



## **Intraempreendedorismo: um estudo das relações entre cultura organizacional e a capacidade de empreender nas empresas**

**Autoria:** Luis André Wernecke Fumagalli

### **RESUMO**

O empreendedorismo é a competência central da estratégia capaz de gerar vantagem competitiva para a organização. A atividade empreendedora deve ser estimulada de forma que todos os colaboradores sejam capazes de desenvolver novos valores e objetivos alinhados à estratégia central da empresa com vistas ao sucesso organizacional. O presente artigo traz uma revisão de literatura sobre intraempreendedorismo e cultura organizacional com o objetivo de encontrar possíveis relações entre cultura corporativa, inovação e empreendedorismo dentro das empresas. Ao explorar os conceitos relacionados, é possível concluir que o envolvimento da alta direção e o desenvolvimento do ambiente adequado para a inovação são essenciais para que uma empresa seja bem sucedida na atividade intraempreendedora. São apresentadas ainda as qualidades individuais e as características organizacionais consideradas fatores críticos de sucesso pela maioria dos autores consultados e o processo no qual inovação e empreendedorismo cristalizam-se na cultura organizacional. Este trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto, portanto traz como limitação a impossibilidade do levantamento da totalidade das pesquisas realizadas com relação a intraempreendedorismo. Este artigo propõe um modelo conceitual, contudo, a revisão da literatura não permite a sua validação prática através do estudo em empresas com perfil intraempreendedor. Espera-se contribuir, através da bibliografia pesquisada, para o melhor entendimento das condições e estímulos necessários por parte das organizações para a formação de uma consciência empreendedora de seus colaboradores.

### **1 INTRODUÇÃO**

Algumas empresas já nascem grandes e outras iniciam suas atividades muito pequenas, não raro com uma única pessoa capaz de pôr em prática uma grande idéia. Muitas vezes, as menores empresas são responsáveis pelas maiores inovações e provocam grandes mudanças que afetam seu ambiente interno, seus clientes e competidores. Em mercados em constante mutação e praticamente livres de fronteiras, as organizações alcançam o sucesso através de produtos e serviços inovativos, desenvolvendo negócios de modo mais eficiente e rápido que seus concorrentes. Para que isto ocorra, as empresas devem criar um ambiente especial, muito diferente dos ambientes tradicionais altamente engessados e hierarquizados onde cada um possui funções e tarefas rigorosamente definidas. Neste ambiente especial, a cultura corporativa está permeada de incentivos para a inovação e possui instrumentos para fomentar o intraempreendedorismo, disponibilizando os recursos materiais e financeiros necessários com a devida liberdade para utilizá-los.

Este trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto, portanto traz como limitação a impossibilidade do levantamento da totalidade das pesquisas realizadas com relação a intraempreendedorismo. Este artigo propõe um modelo conceitual, contudo, a revisão da literatura não permite a sua validação prática através do estudo em empresas com perfil intraempreendedor. Espera-se contribuir, através da bibliografia pesquisada, para o melhor entendimento das condições e estímulos necessários por parte das organizações para a formação de uma consciência empreendedora de seus colaboradores. Este artigo não torna possível generalizações, pois, neste caso, o objeto de estudo – o intraempreendedorismo –

encontra-se em permanente formação e mudança. A repetição de estudo similar dentro de um ou dois anos possibilitará o acompanhamento da evolução da cultura intraempreendedora.

Esta revisão de literatura procura identificar as características comuns presentes na cultura de empresas consideradas intraempreendedoras, pois se acredita que estas características são responsáveis, em grande parte, pelo seu sucesso e crescimento contínuo, advindos da visão e de idéias inovadoras de colaboradores das mais diferentes camadas das organizações. Definidas estas características, buscar-se-á entender como inovação e empreendedorismo se incorporam à cultura organizacional, dando origem a uma nova cultura intraempreendedora, ainda pouco explorada em estudos acadêmicos e ainda menos conhecida e praticada pela maioria das empresas. Faz-se necessário, então, discorrer alguns conceitos pertinentes ao estudo, apresentados a seguir.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender melhor as relações entre intraempreendedorismo e cultura organizacional, são apresentados a seguir alguns conceitos relacionados a cultura corporativa, inovação e empreendedorismo, ao seu valor estratégico e a concepções de empreendedorismo dentro das organizações.

