UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

CAMILA BATISTELLA

**Intraempreendedorismo no Brasil: como executivas (os) lidam com as
barreiras organizacionais para implantar suas iniciativas**

São Paulo
2018

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fabio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

CAMILA BATISTELLA

**Intraempreendedorismo no Brasil: como executivas (os) lidam com as
barreiras organizacionais para implantar suas iniciativas**

Versão Corrigida

Dissertação apresentada ao Programa do Mestrado Profissional em Empreendedorismo, do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Dra. Ana Cristina Limongi-França

São Paulo

2018

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Martha Ribeiro Neves de Vasconcellos – CRB-8/5994
Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Batistella, Camila

Intraempreendedorismo no Brasil: como executivas (os) lidam com as barreiras organizacionais para implantar suas iniciativas / Camila Batistella . – São Paulo, 2018.
102 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade de São Paulo, 2018.
Orientador: Ana Cristina Limongi-França

1. Empreendedorismo 2. Poder Social 3. Cultura organizacional 4. Inovação I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.421

Dedico este trabalho as pessoas das organizações contemporâneas que estão em busca de reflexões sobre os paradigmas comuns encontrados neste ambiente, principalmente no que diz respeito a cultura e comportamento humano.

AGRADECIMENTOS

A minha família, em especial aos meus pais pela oportunidade de existir e minhas irmãs, pelo amor incondicional.

A minha orientadora Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Limongi-França pelo *empowerment*, me incentivando para que eu fosse tudo o que eu pudesse ser.

Aos executivos e executivas que decidiram verdadeiramente contribuir com a pesquisa através de seus relatos.

Aos meus colegas de mestrado da FEA-USP, a querida T3 pelo apoio mútuo.

Ao Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso pelas reflexões.

Ao Prof. Dr. Martinho Isnard por ter nos dado a oportunidade de realizar este curso e pelo estímulo na descoberta do meu tema de pesquisa.

A minha colega de trabalho, Fernanda Ianez, por me ouvir falar deste tema durante todo o último ano e compartilhar seus *insights* comigo.

E enfim, a todos que contribuíram para a realização deste trabalho, seja de forma direta ou indireta, fica registrado aqui, o meu muito obrigada!

RESUMO

BATISTELLA, Camila. **Intraempreendedorismo no Brasil: como executivas (os) lidam com as barreiras organizacionais para implantar suas iniciativas**. 2018. 102f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

Este estudo foi realizado com o objetivo de investigar a percepção de executivos (as) sêniores quanto a possibilidade de empreender dentro de uma organização contemporânea, pontuar as barreiras percebidas por eles (as) e apresentar os caminhos percorridos afim de superar tais barreiras. A percepção de executivos (as) brasileiros (as) quanto a possibilidade de empreender dentro de uma organização nem sempre é positivamente unânime. As barreiras enfrentadas, muitas vezes, os (as) fazem perecer diante deste desafio. E como os (as) bem-aventurados (as) executivos (as) superaram estas barreiras é de fato uma questão que requer maior entendimento. Outros fatores que merecem luz são como o poder político e a diferenciação de gêneros dentro das organizações pode influenciar o Intraempreendedorismo. Os achados da pesquisa indicaram que: 3% dos entrevistados (as) não acredita ser possível empreender dentro de uma organização, 17% acreditam que depende do tipo de organização e 80% acreditam ser possível. De acordo com os dados pesquisados, conclui-se que empreender numa organização depende de uma combinação entre o *mindset* empreendedor das pessoas, um ambiente favorável que estimule as pessoas a trazerem suas ideias para mesa, uma cultura organizacional que permita a experimentação (tolerância a erros) e que as iniciativas estejam alinhadas a estratégia corporativa.

A pesquisa baseou-se no depoimento de 35 executivos (as) brasileiros (as) que tiveram destaque dentro de organizações de grande porte. Como estratégia de pesquisa foi adotada a pesquisa narrativa e para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas individuais. A interpretação dos dados se deu por meio da análise de conteúdo categorial (Bardin, 1977).

É fato que o empreendedorismo está na pauta das empresas e aquelas que não vencerem os obstáculos no desafio de criar um ambiente que estimule a inovação, e não conseguir reter e atrair os profissionais adequados a essa expectativa, poderão ser insustentáveis a longo prazo e até ter sua sobrevivência ameaçada.

Palavras-chave: Empreendedorismo Corporativo. Intraempreendedorismo. Estratégia Corporativa. Cultura Organizacional. Comportamento Organizacional. Poder Social.

ABSTRACT

BATISTELLA, Camila. **Intrapreneurship in Brazil: how executives deal with organizational barriers to implement their initiatives**. 2018. 102f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

This study was carried out with the objective of investigating the perception of senior executives as to the possibility of undertaking within a contemporary organization, to punctuate the barriers perceived by them and to present the paths covered in order to overcome such barriers. The perception of Brazilian executives as to the possibility of undertaking within an organization is not unanimous. The barriers faced often make them perish in the face of this challenge. In addition, how blessed executives overcome these barriers is in fact a question that requires further understanding. Other factors that merit light are how political power and gender differentiation within organizations can influence intrapreneurship.

At the end, it was possible to find out that: 3% of respondents do not believe it is possible to undertake within an organization, 17% believe that it depends on the type of organization and 80% believe it is possible. Given the data, it is concluded that undertaking in an organization depends on a combination of the entrepreneurial mindset of the people, a favorable environment that stimulates people to bring their ideas to the table, an organizational culture that allows experimentation (tolerance to errors) and initiatives are aligned with corporate strategy.

The research was based on the testimony of 35 Brazilian executives who were prominent in large organizations. As a research strategy, narrative research was adopted and individual semi-structured interviews were used for data collection. Data interpretation was made through categorical content analysis (Bardin, 1977).

It is a fact that entrepreneurship is on the agenda of companies and those who do not overcome obstacles in the challenge of creating an environment that stimulates innovation, and is unable to retain and attract professionals to that expectation, may be unsustainable in the end and until their survival threatened.

Keywords: Corporate Entrepreneurship. Intrapreneurship. Corporate Strategy. Organizational Culture. Organizational behavior. Social power.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Representatividade de gênero	49
Gráfico 2 - Representatividade de faixa etária	50
Gráfico 3 - Setores das organizações.....	50
Gráfico 4 - Nível hierárquico.....	51
Gráfico 5 - Representatividade das barreiras levantadas.....	55
Gráfico 6 - Perfis intraempreendedores.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Figura do projeto	20
Quadro 2 - Ilustração dos conceitos	22
Quadro 3 - Objetivos do corporate venture	25
Quadro 4 - Os maiores obstáculos para a inovação em grandes organizações.....	29
Quadro 5 - Dimensões da gestão organizacional.....	31
Quadro 6 - Exemplo de aplicabilidade	31
Quadro 7 - Conceitos e autores.....	34
Quadro 8 - Pares de Preferência do MBTI	36
Quadro 9 - Temperamento e aspectos do trabalho que mais gosta	37
Quadro 10 - Restrições ao emprego das mulheres no mundo	41
Quadro 11 - Teoria e prática.....	48
Quadro 12 - As barreiras apontadas	56
Quadro 13 - Diferenças entre os perfis intraempreendedores	60

LISTA DE SIGLAS

ABDI	Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial
CEO	Chief Executive Officer
COO	Chief Operating Officer
CV	Corporate Venture
PWC	Price Waterhouse Coopers

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	RELATOS DA EXPERIÊNCIA.....	16
1.2	SITUAÇÃO PROBLEMA.....	17
1.3	QUESTÃO DA PESQUISA.....	18
1.4	OBJETIVOS	18
1.4.1	Objetivo geral.....	18
1.4.2	Objetivos específicos.....	18
1.5	JUSTIFICATIVAS	18
1.6	ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	20
2	REVISÃO TEÓRICA E MÉTODO	21
2.1	REVISÃO TEÓRICA	21
2.1.1	Empreendedorismo corporativo.....	21
2.1.2	Barreiras organizacionais	26
2.1.3	Modelos de Gestão	29
2.1.4	Cultura organizacional	32
2.1.5	Comportamento organizacional	34
2.1.6	Poder político/social.....	37
2.1.7	Diferenças de Gênero	39
2.2	MÉTODO DE PESQUISA	42
2.2.1	Validade e confiabilidade	43
2.2.2	Coleta de dados.....	44
2.2.3	Método de análise de conteúdo	45
2.2.4	Limitações e contribuições	46
2.2.5	Questões da pesquisa.....	47
2.2.6	Registros dos dados coletados	47
3	RESULTADOS DA PESQUISA E CONTRIBUIÇÕES	49
3.1	UNIVERSO DA PESQUISA	49
3.2	DESCRIÇÃO DO CONTEÚDO DA PESQUISA	52
3.2.1	Quanto a possibilidade de empreender nas organizações brasileiras.....	52
3.2.2	As barreiras que dificultam a intensidade intraempreendedora.....	54
3.2.3	Os perfis intraempreendedores.....	56
3.2.4	Formas de superar as barreiras culturais	61

3.2.5	Formas de superar as barreiras comportamentais	66
3.2.6	Formas de superar as barreiras estratégicas	68
3.2.7	As singularidades entre gêneros nas organizações	70
3.3	DISCUSSÃO DE RESULTADOS	74
3.3.1	O machismo	76
3.3.2	A briga pelo poder	76
3.4	CONTRIBUIÇÕES	77
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
	REFERÊNCIAS	85
	APÊNDICES	91

1 INTRODUÇÃO

As organizações podem ser associadas a grandes laboratórios humanos, onde as pessoas se mostram através de suas atitudes e comportamento. Esse pensamento se baseia na teoria das imagens da organização (MORGAN, 2000). Aquele que consegue ler os cenários sob diferentes perspectivas e desempenhar o seu papel considerando a semiótica, transita melhor pelas esferas conseguindo imprimir protagonismo ao seu trabalho.

Conforme Morgan (2000) “As organizações são muita coisa ao mesmo tempo”. Há muitas variáveis dentro deste cenário, que tornam o contexto paradoxal, pois se por um lado há um controle rígido de pessoas e processos, por outro lado atravessa-se um momento em que cada vez mais é exigido das pessoas que assumam um papel de dono, conhecido como “ownership”, que nada mais é do que ser intraempreendedor.

Segundo Malvezzi (2016), o desafio principal para estes indivíduos é a apropriação de seu próprio desenvolvimento como intraempreendedores. Isso significa assumir a tarefa e a responsabilidade de sua capacitação, por que as empresas não têm tantas condições para fazê-lo. Significa também, a escolha de uma identidade profissional e um projeto de empreendimento pessoal sobre sua própria transformação.

A ideia deste trabalho é ampliar o olhar do leitor sobre a realidade do intraempreendedorismo brasileiro, mapeando as barreiras existentes e sugerindo caminhos para a superação delas, dando atenção especial as barreiras relacionadas ao poder social e a cultura, pois como a frase atribuída frequentemente a Peter Drucker (1985, apud CAMPBELL; EDGAR; STONEHOUSE, 2011) afirma: “*Culture eats strategy for breakfast*”. Ou seja, a cultura da organização é um fator decisório no sucesso das iniciativas empreendedoras. Ainda, segundo Pfeffer (2010), se o indivíduo não faz uma reflexão de tempos em tempos sobre o que aconteceu com ele no último período, a tendência é que se repita o mesmo comportamento nos próximos períodos. Para que haja evolução do comportamento e aprendizado das lições vividas é fundamental a prática de reflexões periódicas. Esse trabalho também tem esse intuito: trazer reflexão sobre as ações praticadas nas organizações pelos (as) executivos (as), afim de dar luz ao comportamento organizacional, a cultura e ao poder social.

