



Intraempreendedorismo: A Liderança como fator de desenvolvimento do perfil empreendedor na organização.

Douglas Henrique de Oliveira

Resumo

O empreendedorismo é um tema amplamente discutido e objeto de diversos estudos, uma vez que os impactos gerados e os benefícios proporcionados através de atitudes empreendedoras são numerosos. Neste trabalho buscou-se elucidar os conceitos acerca do tema empreendedorismo e intraempreendedorismo, e identificar por meio de levantamento bibliográfico as possíveis relações da liderança na obtenção do perfil empreendedor dentro das organizações. Foi possível notar que o perfil empreendedor não se relaciona somente com a criação de novos empreendimentos, e sim com a modificação do ambiente em que está inserido, gerando inúmeros benefícios à organização. Ficou claro que o papel do líder nessa condução é essencial, pois ele pode criar um ambiente favorável à geração de novos empreendedores, pois percebeu-se que o estilo de liderança impacta diretamente nos resultados, onde o perfil dos empreendedores demanda um estilo de liderança mais liberal possível, permitindo assim que a equipe assuma riscos controlados, e consigam aplicar e viabilizar todas inovações e criações de novos produtos dentro da organização que gerem aplicações práticas e rentáveis.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Liderança, Intraempreendedorismo.



Introdução

O empreendedorismo é um tema amplamente discutido e objeto de diversos estudos, uma vez que os impactos gerados e os benefícios proporcionados através de atitudes empreendedoras são numerosos. O profissional com o perfil empreendedor é aquele que carrega consigo a inquietação de não permanecer estático, buscando sempre mudanças e melhorias contínuas.

Uma mudança fundamental, em escala mundial, está ocorrendo no meio ambiente e no contexto interno das organizações. Esta mudança está gerando a renovação do modelo de gestão, principalmente na gestão de pessoas, devido à necessidade de sobrevivência no mercado e segmento em que atuam.

Em consonância com o que o que foi dito anteriormente, pode-se analisar o que diz Chiavenato (2008), o mundo esta mudando e com intensidade cada vez maior. A mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com o volume, rapidez e impacto com que ocorre hoje.

O mundo e a sociedade atual vivem momentos de grandes transformações. Conceitos surgem, ressurgem ou são adaptados; a ciência e a tecnologia promovem a Era do Conhecimento, a qual oferece ao homem o desafio de sobreviver e vencer com os recursos de que dispõe. Mais do que nunca, a era é de inovação, criatividade e liderança, características de quem vê uma chance de vitória onde os outros veem problemas intransponíveis e soluções inalcançáveis. Esta pessoa é o empreendedor, figura que merece atenção. (SANTOS et al, 2016).

Esse cenário de inovação, criatividade e liderança demanda uma nova forma de liderar e gerir os negócios, pois já não basta administrar recursos sem que haja envolvimento, engajamento e contribuição por parte dos liderados. Essa postura é exatamente o que irá diferenciar as organizações, pois nesse cenário de constantes transformações é preciso criar um ambiente favorável ao espírito empreendedor entre os colaboradores.

A abordagem do empreendedorismo trata de algo bem mais amplo que simplesmente a criação de novos negócios, ser empreendedor é criar, modificar, alterar e inovar em todos os níveis, desde a abertura de uma nova empresa ou na forma de executar uma tarefa já existente, ver os problemas cotidianos e solucioná-los, mudar o meio em que esta inserido, externamente e internamente, tudo isso esta relacionado ao perfil empreendedor.



Conforme Gimenez, Ferreira e Ramos (2008), Inicialmente considerado, de forma restrita, como um fenômeno ligado à criação de empresas, o empreendedorismo, mais recentemente, teve seu significado ampliado para manifestações humanas voltadas para a realização de novos projetos organizacionais independentes ou ligados a uma organização já existente. Atualmente, proliferam estudos sobre o empreendedorismo que abordam o fenômeno sob as mais diversas abordagens, indivíduos empreendedores, equipes empreendedoras, organizações empreendedoras e sociedades empreendedoras, usando conceitos de disciplinas também diversas, tais como economia, psicologia, sociologia, administração e engenharia.

Como já abordado nos parágrafos iniciais, o empreendedorismo é um fenômeno que trata de várias perspectivas do indivíduo e os motivos que o leva a empreender, e por se tratar de fatores intrínsecos e extrínsecos acredita-se que o estilo de liderança pode influenciar essa atitude, disseminar a cultura empreendedora e favorecer o surgimento de novas formas de ver e fazer as coisas, gerando ou não o comportamento empreendedor.

Neste trabalho pretende-se elucidar os conceitos acerca do tema empreendedorismo e intraempreendedorismo, e identificar por meio de levantamento bibliográfico as possíveis relações da liderança na obtenção do perfil empreendedor dentro das organizações.

3 Referencial Teórico

3.1 Liderança

Neste capítulo será tratado dos conceitos de liderança e seus impactos na condução e obtenção do perfil empreendedor. Não se pretende esgotar a temática nem abordar os diversos perfis de liderança, e somente mencionar os aspectos que possibilitem compreender a influência do líder na figura do empreendedor.

Desde os primórdios o conceito de liderança se refere à capacidade de influenciar e conduzir seus liderados, a fim de alcançarem os resultados esperados da melhor forma possível. Um bom líder é capaz de promover a transformação do ambiente e influenciar seus liderados, proporcionando e criando meios para que se desenvolvam, e atinjam satisfatoriamente seus resultados. De acordo com Chiavenato (2000):

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração. O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas.



