, também, o papel do empreendedor dentro das organizações e como a inovação poderia ser buscada e desenvolvida pela aplicação do Empreendedorismo interno para tal objetivo.

É nesse contexto que vamos introduzir os conceitos desta Unidade. Vamos começar pela definição de *Intraempreendedorismo*, ainda que a grafia já nos dê pistas do que se trata, é preciso conferir o embasamento teórico necessário para melhor compreensão do termo.

A
Z

Intraempreendedorismo é uma modalidade do Empreendedorismo praticada por funcionários/colaboradores de uma Empresa. Os intraempreendedores são aqueles colaboradores que possuem capacidade analítica diferenciada e buscam, constantemente, oportunidades para as empresas nas quais trabalham.

Certamente, em algum momento de sua vida profissional você já se deparou com um intraempreendedor ou, para facilitar nossa compreensão, um empreendedor corporativo. Sim, “Intraempreendedor” nada mais é do que aquele profissional de uma Organização que possui as características de um empreendedor, ou seja, aquele que identifica e aproveita as oportunidades, independentemente dos recursos de que dispõe.

Para Hashimoto (2006), as atividades intraempreendedoras são aquelas que indicam:

[...] qualquer forma de proposição de mudanças e melhorias na organização ou dentro dos limites da rede direta de relacionamentos da organização que, de alguma forma, se traduz em aumento de valor para o cliente ou para o acionista (HASHIMOTO, 2006, p. 14).

Nessa mesma linha, Jones e Butler (1992) fazem constar que os intraempreendedores são aqueles funcionários que constatam imperfeições criadas pelo desequilíbrio da distribuição de informações e agem para identificar oportunidades nessas imperfeições, obtendo vantagens financeiras ao explorá-las.

Chiavenato, um dos principais estudiosos sobre o tema Empreendedorismo, diz que:

Além do conceito de Empreendedorismo, existe também o de Intraempreendedorismo que a maioria das grandes organizações pretende desenvolver em todos os seus quadros funcionais. Qual é a empresa que não gostaria de ter pessoas trabalhando como se fossem sócias ou parceiras de seu negócio e plenamente engajadas e comprometidas em alcançar os objetivos organizacionais? A diferença é que os intraempreendedores não são donos do negócio. Mas o espírito empreendedor é idêntico: dedicar-se de corpo e alma ao negócio da empresa, seja ela própria ou alheia (CHIAVENATO, 2012, p.4).

Numa reportagem sobre o tema, nós nos deparamos com a seguinte denominação:

O Intraempreendedorismo, como o nome mesmo diz tem em sua essência as características do Empreendedorismo. Mas, com um aspecto diferente: é feito por profissionais que trabalham para uma determinada empresa e não em um negócio próprio (CRUZ, 2016, online)¹.

¹ CRUZ, CRISTINA. Entenda como funciona o intraempreendedorismo e conheça seus pilares. Publicada em 21 de março de 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/jBdYDZ>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

Bom, já deu para perceber que o termo vem sendo popularizado e que em sua essência indica uma nova postura para o profissional que pretende se destacar numa Organização.

Pesquisar sobre a Empresa da qual se idealiza fazer parte é também fundamental, vez que para que o funcionário possa ter mais liberdade para inovar e promover melhorias, é necessário que a Organização tenha cultura empreendedora. Mas, temos boas notícias: o mundo corporativo caminha para mudanças significativas no que tange às práticas e relações com os recursos humanos, colocando os funcionários como prioridade em suas ações.



Será que o espírito intraempreendedor é um atributo “ensinável”, que pode ser adquirido com tempo, experiência e esforço? Ou será como vocação, que nasce com a pessoa?

Na opinião de Luiz Scistowski², consultor de carreiras, especialista em Marketing Pessoal e diretor executivo da Personal Hunter Consultores Associados, o profissional pode desenvolver espírito empreendedor, mas é necessário que tenha aspectos de sua personalidade que sejam compatíveis com esse perfil. “Mudar o perfil psicológico é impossível. É preciso entender que algumas pessoas definitivamente não servem para atuar como realizadores vorazes e não tem curso ou treinamento que mude isso”, ressalta Scistowski.