1.1 RELATOS DA EXPERIÊNCIA

Afim de enriquecer o tema, dois relatos se fazem necessários. O primeiro deles trata sobre um episódio em que a pesquisadora seguiu o caminho tradicional e por conta da sua inabilidade no trânsito político, não teve sucesso na proposição de sua ideia empreendedora. Como caminho tradicional, entende-se aquele em que são seguidos os processos já estabelecidos numa organização. O segundo relato, apresenta um exemplo em que se utilizou um caminho não tradicional e o resultado foi de sucesso. No próximo parágrafo segue a narrativa do primeiro relato.

Numa dessas rodadas de planejamento orçamentário, um projeto mostrava-se evidente: a implantação de controle de custos de compra de matéria prima através de uma solução sistêmica. Vale dizer que a tal conta ultrapassava alguns milhões de reais e o processo era inteiramente controlado manualmente através da ferramenta Excel. A partir do interesse da equipe e da observância da complexidade do processo, iniciou-se um estudo sobre a viabilidade econômica do projeto. Além de um mapeamento do processo corrente e do apontamento de fragilidades e deficiências foi solicitado à área usuária que apoiassem no levantamento de benefícios quantitativos para fazer valer o investimento do projeto. Foram seis meses de trabalho para então apresentar o estudo aos gestores das áreas envolvidas. Mesmo depois de argumentar sobre os benefícios quantitativos e qualitativos, tais gestores reprovaram a continuidade do projeto. Até hoje não se sabe o real motivo da não aprovação, mas desconfia-se que pode ter sido por uma questão política, pois o gestor responsável pela área não estava disposto a expor as fraquezas da equipe através do projeto, que iria trazer a transparência dos processos.

Situações como essa são comuns e acontecem no mundo organizacional. Sabe-se que isso não é particularidade de um ramo ou segmento, mas sim de comportamento humano relacionado ao poder político. Sendo o poder um fator relevante apresentado como barreira para as iniciativas empreendedoras vale comentar que, segundo Gilbert (2013, p. 1), “o poder faz com que mesmo as pessoas mais determinadas, pereçam ao executar a estratégia corporativa. Isto porque o poder diminui o autocontrole social e, como resultado, diminui a visão do todo como uma unidade”.

No próximo relato será apresentada a narrativa de um caso em que uma manobra da pesquisadora fez com que o poder se voltasse ao seu favor.

Quando, em 2014, decidiu sair de uma multinacional holandesa, de uma área estratégica de planejamento financeiro e aceitou o desafio em assumir um papel como consultora de negócios numa área aparentemente sem prestígio numa empresa concorrente, muitos a questionaram se estaria fazendo a coisa certa. Após três anos dedicados a uma área de tecnologia, estudando a viabilidade econômica de projetos, a autora foi convidada a atuar na área de planejamento estratégico de um grupo empresarial, com mais de 40 empresas no portfólio, em que ter a expertise em tecnologia fez toda a diferença. A “menina dos olhos” do presidente era uma start-up com modelo de negócios disruptivo, se comparada a outros negócios do grupo. Estava na fase de ganhar escala e expandir a outros mercados. Não demorou para iniciar um projeto de internacionalização para o Vale do Silício e a autora foi escalada para o time de estratégia da start-up. Em outras palavras, ter a expertise sobre um tema que não era “*core*” e nem requisito na posição (inicialmente), gerou uma vantagem competitiva.

No momento atual em que o crescimento exponencial da tecnologia torna toda e qualquer empresa, uma empresa de tecnologia, ter conhecimento e experiência nessa área equivale a uma alfabetização funcional, a qual fez com que essa “parada estratégica” para aprender, valesse a pena.

Histórias como essa ilustram que os caminhos para se obter o poder nas organizações, nem sempre seguem o que está escrito na literatura tradicional.

Dentro deste contexto, o que tem se mostrado uma inquietação à autora é como indivíduos superaram as barreiras organizacionais para empreender suas iniciativas.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Diz-se, atualmente, que a inovação é responsável pela sobrevivência das empresas. Sejam elas inovações disruptivas ou incrementais. O Intraempreendedorismo é atividade obrigatória para viabilizar tais inovações, mesmo assim o seu conceito se choca com muitos conceitos das organizações, tornando o processo moroso e até inviável. O proposto trabalho pretende trazer luz as barreiras ao Intraempreendedorismo brasileiro, bem como relatar algumas formas de superação dessas barreiras, afim de gerar reflexão que pode servir de base para minimizar o problema.

1.3 QUESTÃO DA PESQUISA

Entende-se que, o problema da pesquisa pode, então, ser resumido na seguinte pergunta:

Quais são as barreiras percebidas pelos (as) executivos (as) para empreender dentro das organizações e como eles (as) as superam.

1.4 OBJETIVOS

Dada questão que este trabalho pretende responder podemos elencar os seguintes objetivos:

1.4.1 Objetivo geral

Investigar quais as principais barreiras enfrentadas pelos (as) executivos (as) brasileiros (as) ao empreender nas organizações e como eles (as) superam tais barreiras.

1.4.2 Objetivos específicos

Entender qual a percepção dos (as) executivos (as) quanto a possibilidade de empreender dentro das organizações.

Entender qual o conceito de Empreendedorismo Corporativo é percebido pelos (as) executivos (as).

Investigar se os (as) executivos (as) percebem o poder político como uma barreira.

Avaliar se há relevância no tema quanto as questões de gênero.

1.5 JUSTIFICATIVAS

A realização desta pesquisa se justifica por haver um número reduzido de estudos relacionados ao tema no Brasil, em especial que obtenham uma abordagem de base empírica sobre o potencial que as práticas de estímulo ao intraempreendedorismo possuem, em fomentar a busca por inovações por empresas empreendedoras. Este estudo, se propôs a investigar esta alternativa administrativa, que segundo Gautam e Verma (1997), apresenta

resultados como obtenção vantagem competitiva, diversificação e a manutenção de uma posição competitiva no mercado, para as organizações que incentivam as aptidões para inovação em seus colaboradores.

Mintzberg et al. (2010), por sua vez, apontam a importância do papel do empreendedorismo dentro das organizações para o processo de formulação estratégica. Os autores destacam em especial o fato de que uma organização empreendedora consegue com mais facilidade formular novas estratégias e reformular suas estratégias existentes, quando estas apontam algum problema. Os autores também reforçam o distanciamento que o termo empreendedorismo adquiriu ao longo do tempo, se afastando da percepção equivocada de um empresário que abre seu próprio negócio, para uma consistente corrente de formulação estratégica.

Ao analisar as principais características da abordagem empreendedora para a formulação de estratégias, Mintzberg (apud MINTZBERG et al., 2010), levanta um ponto muito importante para a realidade das empresas contemporâneas e em especial para este estudo, quando atribui o crescimento como meta dominante da organização empreendedora.

A importância do potencial empreendedor dos colaboradores de uma empresa, como ferramenta para reformulação estratégica também pode ser observada na análise de Gurgel (2011), quando o autor mostra a inovação, em termos de novos comportamentos organizacionais, como alternativa para construir uma solução em momentos de crise, criando uma dinâmica com as inovações tecnológicas e modelos administrativos e as necessidades dos trabalhadores, no que indica como humanismo administrativo.

Desta maneira, apresenta-se a relevância desta pesquisa, que consiste em apontar as barreiras que enfraquecem a execução de iniciativas empreendedoras dentro das organizações e como os executivos as contornam para desenvolver o intraempreendedorismo.

1.6 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A figura a seguir representa a organização do projeto, o qual inicia pela descrição da estrutura do estudo (relatos, questão de pesquisa, objetivos e justificativas), em seguida a construção de um referencial teórico, o qual trata dos temas: Empreendedorismo corporativo, barreiras organizacionais, modelo de gestão, cultura, comportamento humano, poder político e gênero, na sequência parte para a pesquisa de campo através da realização de entrevistas de abordagem qualitativa e de caráter exploratório efetuadas com executivos (as) experientes no tema em estudo. E finalmente descreve-se o resultado da pesquisa, bem como as conclusões.

Quadro 1 - Figura do projeto

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

2 REVISÃO TEÓRICA E MÉTODO

2.1 REVISÃO TEÓRICA

O capítulo dedicado ao referencial teórico tem início na conceituação do Empreendedorismo Corporativo. No decorrer das entrevistas, os (as) executivos (as) deram seus conceitos sobre o tema e essa visão norteou as respostas das demais questões. Por isso entende-se que é fundamental trazer os conceitos dos principais autores, para relacioná-los aos relatos na prática. Sabe-se que alguns autores derivam o conceito em: *intraempreendedorismo* e *corporate venturing*, por isso se discorreu sobre esses temas.

Outro ponto relevante a embasar a pesquisa é uma explanação sobre barreiras organizacionais para inovação, a qual é a questão chave da pesquisa. E ainda com relação as barreiras levantadas, percebeu-se que há uma relação em diversas áreas de conhecimento, sendo elas: modelo de gestão, cultura organizacional e comportamento humano, por isso a necessidade de trazer os conceitos sobre esses três temas.

E finalmente, quanto ao que diz respeito a superação das barreiras, foram apontados, dentre outros, a diferença entre gêneros e o impacto do poder político, o qual foi objetivo secundário do estudo. Portanto, faz-se necessário abordar tanto o tema poder político nas organizações quanto diferenças de gênero.

Diante do exposto vale a pena explorar o que diz a literatura sobre o Empreendedorismo Corporativo (*Intraempreendedorismo* e *Corporate Venturing*), as Barreiras Organizacionais, Modelo de Gestão, Cultura Organizacional, Comportamento Humano e finalmente o Poder Político e a diferenças entre gêneros no contexto corporativo.

2.1.1 Empreendedorismo corporativo

A necessidade de crescimento acelerado com base na inovação das empresas, obriga que elas se reinventem para atender as demandas globais. Com o crescimento exponencial da tecnologia nos últimos anos tornou-se um requisito básico que as organizações desenvolvam uma cultura empreendedora. A implantação dessa cultura tem uma razão de ser: “é o pano de fundo para o fomento da inovação, da busca e identificação de oportunidades, do trabalho criativo, para a organização do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada,

para a eliminação de barreiras internas de comunicação, etc.” (DORNELLAS, 2003). Conforme este mesmo autor, o tema empreendedorismo corporativo não se refere a uma versão adaptada do empreendedorismo tradicional, mas a uma ampliação da definição e sua aplicação a outras áreas, sem perda conceitual. Em outras palavras, para o autor a diferença entre o conceito de empreendedorismo e empreendedorismo corporativo é apenas o contexto que se aplica.

Há um nível notável de confusão a respeito da definição do termo Empreendedorismo Corporativo. A Harvard Business School considera que o empreendedorismo é “a identificação de novas oportunidades de negócio, independentemente dos recursos que se apresentam disponíveis ao empreendedor”, já a Babson College define que “o empreendedorismo é uma maneira holística de pensar e agir, sempre com a obsessão por oportunidades, e balanceada por uma liderança” (DORNELLAS, 2003). As duas renomadas escolas, sintetizam os conceitos mais difundidos e utilizados no mercado. Uma trata sobre o empreendedorismo no sentido de criação de novos negócios e a outra trata sobre a iniciativa empreendedora que pode ser aplicada em qualquer contexto da organização.

Para tanto vale aprofundar sobre o conceito de intraempreendedorismo e *corporate venturing*. A figura de Dornelas (Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/curso-de-ec>>. Acesso em 20 Abr. 2018) ilustra e dá uma noção dos conceitos.

Quadro 2 - Ilustração dos conceitos

Fonte: Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/curso-de-ec>>. Acesso em 20 Abr. 2018

2.1.1.1 Intraempreendedorismo

A origem do termo "*intrapreneur*" é atribuída por diversos autores (CHRISTENSEN et al., 2004; DORNELAS, 2003; KAUTZ, 1998) a Gifford Pinchot III, quando em meados da década de 70 iniciou os estudos sobre o tema.