A influência gera mudanças no comportamento, sejam significativas ou não, nesse contexto o líder se torna o fator gerador de mudança. Uma liderança eficiente e eficaz depende de vários fatores, alguns relacionados ao líder e outros não, que segundo Robbins (2002), tem as seguintes variáveis:

- * Primeiro temos o contexto da liderança, que será o ambiente onde a liderança será exercida, qual é o micro e macro ambiente que a liderança vai influenciar e vai ser influenciada.
- * Segundo são as características do líder, pois o líder precisa ter uma forte autocrítica para conhecer suas características e para desempenhar suas tarefas com êxito. Se ele não souber suas fraquezas e qualidades, isso poderá colocá-lo em situações comprometedoras com os resultados esperados.
- * Terceiro é o comportamento do líder, onde trata do estilo do líder, como ele toma as decisões, seu comportamento em relação aos subordinados e como ele age perante novas situações.
- * Quarta variável são as características dos subordinados, pois reflete diretamente à cultura organizacional da empresa, ou seja, a dos subordinados e seus respectivos valores e hábitos gerados por eles. A compreensão desta parte facilitará a maneira pela qual o líder deve influenciar seus colaboradores.

Conhecer as diferenças de cada um é relevante para uma boa liderança, uma vez que cada indivíduo reage de uma maneira distinta diante dos estímulos e forma de liderança utilizada pelo líder. E nesse contexto, podemos considerar que o objetivo de qualquer negócio é se destacar, portanto, se faz necessário que o estilo de liderança seja focado nos liderados e nos objetivos do negócio, e sobretudo que o líder compreenda bem mais que as estratégias de negócios, e sim compreenda os diversos perfis comportamentais de cada um.

Os líderes possuem um papel relevante ao promover mudanças organizacionais (TEECE, 2007), podendo criar e incentivar a colaboração e troca de conhecimentos com todos os envolvidos, promovendo um ambiente de inovação e criação (Vasconcelos, Vieira, & Silveira, 2020). Para Iddris (2019), as transformações e inovações podem surgir da percepção dos empreendedores e liderados por meio da interação que mantêm com seus líderes.

Nota-se que o líder tem a capacidade de estruturar e criar ambientes de forma dinâmica e colaborativa, conseqüentemente proporcionando condições para que se torne inovador e desperte atitudes empreendedoras de seus liderados.



A vivência e a troca de conhecimentos geram transformações tanto nos resultados quanto nas pessoas, segundo Bayarçelik et al. (2014), o estilo de condução e perfil do líder facilita a obtenção de informações externas e promove a experimentação e o empreendedorismo.

A liderança vem sofrendo alterações em seus conceitos ao passo que as necessidades dos indivíduos vão se alterando, pois conforme Sobral, Furtado (2019) o contexto atual das relações de trabalho tem passado por transformações que têm modificado substancialmente as formas de se relacionar e liderar, e tem contribuído para o surgimento de novos arranjos organizacionais, menos hierarquizados e mais colaborativos.

Ainda de acordo com Sobral, Furtado (2019), vários estudiosos têm desafiado o paradigma tradicional de liderança heroica onde o líder era quem dominava, conduzia de forma heroica, inspirava e motivava e buscado uma nova concepção, que se afaste do foco único em um indivíduo com atributos e características excepcionais. Surge, nesse contexto, o paradigma da liderança "pós-heroica", que destaca a natureza focada no relacionamento, coletividade e participação da liderança (DAY, 2013; FLETCHER, 2004).

Diante de tantas mudanças, uma nova forma de compreender a liderança tem sido tratados por líderes influentes, e com a introdução da transformação digital sobretudo, as exigências são ainda maiores.

Trazendo a liderança para um aspecto mais aberto, e considerando as novas formas de negócios e métodos de trabalhos, foi desenvolvido o Manifesto da Liderança Ágil, que segundo Emanoele (2020), é um documento que foi cocriado por 32 participantes, chamados de signatários iniciais, e outorgado por 12 líderes. O objetivo é elaborar uma mudança de cultura organizacional, favorecendo e criando um ambiente cada vez mais ágil nas organizações.

Emanoele (2020), diz que para dar sustento para os líderes na prática do exercício de uma organização, os cocriadores e os líderes do manifesto da liderança ágil, elaboraram 10 valores fundamentais para a tomada de decisões. Sendo assim, são eles:

- Visão do todo mais que uma visão por partes;
- Facilitação mais que imposição;
- Competências emocionais mais que somente competências técnicas;
- Orientação por propósito mais que orientação por demanda;
- Inovação e Flexibilidade mais que rigidez;



- Relações humanizadas com diversidade e inclusão mais que gestão de recursos;
- Autonomia, orientação e desenvolvimento de pessoas mais que controle e comando;
- Comunicação clara e escuta ativa mais que comunicação padronizada;
- Autodesenvolvimento contínuo mais que zona de conforto; e
- Celebração mais que obrigação.

Com essa nova concepção a liderança tem um papel de grande relevância, pois estabelece conexão entre todas as partes interessadas, criando um cenário colaborativo, inspirador, e que propicie o desenvolvimento individual de seus liderados, transferindo grande parte do poder a eles. O senso de autonomia em alguns grupos gera grande produtividade e é fator importante ao desenvolvimento de atitudes empreendedoras.