Ainda nesta Unidade, você terá oportunidade de conferir uma pesquisa que aponta a visão dos funcionários e das empresas sobre esse tema.

Empreendedorismo Corporativo



Empreendedorismo Corporativo é o processo de empreender dentro da Organização, podendo advir de seu proprietário, líderes, gestores e/ou colaboradores. O profissional em questão geralmente possui visão ampla do negócio, vez que propõe sugestões para melhoria, ampliação e aprimoramento dos processos. O foco desse profissional empreendedor é minimizar os problemas e maximizar os resultados. Vê nos problemas e nas mudanças oportunidades. Além disso, estimula os demais colaboradores.

Em função da efervescência do universo corporativo, provocada pelo desenvolvimento tecnológico e pela globalização dos mercados, bem como por uma maior exigência dos consumidores, a atuação das empresas torna-se cada vez mais complexa.

As empresas estão se adaptando e mudando seus procedimentos, buscando, entre outras coisas, agregar valor aos produtos e serviços, incorporar inovações etc.

² Entrevista concedida a Camila Micheletti. Disponível em: <<https://goo.gl/XR73lk>>. Acesso em: 25 nov. 2016.

O contexto atual é propício ao Empreendedorismo, dentro e fora das organizações, daí a importância do empreendedor corporativo. Na busca pela sobrevivência nesse novo contexto, gestores estão procurando ao máximo ajuda e aumentando significativamente o uso de técnicas como:

- Informatização;
- Automatização;
- *Benchmarking*;
- Gestão participativa;
- Inovação tecnológica;
- *Empowerment*;
- Alianças estratégicas;
- *Downsizing*;
- Desenvolvimento sustentável.

A
Z

Benchmarking é um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes;

Empowerment é um conceito de Administração de Empresas que significa “descentralização de poderes”, ou seja, sugere maior participação dos trabalhadores nas atividades da Empresa ao ser dada maior autonomia de decisão e responsabilidade;

Downsizing requer projeto de racionalização planejado, de acordo com a visão estratégica dos negócios, as metas globais da organização e a partir da definição clara de seus objetivos.

Pensar em adaptação para os novos tempos sem considerar as pessoas é impossível. A inovação quase nunca acontece em grandes organizações sem que haja pessoa ou grupo que se dedique a fazê-la acontecer (PINCHOT, 1989).

O novo tempo requer atitudes e estratégias, as quais serão efetivadas pelos indivíduos que estão à frente das organizações e que precisam, portanto, de maior habilidade, responsabilidade e envolvimento.

O principal desafio dos profissionais, no contexto atual, é se adequarem a todas as exigências de desempenho. As recentes mudanças advindas das novas Tecnologias de Comunicação obrigaram as pessoas a reavaliarem o próprio papel no mundo dos negócios e, diante do fenômeno do Empreendedorismo Corporativo, de fato, várias características empreendedoras são necessárias.

Dornelas, a partir do livro **Empreendedorismo Corporativo**: como ser empreendedor, inovar e diferenciar na sua Empresa, afirma que:

[...] ao se identificar os vários tipos de empreendedores e colocá-los para trabalhar em conjunto, cada um trazendo algo de relevante para a equipe, devido às suas características pessoais e experiências, a equipe só terá a ganhar e será uma grande equipe empreendedora (DORNELAS, 2015, s/p.).