Para Pinchot III (1989), o intraempreendedorismo é algo revolucionário que tem objetivo de acelerar as inovações dentro de grandes organizações, através da otimização do uso dos seus talentos empreendedores.

Schumpeter (1982, p. 55) já advogava que:

“A atividade empreendedora não se restringe ao proprietário de empresas ou ao capitalista, mas a todos que realizam novas combinações de recursos do ambiente econômico, distinguindo-os dos dirigentes de empresas, que têm como objetivo operar um negócio estabelecido e a manutenção do fluxo circular da economia operante”.

Assim o intraempreendedorismo também se refere ao processo interno de uma organização existente, independentemente de seu tamanho e lida não somente com novos negócios, mas também com outras atividades e orientações inovadoras (ANTONCIC, 2001). Intraempreendedores não são necessariamente os inventores de novos produtos ou serviços, mas as pessoas que podem transformar ideias ou protótipos em realidades lucrativas. São as pessoas por detrás dos produtos ou serviços. São formadores de equipes, comprometidos e fortemente orientados para ver suas ideias tornarem-se realidade (KURAKTO; HODGETTS, 2001).

Drucker (1987) alerta que os valores e as filosofias empresariais são essenciais para a formação do intraempreendedorismo, o qual depende de um ambiente favorável para seu desenvolvimento, pois sem o adequado suporte da administração, por meio de políticas de delegação, tolerância ao erro, isolamento de efeitos restritivos e sistema de reconhecimento, o intraempreendedorismo não tem sustentação.

No apêndice C pode-se encontrar um exemplo de intraempreendedorismo em que um executivo da área de RH de uma empresa de base florestal, redefiniu a forma de gerir a saúde suplementar da empresa. Tal exemplo é a evidência do conceito de intraempreendedor, de acordo com Wunderer (2001, apud HASHIMOTO, 2010, p. 21):

O intraempreendedor é um colaborador da empresa que inova, identifica e cria oportunidades de negócios, monta e coordena novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor. Age para atender necessidades latentes e buscar fazer de forma mais eficaz o que já existe. O objetivo do empreendedorismo organizacional é manter e aumentar o valor corporativo no longo prazo, otimizando os benefícios dos principais stakeholders.

Filion (2004) reforça esse alerta, afirmando que não basta ter colaboradores com perfil empreendedor, mas que a organização deve ter práticas favoráveis ao intraempreendedorismo. O autor ainda indaga se os empregados que adotarem um comportamento intraempreendedor, permanecerão na empresa ou, ao invés disso, criarão seu próprio negócio.

Sob essa perspectiva vale introduzir o conceito de *Corporate Venturing*.

2.1.1.2 Corporate Venturing

O *corporate venturing* é o esforço corporativo e empreendedor que leva a organização à criação de novos negócios internos ou externos que podem surgir de inovações que viabilizem a exploração de novos mercados, novos produtos ou até mesmo a geração de novas unidades (HIPPEL, 1977; BIGGADIKE, 1979; ELLIS; TAYLOR, 1987; GUTH; GINSBERG, 1990; BLOCK; MACMILLAN, 1993; SHARMA; CHRISMAN, 1999; MILES; COVIN, 2002; CHESBROUGH, 2002 apud ABDI, 2013).

A decisão de uma empresa por aplicar recursos em *corporate venturing* (CV) pode ter como foco apenas o aumento do retorno financeiro ou atender objetivos estratégicos da corporação.

O CV, quando direcionado para a estratégia da empresa, busca sinergias entre a sua atividade principal e a atividade da nova empresa com o intuito de alavancar as vendas do negócio principal ou redução de custos de estrutura. Contudo, a empresa pode investir em CV com o propósito de aumentar os seus retornos financeiros, que inicialmente não estão ligados à sua estratégia central (CHESBROUGH, 2002). Muitas vezes, nesse caso, essas novas empresas são posteriormente vendidas pela empresa mãe. No entanto, o autor ressalta que o limite dessas diretrizes (financeiro ou estratégico) é tênue e pode se alterar ao longo do desenvolvimento do projeto. A literatura identificou diferentes objetivos que motivam as companhias a iniciar um investimento em CV, que atendem tanto as diretrizes financeiras como as estratégicas. Esses objetivos estão descritos no quadro 3.

Quadro 3 - Objetivos do corporate venture

Objetivos	Conceito	Autores
Estratégia de Crescimento	Investimento em novos negócios para estimular a demanda, alavancar tecnologias subutilizadas e promover as tecnologias da empresa investidora.	Chesbrough (2002)
Acesso a Novos Mercados	Investimento nos moldes do CV para desenvolver novos produtos e tecnologias	Miles e Covin (2002)
Ampliação da Cadeia de Valor (Desenvolvimento do Ecossistema)	A empresa investidora utiliza o CV para desenvolver novos negócios ligados a sua rede de fornecedores, clientes, agentes, distribuidores e franqueados.	Chesbrough (2002); Campbell et al. (2003)
Expansão do Escopo de Operações e Conhecimento da Firma	O investimento em novos negócios permite que a empresa investidora amplie as operações da empresa.	Miles e Covin (2002)
Aplicação de Novas Ideias e Forma de Inovação	O CV representa a possibilidade de investimento de uma ideia surgida internamente à empresa que difira da sua atividade principal e que leve à exploração de novos produtos.	Campbell et al. (2003); Maine (2008)
Desenvolvimento de Novas Capacidades dentro da Corporação (Instrumento de Inovação Radical)	A empresa utiliza o CV para desenvolver tecnologias radicais para substituir linhas de produtos e acessar novos nichos de mercado.	Maine (2008)
Obtenção de Ganhos Financeiros	A empresa atua como investidor privado, buscando retornos financeiros atrativos, por meio do investimento em novos negócios, para vendê-los posteriormente.	Chesbrough (2002)
Aprender sobre Novos Produtos e Serviços	A empresa utiliza o CV para acessar e aprender com tecnologias radicais e sobre campos emergentes.	Maine (2008)
Alternativa ao Negócio Principal	Empresas que atuam em setores de crescimento lento buscam novos negócios não relacionados com sua atividade principal como oportunidades de crescimento.	Campbell et al. (2003)
Diversificação do Risco	O CV representa uma das alternativas para o desenvolvimento de produtos que envolve riscos elevados.	Tidd e Taurins (1999); Maine (2008)

Objetivos	Conceito	Autores
Promoção da Imagem da Empresa junto ao Mercado e Investidores	O CV alavanca ativos intangíveis como a marca da empresa investidora, transmitindo a seus shareholders a capacidade de gerar ganhos.	Chesbrough (2000); Miles e Covin (2002)
Geração de Novo Negócio a partir de Competências e Processos Internos	A empresa desenvolve um novo negócio a partir de atividades de P&D, por exemplo.	Campbell et al. (2003); Kuratko, Covin e Garrett (2009)

Fonte: MMA, 2011.

Fonte: MMA, 2011

Apesar de todos esses fatores, pode-se dizer que o CV ainda é uma prática incipiente no Brasil (ABDI, 2013).

Portanto, partindo da literatura consultada e dos conceitos aqui apresentados, os quais permeiam a pesquisa, vale entrar na ótica das barreiras encontradas com relação a inovação.

2.1.2 Barreiras organizacionais

Conforme Russel (1979), toda organização é um conjunto de pessoas que se combinam com vistas a certas atividades para um fim em comum. Para o mesmo autor suas características mais importantes são: o tamanho, o poder sobre os membros, o poder sobre os não-membros e a forma de governo.

Num sentido mais amplo, as organizações surgem numa tentativa de imortalizar, ou dar a sensação de imortalidade, para as pessoas. Morgan (2000, p. 225) contextualiza esse pensamento afirmando que “ao criarmos organizações, criamos estruturas de atividades que são maiores do que a vida e que geralmente sobrevivem por muitas gerações”. E mais: “não é de se admirar que questões de sobrevivência sejam uma prioridade tão alta para as organizações, uma vez que o que está em jogo é muito mais do que a simples sobrevivência da organização”.

Um conceito um pouco mais prático sobre as organizações diz respeito ao controle e a hierarquia. Sem esses dois componentes fica difícil executar o plano estratégico, medir os resultados e até bonificar os (as) executivos (as). Outro fator bem característico é estar *compliance* com as regras e normas da companhia, para mantê-la nos eixos.

Conforme visto na seção anterior, uma das definições sobre empreender no mundo corporativo trata sobre a uma maneira holística de pensar e agir, sempre com a obsessão por oportunidades, e balanceada por uma liderança. Empreender dentro de uma organização é mais sobre questionar o status quo e quebrar regras, do que segui-las.

Os conceitos, que teoricamente soam contraditórios, na prática precisam coexistir. Daí a complexidade em empreender em ambientes organizacionais. Se por um lado, atualmente inovação e empreendedorismo estão no discurso de toda grande corporação, por outro lado, colocar em prática sugere uma árdua tarefa. Existem questões culturais, estratégicas, políticas e orçamentárias espinhosas que devem ser enfrentadas por CEOs e outros líderes se quiserem garantir que suas organizações possam ser hospitaleiras — ao invés de hostis — a novas ideias, foi o que constatou Kirsner (2018) em recente pesquisa para Harvard Business Review. Na pesquisa foram analisadas as respostas de 270 líderes corporativos em estratégia, P&D e inovação, quanto ao questão: quais as maiores barreiras a inovação em grandes organizações? E dentre as cinco mais citadas estão: (i) política, territorialismo e desalinhamento; (ii) questões culturais; (iii) inércia em momentos cruciais para o futuro do negócio; (iv) falta de orçamento; (v) falta da estratégia certa ou visão.

Vale comentar sobre cada uma delas em particular:

- (i) Sobre políticas, territorialismo e desalinhamento, os líderes seniores podem não ser capazes de vencer todas as disputas políticas, mas podem ser claros sobre sua expectativa com relação ao time de inovação ou de novos empreendimentos e como os outros devem apoiá-los. “Sempre que você começa algo novo como uma iniciativa de inovação, que atravessa muitas áreas, há um potencial para as pessoas se sentirem invadidas”, diz Michael Britt, vice-presidente sênior do Centro de Inovação em Energia. Southern Company, uma grande operadora de serviços públicos. Isso é especialmente verdadeiro, acrescenta, quando o *core business* é bem-sucedido e está indo bem.
- (ii) Quanto as questões culturais a pesquisa revela que influenciar a cultura em empresas já estabelecidas não é recomendável, pois quase tudo que for feito provocará uma forte reação, porém criar novos lugares onde as pessoas possam se reunir para trabalhar em projetos - subculturas dentro da cultura maior - pode ser construtivo. Assim, pode-se projetar novos tipos de incentivos, reconhecendo e recompensando os comportamentos que se deseja incentivar, trazendo novas e mais variadas visões e tipos de talentos para a organização.
- (iii) Duas barreiras foram relacionadas na pesquisa e culminaram na pergunta: quão bem sua empresa “capta” sinais de mudança e quão bem ela age sobre eles? Apenas 18% dos entrevistados disseram que suas empresas tinham problemas quanto a captar os sinais, assim pode-se constatar que, na maioria das empresas, há a conscientização de que startups disruptivas estão invadindo seu setor ou sobre a mudança de comportamento do consumidor, por exemplo. O problema evidenciado é que os (as) executivos (as) não estão sabendo como agir nesses cenários. Quando eles (as) veem algo importante, não há mecanismos para estabelecer colaborações com fornecedores externos ou startups, ou executar um teste piloto rápido com a criação de uma unidade de negócios, por exemplo. Muitas empresas esperam que o evento estratégico anual seja o momento de endereçar esses temas e planejar a execução da mudança.