3.2 Empreendedorismo

Em termos históricos, o empreendedorismo, derivado do termo francês *entrepreneur*, traduzido para o inglês como *intrepreneurship*, remonta ao século XV e estava ligado às pessoas de negócios. O termo ganhou maior visibilidade com autores como Cantillon (2002) e Say (1983) que, a partir da consolidação da sociedade capitalista, relacionaram o empreendedor ao empresário, imprimindo, dessa forma, uma vertente forte ao termo, a partir de outros economistas.

No século XX, o empreendedor começou a ser alvo de estudos de outros campos do saber, de modo especial, de administradores, psicólogos, sociólogos, fundando outra vertente de compreensão do empreendedorismo, a partir do comportamento empreendedor. Também foi a partir dessa vertente que, em meados do século XX, o tema do empreendedorismo ocupou espaço no campo da educação. Nota-se que vários pesquisadores, notadamente nos Estados Unidos e Canadá se interessaram pelo assunto e, inclusive, foi criada a disciplina específica para tratar do tema (COAN, 2011).

Ainda de acordo com Coan (2011), no caso brasileiro, a educação para o empreendedorismo tem seu início pela educação superior nos anos de 1980, alastrando-se, lentamente, para os outros níveis e modalidades de ensino. Coube, inicialmente, à fundação Getúlio Vargas incluí-lo na Escola de Administração de Empresas, no ano de 1981; posteriormente, outras universidades e cursos também seguiram esse caminho, vindo a consolidar-se, nos anos de 1990, a criação de uma rede de ensino de empreendedorismo com o desenvolvimento de metodologias apropriadas a esse fim.



Dolabela (1999) define o empreendedorismo como a designação de uma área de grande alcance, tratando também de outros temas que se estendem além da criação de empresas.

Segundo Dornelas (2001), o empreendedorismo engloba ainda:

- a. geração do auto emprego (trabalhador autônomo);
- b. empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem);
- c. intraempreendedorismo (o empregado empreendedor);
- d. políticas públicas (políticas governamentais para o setor).

Corroborando com os parágrafos anteriores Gimenez, Ferreira e Ramos (2008) dizem que a análise da literatura sobre empreendedorismo possibilita identificar uma ampla gama de perspectivas. Alguns autores apresentaram formas alternativas de classificar os estudos sobre empreendedorismo. Estas classificações são guiadas pelo significado atribuído a este termo. A área de empreendedorismo, como campo de conhecimento que vem recebendo o foco de estudos sistemáticos, é recente. A partir de meados do século 20 começam os primeiros esforços de construção de conhecimento nesse campo. No entanto, é somente a partir do início da década de 80, com a consolidação de congressos e revistas acadêmicas dedicadas ao empreendedorismo que o tema se fortalece como uma área de interesse relevante, em especial na Administração. Assim, sendo um campo em formação, não se desenvolveu um consenso sobre o significado do termo.

O empreendedorismo é um tema constantemente abordado nos meios acadêmicos e empresariais nos últimos tempos. A busca do empreendedorismo pelas pessoas como opção de carreira tem criado um vasto campo de estudos no meio acadêmico e científico. Uma linha de pesquisa que vem se destacando, em particular, é o empreendedorismo corporativo ou empreendedorismo dentro de organizações já existentes (FRANCO, 2014).

O empreendedorismo, como uma área de negócios, busca compreender como surgem as oportunidades para criação de novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias-primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes; como são descobertas ou criadas por indivíduos específicos que, a seguir, usam meios diversos para explorar ou desenvolver essas coisas novas, criando assim uma ampla gama de efeitos. Por implicação, essa definição sugere que o empreendedorismo, como atividade executada por indivíduos específicos, envolve as ações-chave que mencionamos anteriormente: identificar uma oportunidade que seja potencialmente valiosa no sentido de poder ser explorada em termos práticos como um negócio, ou seja, uma oportunidade que possa produzir lucros, e



identificar as atividades envolvidas na exploração ou no desenvolvimento real dessa oportunidade (BARON, SHANE, 2007).

Baron e Shane (2007), dizem que em essência, o empreendedorismo requer a criação ou o reconhecimento de uma aplicação comercial para uma coisa nova. A nova aplicação comercial pode ter diferentes formas, mas simplesmente inventar uma nova tecnologia, produto ou serviço ou gerar uma nova ideia não basta. Muitas invenções nunca resultam em produtos reais pelo simples motivo de não oferecerem benefícios comerciais, ou porque ninguém imagina aplicação comercializável para elas, não podendo, assim, servir de base para uma nova empresa ou forma de realizar algo de maneira lucrativa.

Baron e Shane (2007), fazem a observação de que reconhecer oportunidades para a criação ou desenvolvimento de algo novo pode ocorrer tanto dentro das organizações existentes como fora delas. Muitas empresas de sucesso estão preocupadas em motivar inovações e em tomar medidas ativas para oferecer um ambiente onde elas possam florescer. Isso envolve medidas como desenvolver uma cultura empresarial receptiva a novas idéias, em vez de uma cultura que frequentemente as rejeite, além de proporcionar compensações concretas para a inovação.

As organizações com culturas empreendedoras sólidas estão mais preparadas para se adaptarem às modificações do ambiente onde se inserem, de uma maneira integrada e rápida, já que seus valores culturais são capazes de criar um sistema que envolve não apenas os membros da organização, mas também os fatores externos aos processos e estratégias da organização (MACRAE, 1982 apud MONTEIRO, 2016).