De acordo com Dornelas (2015), algumas características podem ser listadas para identificar o **perfil do Empreendedor Corporativo**:

- Quer liberdade de acesso aos recursos corporativos, orientado por metas, automotivado, quer as recompensas e o reconhecimento da organização;
- Estabelece metas de três a cinco anos, dependendo do negócio, autoimpõe tarefas e prazos com vistas a atingir os objetivos da Empresa;
- Coloca a mão na massa, delega quando necessário, mas faz o que tem de ser feito;
- Parece com o empreendedor de *start-up*, mas possui habilidades do gerente, procura ajuda com outros para prosperar na Empresa;
- Autoconfiante e corajoso, pode ser cético sobre o sistema, mas otimista em mudá-lo;
- Dentro e fora da organização/local de trabalho, consegue ter visão mais abrangente e foco também nos consumidores/clientes;
- Gosta de (aceita) assumir riscos moderados, geralmente não tem medo de ser demitido, assim, vê pouco risco pessoal;
- Faz sua própria pesquisa de mercado e avaliação intuitiva do mercado como um empreendedor de *start-up*;
- Considera os símbolos de status uma piada, o que conta é desempenho e liberdade de agir;
- Tem sensibilidade de mostrar os erros da forma correta (analítica e politicamente), de forma a não prejudicar seu papel e imagem na organização;
- Faz com que outros concordem com sua decisão (persuasão), mais paciente e comprometido que o empreendedor de *start-up*, mas mesmo assim um fazedor;
- Resolve de acordo com as regras do sistema ou de forma contornada, sem fugir às regras;
- Vê as negociações dentro da hierarquia como base para os relacionamentos.

O autor, a partir das características elencadas, nos convida a pensar: Será que tais características podem ser desenvolvidas? As empresas vêm incentivando um ambiente mais propício às novas práticas para favorecer o empreendedor corporativo?

Leia o trecho de uma matéria a esse respeito.

O empreendedor corporativo pensa na organização na qual trabalha como se fosse o seu próprio negócio. Esta afirmação tem 95% de concordância entre os participantes da pesquisa. Para 76% deles, o empreendedor corporativo é um sócio no futuro. 60% acreditam que o intraempreendedor é aquele que não espera receber ordens e busca melhorar aquilo que pode, e 73% concordam que este profissional foca na solução e nos resultados financeiros (CASTELNAU, 2016, *online*)³.

³ CASTELNAU. Pesquisa revela como funcionários e RHs veem o empreendedorismo dentro das corporações. Publicada em 18 de novembro de 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/QRCcEF>>. Acesso em: 22 nov. 2016.



Quer saber as opiniões das pessoas sobre Empreendedorismo Corporativo e Intraempreendedor?

Além de ler o trecho da pesquisa, acesse o link indicado para conhecer os principais resultados. Reflita criticamente sobre as diversas opiniões e amplie seu repertório sobre o tema.

Disponível em: <https://goo.gl/QRCcEF>

Segundo a Literatura, muitos empreendedores nascem com “aptidões empreendedoras” – empreendedores natos –, no entanto e atualmente, já existem instituições públicas e privadas que têm em seu escopo de trabalho a formação desse novo empreendedor.



Trocando ideias...

Muniz (2008) argumenta que o perfil do empreendedor difere do perfil do empresário. O empreendedor é inovador, seja no momento da abertura da Empresa, seja durante toda a sua existência; possui atitude e pesquisa continuamente, assim como cria oportunidades para a melhoria de seu negócio ou para desenvolver novo empreendimento. Por sua vez, o empresário caracteriza-se como o indivíduo que, por compra ou herança, é o responsável pela organização da Empresa como um todo ao administrar o negócio ou coordenar a estrutura organizacional. Seu foco principal é atingir os objetivos pessoais e não inovar e se fazer crescer empresarialmente, se estiver dando certo, segue o caminho de forma mais cautelosa para se manter no mercado.

Tipos de Empreendedores Corporativos

Segundo Dornelas (2015), há quatro tipos de empreendedores corporativos, a saber:

- **Clássico** – funcionário cujo foco está no resultado e que:
 - Possui necessidade grande de realização;
 - Sente necessidade de receber *feedback* – avaliação – de sua *performance*;
 - Planeja e estabelece metas;
 - Tem forte iniciativa pessoal;
 - Compromete-se fortemente e se identifica com a Organização;
 - Possui autocontrole – define os caminhos a seguir;
 - Acredita que o trabalho deveria ser guiado por metas pessoais e não pelos outros.