- (iv) Sob o aspecto orçamentário, muitas empresas relataram que os custos para a inovação são muito altos e em geral, a verba disponível é utilizada para, por exemplo, criação de um time dedicado a trabalhos conceituais, que estão de olho em tendências ou que treinem os colaboradores sobre as metodologias de inovação, no intuito de conseguir fundamentar argumentos para uma tese de investimentos e assim solicitar valores mais adequados a necessidade da companhia/ do negócio. Em outras palavras a verba é utilizada para trazer a gestão sênior para a jornada e assim educá-los.
- (v) Sem uma estratégia coerente e visão clara para o que a empresa pretende alcançar, os esforços de inovação acabam sendo desperdiçados. Algumas ações são fundamentais para a inovação acontecer sob essa perspectiva, são elas: ter expectativas claras e definidas sobre a necessidade da inovação, ter reconhecimento e mecanismos de incentivos apropriados para os times que se envolvem em fazer a mudança acontecer, comunicação regular, construir pontes entre as equipes de inovação e as unidades de negócios, adotar medidas de progresso que iluminam não só o desempenho do grupo de inovação, mas também as unidades de negócios com as quais eles trabalham para implementar suas ideias.

Ainda de acordo com a pesquisa, um fator que facilita a inovação é a capacidade de testar, aprender e iterar, ou seja, quão bem a empresa executa experimentos rápidos, ajusta e em seguida tenta novamente.

O que se pode observar é que a inovação é um processo contínuo e de resultados a longo prazo e isso esbarra nas metas de curto prazo das organizações e na urgência por resultados os quais os (as) executivos (as) são cobrados (as).

No quadro a seguir, apresenta-se os maiores obstáculos elencados na pesquisa citada. Além das cinco já comentadas, outras cinco foram evidenciadas. São elas: A não adoção de tecnologias emergentes, falta de apoio dos executivos, recrutamento insuficiente de pessoas com as habilidades necessárias, inabilidade de captar sinais críticos e falta de apoio do CEO.

Quadro 4 - Os maiores obstáculos para a inovação em grandes organizações

Fonte: Kirsner, 2018

Tal pesquisa evidencia a visão de executivos do mundo todo. Parte da presente pesquisa irá apresentar uma visão dos (as) executivos (as) do Brasil, quanto a mesma questão.

2.1.3 Modelos de Gestão

A estratégia corporativa justifica-se em situações naturais e inevitáveis, características da diversificação empresarial. Serve para direcionar e orquestrar a organização ao atingimento de seus objetivos.

GUPTA (1999, p. 100) define a estratégia corporativa como sendo o “nível mais elevado da estratégia que trata de questões mais amplas, como que negócios atuar e como explorar as sinergias entre as unidades de negócio”. A diversificação no contexto da estratégia

corporativa representa a presença empresarial em mais de um setor, com o intuito de reduzir as incertezas e dificuldades enfrentadas por empresas que atuam em um único setor. Quando se dá em negócios não relacionados, é motivada pelo desejo de capitalização das oportunidades de lucro em qualquer setor. Já a diversificação em negócios relacionados implica a atuação em negócios com semelhanças ou complementaridades entre si, em importantes dimensões estratégicas, resultando geralmente em ganhos sinérgicos e em riscos e incertezas menores (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Faz parte da estratégia da organização, os modelos de gestão adotados por ela. E por modelo de gestão, em termos simplistas, entende-se como gerenciar a organização. Birkinshaw & Goddard (2009) elencaram princípios que impulsionam as ações para a definição/ inovação em modelos de gestão, criando um esquema que contém de um lado a visão tradicional de gestão e de outro uma visão moderna e inovadora, a qual, diz-se é perseguida pelos (as) executivos (as) que anseiam construir um ambiente menos hostil para o empreendedorismo corporativo. Na figura abaixo, pode-se observar as premissas “fins”: definição de objetivos (como a organização define seus objetivos) e motivadores dos funcionários (como a organização motiva seus funcionários); e as premissas “meios”: coordenação de atividades (como a organização coordena e controla suas atividades) e tomada de decisões (como a organização toma decisões).

Cada dimensão dessas considera dois pólos. Do lado esquerdo observa-se a visão tradicional, onde (i) as metas são de curto prazo e claramente definidas, (ii) os funcionários são motivados de forma extrínseca, quer dizer, através de salários, bônus, etc., (iii) os processos são formais e estruturados (burocráticos) e finalmente, (iv) a tomada de decisões é hierarquizada. Do lado direito, observa-se a visão moderna/ inovadora, onde (i) a organização define seus objetivos através de uma visão de longo prazo, (ii) motiva seus funcionários de forma intrínseca, ou seja, através de contribuição para a sociedade e reconhecimento, (iii) coordena suas atividades de forma emergente, quer dizer, com processos informais e adaptativos e (iv) toma decisões de forma descentralizada, utilizando a sabedoria coletiva da organização.

Quadro 5 - Dimensões da gestão organizacional

Fonte: Birkinshaw, 2009

Os autores deixam claro que as extremidades não são muito usuais nos modelos de gestão, pois são modelos extremos e não muito seguros para o negócio.

Tal quadro serve de base para a organização identificar qual seu modelo atual e para onde deseja se mover num determinado período de tempo. No quadro a seguir, apresenta-se um exemplo disso.

Quadro 6 - Exemplo de aplicabilidade

Fonte: Birkinshaw, 2009

O modelo de gestão definido pela organização irá impactar diretamente a execução do intraempreendedorismo. Evidentemente que as organizações que estiverem mais para o polo direito terão mais obstáculos para superar do que as do lado esquerdo, em razão do espaço de manobra ser menor.

Outro fator que enfraquece a execução das ações inovadoras é a incomensurabilidade de resultados referentes a estratégia definida, na maioria das vezes isso se dá devido ao impacto que a cultura organizacional exerce sobre a organização.

2.1.4 Cultura organizacional

Vários autores concordam que cultura organizacional é historicamente determinada, relacionada com os conteúdos que os antropólogos estudam, socialmente construída, difícil de ser modificada. Entre eles pode-se citar Chanlat (1995) e Morgan (2000). Segundo Mintzberg e colaboradores (2010), a cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis — histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos. Para o autor, a força de uma cultura está em legitimar as crenças e os valores compartilhados entre os membros de uma organização. A cultura organizacional não existiria sem as pessoas. A cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. Percebe-se, então, que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra.

A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos. A relação entre cultura e organizações é vista de diversas formas pelos especialistas e, dependendo de sua formação ou enfoque, as abordagens da cultura nas organizações são realizadas de um modo peculiar. Para Fleury (1992), é possível distinguir três tipos de postura com referência à investigação dos fenômenos culturais das organizações. A primeira seria a empirista, ou do fotógrafo social, e implica considerar a sociedade como a somatória de indivíduos e a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos individuais. A segunda seria a do antropólogo, em que o pesquisador penetra na vida organizacional como observador. A terceira seria do clínico ou terapeuta, que tem a organização como cliente ou objeto de estudo, e busca obter insights que auxiliarão na resolução de queixas por ela apresentadas.

Já Dupuis (apud CHANLAT, 1996) divide as diversas abordagens em três grupos.

Visão gerencial. Considera que a cultura é mais uma das características que a organização possui. Trata-se de uma visão instrumental que vê a cultura como algo que pode ser manipulado pelos dirigentes da organização de acordo com a sua vontade. Vários autores que trabalham nesta abordagem veem a cultura como uma variável quantificável e manipulável.

Visão antropológica, sistêmica fechada. A cultura pode ser vista como um sistema de ideias, significações ou conhecimento encontrados em toda a sociedade. Alguns pesquisadores dessa visão associam a cultura da empresa à sua história e aos seus fundadores. Enfatizam o código, mas são criticados por esquecerem os conteúdos e as práticas dos atores sociais. A organização é vista como um sistema fechado, desconsiderando o contexto social global.

Visão antropológica, sistêmica aberta. Considera que a cultura está presente em toda organização, sem que haja uma cultura própria, específica. Smircich (1983) e Morgan (2000) dizem que organizações são fenômenos socioculturais. Baseiam-se na antropologia etnográfica, que vê a cultura como um sistema sociocultural. A organização é vista como um sistema aberto, inserida em um contexto global que interfere. Para pesquisadores dessa abordagem, existem cinco processos que interferem na cultura organizacional: adaptação societal ou cultura nacional; pressões institucionais; comunidades profissionais; confrontações e aprendizagem cultural. A cultura organizacional não é determinada pelo ambiente, ela se estrutura pelo jogo de atores que agem na organização e o fazem num ambiente de múltiplas interações. Sob esse prisma, não há como manipular a cultura, mas sim acompanhar o seu processo de desenvolvimento, uma vez que esta é vista como dinâmica, em constante mutação, portanto.

Para Schein (1985), os níveis em que a cultura pode ser analisada distribuem-se em três, sendo o primeiro o nível dos artefatos, em que os rituais, os símbolos, as estruturas e os processos organizacionais visíveis representam os fatores mais importantes de serem observados; o segundo nível seria o dos valores compartilhados, em que as estratégias, metas e filosofias ganhariam o destaque; e, em terceiro lugar, o nível das suposições básicas subjacentes, em que as crenças, as percepções e os sentimentos inconscientes e enraizados representariam os dados a serem analisados.

Conforme Schein (1985), a cultura é propriedade de um determinado grupo humano e esses grupos ou organizações precisam lidar com dois tipos fundamentais de assuntos. Esses assuntos se referem à adaptação externa e à integração interna. Os grupos lidam com esses assuntos nos níveis comportamental, cognitivo e emocional.

Sendo as pessoas, as principais influenciadoras da cultura, é necessário conceituar o comportamento organizacional, antes de abordar outros aspectos, como o poder social.

2.1.5 Comportamento organizacional

O comportamento organizacional é um campo de estudo que objetiva explicar, entender e mudar o comportamento humano nas organizações.

O quadro a seguir apresenta uma relação entre conceitos e seus respectivos autores:

Quadro 7 - Conceitos e autores

Autores	Conceitos
Bernardes (1988, p.76)	"comportamento é todo tipo de ação observável de uma pessoa."
Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.26)	"comportamento organizacional é o estudo de indivíduos e grupos em organizações. É um corpo de conhecimento que se aplica a todos os tipos de ambiente de trabalho."
Robbins (2002, p.6)	"comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional."
Soto (2002, p.8)	"o comportamento organizacional se relaciona com um conjunto de conceitos fundamentais que giram em torno da natureza das pessoas e das organizações."
Dubrin (2003, p.2)	"comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si."
Wagner III e Hollenbeck (2003, p.6)	"comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das organizações [...] Enfoca comportamentos observáveis [...] Busca facilitar o entendimento de processos grupais e organizacionais."
Limongi-França (2005, p.3)	"comportamento organizacional é o estudo de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho."
Kinicki e Kreitner (2006, p.8)	"comportamento organizacional é um campo interdisciplinar dedicado à melhor compreensão e gestão de pessoas no trabalho e, por definição, é orientado tanto para a pesquisa quanto para a aplicação."
Hitt, Miller e Colella (2007, p.5)	"o comportamento organizacional envolve as ações de indivíduos e grupos em um contexto organizacional. A administração do comportamento organizacional concentra-se em conquistar, desenvolver e aplicar o conhecimento e as competências das pessoas."
Casado (2007, p.214)	"comportamento organizacional é o conjunto de conhecimentos sobre o homem e sua interação com as demais pessoas, com seu trabalho e com outros aspectos da vida organizacional, que ajudam no entendimento das questões humanas e que concorrem para o atendimento dos objetivos organizacionais e para o desenvolvimento pleno do potencial humano."