### 2.1 Cultura Organizacional

O conceito de cultura corporativa é relativamente recente na teoria das organizações: Svyantek e DeShon (1993) identificam a cultura como um sistema adaptativo - que permite mudanças de curto prazo - e configurativo - que sustenta a natureza da organização ao longo do tempo; Schneider, Brief e Guzzo (1996) afirmam que a cultura organizacional é a psicologia fundamental da organização formada por valores e crenças comuns. Mas é a definição de Schein (1985) que melhor dará suporte ao que se chamará nas seções seguintes de cultura intraempreendedora:

“Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

Assim é correto também afirmar que os fundadores e dirigentes das empresas criam suas culturas a partir de seus próprios valores pessoais, crenças e conjeturas sobre natureza humana, estratégia e ambiente. Em parte, a cultura organizacional emerge de diversas subculturas das pessoas, profissões e funções que fazem parte da organização. Há uma convergência geral na literatura onde a cultura organizacional é formada ao longo do tempo, quando todos interagem para alcançar um propósito comum e para o atingimento dos objetivos da organização (SCHEIN, 1985; MORGAN, 1996). Schein (1985) diz ainda que “cultura é o resíduo do processo de aprendizagem” e que quando se forma um grupo, forma-se a cultura ao mesmo tempo.

A cultura de uma empresa manifesta-se nos valores e princípios de negócios que os dirigentes pregam e praticam, em seus padrões éticos e políticas oficiais, nos relacionamentos com os empregados, sindicatos, acionistas, fornecedores e a comunidade onde ela opera, nas tradições que ela mantém, em suas práticas de supervisão, na atitude e comportamento dos empregados, em suas histórias, suas políticas, e no sentimento geral do ambiente de trabalho. Todas estas forças sociológicas, algumas das quais operam com tanta sutileza, combinam-se

para dar a definição de uma cultura da organização (THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2003). Logo, ao mesmo tempo em que a missão define a razão para a existência da organização e a sua identidade perante a comunidade onde está inserida, torna-se o elemento central da cultura.

Quando validada por todos, diferentes facetas da cultura organizacional se tornam imbuídas de sentimentos e recebem graus de importância distintos. Estes elementos da cultura transformam-se em imagens, símbolos e ritos que passam a sustentá-la (MORGAN, 1996) e a refletir os esforços da empresa para adaptar-se às mudanças do ambiente externo e para a integração interna. A cultura é a representação de como a empresa faz negócios (SCHEIN, 1985). Em algumas organizações, a cultura pode tornar-se tão forte que cabe melhor referir-se a ela como uma ideologia que domina todo o resto, como uma configuração missionária descrita por Mintzberg e Quinn (2001). Mas a cultura é, geralmente, uma força influente em todas as organizações, e por isso é apropriadamente considerada como um elemento da organização, juntamente com a estrutura, os sistemas e o poder. O problema com o discurso de cultura em geral, é que explica com muita facilidade aquilo que já existe, ao invés de cuidar das questões difíceis do que pode vir a existir.

Para Collins (2001) resultados substanciais e duradouros dependem da construção de uma cultura cheia de pessoas autodisciplinadas, que agem com responsabilidade, que envolve uma dualidade. De um lado, precisa de pessoas que se engajem de corpo e alma num sistema coerente e, de outro, oferece às pessoas a liberdade e a responsabilidade, dentro do modelo desse mesmo sistema. Quando entra em contato com a organização, o indivíduo se confronta com expectativas ambíguas: ao mesmo tempo em que vê na organização as possibilidades de suprir algumas necessidades, também se vê obrigado a renunciar a certa margem de liberdade (WOOD JR., 1995). Neste processo definido como socialização, o indivíduo desenvolve um padrão de comportamento restrito em relação às suas possibilidades pessoais, adequado às normas da empresa e dos grupos que a compõem. O indivíduo, de seu lado, procura transformar a organização na expectativa de aumentar sua satisfação pessoal. Aqueles que transformam empresas boas em empresas excelentes são motivados por uma profunda ânsia criativa e uma compulsão interior pela pura excelência imaculada em si mesma. Já aqueles que constroem e perpetuam a mediocridade são mais motivados por medo de ficar para trás (COLLINS, 2001).