- **Grande vendedor** – funcionário cujo foco está na persuasão e que:
 - Tem grande capacidade de se relacionar com outrem – muita empatia;
 - Deseja ajudar os outros;
 - Acredita que relacionamentos, interações e atividades sociais são importantes;
 - Necessita possuir fortes relacionamentos com outras pessoas;
 - Crê que o ato de vender é crucial para que a Empresa implemente suas estratégias;
 - Geralmente possui alguma experiência em vendas.
- **Gerente** – funcionário cujo foco está no crescimento profissional e que:
 - Deseja ser um líder corporativo;
 - Almeja competir;
 - É decisivo – gosta de tomar decisões;
 - Deseja poder;
 - Possui atitudes positivas em relação à autoridade;
 - Almeja ficar um pouco distante dos demais funcionários.
- **Criativo** – funcionário cujo foco está na elaboração de ideias e que:
 - Deseja inovação;
 - Adora ideias, é curioso, “mente aberta”;
 - Acredita que o desenvolvimento de novos produtos é parte crucial para a estratégia da Empresa;
 - É inteligente, crê que o ato de pensar é o diferencial de sua abordagem empreendedora;
 - Usa a inteligência como vantagem competitiva;
 - Evita tarefas muito arriscadas.

Além de nos apresentar as características dos empreendedores, o autor nos releva que: “Em relação à maneira de agir nas organizações, os empreendedores também podem assumir diferentes papéis, os quais devem ser estimulados pela organização para que os projetos empreendedores sejam desenvolvidos” (DORNELAS, 2015, s/p). Ademais, os empreendedores corporativos podem assumir papéis diferentes a depender do projeto do qual vierem a participar.



Que tal conhecer os papéis que são desempenhados pelos empreendedores corporativos?

Segundo Dornelas (2015), são quatro os papéis que são desempenhados a partir do fenômeno do Empreendedorismo Corporativo:

Sponsor (apoiador)/facilitador: são os gerentes seniores, diretores ou outros funcionários de alto escalão, os quais agem como críticos e conselheiros do projeto, ajudando a equipe a conseguir os recursos e até mesmo interferindo e tentando modificar regras internas para que o projeto seja implementado. É o grande protetor do projeto internamente e facilitador do processo;

Champion (defensor da ideia)/gerente: é o que lidera e dirige o projeto, que coloca as ideias em prática, define estratégias para superar os obstáculos e leva o projeto para a fase da implementação;

Aquele que dá suporte: é o que geralmente se envolve em atividades mais secundárias, porém importantes para a implementação do projeto; o que exerce um papel analítico, faz as pesquisas de mercado, analisa relatórios, usa sua inteligência e experiência para desenvolver e ajudar na implementação dos planos;

Crítico: está sempre analisando questões críticas, identificando pontos fracos, apresenta alternativas para implementação e argumentos para a não implementação de certas ideias, tudo com base em sua experiência e conhecimento do mercado e da Empresa (DORNELAS, 2015, s/p).

Contudo, esses papéis podem ser desempenhados em organizações flexíveis, que abrem espaço para os profissionais. É preciso criar um ambiente propício às inovações, às trocas de experiências e à constante ideia de unir características diferentes para construir uma equipe de sucesso. É preciso estimular o comportamento empreendedor nas organizações. A seguir, falaremos sobre isso.

O Comportamento Empreendedor nas Organizações



O que passa na sua cabeça sobre o comportamento empreendedor nas organizações?

Ele está relacionado ao papel dos líderes e à sua atuação no comando das equipes. Esse comportamento foi inspirado no fenômeno chamado Empreendedorismo.

É isso mesmo!

Ao pensar no termo, é possível trazê-lo para dentro das organizações e, sobretudo, fazer com que as empresas criem seus diferenciais a partir disso.