A cultura destas organizações fundamenta a sua atuação na participação e na inclusão de novas oportunidades inerentes ao mercado. A empresa não deve estruturar o seu pensamento numa estrutura hierárquica, mas sim numa atmosfera intraempreendedora que englobe estrutura organizacional plana, com múltiplas variações, equipes e mentores próprios da cultura evolutiva (HISRICH & PETERS, 2004 apud MONTEIRO, 2016).

A inovação é a ferramenta própria dos empreendedores, que deve ser ensinada e aprendida como disciplina que direciona o empreendedor a tomar conhecimento de como e onde pode alcançar o sucesso. Em síntese, os empreendedores são pessoas que desenvolvem a potencialidade inovadora e pela inovação exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Por essa razão, no campo da gestão, o autor enfatiza a atenção que deve ser dispensada às pessoas para que estas possam desenvolver e realizar o seu



potencial criativo e inovador, pois alega que a inovação é algo que pode ser aprendido e ensinado (COAN, 2011).

O processo de empreender muitas vezes é compreendido como algo que possa ser passado, sem levar em consideração as diferenças comportamentais, culturais e sociais, pois conforme Boas (2015), o comportamento dos empreendedores durante a realização das atividades inerentes ao processo criativo de uma empresa difere de um indivíduo ao outro, alguns só agem após um esforço de planejamento, visando maior rentabilidade e melhores resultados, enquanto outros optam por realizar ações antes de qualquer planejamento.

Há empreendedores que agem orientados por um objetivo de longo prazo, definido previamente fundamentados na previsão de qual será a realidade futura mais provável e qual a posição que sua empresa pretende ocupar neste mercado projetado. Esses empreendedores procuram planejar suas ações a avaliar cuidadosamente suas prováveis consequências. Além disso, eles evitam se desviar do caminho trilhado, e a ferramenta mais utilizada para nortear seus caminhos nesse caso é a formulação de um plano de negócios. Esse comportamento dos empreendedores é fundamentado na precaução e tentativa de prever o futuro, por meio de um planejamento antecipado, que deve orientar o empreendedor e sua forma de agir na condução do processo empreendedor (BOAS, 2015).

Ainda de acordo com Boas (2015), há também os empreendedores que possuem um comportamento diferente na condução do processo empreendedor. Eles costumam orientar-se de acordo com suas intuições, priorizando e executando as ações contingenciais, demandadas pelo dia a dia da empresa, contando somente com os meios e as informações que possuem em mãos. Esses empreendedores acreditam que é muito difícil, ou até mesmo impossível prever o futuro, e portanto, preocupam-se em fazer as atividades como foco no presente. Esses, focam suas energias no cotidiano e acreditam que fazendo isso irão garantir um futuro para sua empresa.

De acordo com Camargo, Cunha e Bulgacov (2008) a essência da posição de Schumpeter sobre o empreendedor já estava definida, desde 1911, na Teoria do Desenvolvimento Econômico:

“Chamamos de ‘empreendimentos’ à realização de combinações novas; chamamos ‘empreendedores’ aos indivíduos cuja função é realizá-las. Esses conceitos são a um tempo mais amplos e mais restritos do que no uso comum. Mais amplos, porque em primeiro lugar chamamos ‘empreendedores’ não apenas aos homens de negócio ‘independentes’ em uma economia de trocas (...) mas a todos que de fato preenchem a função pela qual definimos o conceito, mesmo que sejam (...) empregados



‘dependentes’ de uma companhia, como gerentes, membros da diretoria, etc. (...) não é necessário que ele deva ser conectado permanentemente com uma firma individual” (SCHUMPETER, 1982, p.54).

A atitude empreendedora, ao mesmo tempo em que é responsável pela geração de novas riquezas no sistema capitalista, também destrói os capitais obsoletos, as velhas estruturas e instituições, gerando desequilíbrio no mercado (através de desajustes na oferta, demanda e preços), causando redistribuição de riqueza e realocação de recursos. Ou seja, o conceito de empreendedor e da ação empreendedora se sustenta na força da destruição criadora, no conflito entre velhos e novos capitais, nas mudanças das estruturas sociais, culturais e político-institucionais. Portanto, Fica claro que, para Schumpeter, o empreendedor não deve ser confundido com o gerente, administrador, empresário ou capitalista. Gerenciar, tomar decisões de rotina, fazer um negócio crescer de forma contínua não caracterizam uma ação empreendedora e sim a rotina de um gerente ou administrador. A organização de um novo negócio, utilizando tecnologias e rotinas já existentes no mercado, é caracterizada como uma ação empresarial e não uma ação empreendedora (CAMARGO, CUNHA, BULGACOV, 2008).

Percebe-se que há conflitos nos conceitos acerca do empreendedorismo, porém, nota-se que o empreendedor é movido por desafios e atitudes que vão de encontro a formas de se fazer ou realizar atividades. O empreendedor é associado a criação e construção de novas formas de trabalhos e maneiras de fazer tudo que é feito.

Drucker (1998) enfatiza que a inovação tem papel determinante no agir do empreendedor, tanto no trabalho em curso, quanto no ato de iniciar novo empreendimento. Ela é compreendida como meio pelo qual o empreendedor cria novos recursos produtores de riqueza, ou mesmo, investe recursos existentes com maior potencial para a criação de riqueza, não importando também a proporção do negócio, se grande ou pequeno, pois o foco da inovação está no esforço para criar mudanças intencionais, focalizadas no potencial econômico ou social do empreendimento.