Mudanças no ambiente de negócios e na filosofia gerencial têm exigido que um número cada vez maior de empresas desenvolva o empreendedorismo interno ou intraempreendedorismo, não apenas por parte da cúpula da empresa, mas de todos os colaboradores. A cultura empreendedora deve ser capaz de trazer consenso e espírito de colaboração a todos na organização, formando uma grande equipe. Assim, os membros da empresa poderão se sentir realizados e valorizados uma vez que seu trabalho lhes apresenta desafios que exigem vários e novos empreendimentos, para os quais estão dotados de autonomia e recursos suficientes e com o apoio de uma equipe preparada para enfrentá-los e conciliá-los (WUNDERER, 2001). O propósito do intraempreendedorismo é consolidar o espírito empreendedor dentro da empresa de forma a cristalizá-lo na cultura da organização, como será exposto na próxima seção.

## 2.2 Intraempreendedorismo

A nova economia faz com que as organizações exijam altos níveis de desempenho de seus colaboradores. Os recursos humanos não devem ser vistos como componentes do custo, mas sim como fontes potenciais de valor adicionado e investimentos de longo prazo (WUNDERER, 2001). Assim, as empresas devem buscar uma nova divisão balanceada de poder, fazendo com que os colaboradores adquiram poder e liberdade de maneira incremental,

de acordo com o valor que geram para a organização. Esta divisão de poder é definida na literatura como *empowerment* e trata da competência para reconhecer problemas, a autoridade e a disposição para agir, e o poder para fazer algo pelo qual se aceita a responsabilidade pelo resultado (MACCOBY, 1992). Estas atividades devem ser levadas a cabo de modo que cada colaborador exerça suas competências específicas e coloque seu conhecimento individual em prol do sucesso da empresa, promovendo-os de acordo com seu grau de empreendedorismo.

Filion (1999) define o empreendedorismo como o campo que estuda os empreendedores e examina suas atividades, características, efeitos econômicos e sociais e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora. Ainda de acordo com Filion (1999), existe uma definição de empreendedor que reúne as várias abordagens sobre empreendedorismo:

“O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócio. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.”

Wunderer (2001) considera o empreendedorismo como um processo de geração e agregação de valor através de novas e únicas combinações ou recombinações de recursos em ambientes incertos e ambíguos. Para Hisrich e Peters (2004), empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal. O termo *intraempreendedor* foi criado por Pinchot em 1985 para abreviar o termo *empreendedor intracorporativo*, ou seja, uma pessoa dentro da organização que assume responsabilidade direta para transformar uma idéia em um produto final lucrativo através da assunção de risco e da inovação.

Por conseguinte, *intraempreendedores* podem ser entendidos como membros da organização que inovam, identificam e criam oportunidades de negócio, estruturam e coordenam novas combinações e arranjos de recursos para gerar e agregar valor através da exploração de necessidades não atendidas ou da melhoria da eficiência de algo que já é feito pela empresa (WUNDERER, 2001). Para Dornelas (2005), o *intraempreendedor* vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, em uma visão mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Ele quer mais e busca fazer mais. De acordo com Pinchot (1989), os *intraempreendedores* podem ser bem sucedidos rapidamente se aplicarem as dez táticas a seguir:

1. Pedir desculpas e não permissão, respeitando os limites;
2. Fazer tudo para transformar uma idéia em realidade;
3. Ir trabalhar todo o dia com o espírito de quem será demitido;
4. Ser leal e honesto com os patrocinadores;
5. Construir uma equipe de voluntários entusiastas, selecionando apenas os melhores;
6. Lograr qualquer regra que possa impedir a realização de uma idéia;
7. Criar uma rede de bons contatos capazes de prestar assistência;
8. Aprender a ser mais modesto e trabalhar em silêncio tanto quanto possível para não ativar os mecanismos de defesa da organização;
9. Perseguir objetivos, mas de maneira realista em relação aos meios para atingi-los;
10. Manter o foco.