O comportamento empreendedor está intimamente ligado a uma orientação para a ação, pensando de forma diferente, buscando incessantemente novas oportunidades para o negócio, criando algo novo e entendendo como essas novas oportunidades poderão trazer lucros para a Organização. Para que se implementem tais oportunidades identificadas, faz-se necessária a mobilização e o convencimento de outras pessoas, nas diversas áreas da organização, sendo a liderança um fator-chave para esse propósito (DORNELAS, 2015, s/p).

Para o autor, o líder é de suma importância e pode ser constituído de duas maneiras: atribuído àquele que foi definido hierarquicamente, que possui um cargo formal. E, nesse caso, esse líder empreendedor deve criar uma estrutura organizacional que permita a identificação de novas oportunidades e que consiga inspirar pessoas na busca de melhorias.

O outro é aquele que lida diretamente com a identificação de novas oportunidades de mercado, de mudança, de aumento da lucratividade da Empresa. Esse pode ter múltiplas dimensões e estar envolvido no desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços, mercados etc.

O atual contexto organizacional tem exigido da liderança atuação proativa na identificação de oportunidades e ameaças, com o objetivo de obter informações úteis à formulação de estratégias que os auxiliem no processo de tomada de decisões.

Segundo Dess, Lumpkin e Covin (1997), para competir nesse ambiente, é essencial a adoção de uma abordagem empreendedora na elaboração de estratégias. Desse modo, muitas empresas estão começando a perceber a importância do estímulo ao “espírito” empreendedor de alguns colaboradores, visando a agregar valor para as atividades desempenhadas, bem como para as iniciativas futuras, estimulando a inovação.



Que tal fazer uma pausa para ler sobre liderança?

Os desafios da liderança. Veja quais são os desafios da liderança.

Leia o artigo na íntegra no link a seguir: <https://goo.gl/xPNjk1>



Será que no mundo moderno o líder tem o papel de motivar pessoas? Como criar condições para promover um ambiente favorável se as pessoas têm perfis diferentes? Será que isso tudo tem a ver com o Comportamento empreendedor? Continue estudando esta Unidade; temos certeza que, ao final, você arriscará algumas respostas para essas questões, mesmo que não sejam definitivas.

Existem várias práticas para a promoção de ações empreendedoras segundo a Literatura e algumas já são amplamente adotadas. A seguir, fazemos constar as mais comuns e recorrentes nas diversas pesquisas:

- Estabelecimento de políticas claras a respeito do assunto;
- Criação de comunicação efetiva dentro da Empresa sobre o assunto – newsletters, reuniões, apresentações periódicas;

- Identificação e treinamento dos melhores potenciais;
- Monitoramento do desempenho empreendedor;
- Criação de processos claros de premiação para ideias e iniciativas que rendam frutos efetivos para a Empresa, entre outras.

Bosquetti, Parolin e Albuquerque (2009) ratificam a afirmação acima quando argumentam que inúmeras são as características que uma Empresa deve ter para estimular seus colaboradores na adoção de comportamentos empreendedores. Outros pesquisadores se dedicaram a definir diferentes características, as quais serão apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 1

Autor	Características
Kuratko e Hodgetts (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura voltada à inovação, com visão clara e de curto prazo; • Poucos níveis hierárquicos; • Vários projetos simultâneos, com equipes multifuncionais e coordenação horizontal; • Pouca burocracia; • Investimento em aprendizagem e treinamento; • Maior flexibilidade, tolerância ao erro e autonomia; • Tempo disponível à dedicação a novos projetos.
Mirshawka e Mirshawka Júnior (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão criativa, buscando inovação e rompendo com regras, de forma a facilitar mudanças; • Pensamento sistêmico; • Fluxo de informação compartilhada, possuindo meios para ouvir e discutir ideias e opiniões; • Gestão que favoreça o surgimento de novas oportunidades; • Autogerenciamento, autonomia e remuneração compatível à dedicação; • Comprometimento dos colaboradores com a cultura empreendedora; • Comemoração de sucesso e compartilhamento de fracassos.
Pinchot (1989)	<ul style="list-style-type: none"> • Equipes multifuncionais, poucos níveis hierárquicos, de modo que não haja perda da informação; • Tolerância a riscos, fracassos e erros – sem evitá-los; • Lealdade a objetivos de longo prazo; • Descentralização de poder e flexibilidade corporativa no que diz respeito a tempo, recursos, informalidade e prazos; • Programa de recompensas: reconhecimento, bônus e promoção.