E há também fatores que influenciam nas atitudes dos empreendedores, que são fatores psicológicos, sociais e culturais. Assim, segundo Camargo, Cunha e Bulgacov (2008), o que aqui se destaca são as relações sociais dando suporte à ação empreendedora, ao passo em que a inovação vai provocar mudanças no ambiente e nas relações sociais. Nessa perspectiva, que envolve uma rede de relações voltadas para interesses utilitários de mercado, Schumpeter, em



sua obra *Capitalismo, socialismo e democracia* (1984), evidencia a ação empreendedora como sendo coletiva e um processo social.

Mesmo encontrando em Schumpeter a comparação da ação empreendedora com a ação social, a explicação da ação empreendedora ainda se sustenta em um conjunto de características comuns ou gerais do empreendedor, além de não dar conta de justificar o motivo de a ação empreendedora ocorrer de forma diferente em diferentes contextos sociais. Ou seja, na percepção de Schumpeter, o empreendedorismo permanece sendo abordado na perspectiva comportamental, na qual o empreendedor e suas relações sociais estão subordinados à lógica do mercado (CAMARGO, CUNHA, BULGACOV, 2008).

3.2 O Intraempreendedor nas organizações

O empreendedorismo no Brasil ganhou espaço e passou a ser visto como uma opção de carreira e uma maneira de absorver os diplomados e os que por algum motivo não conseguem se colocar no mercado de trabalho (SEBRAE, 2018).

E nesse cenário surge então a palavra intraempreendedorismo, que de acordo com Sebrae (2018) é um processo que ocorre dentro de uma empresa já existente, independente de seu porte, e leva-a não somente a criar novos negócios, mas também a outras atividades e orientações com foco em inovação como o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas.

Para Hashimoto (2013), o intraempreendedor se refere ao funcionário empreendedor dentro da empresa. O intraempreendedor viabiliza a ideia para que ela realmente aconteça. Os intraempreendedores não são inventores ou criadores de novos produtos ou serviços, mas sim utilizam o portfólio já existente para transformá-lo em lucratividade, que é o objetivo maior das organizações (JUNIOR, 2017).

Sobre essas competências, Hashimoto (2013) defende que para concretizar uma ideia própria ou de outros, os intraempreendedores reúnem pessoas e recursos, enfrentam os obstáculos e as dificuldades e não medem esforços para traduzir uma ideia em ação. De nada adianta uma ideia fantástica se não houver os intraempreendedores pra transformá-las em realidade.

Segundo Pinchot III (1987), é o chamado Empreendedor Interno, onde são aqueles que, a partir de uma ideia, tendo a autonomia necessária, incentivo e recursos da empresa onde trabalham, dedicam-se entusiasmamente em transformar esta ideia num produto de sucesso.



O intraempreendedor surge então objetivando empreender dentro das grandes organizações. As empresas que adotarem uma cultura intraempreendedora estarão investindo no seu próprio sucesso perante seu mercado de atuação, uma vez que os colaboradores intraempreendedores geram inovações contínuas dentro das organizações, as quais podem gerar inúmeras vantagens competitivas (HARTMAN, 2006).

Ainda de acordo com Hartman (2006), o principal objetivo do intraempreendedorismo, ou do empreendedorismo corporativo, é o desenvolvimento da inovação contínua através das pessoas, que gere vantagens competitivas e mantenham estas empresas numa situação de liderança tecnológica sustentável.

Conforme Santos et al (2005), a ideia do intraempreendedorismo está fortemente ligada aos conceitos de inovação, considerando que o mesmo propõe atividades que estão à margem da rotina organizacional, ou seja, propõe sempre atividades inovadoras.

No que diz respeito às características pessoais dos intraempreendedores pode-se analisar que a visão de Pinchot e Pellman (2004) converge com a definição de inteligência emocional, defendido por Goleman (2001), onde ambos falam sobre a necessidade das pessoas terem capacidade de relacionamento intrapessoal a fim de obterem sucesso e alcançarem a auto-realização, ou seja, serem dotados de empatia que as tornem capazes de conhecer suas próprias emoções, lidar com as emoções, motivar-se, reconhecer as emoções nos outros e lidar com relacionamentos.

O intraempreendedor é o colaborador que normalmente se destaca por suas competências e seu comportamento, sendo parte integrante da organização. Os intraempreendedores são considerados como os agentes de mudanças, pois são indivíduos que possuem ideias e as transformam em realidades rentáveis à organização, pois são dotados de qualidades diferenciadas, que realçam seu perfil de inovador (Hashimoto, 2006)

O intraempreendedor necessita então ser dotado da chamada inteligência emocional, porque segundo Pinchot e Pellman (2004), o mesmo terá que liderar equipes, convencer as pessoas da importância de suas idéias e de se relacionarem com as pessoas da melhor maneira possível. Objetivando o fomento à o intraempreendedorismo, é imprescindível que haja uma boa gestão, pois de acordo com o que diz Hartman (2006), para que surjam intraempreendedores nas grandes organizações, é fundamental que se tenha a criação de um ambiente favorável ao intraempreendedorismo, onde exista um clima e uma cultura intraempreendedora adequados.



Para Pinchot III (1987), o intraempreendedorismo é um sistema revolucionário que impulsiona as inovações dentro de grandes empresas, aproveitando ao máximo e melhor dos seus talentos empreendedores. Isso evidencia a importância do intraempreendedor para a promoção da inovação tecnológica nas organizações.