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Um dos estudos mais difundidos nessa área é a teoria de tipos psicológicos de Jung, a qual parte do princípio de que os indivíduos se engajam em dois processos mentais: percepção e julgamento. A percepção pode tomar a forma de sensação ou intuição. O julgamento pode focar-se em pensamento ou sentimento. Cada uma dessas quatro funções (sensação, intuição, pensamento e sentimento) pode ser extrovertida e direcionada ao objeto ou introvertida para

uma visão subjetiva. Carl Jung escreveu a teoria dos tipos psicológicos em 1921 para definir as diferenças entre sua visão de desenvolvimento psicológico e as visões de Freud e Adler (HANLEY, 2003). Mais tarde, Katherine Briggs leu o trabalho de Jung e, juntamente com sua filha, Isabel Briggs Myers, desenvolveu um esquema de significados que permitia às pessoas entenderem e descobrirem seu próprio tipo (CHARON, 2003). Briggs e Myers desenvolveram um indicador chamado MBTI, que possibilita o conhecimento dos tipos psicológicos e, dessa forma, facilitaram o acesso das pessoas à teoria de Jung. Atualmente, o MBTI é um dos instrumentos psicológicos mais populares (RUSSEL, 1998), estima-se que alguns milhões de empresas o utilizem anualmente para os mais diversos fins.

O MBTI difere-se dos testes típicos de personalidade que medem a variação ou força ao longo de um contínuo. O indicador MBTI, ao contrário, foca-se em classificar os respondentes em uma escala bipolar que corresponde a quatro categorias. A medida das forças das preferências é feita por meio da escolha dos tipos bipolares. O tipo é categorizado de acordo com a escolha de uma das letras da escala bipolar composta por quatro categorias opostas (JESSUP, 2002).

O MBTI é um instrumento que mede as preferências — elementos da personalidade que podem ou não ser expressados no comportamento. O par de preferências mais conhecido é extroversão (E) e introversão (I) (BAYNE, 1990). No indicador MBTI, a pessoa escolhe um dos quatro pares de preferências (BAYNE, 1990). Esses pares estão descritos cruamente no quadro 7:

Quadro 8 - Pares de Preferência do MBTI

Quatro pares de preferências	
Descrição dos comportamentos associados a cada preferência, quando esses são suficientemente desenvolvidos	
Extroversão (E)	Introversão (I)
<ul style="list-style-type: none"> • Prefere o mundo externo das pessoas e coisas para refletir • Ativo • Ganha energia com os outros • Utiliza a experiência com os outros para entendê-los • Trabalha com tentativa e erro • Gosta de variedade 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefere a reflexão e as ações no mundo interno • Prefere escrever para falar • Sente prazer do contato social, mas precisa se recuperar dele • Quer entender algo antes de tentar • Persistente • Gosta de um espaço calmo para trabalhar
Sensação (S)	Intuição (N)
<ul style="list-style-type: none"> • Gosta de fatos • Realístico e prático • Observa o que está verdadeiramente acontecendo • Trabalha firmemente e passo a passo • Sente prazer em ter coisas e fazer delas seu instrumento de trabalho • Paciente e detalhista 	<ul style="list-style-type: none"> • Visualiza possibilidades e padrões • Imaginativo e especulativo • Gosta de considerar o todo • Trabalha de forma fragmentada entre períodos silenciosos (precisa de inspiração) • Gosta de variedade • Impaciente com a rotina
Pensamento (T)	Sentimento (F)
<ul style="list-style-type: none"> • Justo, mente firme, cético • Analítico e lógico • Crítico • Princípios claros e consistentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Quente, simpático, preocupado com o sentimento dos outros • Confiante • Gosta de receber outras pessoas • Valores claros e consistentes
Julgamento (J)	Percepção (P)
<ul style="list-style-type: none"> • Decisivo • Trabalho duro e determinação • Organizado e sistemático • Cumpre prazos com seriedade • Gosta de coisas concretas e bem definidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Curioso • Flexível e tolerante • Deixa as coisas abertas • Gosta de ter muitas experiências que podem ser digeridas ou utilizadas

Fonte: Adaptado de Bayne (1990).

Outro conceito derivado dos conceitos de Jung e desenvolvido por Myers foi a adição de um novo mecanismo, cujo primeiro componente relaciona a dominância do processo de percepção (S-N) ou julgamento (T-F) (ABRAHAMSON, 2001; HANLEY, 2003). Quando o julgamento é dominante, então se decide sob as alternativas apropriadas para os sentidos de Pensamento e Sentimento (T-F), e, quando a percepção é dominante, então o indivíduo prefere obter informações através dos sentidos (S-N) (ABRAHAMSON, 2001; BAYNE, 1990; HANLEY, 2003). O segundo componente desse mecanismo refere-se ao indivíduo que externaliza uma característica de personalidade dominante (i.e, Extroversão) ou que internaliza uma característica dominante da personalidade (i.e, Introversão) (ABRAHAMSON, 2001). Ao desenvolver esse novo mecanismo e o MBTI, Briggs e Myers melhoraram o sistema original de Jung.

Num nível intermediário de complexidade, Kersey e Bates sugeriram quatro pares de preferências: SP, SJ, NT e NF. Por exemplo, SP cobre os seguintes quatro tipos psicológicos: ISFP, ISTP, ESFP e ESTP (BAYNE, 1990). O quadro 8 resume os relacionamentos esperados entre esses quatro tipos de temperamentos e os aspectos de trabalho de que mais gostam.

Quadro 9 - Temperamento e aspectos do trabalho de que mais gosta

Temperamento e aspectos do trabalho de que mais gosta	
SP	<ul style="list-style-type: none"> • Emergências e pressão • Resolver problemas práticos, talvez em ambiente tenso e de alto risco • Variedade, muitas coisas acontecendo • Adaptação à realidade
SJ	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprir prazos • Resolução de problemas em ambientes estruturados e estáveis • Atento aos detalhes • Planejamento avançado • Ser socialmente aceito • Tomadores de decisão com base na realidade
NT	<ul style="list-style-type: none"> • Produzir novidades através de idéias de alta qualidade • Ser respeitado pelas suas idéias e conquistas, pelas pessoas às quais ele respeita • Autonomia • Lógico e inventivo
NF	<ul style="list-style-type: none"> • Ajudar os outros de forma atenciosa • Ser um recurso • Ser aceito e aprovado por estimular um ambiente harmonioso • Faz uso de seus próprios talentos • Sente-se energizado em resolver desafios • Entusiasta e habilidoso em entender as pessoas

Fonte: Adaptado de Bayne (1990).

Entendido que o comportamento organizacional afeta diretamente a dinâmica da organização, mas não é o único responsável, e não só dele depende a execução das ações na organização, faz-se necessário adentrar ao tema do poder social como um fator que influencia e tem um peso mais decisório na evolução dos temas organizacionais, por sua natureza subjetiva e inconsciente.

2.1.6 Poder político/social

Para adentrar nesse tema repleto de dualidades, vale trazer o conceito de Russel (1979) o qual aborda os sentimentos que são fontes psicológicas mais importantes de poder: a tradição, sobre forma de respeito a hierarquia; o medo e ambição pessoal, que são fontes do poder puro e simples; a substituição de um velho credo por um novo, que é a fonte de um poder revolucionário. Para o mesmo autor, o poder pode ser visto pelo aspecto psicológico, organizacional e governamental.

Entender as organizações através das configurações de poder é pertinente quando se está inserido nesse contexto. O que ocorre é que os indivíduos nem sempre tem essa consciência e então surgem os conflitos por conta da ausência do entendimento. Diante disso faz-se necessário explicar sobre tais configurações.

Segundo Mintzberg (1983), trata-se da forma como o poder se estrutura na organização para influenciar os resultados e sua dinâmica. O poder organizacional pode ser configurado em seis tipos: autocracia, instrumento, missionária, meritocracia, sistema autônomo e arena política. Em linhas gerais, nas configurações de poder instrumento, sistema autônomo, missionária e autocracia há poucas chances das arenas de poder se desenvolverem, pois na primeira a organização serve a um influenciador externo, o qual é soberano nas decisões, a segunda se diferencia por ter mais do que um influenciador externo, na terceira, há o domínio da ideologia, em que todos os esforços são destinados para perseguir a missão da empresa e na quarta a existência de um único dirigente que controla com rigor, impossibilita o surgimento de brigas por poder. Já as outras configurações chamadas meritocracia e arena política, propiciam uma boa dose de atividade política. A primeira focaliza seu poder sobre os especialistas, que devido ao seu treinamento, possuem muitas oportunidades para a rotatividade e, por isso, a sua lealdade à organização é um fator fraco. Sendo assim, eles simplesmente vão embora se a empresa não jogar o jogo deles. A arena política é caracterizada pelos conflitos. Como as organizações não sobrevivem muito tempo somente no conflito, diz que essa configuração pode servir como estágio de transição entre uma configuração de poder para outra. Fleury e Fischer (1992, p. 38) afirmam que: “poder é elemento fundamental para que a face controladora da organização se manifeste, e esta face nem sempre é percebida como bela e agradável”.

É comum encontrar bibliografias sobre o poder que enfatizam a relação deste com o ego das pessoas. Segundo Botelho (1991) administrar e conviver com o poder tem uma conotação de difícil prática, uma vez que, aquilo que se vê com mais frequência é o uso do poder para satisfazer o ego pessoal ao invés de utilizá-lo para obter resultados empresariais. O poder, quando utilizado em benefício próprio pode ser nocivo aos negócios, pois quando os interesses pessoais daqueles que tem o poder divergem aos interesses dos negócios, estes ficam em segundo plano. O professor Xavier Gilbert (2013), sugere cinco mecanismos de controle social que podem ajudar a moderar os efeitos negativos do poder nas organizações:

- a) exigir um alto nível de responsabilidade pelos resultados e fornecimento de feedback,

aumenta a dependência daqueles que tem poder sobre seus subordinados;

- b) uma cultura baseada em normas sociais gera respeito e reconhecimento mútuo, confiança mútua e cooperação, isso reforça a atenção dos líderes aos subordinados, enfraquecendo o uso negativo do poder;
- c) solicitar aos líderes que utilizem as “*capabilities*” individuais dos seus subordinados aumenta a atenção deles a sua equipe;
- d) não cultivar uma cultura meritocrática, mantém os líderes mais modestos e próximos aos seus subordinados;
- e) prestar atenção nos traços da personalidade no recrutamento e seleção como um caminho para prever como a pessoa será quando ela atingir posições de poder.

Um ponto importante a destacar diante desses mecanismos é que a organização precisa de uma área de recursos humanos madura para conduzir os processos desta forma. Além do mais é necessário entender se essa postura está alinhada as estratégias da companhia.

Para Tracy (1994), o poder supremo não se refere a intimidação das pessoas pela força bruta, mas da libertação delas de modo que sejam tudo que podem ser. Tal afirmação soa ingênua quando se considera o jogo político em uma organização, mas as literaturas modernas apoiam esse pensamento. Há de se ter muita coragem para assumir uma postura que estimule as pessoas a serem o melhor que elas podem ser. E coragem é uma virtude que tem uma relação direta com o intraempreendedorismo. Conforme Comte-Sponville (1995, p. 51), “de todas as virtudes, a coragem é sem dúvida a mais universalmente admirada. Sobretudo, a coragem pode servir para tudo, para o bem como para o mal”. Trazendo o conceito filosófico para o contexto do poder político nas organizações, dependendo dos valores e princípios do indivíduo é possível usar o poder em benefício próprio ou para empoderar as pessoas ao seu redor, por exemplo, que na opinião da autora esse é o verdadeiro poder.