Fonte: adaptado de Kuratko & Hodgetts(1995), Mirshawka & Mirshawka Júnior (2003) e Pinchot (1989).

Mirshawka e Mirshawka Júnior (2003) ratificam a existência de diferentes formas de promoção do Empreendedorismo Corporativo e apontam algumas vantagens e uma desvantagem para esse tipo de gestão:

- **Vantagens:** diminuição da burocracia, aumento de produtividade e melhoria nos processos internos;
- **Desvantagem:** necessidade de controle da implementação das ideias, evitando descrédito com o programa.

Segundo Drucker (1994), adquirir a competência do Empreendedorismo é condição *sine qua non* para o crescimento das organizações inseridas em um mercado cada vez mais dinâmico e suscetível a rápidas mudanças. O estímulo ao Empreendedorismo Corporativo vem ao encontro dessa tendência, vez que, ao incentivar as pessoas dentro da Organização, promove-se a inovação e a transformação de ideias em processos e produtos, os quais podem agregar ou gerar valor à Organização.



A revista Época, de agosto de 2016, aponta as “150 melhores empresas para trabalhar”.
<https://goo.gl/B2CMB9>

Veja alguns depoimentos de gestores que compreendem e preconizam a prática do Empreendedorismo Corporativo.

Marcos Fernandes, diretor-presidente da Elektro, uma das maiores empresas de distribuição de energia elétrica do país, com sede em Campinas, São Paulo, e eleita em 1º lugar: “Nossos colaboradores e colaboradoras são pessoas capazes de transformar uma Empresa no veículo que os leva na direção de seus sonhos. Aqui nós acreditamos, praticamos, melhoramos e compartilhamos. Nossas pessoas são felizes e nossos negócios lucrativos” (FERNANDES *apud* ÉPOCA, 2016, p. 30).

Caterpillar, com sede em Piracicaba, São Paulo, tem sua prática aprovada por funcionários até nos momentos de crise e o presente **Odair Renosto** comenta: “Cultivamos um ambiente colaborativo, justo e inclusivo, que contribui para o alto engajamento de nossos funcionários. Esse engajamento ajuda a construir o sucesso da nossa Empresa e proporciona o desenvolvimento pessoal e profissional do time Caterpillar” (RENOSTO *apud* ÉPOCA, 2016, p. 32).

Kimberly-Clark, eleita na terceira posição do ranking, tem vários programas para promover o crescimento de seus colaboradores. **Sérgio Cruz**, presidente da companhia elogia os profissionais: “Temos pessoas com alto valor ético, e isso se reflete na forma como elas trabalham com seus colegas, fornecedores e clientes. São profissionais empreendedores, que querem crescer, inovar e oferecer aos consumidores os melhores produtos” (CRUZ *apud* ÉPOCA, 2016, p. 34).

Lídia Abdalla, presidente executiva da Laboratório Sabin – uma Empresa líder em medicina diagnóstica – revela que 99% das vagas são preenchidas pelos próprios funcionários e comenta sobre as características valorizadas pela Empresa: “Em nossa essência estão a inovação, a ousadia e a humanização. Valorizamos pessoas que gostem de pessoas, que atuem com competência, dedicação, alegria, disciplina e engajamento, que tenham conduta ética e transparente e que gostem de desafios” (ABDALLA *apud* ÉPOCA, 2016, p. 36).