Pinchot III (1987) ainda apresenta as seguintes características que as pessoas intraempreendedoras possuem:

- Gostam de Liberdade;
- São auto-motivadas;
- Reagem às recompensas e reconhecimentos;
- Estabelecem metas de 5 a 15 anos;
- Estabelecem cronogramas corporativos ou auto-impostos;
- Sabem delegar, mas põem a mão na massa;
- Possuem habilidades semelhantes aos empreendedores;
- São autoconfiantes e corajosos;
- São cínicos a respeito do sistema, mas otimistas quanto a sua capacidade de superá-lo;
- Têm atenção aos riscos e necessidades;
- Focalizam os clientes;
- Gostam de riscos moderados;
- Não temem serem demitidos;
- Fazem sua própria avaliação intuitiva do mercado.

Porém, o que acontece na maioria das vezes, é que estas pessoas com as características intraempreendedoras são barradas da aplicação prática de suas idéias, e ainda não recebem incentivos para colocar seus conhecimentos em prática nas grandes organizações (HARTMAN, 2006).

Dornelas (2003) em sua forma de ver a situação, diz que a cultura intraempreendedora é de suma importância nas organizações atuais, evidenciando que as organizações estabelecidas começam a entender que precisam ser mais empreendedoras. Estas organizações precisam implantar uma filosofia fundamentada no empreendedorismo através de toda a organização e seus funcionários precisam pensar e agir como empreendedores.

Atualmente, o intraempreendedor é um dos recursos mais importantes dentro das empresas de alta competitividade, isso porque ao alcançar determinado nível de estabilidade, uma organização pode perder ou ver reduzir o seu potencial empreendedor, entendido como a capacidade de inovar através da recriação e reinvenção dos processos e técnicas que a

Revista Científica Pro Homine - 2024 6(3): 45-66



permitem encontrar novos mercados e novos produtos, sendo assim o intraempreendedorismo é indispensável para as empresas já estabelecidas, pois recria a cultura empreendedora interna. (SEBRAE, 2018).

Para Hartman (2006), as organizações que possuem culturas intraempreendedoras, podem criar dentro de si inúmeras inovações, que poderão resultar em novas organizações dentro destas próprias organizações, considerando a capacidade inovadora dos intraempreendedores. Para Pinchot e Pellman (2004), o difícil não idealizar, mas sim, transformar estas idéias em aplicações práticas e rentáveis, e para isso, os empregados tem que se comportar como empreendedores dentro das organizações.

Pinchot e Pellman (2004) define em seu trabalho a cultura intraempreendedora como sendo a existência de um clima favorável à inovação internamente em uma organização. E Hartman (2006) vem dizer que os líderes tem o dever de promover este clima, fazendo com que todos os colaboradores se sintam motivados a compartilhar seus conhecimentos a fim de gerarem novas idéias aplicáveis e aproveitáveis pela empresa em seus produtos e/ou processos.

Grandes líderes criam condições que revelam a habilidade das pessoas para produzir resultados extraordinários. Um elemento essencial nesta tarefa é a criação de um ambiente para inovação, um campo de força que leva gerentes e intraempreendedores a buscar a inovação ou a desistir dela. (PINCHOT; PELLMAN, 2004).

Ainda de acordo com Pinchot e Pellman (2004), há 19 (dezenove) fatores determinantes do sucesso que devem existir para criarem as condições necessárias para uma inovação econômica na empresa. Sendo:

1. Transmissão da visão e do objetivo estratégico;
2. Tolerância a riscos, erros e falhas;
3. Apoio a intra-empreendedores;
4. Gerentes que patrocinam a inovação;
5. Equipes multifuncionais dotadas de empowerment;
6. Tomada de decisão pelos executores;
7. Tempo discriminado;
8. Atenção no futuro;
9. Auto-seleção;
10. Nenhuma transferência de tarefas;



11. Sem fronteiras;
12. Comunidade organizacional forte;
13. Foco nos clientes;
14. Escolha de fornecedores internos;
15. Medição da inovação;
16. Transparência e verdade;
17. Bom tratamento pessoal;
18. Responsabilidades social, ambiental e ética;
19. Evitar a filosofia home run (busca apenas de inovações maiores).

De acordo com Dornelas (2003), a empresa deve proporcionar uma relação forte e direta entre o empreendedorismo e a estratégia corporativa da organização. Ou seja, os objetivos estratégicos da empresa precisam estar alinhados com o ambiente de suporte ao empreendedorismo corporativo, criando condições para a motivação, e incentivando os funcionários à serem empreendedores dentro da organização.

Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi elucidar os conceitos acerca do tema empreendedorismo e intraempreendedorismo, e identificar por meio de levantamento bibliográfico as possíveis relações da liderança na obtenção do perfil empreendedor dentro das organizações.

Verificou-se forte relação do estilo de liderança na obtenção do perfil empreendedor, pois a liderança é um fator determinante na obtenção de resultados, pois gera influência sobre toda a equipe de forma positiva ou negativa, e com isso determina as ações a serem tomadas por todos os envolvidos. No que diz respeito às influências, observou-se que o líder pode criar um ambiente favorável ao desenvolvimento de pessoas, através de troca de conhecimentos e relações abertas que sustentem e incentivem atitudes empreendedoras, e podem influenciar seus liderados a alcançarem e tornarem-se intraempreendedores dentro da organização.

Para sustentar essa análise basta verificar o que diz Pinchot e Pellman (2004), afirmando que grandes líderes criam condições que revelam a habilidade das pessoas para gerarem resultados extraordinários. Um elemento fundamental nesta tarefa é a criação de um ambiente para inovação, um campo de força que leva gerentes e intraempreendedores a buscarem a inovação ou a desistirem dela.