Para Pinchot (1989), a maior parte das peculiaridades da personalidade do *intraempreendedor* podem ser entendidas considerando-se as pressões de se combinar, em

uma pessoa, um forte visionário e um executor insaciável, que não pode descansar até que sua visão esteja manifestada na terra assim como está em sua mente. São sonhadores que realizam e assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. Foi Schumpeter (1982) quem primeiro associou empreendedorismo e inovação ao definir o empreendedor como o agente básico da destruição criadora que impulsiona o capitalismo. A seção seguinte explorará alguns conceitos sobre inovação e os fatores-chave de sucesso para que ocorra.

### 2.3 Inovação

Drucker (1987) defende que todas as organizações necessitam uma competência fundamental: a inovação, e que esta pode ser de qualquer tipo. O intraempreendedorismo efetivo cria um ambiente organizacional no qual a inovação pode vicejar e transforma pessoas comuns, que talvez nunca tenham visto um cliente, em empreendedores internos de sucesso (PRYOR e SHAYS, 1993). Este ambiente deve ser capaz de:

- Encorajar colaboradores a desenvolver e expor idéias;
- Permitir que estas idéias sejam levadas adiante, em níveis controlados de risco e custo, de maneira incremental;
- Facilitar os recursos e a liberdade necessários para avaliar, testar, modificar e testar idéias várias vezes;
- Aceitar pequenas falhas como elemento essencial do aprendizado para se atingir o sucesso;
- Oferecer aperfeiçoamento e qualificação especiais para os colaboradores que revelarem comprometimento.

Estes fatores ambientais são os mesmos apresentados por Pinchot e Pellman (2004) para que a inovação aconteça. A inovação é o fator crítico de sucesso, depois da implantação da participação do indivíduo dentro do processo organizacional. No entanto, inovar não é necessariamente inventar um novo produto. Podem-se modificar processos ou reinventar e adequar antigas idéias (DORNELAS, 2001). Para Sawhney, Wolcott e Arroniz (2007), a inovação comercial é a criação de um novo valor consistente tanto para o consumidor como para a empresa, por meio da alteração criativa de uma ou mais dimensões do sistema.

Muitas são as definições para inovação, mas a que melhor se enquadra com o conceito de intraempreendedorismo é a de Shepard (1967) que afirma que “a inovação ocorre quando uma empresa aprende a fazer algo que antes não sabia como e passa a fazê-lo de maneira sustentável ou aprende a deixar de fazer algo que fazia antigamente e prossegue sem fazê-lo de maneira sustentável”. Os dirigentes das organizações devem compreender a inovação em um contexto muito amplo e, segundo Sawhney, Wolcott e Arroniz (2007), levando em consideração três aspectos importantes:

1. Cabe ao cliente decidir o valor da inovação ao aceitar, ou não, pagar por ela;
2. A inovação pode ocorrer em qualquer aspecto de um sistema;
3. Ao inovar, a empresa precisa levar em consideração todas as dimensões de seu sistema de negócios, pois a inovação é sistêmica.

Para McGinnis e Verney (1987) existem qualidades individuais que são determinantes para que a inovação ocorra:

- Crença na inovação;
- Imaginação criativa e pragmática;
- Segurança emocional e autonomia;
- Necessidade de auto-realização;

- Habilidades interpessoais;
- Energia, determinação e persistência;
- Noção de tempo.

Paralelamente, McGinnis e Verney (1987) definem alguns fatores organizacionais essenciais para que o ambiente possa estimular a inovação:

- Boas relações com os clientes;
- Interação com o ambiente;
- Ambigüidade em objetivos e processos;
- Altos padrões de desempenho;
- Valores positivos para inovação;
- Equipes de profissionais;
- Diversidade de experiências;
- Adaptabilidade organizacional;
- Orientação para a solução de problemas.