Fonte: As 150 melhores empresas para trabalhar 2016/2017. ÉPOCA. Edição especial, n. 11, Local, Globo, ago. 2016

Contudo, os relatos relevam os valores praticados pelas corporações, as características valorizadas e, sobretudo, demonstram total sintonia com o fenômeno do Empreendedorismo Corporativo. A orientação para as organizações que pretendem ser inovadoras é estar na contramão dos métodos tradicionais de gestão, que ao implantar um programa de Empreendedorismo corporativo, precisam cultivar a liberdade e a motivação dos funcionários, encorajando-os para que tenham atitudes empreendedoras.

A gestão com foco no Empreendedorismo Corporativo busca o compartilhamento de informações e o estímulo à diversidade de opiniões, visando, a partir das habilidades individuais, à obtenção de vantagens competitivas. Nesse modo de administrar, cabe aos líderes a busca da integração entre os diversos setores e funcionários, procurando sinergia, de forma a atingir os objetivos do negócio.

Existem muitos exemplos de líderes que propiciam o comportamento empreendedor e isso vem sendo o fator de sucesso de inúmeras organizações.

Um dos mais celebrados líderes organizacionais de todos os tempos é um exemplo desse tipo: Jack Welch. Entre outras coisas, ele introduziu na GE (General Electric) programas que permitiam aos gerentes perder o medo de implementar as mudanças de forma mais rápida; introduziu ainda programas de *stock option* (opções de compra de ações) em vários níveis organizacionais, permitindo a muitas pessoas buscarem iniciativas para fazerem seus trabalhos de forma mais efetiva; criou programas de *benchmarking* e de melhores práticas para fomentar ideias e oportunidades; usou com frequência o espaço das reuniões gerenciais para discutir ideias e formas de implementá-las, acelerando o processo de inovação; instaurou um rigoroso sistema de avaliação e *feedback*, declarando, publicamente, que à Empresa só interessavam as melhores cabeças; promoveu a “quebra” de paredes para reduzir as barreiras organizacionais, melhorar a comunicação entre e nas áreas etc. Todos esses exemplos eram reunidos por Jack Welch sob o conceito de “speed, simplicity, and self-confidence” (velocidade, simplicidade e autoconfiança), que é uma forma de descrever a iniciativa empreendedora (DORNELAS, 2015, s/p).

Material Complementar

Indicações para saber mais sobre os assuntos abordados nesta Unidade:

Sites

Empreendedorismo, Intraempreendedorismo e temas correlatos na Biblioteca Virtual do Sebrae

Tenha acesso a vários artigos sobre Empreendedorismo, Intraempreendedorismo e temas correlatos na Biblioteca Virtual do Sebrae. Confira o *link*. Acesso em: 18 nov. 2016.

<https://goo.gl/QtCs7r>

Livros

Intraempreendedorismo: Conceitos & Práticas para Construção de Organizações Inovadoras

Se você se debruçar sobre o assunto terá oportunidades para se tornar um grande intraempreendedor. Veja a seguir a leitura complementar que estamos indicando. Livro indicado: SAID, Jóse Guilherme. **Intraempreendedorismo: Conceitos & Práticas para Construção de Organizações Inovadoras**. São Paulo: Qualitymark, 2013;

Vídeos

Intraempreendedorismo

Assista ao vídeo **Intraempreendedorismo (Programa Conta Corrente 14.10)** e saiba como a cultura intraempreendedora vem sendo praticada, um exemplo de como inspirar funcionários.

<https://youtu.be/xGDQkm5IVZI>

Leitura

Intraempreendedorismo

Saiba mais sobre o fenômeno “Intraempreendedorismo”, quais são as características do intraempreendedor e como incentivar o aparecimento desses profissionais. Acesso o “**Guia completo sobre Intraempreendedorismo**” no *link* a seguir.

<https://goo.gl/Qd8rvm>

Liderança Inspiradora: Como Inovar na Gestão de Pessoas

Ampliar o conhecimento sempre foi e sempre será uma das premissas para ter sucesso em qualquer que seja sua formação. Então, conheça um livro que auxiliará a **criar um ambiente de trabalho motivador e, ainda, a inspirar pessoas**. Acesse o *link* a seguir e baixe gratuitamente o eBook **Liderança Inspiradora: como inovar na gestão de pessoas**. Afinal, liderança também é uma das habilidades do Empreendedor (você deve cadastrar-se no site para receber o eBook).