2.1.7 Diferenças de Gênero

Atualmente as mulheres fazem parte de uma fatia significativa do mercado de trabalho, visto que seu crescimento e permanência vêm aumentando com o passar dos anos, devido a melhores condições e a melhores oportunidades. Para tal, ainda precisam superar alguns obstáculos, tanto externos quanto internos. Segundo Gomes (2005), as mulheres representam hoje cerca de 40% da população economicamente ativa no Brasil. Para tal, o crescimento constante e consistente da presença da mulher na esfera econômica demonstra

um movimento diverso daquele tradicionalmente verificado na sociedade até agora. A mulher da Idade Média frequentava principalmente e quase que unicamente o lar, detendo-se aos cuidados da casa e dos filhos. Porém, após a Segunda Guerra Mundial, as mulheres começaram a intensificar sua presença nas organizações, pois, devido a questões culturais e históricas, as mulheres eram privadas de desempenhar qualquer função fora do lar (LEITE in GOMES, 2005). Segundo pesquisa do SEADE (2018, pág. 1-12), em 2017 o número de mulheres no mercado de trabalho era de 55,1%. O nível ocupacional das mulheres, que vinha crescendo continuamente até 2012, diminuiu nos últimos três anos. Entre 2016 e 2017, a redução de 1,1% do nível de ocupação feminino. O decréscimo na taxa de desemprego feminino (18,3% em 2016 e 19,7% em 2017) deveu-se às taxas de desemprego aberto (de 15,9% para 16,8%) e oculto (de 2,4% para 2,9%). Outro fator importante é o aumento da capacitação e o crescimento do grau de escolaridade das mulheres para melhor se inserirem no mundo do trabalho. Atualmente, as mulheres não só estão inseridas significativamente nas organizações como também ocupam cargos de liderança. Uma boa definição para liderança é esta, de acordo com Chiavenato (2004), é um tipo de poder pessoal, tendo inteira ligação com as relações já existentes do líder com as outras pessoas. A liderança está ligada à habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que o líder pede. Segundo Bennis in Kanan (2010), também representa o uso adequado de poder, energia e influência pessoal. De acordo com uma pesquisa realizada pelo IBGE em 2017, no Brasil, somente 37% dos cargos de gestão/direção são ocupados por mulheres, ou seja, mesmo tendo um número elevado de recém-formadas (63% em relação aos homens recém-formados), a grande maioria dos cargos superiores nas empresas ainda é ocupada por homens (LOUREIRO; IKEDA, 2013). As mulheres vêm, desde a Revolução Industrial no século XVIII, adentrando em ambientes culturalmente ocupados por homens, porém, conforme Kanan (2010, pág. 244): “[...] as mulheres constituíam (e ainda constituem) uma pequena parcela da população que efetivamente conquista posições mais elevadas na hierarquia das organizações”.

A presença da mulher no mercado de trabalho está concretizada de fato, mesmo que (ainda) enfrente dificuldades em relação à igualdade de direitos, mostram-se interessadas em assumir certas responsabilidades, mesmo com certo receio, que antigamente era imposta somente aos homens. De acordo com Loureiro e Ikeda (2013), o grande desafio é mostrar para essas mulheres que vale a pena assumir um papel de liderança. Este desafio devesse ao fato de que esse tipo de oportunidade - de exercer um cargo de liderança – aparece juntamente

com o desejo de ter filhos, por isso, algumas delas acreditam que o bônus não compensa o ônus. Segundo Kanan (2010), apesar do grande número de mulheres nas empresas, os cargos de liderança ocupados por elas não é expressivo, isso devido a atos discriminatórios ou sexistas, mostrando que o preconceito pelo simples fato de ser mulher ainda existe. Relacionado a isso está o fenômeno do “Teto de Vidro”, descrito por Teixeira (2012), onde o aponta como um modelo de discriminação, onde a produtividade da mulher é inferior à capacidade de produção dos homens. A inserção/manutenção das mulheres no mercado de trabalho e, principalmente, em cargos de liderança é dificultada por aspectos socioculturais relacionados ao gênero e não à qualidade e à competência. Enfrentam barreiras que não são visíveis, advindas da cultura e da sociedade. Um dos fatores que contribuiu para a inserção e manutenção das mulheres no mercado de trabalho é a questão social, ou seja, dentro da possibilidade de se pagar menos pelo mesmo trabalho (ponto em decadência devido ao crescimento da instrução feminina) e da flexibilidade feminina como força de trabalho (horário de entrada e de saída), as mulheres são bem-vindas às empresas.

Ampliando para uma visão global, uma pesquisa do banco mundial (2018) revela que restrições ao emprego das mulheres existem em todas as regiões do mundo. Na figura abaixo pode-se observar a grandeza desse dado em algumas regiões. Por exemplo, na América Latina 16% dos empregos da indústria são considerados impróprios para as mulheres. Esse número chega a 63% em regiões no sul da Ásia.

Quadro 10 - Restrições ao emprego das mulheres no mundo

Fontes: Bases de dados do estudo *Mulheres, Empresas e o Direito*.

Ainda há muito a percorrer no que diz respeito a penetração das mulheres no mercado de trabalho. A implantação de ações afirmativas são necessárias para acelerar o processo de evolução do mercado, visto que o mundo passa por um momento de transformação onde equipes multidisciplinares em contextos exponenciais serão complementares.

2.2 MÉTODO DE PESQUISA

Para alcançar os objetivos propostos realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa e exploratória, em duas fases. Na primeira fase foi identificada como a literatura aborda a questão do empreendedorismo corporativo e quais barreiras foram encontradas para inovação dentro desse contexto, através do método exploratório em livros e periódicos. Na segunda fase foram aplicadas entrevistas semiestruturadas em profundidade para abordar o tema referente as barreiras ao intraempreendedorismo na prática e como elas são superadas. Os (as) executivos (as) foram selecionados pela pesquisadora baseado numa busca por aqueles (as) que se destacaram em suas iniciativas empreendedoras, de acordo com o levantamento “Anuário Valor Brasil 2017”, realizado pela consultoria Strategy& Brasil (PWC), em parceria com o jornal Valor Econômico (VALOR ECONÔMICO, 2017), e posteriormente executivos (as) recomendados (as) pelos (as) já entrevistados. Por fim os dados colhidos foram analisados conforme o método de análise do conteúdo.

Os estudos exploratórios têm por objetivo buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo. Isto porque é recomendável quando há poucos conhecimentos sobre o problema a ser estudado. Assim, tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas ideias (CERVO; BERVIAN, 1996).

Flick (2009) ressalta que as entrevistas semi-estruturadas têm atraído interesse dos pesquisadores e passaram a ser amplamente utilizadas. O que está associado à expectativa de que é mais provável que os pontos de vistas dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com o planejamento aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário.

Portanto esse estudo foi exploratório no sentido de estabelecer os critérios e métodos para a elaboração da pesquisa, a fim de conseguir chegar ao cerne da questão trazendo os dados quanto a caracterização dos intraempreendedores, e com entrevistas semi-estruturadas no intuito de se obter profundidade de conhecimento no fenômeno investigado.

A abordagem qualitativa procura descrever a cultura do ponto de vista do indivíduo que está dentro dela. Entrevistas não estruturadas, observações e outras técnicas qualitativas são assim desenhadas para capturar o ponto de vista do sujeito participante do grupo que se estuda. Pesquisadores que utilizam abordagem qualitativa evitam impor suas próprias categorias ou outras ideias a uma cultura, procurando trazer à tona o sistema de categorias ou ideias que os membros da cultura usam.

2.2.1 Validade e confiabilidade

Sendo essa pesquisa qualitativa de tipo exploratória, recorre-se ao paradigma fenomenológico que entende a descrição de um fenômeno como o resultado do processo investigativo no qual se busca o sentido das experiências para os participantes deste evento. (THIRY-CHERQUES, 2004)

Para Collis e Hussey (2005, p.64),

[...] o paradigma fenomenológico tem como objetivo captar a essência dos fenômenos e extrair dados que sejam plenos de significado em sua explanação e análise. O objetivo do pesquisador é obter pleno acesso ao conhecimento e ao significado daqueles envolvidos no fenômeno e, conseqüentemente, a validade é mais alta nesse tipo de paradigma.

Quanto a definição de validade, entende-se como “[...] até que ponto as descobertas da pesquisa representam de maneira precisa o que está realmente acontecendo naquela situação.”(2005, Ibid., p.65)

Eisenhardt (1989) afirma que dados qualitativos são particularmente úteis para entender a causa do suporte de determinada relação e eles provêm uma boa compreensão da dinâmica subjacente a essa relação, ou seja, o porquê do que está acontecendo. A descoberta dessa razão teórica subjacente explica a existência dessa relação. Isto é crucial para o estabelecimento da validade interna na pesquisa.

Visando assegurar a validade dos métodos adotados, as perguntas das entrevistas tiveram atenção aos temas correlacionados às variáveis estudadas, ou seja, “[...] deve medir o que o pesquisador deseja e pensa que está medindo.” (KERLINGER, 1980, p.156). O mesmo autor detalha os tipos de validade (1980, Ibid., p.157-159):

- Validade de conteúdo, que é dirigida à substância ou ao conteúdo, do que está sendo medido;

- Validade de constructo, que se preocupa com os valores subjacentes à variável estudada, por meio do qual os pesquisadores tentam obter provas que apoiem a teoria por trás de uma medida assim como sobre a medida.

Selltiz, Wrightsman e Cook (2005, p.5-8, v.2) conceituam que “[...] medida válida é aquela que abrange o constructo que queremos abranger. Um instrumento pode ser muito fidedigno e abranger um constructo com grande precisão, mas não ser válido para o nosso objetivo por medir o constructo errado.”

Esta pesquisa procurou atender os quesitos de confiabilidade e validade expostos a seguir:

- a) Para garantir a validade de constructo, a coleta de dados foi feita por: quatro níveis hierárquicos, executivos (as) oriundos de empresas de 8 setores diferentes, além de abranger homens e mulheres de 11 áreas de atuação dentro da companhia;
- b) Para a validade interna, os dados foram interpretados à luz da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977);
- c) Como validade externa, fez-se uma fundamentação teórica que suporta os objetivos de pesquisa, assim como as questões que se procura responder;

2.2.2 Coleta de dados

A coleta de dados iniciou-se em setembro de 2017, em São Paulo, com a realização da entrevista com o primeiro (a) executivo (a) e nove meses após, as entrevistas foram concluídas.

Para garantir maior fidedignidade da pesquisa foi utilizado como método de coleta de dados a modalidade de entrevista individual. A razão da escolha foi que esta favorece maior aprofundamento de tópicos, melhor explanação e posição pessoal a respeito da política, tácita ou explícita, para o fenômeno das barreiras ao intraempreendedorismo brasileiro.

A entrevista, quanto ao conteúdo, apresenta para Selltiz (1965, apud LAKATOS, 2005, p.198) seis tipos de objetivos:

- Averiguação dos fatos;
- Conhecer as opiniões das pessoas sobre os fatos;
- Compreender os sentimentos das pessoas envolvidas;
- Descobrir quais os planos de ação adotados pelo entrevistado em determinada situação;

- Aferir qual a conduta passada, do presente ou que poderá ser projetada no futuro; e
- Descobrir os fatores motivadores para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

Optou-se pela entrevista semiestruturada como a mais indicada concordando com Selltiz, Wrightsman e Cook (2005, v. 2, p. 41) de que a flexibilidade na entrevista “[...] ajuda a levantar os aspectos afetivos e valorativos das respostas dos entrevistados e a determinar o significado pessoal de suas atitudes.”

Utilizou-se um roteiro de entrevistas semiestruturado, pois objetivou uma possibilidade de expressão maior do entrevistado, assim como facultou ao pesquisador apresentar perguntas que aproximassem e incentivassem o tema ao discurso apresentado, investigando outros tópicos que apareceram durante as sessões de coletas de dados.