Resumidamente, a cultura organizacional não deve impor barreiras à criação e ao desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos para a sua obtenção. A pesquisa e o desenvolvimento devem ser estimulados, sem exigências exageradas de retorno rápido sobre o investimento e um grande volume de vendas.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Metodologicamente este estudo foi elaborado de forma concisa e objetiva, com viés bibliográfico. O presente artigo foi realizado através de revisão de literatura, onde a pesquisa objetivou, principalmente, salientar certas características em dimensões analíticas que podem representar uma gama de empresas similares, com realidades comparáveis, na busca de um tipo ideal. Afinal, o conceito de burocracia de Weber deriva de comparações e análises entre teoria e prática, comparação histórica e etiologia.

Destaca-se o aspecto qualitativo desta pesquisa tendo em vista que se estuda cultura organizacional. Há aqui o problema em determinar qual é o objeto em análise e quais das relações observadas é a mais importante além da preocupação em encontrar conclusões possíveis. Contudo, este trabalho possibilita a realização de diagnósticos nos processos de gestão de empresas na busca de correções de falhas e potencialização dos pontos fortes que as organizações possuem em relação à cultura intraempreendedora e deve fornecer indicativos a outros pesquisadores no desenvolvimento de trabalhos futuros sobre o assunto.

Godoy (1995) aponta a existência de, pelo menos, três diferentes possibilidades oferecidas pela abordagem qualitativa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. No caso do presente artigo, a revisão da literatura busca reexaminar as principais teorias com vistas a uma interpretação nova ou complementar, podendo oferecer base útil para outros tipos de estudos qualitativos onde a criatividade do pesquisador dirija a investigação por enfoques diferenciados. Os métodos qualitativos têm um papel importante no campo dos estudos organizacionais (DOWNEY; IRELAND, 1979). Estudos de avaliação de características do ambiente organizacional são especialmente beneficiados por métodos qualitativos, embora estes não sirvam só para essa finalidade.

#### 4 CULTURA INTRAEMPREENDEDORA E MODELO CONCEITUAL

Nas seções anteriores foram abordados aspectos relativos a empreendedorismo, cultura corporativa e inovação sob várias óticas. Estas perspectivas foram condensadas para a elaboração de um modelo, o qual poderá ser utilizado na verificação empírica destes pressupostos teóricos. Nesta seção, são apresentados os critérios utilizados para elaboração deste modelo.

As organizações com culturas empreendedoras fortes estão aptas a adaptarem-se às modificações do ambiente de maneira integrada e rápida, já que seus valores culturais são capazes de criar um sistema aberto que envolve não apenas os membros da organização, mas também os constituintes externos aos processos e estratégias da organização. As normas destas organizações estão baseadas na participação e na inclusão e organizações inclusivas operam com princípios democráticos. No lugar de uma estrutura hierárquica, uma atmosfera intraempreendedora possui uma estrutura organizacional plana, com várias redes, equipes, patrocinadores e mentores (HISRICH e PETERS, 2004).

Contudo, o desenvolvimento de uma cultura corporativa intraempreendedora madura e consolidada não é fácil e demanda tempo. Para McGinnis e Verney (1987) este processo não leva menos do que três a cinco anos. Afinal, a corporação tradicional é de natureza hierárquica, com procedimentos, sistemas de relatórios, linhas de autoridade e de responsabilidade, de instruções e mecanismos de controle estabelecidos, e conforme exposto na seção 2, são estes elementos que sustentam a cultura corporativa e inibem a inovação e a ação empreendedora.

Para transformar uma cultura burocrática em uma cultura intraempreendedora é necessário adotar valores gerenciais que incentivem o empreendedorismo. Estes valores incluem iniciativa própria, comprometimento e suporte para novas idéias, comportamento pró-ativo e social e orientação para o cliente. Os dirigentes devem dar o exemplo demonstrando e promovendo enfaticamente o intraempreendedorismo de maneira comprometida. Há que se oferecer também tempo livre para os empregados e buscar integrar seus valores pessoais com os valores centrais da organização de modo que se compatibilizem construtivamente (WUNDERER, 2001).