Esse cenário de inovação, criatividade e liderança demanda uma nova postura dos líderes ao liderar e gerir os negócios, pois percebeu-se com esse estudo que já não basta administrar



recursos sem que haja envolvimento, engajamento e contribuição por parte dos liderados. Essa postura é exatamente o que gerou o diferencial dentro das organizações, pois nesse cenário de constantes transformações foi preciso criar um ambiente favorável ao espírito empreendedor entre os colaboradores.

Ficou evidente a importância de um ambiente dinâmico, onde as pessoas se sintam parte do processo, e mais que isso, sintam-se agentes transformadores, portanto, é necessário que o líder saiba conduzir os liderados, e tenha capacidade de disseminar a cultura empreendedora dentro da empresa ou projeto que estiver conduzindo. Em síntese, os empreendedores são pessoas que desenvolvem a potencialidade inovadora e pela inovação exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Por essa razão, no campo da gestão a atenção que deve ser dispensada às pessoas para que estas possam desenvolver e realizar o seu potencial criativo e inovador, pois a inovação é algo que pode ser aprendido e ensinado, sobretudo incentivado, e que isso faça parte da cultura organizacional.

E é justamente nesse momento que podemos compreender a importância da liderança, uma gestão capaz de incentivar, desenvolver e promover o espírito empreendedor, concedendo as liberdades necessárias e ferramentas fundamentais para que haja um ambiente favorável à inovação, pois um ambiente autocrático não é propício ao incentivo à empreender. As empresas tem buscado desenvolver o perfil empreendedor nos colaboradores, pois estes são capazes de se reinventarem constantemente com ideias criativas, soluções inovadoras e visão além das barreiras das dificuldades.

A influência gera mudanças no comportamento, de formas significativas, e exatamente nesse contexto que compreendemos o líder como fator gerador de mudança. A liderança eficiente e eficaz envolve algumas variáveis, que segundo Robbins (2002) é a capacidade do líder em possuir autocrítica para se conhecer e desempenhar bem suas tarefas, uma vez que se ele não souber suas qualidades e fraquezas poderá comprometer os resultados. Seu comportamento também irá influenciar, a forma em que ele toma as decisões e sua maneira de se relacionar com os liderados. É preciso que o líder também conheça as características emocionais dos subordinados, pois reflete diretamente na disseminação da cultura empreendedora na empresa, a compreensão desta parte facilitará a maneira pela qual o líder deve influenciar e incentivar seus colaboradores. No cenário atual altamente competitivo, é imprescindível que toda a equipe esteja focada no mesmo objetivo, a fim de se destacarem e se diferenciarem das demais. Há a percepção em que o empreendedor nasce com os traços já definidos, porém aqui



tratamos de comportamentos, e o indivíduo é influenciado pelo meio em que vive, pela sua formação cultural, estudo, formação e pela influência dos líderes.

Foi possível notar que o perfil empreendedor não se relaciona somente com a criação de novos empreendimentos, e sim com a modificação do ambiente em que está inserido, gerando inúmeros benefícios à organização. Ficou claro que o papel do líder nessa condução é essencial, pois ele pode criar um ambiente favorável à geração de novos empreendedores.

Portanto, compete ao líder conduzir os caminhos a serem percorridos pela equipe, viabilizando ou não o intraempreendedorismo na cultura organizacional. Essa condução será marcada pela forma em que se relacionar com os liderados, pois percebeu-se que o estilo de liderança impacta diretamente nos resultados, onde o perfil dos empreendedores demanda um estilo de liderança mais liberal e inspiracional possível, permitindo assim que a equipe assuma riscos controlados, e consigam aplicar e viabilizar todas inovações e criações de novos produtos dentro da organização que gerem aplicações práticas e rentáveis.

Referências

- BARON, Robert A. SHANE, Scott A. Empreendedorismo : uma visão do processo; tradução All Tasks.-- São Paulo: Cengage - Learning, 2007.
- Bayarçelik, E., Taşel, F., & Apak, S. (2014). A research on determining innovation factors for SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- BERGAMINI, C. W. (1994). Liderança: A administração do sentido. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114.
- BLANCHARD, Kenneth et al. Liderança e o Gerente Minuto. 2 ed. Trad. de Rui Jungmann. Rio de Janeiro: Record, 1986.
- BOAS, Eduardo Pinto Vilas. O comportamento do empreendedor e suas influências no processo de criação e no desempenho da empresa. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. doi:10.11606/T.12.2015.tde-23062015-081259. Acesso em: 24 de nov. 2017.
- CAMARGO, D.; CUNHA, S.K.; BULGACOV, Y.L.M. A psicologia de McClelland e a economia de Schumpeter no campo do empreendedorismo. *RDE*, Salvador, v. 10, n. 17, jan. 2008. ROBBINS, S. Administração: mudanças e perspectivas. Rio de Janeiro: Saraiva, 2002.
- CANTILLON, Richard. Ensaio sobre a natureza do comércio em geral (1755). Curitiba: Segesta editora, 2002.



CHIAVENATO, Idalberto. Administração Teoria processo e Prática. São Paulo: McGrawHill, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6. ed. Rio Janeiro: Elsevier, 2000.

COAN, Marival. Educação para o empreendedorismo: implicações epistemológicas, políticas e práticas. 2011. 540p. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, UFSC – Florianópolis.