Houve, portanto, a adoção de um guia de entrevista padronizado, que consistiu em perguntas contextuais, mas que visaram estimular um clima de abertura de expressão de sentimentos e opiniões.

Outra preocupação com a questão da validade foi a aplicação de um pré-teste com dois executivos com experiência no tema, atuantes em grandes organizações, de setores e posições hierárquicos distintos, que colaboraram com suas opiniões para que algumas perguntas fossem reformuladas.

2.2.3 Método de análise de conteúdo

Lakatos (2005, p.169-170) orienta que a análise, conceituada como tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores, busca conseguir respostas às suas indagações e estabelecer relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. Já a interpretação procura dar um significado mais amplo às respostas, expondo o significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema, vinculando a outros conhecimentos.

Para analisar os dados obtidos pelos métodos expostos, se recorreu à análise de conteúdo, conceituada por Bardin (1977, p.42) como:

Um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A técnica de análise de conteúdo adotada para esta pesquisa foi categorial temática que reúne as informações agrupadas por categorias que revelam uma estrutura interna de comunicação. Para essa autora, “[...] um sistema de categorias é válido se puder ser aplicado com precisão ao conjunto da informação e se for produtivo no plano das inferências.”(1977, Ibid., p.55)

As unidades de registros foram obtidas pelas frases extraídas dos relatos dos entrevistados pertinentes à unidade de contexto que remetem às categorias de análise. (1977, Ibid., p.107).

2.2.4 Limitações e contribuições

Toda escolha implica em abdicar de outras opções. Apresentam-se a seguir algumas limitações sobre a metodologia aplicada e as medidas adotadas para minimizá-las.

Como limitações da pesquisa sugere-se um descolamento entre a realidade e o discurso dos executivos, por isso para avaliar os resultados das entrevistas foi utilizado o cruzamento das respostas das perguntas afim de mitigar possíveis desvios nas respostas. Foram utilizados também os princípios adotados na entrevista em profundidade, em que Poupart (2008) pontua como obter a colaboração dos entrevistados, colocar o entrevistado a vontade em um ambiente e contexto favorável, ganhar a confiança do entrevistado, levar o entrevistado a tomar a iniciativa do relato e a se envolver.

Outra limitação levantada no início da pesquisa foi quanto a seleção dos entrevistados, visto que somente após a entrevista é que saber-se-á se o executivo é realmente um conhecedor do tema, conforme a indicação do seu nome para a pesquisa. Para mitigar esse risco, foi realizada a validação da entrevista com dois executivos. Um deles, um gerente sênior de uma multinacional do ramo do agronegócio e outro *managing director* de um banco de investimentos. Constatou-se que: (I) quanto maior a senioridade do entrevistado, maior a riqueza no conteúdo relacionado ao tema; (II) as questões devem ser diretas ao tema principal, sem rodeios.

Ruediger e Riccio (2004, p.160) relatam que uma das críticas endereçadas à pesquisa qualitativa é a sua dificuldade em garantir a “[...] confiabilidade de seus resultados, a partir de uma suposta incapacidade da metodologia de produzir dados precisos sobre a realidade”, porém os mesmos autores destacam a argumentação de Schoreder (1999, apud RUEDIGER; RICCIO, p.161) de que esta “[...] não busca verdades absolutas e passíveis de generalização,

mas de achados que ajudem a compreender com mais profundidade determinadas questões da sociedade.”

Como contribuições, acredita-se que a riqueza desta pesquisa está na compilação de relatos profissionais de um tema que é bastante velado nas organizações e também ilustrado de uma forma mais superficial pela literatura tradicional. Uma segunda contribuição seria a análise do conteúdo dos executivos entrevistados por alguém que atua no mundo corporativo, há mais de 15 anos e por isso tende a ter uma leitura mais assertiva. Uma terceira contribuição refere-se a amplitude a respeito de gênero. Nas pesquisas referentes ao tema é raro encontrar entrevistas a executivas mulheres, além do número de entrevistadas, o qual também é um fator relevante.

2.2.5 Questões da pesquisa

Para alcançar os objetivos propostos pretendeu-se realizar entrevistas em profundidade, as quais seguiram o roteiro descrito no Apêndice A. Como é comum nesse tipo de método, algumas perguntas sofreram modificações no decorrer da entrevista, porém teve-se o cuidado de manter a equidade de escopo entre os (as) entrevistados (as), utilizando o mesmo protocolo para todos (as).

2.2.6 Registros dos dados coletados

Para os (as) executivos (as), as entrevistas foram gravadas (áudio) com autorização deles (as) e observações da entrevistadora foram colhidas. Os dados foram tabulados na ferramenta Excel e as respostas avaliadas através de análise de conteúdo.

Para ilustrar, elaborou-se o Quadro 10, abaixo, que representa como a teoria e prática serão evidenciadas.

Quadro 11 - Teoria e prática

Questões da Pesquisa				
Questão Principal	Questões Específicas	Objetivos da Pesquisa	Metodologia	Coleta e análise de Dados
Como superar as barreiras relacionadas ao intraempreendedorismo em organizações contemporâneas ?	Como a literatura aborda a questão das barreiras ao intraempreendedorismo?	Comparar a literatura com os resultados da pesquisa	Pesquisa em periódicos, livros e repositório de dados	Revisão da literatura
	Como os executivos superam as barreiras na prática?	Identificar ações praticadas por executivos	Entrevistas em profundidade semi-estruturadas	Análise do Conteúdo
	Quais lições principais?	Elaborar uma lista de lições práticas	Dissertação	Escrita

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

3 RESULTADOS DA PESQUISA E CONTRIBUIÇÕES

3.1 UNIVERSO DA PESQUISA

O processo de entrevistas aos (as) executivos (as) levou 9 meses, foram abordados 35 executivos (as) e aproveitados 32 relatos. Foram entrevistados (as) 20 homens e 15 mulheres. Inicialmente foram acessados executivos (as) que tiveram destaque por suas inovações, reconhecidos (as) em periódicos. Uma busca secundária trouxe executivos (as) indicados (as) pelos (as) executivos (as) entrevistados (as). A representatividade de gênero da pesquisa pode ser observada no gráfico a seguir:

Gráfico 1 - Representatividade de gênero

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Dos (as) 35 entrevistados (as), três relatos não puderam ser aproveitados, sendo a principal razão, o fato de que eles (as) estavam fora do perfil da pesquisa, o qual, vale lembrar, são executivos (as) que atuam em grandes organizações brasileiras. E por executivos (as) entende-se aqueles que atuam em cargos de poder.

Mais da metade (53%) dos (as) entrevistados (as) se enquadra na faixa etária de 35 a 44 anos. A pesquisa abrangeu executivos (as) entre 25 a 64 anos. Para o tema em questão a variável “faixa etária” trouxe vieses interessantes, como a forma como os (as) executivos (as) enxergam as organizações e como influenciam os *stakeholders*.

A faixa etária dos (as) executivos (as) é representada no gráfico a seguir:

Gráfico 2 - Representatividade de faixa etária

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Com relação ao setor das organizações em que os (as) executivos (as) atuam ou atuaram em grande parte de sua carreira, a pesquisa abrangeu 8 setores. São eles: Agronegócio, Automotivo, Bancário, Bens de Consumo, Engenharia, Saúde, Tecnologia e Têxtil. A representatividade pode ser observada no gráfico abaixo.

Gráfico 3 - Setores das organizações

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Como a riqueza da pesquisa foi capturar as lições aprendidas pelos executivos (as), baseadas na vivência profissional, o perfil dos (as) entrevistados (as) exigiu que fossem pessoas que ascenderam na hierarquia corporativa. Portanto quanto ao nível hierárquico deles (as), têm-se: 3 gerentes seniores, 19 diretores, 5 vice-presidentes e 5 presidentes. Conforme gráfico abaixo:

Gráfico 4 - Nível hierárquico

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Sendo apresentados os dados quantitativos do universo de pesquisa, passa-se agora ao conteúdo resultante da pesquisa.

3.2 DESCRIÇÃO DO CONTEÚDO DA PESQUISA

3.2.1 Quanto a possibilidade de empreender nas organizações brasileiras

Para a maioria dos executivos, é possível empreender nas organizações brasileiras. “É possível não é óbvio” respondeu a CEO de uma empresa de tecnologia. A frase sintetiza a opinião da grande maioria dos (as) entrevistados (as). Claramente não é tarefa fácil, mas superando parte dos obstáculos já é possível empreender. Os (as) executivos (as) entendem que empreender numa organização está tão relacionado a ter iniciativa empreendedora quanto a criação de novos negócios ou ainda, na forma mais radical de intraempreendedorismo, a criação de novas empresas.

No que se refere a uma atitude empreendedora, os conceitos trazidos por essa maioria sugerem que intraempreendedorismo é:

- a) Colocar em ação algo que não se moveria senão por essa iniciativa;
- b) Uma questão de encontrar caminhos, é ser líder do seu processo, ao mesmo passo que a empresa tem que dar abertura para o executivo empreender;
- c) Propor soluções e alternativas para o tratamento de questões estratégicas;
- d) Liderar e influenciar as pessoas para o trabalho;
- e) Criar vantagens competitivas para conduzir os interesses da empresa e as relações diplomáticas corporativas;
- f) Ter iniciativas de mudanças de estrutura, de modelos, introdução de ideias novas;
- g) Inovar;
- h) A possibilidade de ter as alavancas como ferramentas para manter as inovações;
- i) Ter pessoas com *empowerment* na organização;
- j) Tratar a empresa como se fosse a sua empresa, tanto trazer novas iniciativas e gerir times, quanto apagar a luz ou controlar despesas;
- k) Acelerar os projetos;
- l) Inovar na gestão de risco, na oportunidade de um ganho, na redução de custos, na maximização de processos, numa nova estrutura de times;
- m) Propor soluções para problemas existentes na companhia e essas soluções podem ser transversais (transversalidade), ou seja, que depende de várias áreas;
- n) Só é sustentável se estiver atrelado a uma causa;
- o) Estar presente no dia a dia, estar servindo, fazer acontecer com verdade.

Para os (as) que entendem o intraempreendedorismo como algo que renova a estratégia da companhia, elenca-se os conceitos:

- a) É a criação de projetos que não são tradicionais dentro do portfólio da empresa;
- b) É criar novos produtos e serviços que tragam benefícios quantitativos para a companhia;
- c) É construir algo inédito, que envolva risco.

Um relato interessante de um executivo da indústria farmacêutica trouxe luz para um fato não muito comum no mercado brasileiro. Ele conseguiu aplicar sua tese de doutorado na prática. Desenvolveu uma plataforma tecnológica, cujo projeto levará uma média de quinze anos para finalizar sua implantação. Ele conta que o fato dele ter sido o idealizador do projeto e acreditar muito na causa fez com que as pessoas se engajassem no seu propósito. Esse exemplo ilustra uma das características mais fortes do empreendedor, nesse caso intraempreendedor que é o *ownership*, ou seja, trabalhar como dono do negócio.

Ainda, há quem conceitue o intraempreendedorismo, como o esforço corporativo e empreendedor que leva a organização à criação de novos negócios. Um executivo da área de *People Analytics* relata um caso onde executou um projeto que desencadeou a criação de duas *start-ups* dentro da organização, em que levou mais de quinze pessoas para o projeto e em uma das *start-ups* realizou um *spin off*, que é quando há uma cisão de uma unidade de negócio da empresa para ser independente. Empresa a qual ele é o atual CEO fundador. Antes disso ele conta que montou uma unidade de negócios, a qual se transformou em um fundo de investimentos com mais de 30 empresas e ele não considera isso empreender. Relatos assim trazem uma questão relevante a qual será abordada mais adiante, que é: Será que o verdadeiro empreendedor consegue permanecer dentro de uma grande organização tradicional? Outro executivo relatou que a sua atitude empreendedora o fez ser expurgado de uma organização tradicional, pois seus pares demonstravam incômodo com tal atitude, pois ele elevava o nível de ousadia dos negócios e chamava muita atenção. Dantas (2008), aponta esse fenômeno como uma das desvantagens do intraempreendedorismo. Ele defende que tal feito fere a estima dos menos capacitados.