Existem alguns elementos da cultura corporativa tradicional que devem ser modificados para incentivar o intraempreendedorismo, ilustrados no Quadro 1.

<u>Cultura Tradicional</u>		<u>Cultura Intraempreendedora</u>
Normas e regulamentos	→	Incorporação da visão
Mudanças são ameaças	→	Mudanças são oportunidades
Aversão a erros	→	Disposição a aprender com os erros
Questionamento de novas idéias	→	Comprometimento e suporte às idéias
Inovação revolucionária	→	Melhoria contínua
Interesses próprios de curto prazo	→	Cooperação de longo prazo
Monitoramento e controle	→	Confiança mútua e liberdade
Orientação para a empresa	→	Orientação para o cliente

Quadro 1 – Relações entre os elementos da cultura tradicional e intraempreendedora.  
Adaptado de Wunderer (2001)

A motivação intrínseca e o comportamento não devem sofrer influência de incentivos extrínsecos, como bônus e prêmios, mas basearem-se em simpatia mútua, conhecimento compartilhado, ideologias comuns, desempenho equânime, responsabilidade conjunta, cooperação e distribuição justa de resultados. Segundo Wunderer (2001), existem outros instrumentos importantes que oferecem suporte à cultura intraempreendedora:

- Gerenciar a empresa por objetivos;
- Selecionar os recursos humanos em função destes objetivos;
- Definir as responsabilidades individuais;
- Liderança participativa e delegada;
- Treinamento e capacitação pessoal;
- Reconhecimento pessoal;
- Estabelecer canais de conversação com os colaboradores;
- Distribuir tarefas importantes (*empowerment*);
- Envolver todos em projetos;
- *Job rotation*;
- Recompensar o desempenho;
- Realizar pesquisas com os clientes internos e externos;
- Distribuir os resultados;
- Ampliar benefícios para os colaboradores.

Fazer comprometimentos e desenvolver competências oferecem maneiras para satisfazer essa necessidade de dinamização. Deve-se enfatizar que fazer comprometimentos ou desenvolver competências não é uma panacéia estratégica, como não o são a formação de sistemas de atividades rigidamente acopladas ou a concentração em recursos vitais. A razão está relacionada à tensão permanente entre o caráter irreversível das opções e mudanças das empresas nos cenários em que elas operam. Em consequência disso, as opções relativas a atividades, recursos, comprometimentos e competências devem ser examinadas em profundidade, com um olho no valor econômico (GHEMAWAT, 2000).

Segundo McGinnis e Verney (1987), a organização que pretende desenvolver uma cultura intraempreendedora deve:

- Difundir conhecimento e informação: todos devem conhecer a estratégia da organização e os seus objetivos;
- Conhecer seu ramo de atuação: os colaboradores devem conhecer tudo sobre o seu ramo de atividade (produtos, processos, matérias-primas, clientes, concorrentes, etc);
- Recompensar a inovação: para incentivar o comportamento inovativo é preciso recompensar de maneira adequada, determinando que tipo de recompensa conduz a um comportamento inovador mais efetivo e seu respectivo valor;
- Estabelecer regras claras: regras claras eliminam restrições desnecessárias à conduta dos colaboradores e inibem a inovação.

A partir dos conceitos até aqui explorados, percebe-se que a cultura intraempreendedora depende de motivação. A motivação, por sua vez baseia-se na satisfação das necessidades individuais e na criação de uma estrutura organizacional direcionada para o fomento do empreendedorismo e da inovação. Quanto maior a atividade intraempreendedora, maiores as necessidades individuais e organizacionais. Para dar continuidade na ação intraempreendedora, mais motivação é necessária e retorna-se ao início deste fluxo circular que passa a operar continuamente, conforme exposto na Figura 1.