CORTELLA, Mario Sérgio. Liderança em foco. Campinas: Editora Papirus, 2009

CRUZ, Ana Paula Capuano da. Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação

Day, D. V. (2013). Training and developing leaders: Theory and research, in Rumsey, M. G. (Ed.), *The Oxford handbook of leadership*, (pp. 76-93). New York, USA: Oxford University Press.

DOLABELA, F. O Segredo de Luísa. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. A profissão de administrador. Editora Pioneira, São Paulo, 1998.

EMANOELE, Alícia. Entenda quais são os valores de um líder ágil com o manifesto da liderança ágil. 2020. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/manifesto-da-lideranca-agil>>. Acesso em: 13 de dez. 2020.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira, et al In: Empreendedorismo na Era do Conhecimento, Florianópolis; Visual Books, 2007.

FLETCHER, J. K. (2004). The paradox of post-heroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *Leadership Quarterly*, 15(5), 647-661.
doi:10.1016/j.leaqua.2004.07.004

FRANCO, M. M. S. Liderança empreendedora e práticas de RH: um estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismo corporativo. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 3, n. 3, p. 104-128, 2014.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; FERREIRA, Jane Mendes; RAMOS, Simone Cristina. Configuração Empreendedora ou Configurações Empreendedoras? Indo um pouco além de Mintzberg. *Anais do XXXII Enanpad*, 2008.

Revista Científica Pro Homine - 2024 6(3): 45-66



GOLEMAN, D. *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HARTMAN, Adriane. *Avaliação da cultura intra-empresarial: desenvolvimento e teste de uma metodologia*. Ponta Grossa : UTFPR, Campus Ponta Grossa, 2006.

HASHIMOTO, Marcos. *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HASHIMOTO, Marcos. *Organizações intra-empresariais: construindo a ponte entre o clima interno e desempenho superior*. Tese de Doutorado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2009.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

IDDRIS, F. (2019). Innovation capability and product innovation performance: The case of low-tech manufacturing firms. *European Business Review*.

JUNIOR, Ranulfo Soares da Fonseca. *Avaliação da Eficácia na Aprendizagem Sobre Empreendedorismo nos Cursos Técnicos Profissionalizantes - Desenvolvimento de Características Intraempresariais*. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 2, Vol. 01. pp 363-379, Abril de 2017.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

MACEDO, José Ferreira de. *Transição de liderança na empresa familiar à luz do ciclo de vida das organizações*. 2007. 152p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

MENDES, Jerônimo. *O que faz de você um líder empreendedor?*. 2015. Disponível em: < <http://www.jeronimomendes.com.br/lider-empresarial> >. Acesso em: 30 de out. 2017.

MONTEIRO, Isilda Maria Ramos. *Cultura Intraempresarial nas Organizações como Vantagem Competitiva - O Caso de Estudo da CVTelecom*. 2016. Disponível em: < <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/17028> >. Acesso em: 27 de fev. 2017.

PINCHOT III, G. *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra, 1987.

PINCHOT III, G.; PELLMAN, R. *Intra-empresarialismo na Prática: um guia de inovação nos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ROBBINS, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.



SANTOS, Adelfo Machado dos; ACOSTA, Alexandre Carvalho; BORGHETTI, Liz Barbara; BALBINOTI, Gambin. Empreendedorismo: Inovação, Criatividade e Liderança. UNIARP: Caçador/SC, 2016.

SANTOS, Sílvio Aparecido et al. Empreendedorismo de Base Tecnológica: evolução e trajetória. Maringá: Unicorpore, 2005.

SAY, Jean-Baptiste. Tratado de economia política. Tradução de Balthazar Barbosa Filho. São Paulo: Abril Cultural (Os economistas), 1983.

SEBRAE. Empreendedorismo e Intraempreendedorismo: a bola da vez. 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/empreendedorismo-eintraempreendedorismo-a-bola-davez,8317080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 11 de dez. 2020.

SILVEIRA, Ailton Carlos da, et.al. Empreendedorismo: A necessidade de se apreender a empreender. Revista foco 2.1 Espírito Santo, 2007.

SOBRAL, FILIPE; FURTADO, LILIANE. A LIDERANÇA PÓS-HEROICA: TENDÊNCIAS ATUAIS E DESAFIOS PARA O ENSINO DE LIDERANÇA. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 59, n. 3, p. 209-214, June 2019 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902019000300209&lng=en&nrm=iso>. access on 14 Dec. 2020. Epub July 10, 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020190306>.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello Fortuna. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições. Tese (Tese em Administração) – USP. São Paulo, p. 168.2014

TEECE, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

TEIXEIRA, C. H. A experiência executiva da liderança pela interpretação do significado: uma tipologia baseada na gramática sistêmico-funcional. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. USP. São Paulo. 2012

VASCONCELOS, R. B. B, Vieira, R. S., & Silveira, D. S. (2020). What's the recipe to innovate? An analysis of the determinants of the degree of innovation in the gastronomy segment. *International Journal of Innovation Management*.

VASCONCELOS, Renata Braga B. de; SANTOS, Josete Florencio dos; ANDRADE, Jackeline Amantino de. Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Recursos e Capacidades. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 25, n. 2, e190106, 2021 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552021000200302&lng=en&nrm=iso>. access on 13 Dec. 2020. Epub Nov 06, 2020. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021190106.por>.



VIZEU, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 53-81.

Endereço para correspondência: Douglas Henrique de Oliveira email:
doughenriqueoliveira@hotmail.com