<https://goo.gl/Doxwze>

Você sabe o que é Empreendedorismo Corporativo?

Amplie seu repertório sobre os estudos empregados nesta Unidade. Leia o artigo intitulado “**Você sabe o que é Empreendedorismo corporativo?**”, no portal IBCC.

<https://goo.gl/mgHP0h>

Referências

AS 150 melhores empresas para trabalhar 2016/2017. **ÉPOCA**. Edição especial, n. 11, Local: São Paulo, Globo, ago. 2016.

AS MULTINACIONAIS brasileiras mais promissoras. **Forbes**, Brasil. ano V, n. 45, set. 2016.

AZEVEDOH, Irene. Os desafios da liderança. **Você S/A**. [online]. Disponível em: <<http://vocesa.uol.com.br/noticias/carreira/os-desafios-da-lideranca.phtml#WDIzYbIrLIU>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

BOSQUETTI, M. A.; PAROLIN, S. R. H. ; ALBUQUERQUE, L. G. A integração estratégica entre inovação e gestão de pessoas. In: **Gestão de Pessoas: Perspectivas estratégicas**. Albuquerque, L. G; Leite, N. P. (org). Sao Paulo: Atlas, 2009.

CASTELNAU. Pesquisa revela como funcionários e RHs veem o empreendedorismo dentro das corporações. Publicada em 18 de novembro de 2016. Disponível em: <<http://startipi.com.br/2016/11/pesquisa-revela-como-funcionarios-e-rhs-veem-o-empreendedorismo-dentro-das-corporacoes/#sthash.bHyzdDdO.dpuf>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito Empreendedor. 4.ed. Local: São Paulo. Manole, 2012.

CRUZ, CRISTINA. **Entenda como funciona o intraempreendedorismo e conheça seus pilares**. Publicada em 21 de março de 2016. Disponível em: <<https://blog.algartelecom.com.br/gestao/entenda-como-funciona-o-intraempreendedorismo-e-conheca-seus-pilares/>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

DESS, G. G.; LUMPKIN; COVIN. Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 9, p. 677-695, 1997.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo Corporativo - Como ser Empreendedor, Inovar e Diferenciar na sua Empresa**, 3.ed. Local: LTC, 2015. E-book.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship): prática e princípios**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

ÉPOCA. Edição especial. **As 150 melhores empresas para trabalhar, 2016|2017**. São Paulo: Editora Globo – nº 11. Agosto de 2016.

FORBES, BRASIL. **As multinacionais brasileiras mais promissoras**. ANO V – Nº 45. SETEMBRO DE 2016.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações.** Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

JONES, G. R.; BUTLER, J.E. **Managing internal corporate entrepreneurship:** an agency theory perspective, Journal of Management. v. 18, n.. 4, p. 733-49, 1992.

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship: A Contemporary Approach.** Orlando: Dryden, 1995.

MIRSHAWKA, V.; MIRSHAWKA JÚNIOR, V. **Gestão criativa:** aprendendo com os empreendedores mais bem-sucedidos do mundo. São Paulo: DVC, 2003.

MUNIZ, C. N. S. **Atitude empreendedora e suas dimensões:** um estudo em micro e pequenas empresas. 2008. 54 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2008.

OLIVEIRA, D. **Empreendedorismo:** Vocação, Capacitação e Atuação direcionadas para o plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2014.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring:** porque você não precisa deixar a Empresa para ser um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.



Cruzeiro do Sul Virtual
Educação a Distância

www.cruzeirodosulvirtual.com.br
Campus Liberdade
Rua Galvão Bueno, 868
CEP 01506-000
São Paulo - SP - Brasil
Tel: (55 11) 3385-3000



Cruzeiro do Sul
Educacional