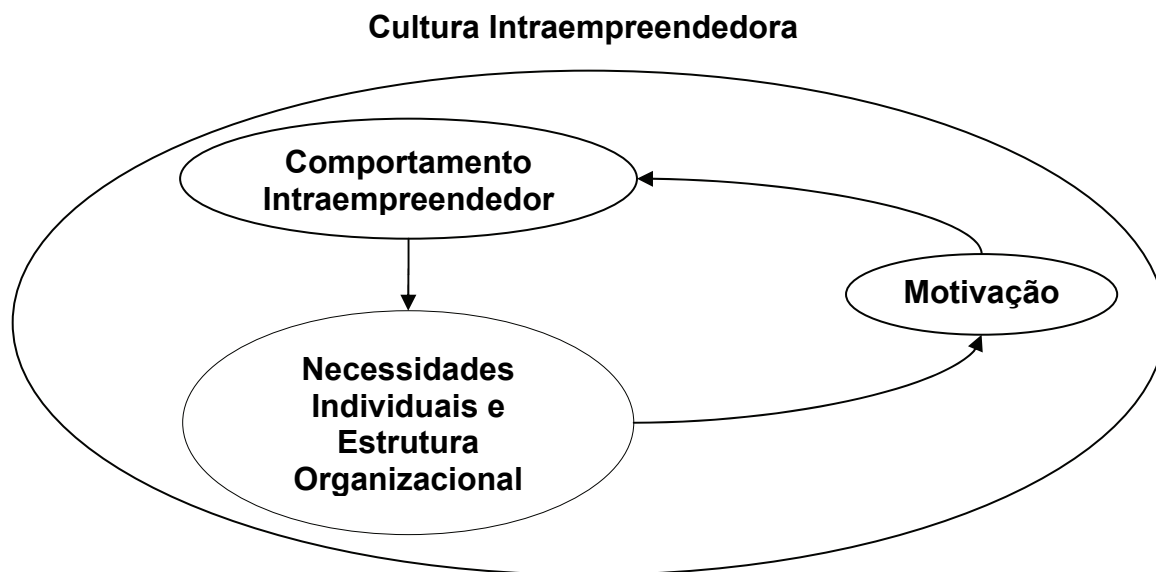


Figura 1: Modelo conceitual da cultura intraempreendedora.

Há que se observar ainda que se cria um jogo de poder, em termos de alocação de recursos e agregação de valor, e que a comunhão de forças depende da satisfação das necessidades de indivíduos e grupos. A legitimação das ordens depende da satisfação das mútuas expectativas dos tomadores de decisões e dos cumpridores delas (SROUR, 2002). Tushman e O'Reilly (apud GHEMAWAT, 2000) escreveram sobre o desafio da combinação de concepções estática e dinâmica de eficiência:

“O verdadeiro teste de liderança é ser capaz de competir com sucesso, elevando o alinhamento ou adequação entre estratégia, estrutura, cultura e processos e, ao mesmo tempo, preparando-se para as inevitáveis revoluções exigidas pelas mudanças ambientais descontínuas. Isto requer qualificações organizacionais e gerenciais para se competir em um mercado maduro (onde custo, eficiência e inovação incremental são vitais) e para desenvolver novos produtos e serviços onde inovações radicais, velocidade e flexibilidade são críticas”.

## 5 DISCUSSÃO E COMENTÁRIOS FINAIS

O empreendedorismo é a competência central da estratégia capaz de gerar vantagem competitiva para a organização. O exemplo dos líderes oferece suporte para a estrutura, a estratégia e a cultura organizacionais que, por sua vez, devem estar focadas na promoção de colaboradores competentes e motivados. Os líderes devem ser capazes de: formular uma visão inspiradora exigindo respeito, honestidade e lealdade; introduzir novas idéias para ampliar os conhecimentos dos colaboradores e a sua percepção e habilidade para resolver problemas; e aumentar a motivação e autoconfiança nas habilidades pessoais (WUNDERER, 2001). Assim, os colaboradores serão capazes de desenvolver novos valores e objetivos alinhados ao intraempreendedorismo e para o sucesso organizacional. De outro lado, é necessário que os valores que constituem a cultura corporativa correspondam com os valores individuais ou, pelo menos, sejam compatíveis com os mesmos.

Cultura organizacional isolada é insuficiente. Schumpeter (1982) enfatizava que criatividade sozinha pode se tornar facilmente em sonho. Pryor e Shays (1993) afirmam que o intraempreendedorismo não é o estilo gerencial da moda, mas sim uma filosofia básica da

vida corporativa. A cultura é que se revela dinâmica e em constante mutação, seja ela provocada por pressões do ambiente externo seja pelo ambiente interno. Estruturas são modificadas, mas os pilares fundamentais sobre os quais a empresa é criada permanecem intactos. Mudam-se símbolos e estilos, saem pessoas e entram outras novas, levando, trazendo e modificando culturas e subculturas, mas o objetivo da criação desta (e de qualquer outra empresa) em si se mantém o mesmo: lucro. Os caminhos para obtê-lo é que mudam. E assim será, continuamente, enquanto não surgir nenhum modelo capaz de suplantando o modelo capitalista. Todas as perspectivas teóricas são ricas em sugerir saídas e direções, mas padecem de evidências empíricas.

Organizações modernas são compostas de grupos que competem entre si e que têm, com frequência, interesses conflitantes e divergentes, e podemos vê-las como estruturas pluralísticas nas quais questões políticas e administrativas surgem constantemente, uma em função da outra (HEYDEBRAND, 1973). Outros estudos e explicações, bem como um melhor desenvolvimento do modelo proposto pode surgir em função do tamanho e da complexidade de diferentes empresas e podem ser mais plausíveis em função de outras e novas teorias e pesquisas tanto em administração como nas demais áreas dos estudos sociais.

Empreendedorismo é um campo de estudo importante e relevante. Várias generalizações são possíveis a partir desta revisão bibliográfica sobre cultura intraempreendedora. Este trabalho não tem a pretensão de responder a nenhuma questão específica, mas desenvolver modelos para que outras organizações possam dar início à criação de suas próprias culturas intraempreendedoras e estimular novos estudos sobre este assunto de elevada importância para o sucesso organizacional.

## REFERÊNCIAS

COLLINS, J. C. **Empresas Feitas para Vencer**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro, Campus, 2005.

DOWNEY, H. K.; IRELAND, R. D. Quantitative versus qualitative: the case of environmental assesment in organizational. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 630-637, 1979.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo, Pioneira, 1987.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 5, 1999.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-19, 1995.

HEYDEBRAND, W. W. **Comparative Organizations**: the results of empirical research. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1973.



- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre, Bookman, 2004.
- McGINNIS, M. A.; VERNEY, T. P. Innovation management and intrapreneurship. **Advanced Management Journal**, v. 52, n. 3, p. 19, 1987.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- MACCOBY, M. Creating an empowered organization. **Research Technology Management**, v. 35, n. 3, p. 50, 1992.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo, Atlas, 1996.
- PINCHOT, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo, Harbra, 1989.
- PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intra-empendedorismo na prática**: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.
- PRYOR, A. K.; SHAYS, E. M. Growing the business with intrapreneurs. **Business Quarterly**, v. 57, n. 3, p. 42, 1993.
- SAWHNEY, M. WOLCOTT, R. ARRONIZ, I. As 12 dimensões da inovação. **HSM Management**, v. 1, n. 60, p. 104-112, 2007.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- SCHNEIDER, B.; BRIEF, A. P.; GUZZO, R. A. Creating a climate and culture for sustainable organizational change. **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 4, p. 6-19, 1996.
- SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e ciclo econômico. São Paulo, Abril Cultural, 1982.
- SHEPARD, H. A. Innovation resisting and innovation producing organizations. **The Journal of Business**, v. 40, p. 470-477, 1967.
- SROUR, R. H. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro, Campus, 2002.
- SVYANTEK, D. J.; DeSHON, R. P. Organizational attractors: a chaos theory explanation of why cultural change efforts often fail. **Public Administration Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 339-355, 1993.
- THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento Estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.
- WOOD JR., T. **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo, Atlas, 1995.



WUNDERER, R. Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept.  
**Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 5/6, p. 193, 2001.