Complementando, um executivo de *investment banking* afirmou que o empreendedorismo dentro das organizações é bastante limitado quanto a execução do projeto e ao retorno financeiro, pois o executivo precisará dividir os ganhos com a empresa.

Quanto a outra parte dos executivos que responderam que o sucesso do intraempreendedorismo depende de alguns fatores, estes são apontados a seguir:

- a) Um método definido para acontecer;
- b) A organização permitir que as pessoas trabalhem em algo que não é importante para a empresa no presente, mas que no futuro por alguma mudança exógena a empresa não tenha outra saída a não ser colocar aquela iniciativa para funcionar;
- c) O entendimento de que se as pessoas quiserem inovar elas precisam trabalhar além do dia a dia, além das metas, de que não é algo que irá acontecer naturalmente, que será um trabalho de hora extra;
- d) As forças que levem a mudança serem mais fortes do que as que fazem com que a organização fique na inércia;
- e) A empresa perceber a importância de empreender. Tem as que estão nesse momento investindo em *corporate venturing* e tem as que ainda não enxergam essa necessidade.

Ainda representando uma minoria de respostas, houve quem acredita que não é possível empreender dentro de uma organização. Os argumentos apresentados foram:

- a) Se empreender não estiver no plano de metas da companhia, os executivos não trabalharão para isso.
- b) Há confusão conceitual nos executivos entre fazer o seu trabalho da melhor forma possível e ser empreendedor.

Conforme citado por Dantas (2008), outra desvantagem do intraempreendedorismo é a geração de competição excessiva, a qual inibe a circulação de informações entre os colaboradores e fomenta o poder político. Conforme um dos conceitos citados acima, há que ter método para evitar as armadilhas, como o “apadrinhamento”, por exemplo, que pode estimular a formação dos silos corporativos.

Apresentadas as opiniões dos (as) executivos (as) quanto empreender dentro das organizações, avança-se para as barreiras apontadas por eles (as).

3.2.2 As barreiras que dificultam a intensidade intraempreendedora

As barreiras apontadas nas entrevistas foram agrupadas e ranqueadas pela frequência com que foram mencionadas pelos (as) entrevistados (as). Deste modo foram reveladas sete (07) barreiras principais que mais dificultam a execução das iniciativas intraempreendedoras nas organizações, são elas:

1. Resistência das pessoas a mudanças.
2. Estrutura matricial e hierarquizada das organizações.
3. A Briga pelo poder.
4. Questões culturais relacionadas ao machismo.
5. Líder egocêntrico.
6. Inércia das pessoas e da organização.
7. Burocracia.

Ao total foram levantadas 34 barreiras e destas, as sete (07) descritas acima foram as mais citadas. Para ilustrar, o gráfico abaixo apresenta o percentual correspondente ao número de vezes que cada barreira foi mencionada pelos entrevistados:

Gráfico 5 - Representatividade das barreiras levantadas

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Para melhor compreensão, foi elaborado um quadro com todas as barreiras apontadas nas entrevistas. As barreiras foram agrupadas em quatro áreas e enquadradas nas fases da jornada intraempreendedora as quais pertencem, conforme quadro a seguir:

Quadro 12 - As barreiras apontadas

ÁREAS	BARREIRAS	JORNADA INTRAEMPREENDEDORA
COMPORTAMENTO HUMANO	1. A resistência a mudanças das pessoas. 2. A falta de consciência das pessoas em não abrir mão da sua vontade em prol do coletivo. 3. A inércia. 4. A baixa credibilidade do executivo que está propondo a iniciativa. 5. As projeções que as pessoas criam dentro das organizações. 6. Êxodo empreendedor. 7. Limitantes de consciência e percepção. 8. O medo das pessoas em perder o emprego. 9. A presença de um líder com ideias extraordinárias que acaba por ofuscar a geração de ideias da equipe.	Mindset Empreendedor
MODELO DE GESTÃO	10. A estrutura matricial e hierarquizada das organizações. 11. A burocracia 12. A alta demanda de trabalho e metas. 13. A complexidade das organizações. 14. A pressão da organização quanto ao fazer de acordo com sua visão. 15. As métricas conflitantes que existem nas organizações. 16. Diferença de propósitos entre as áreas (vendas x compliance, por ex.). 17. Dificuldade em estabelecer projeções de futuro. 18. Incomensurabilidade dos resultados. 19. O interesse do acionista no resultado a curto prazo. 20. Projetos desalinhados a estratégia da companhia. 21. Questões relacionadas ao volume de dados.	Alinhamento Estratégico Ideação Modelos de negócios Escalonamento
CULTURA ORGANIZACIONAL	22. A briga pelo poder. 23. O machismo. 24. A falta de um ambiente estimulante. 25. Diferenças culturais entre subsidiárias em outros países. 26. Executivos que seguem as escolas clássicas num ambiente em constante mudança. 27. Formação de silos baseados em preconceitos. 28. Morosidade na tomada de decisões. 29. Conflito de agenda dos executivos (interesse pessoal versus da companhia). 30. O desalinhamento dos departamentos produz forças contrárias ao andamento dos projetos. 31. A não aceitação a erros. 32. Posições estabelecidas por executivos na situação atual.	Ambiente favorável Tolerância a erros Apoio do poder político
GEOGRAFIA	33. Os desafios regulatórios. 34. A priorização de projetos brasileiros frente a um cenário global (as jabuticabas).	Fatores externos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

3.2.3 Os perfis intraempreendedores

Para fins de síntese do resultado do estudo foram categorizados quatro perfis intraempreendedores, os quais foram agrupados de acordo com suas respostas quanto as formas de superação das barreiras apontadas. A ideia vem de encontro ao conceito das

metáforas descritas por Morgan (2000), o qual relata as formas de ver a organização, na qual, por exemplo: para um psicólogo, a organização é um conjunto de pessoas que trabalham diferentes processos psíquicos, com diversas possibilidades (cultura), para um advogado, as organizações são uma série de contratos, para um economista uma série de transações, e assim sucessivamente. Assim, “modos de ver tornam-se modos de não ver” (MORGAN, 2000, p.217).

Tal categorização foi inspirada no conceito derivado de Jung e desenvolvido por Myers, de acordo com quadro 6 apresentado na revisão bibliográfica deste estudo. Os perfis evidenciados foram: o Intraempreendedor Ativista/ Idealista (NF), o Intraempreendedor Articulador (SJ), o Intraempreendedor Radical (SP) e o Intraempreendedor Cientista (NT).

As formas de superar as barreiras foram elencadas através da subdivisão de perfis e segregação dos temas já mencionados anteriormente: modelo de gestão, comportamento humano e cultura organizacional. Vale ressaltar que como esta é uma pesquisa transdisciplinar, há intersecção dos temas nas ações mencionadas pelos entrevistados (as).

Além da relação com a tipologia do MBTI, vale conceituar os perfis de acordo com a percepção da pesquisadora e ainda com conceitos de diversos autores, referentes ao tema. A seguir serão caracterizados os perfis comportamentais dos intraempreendedores.

3.2.3.1 Intraempreendedor Ativista/ Idealista

Entende-se aquele que tem um propósito na organização, quer deixar um legado, fazer a diferença, transformar. Geralmente estimula os outros com suas visões. Se assemelha ao perfil intraempreendedor cunhado por Pinchot III (1989, p. 53), o qual define:

Todos os sonhadores que realizam. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O *intrapreneur* pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa.

3.2.3.2 Intraempreendedor Articulador

Entende-se aquele que vai costurando as ideias, trabalhando quase que clandestinamente. Ele pratica a “inovação pelas bordas”, ou seja, a incremental e não disruptiva. Esse perfil se assemelha ao perfil intraempreendedor tradicional, de acordo com Wunderer (2001, apud HASHIMOTO, 2010, p. 21):

O intraempreendedor é um colaborador da empresa que inova, identifica e cria oportunidades de negócios, monta e coordena novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor. Age para atender necessidades latentes e buscar fazer de forma mais eficaz o que já existe. O objetivo do empreendedorismo organizacional é manter e aumentar o valor corporativo no longo prazo, otimizando os benefícios dos principais stakeholders.

O perfil articulador foi o único que se pôde observar níveis diferentes de domínio da habilidade característica do intraempreendedor que é articular/ influenciar. Em geral, executivos (as) em posições mais seniores mostraram maior domínio, porém não houve unanimidade. Houveram casos de gerentes que se mostraram mais habilidosos do que diretores, por exemplo.

3.2.3.3 Intraempreendedor Radical

Ele é um empreendedor que viu a oportunidade de empreender com as vantagens da estrutura de uma organização, mas com o tempo a tendência é que seja expurgado da organização por causa das forças contrárias que estas exercem sobre o intraempreendedorismo. Eles têm um forte poder de execução e de liderar e influenciar pessoas para que o negócio saia do papel. Dos (as) 32 entrevistados (as), 19% atualmente trabalham em seus próprios negócios e contaram o que fizeram para empreender quando estavam em grandes organizações e o onde falharam, segundo suas visões.

O melhor conceito para definir esse perfil é o conceito típico do empreendedor. Schumpeter (1947, p. 149) afirma que “o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias”.

3.2.3.4 Intraempreendedor Cientista

São intraempreendedores que criam um projeto científico na academia e propõe na organização. Empenham seus esforços em mostrar que o cientificamente comprovado é aplicável e traz resultados para a companhia.

No gráfico a seguir pode-se observar a representatividade dos perfis na pesquisa:

Gráfico 6 - Perfis intraempreendedores

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Explorando a teoria das prisões psíquicas (MORGAN, 2000, p. 220), na qual: “maneiras de pensar e de agir aprovadas tornam-se prisões que confinam as pessoas dentro de mundos socialmente construídos e impedem o surgimento de outros mundos”, arrisca-se dizer que os intraempreendedores articuladores e os cientistas são os que mais sofrem com as prisões psíquicas dentro das organizações, visto que eles precisam influenciar as pessoas para a execução de seus projetos, tendo como argumento, na maioria das vezes, objetivos financeiros. Já os intraempreendedores radicais têm uma tendência a quebrar os paradigmas e assim fica evidente quem os apoia e quem não. Em geral, quem apoia não está tão preso nessa condição. E quanto aos intraempreendedores ativistas/ idealistas, por conta do *mindset* mais humano, tendem a conseguir sensibilizar os *practitioners* da organização, em nome do propósito do projeto.

No quadro a seguir são descritos de forma sintetizada as principais diferenças entre os perfis quanto a forma de superação das barreiras que serão apresentadas a seguir e ainda cita executivos admirados pelos (as) executivos (as) entrevistados (as) em cada um dos perfis:

Quadro 13 - Diferenças entre os perfis intraempreendedores

INTRAEMPREENDEDOR COMO SUPERAM	ATIVISTA/ IDEALISTA	ARTICULADOR	RADICAL	CIENTISTA
BARREIRAS CULTURAIS	<ul style="list-style-type: none"> - Comunica o propósito do projeto pois acredita que as pessoas compram os porquês e não o objeto resultante disso. - Dá a oportunidade de ter uma conversa livre com as pessoas. - Dá suporte ao risco pois é fundamental errar rápido para acertar mais rápido. - Ouve a voz da negatividade para adequar melhor a sua estratégia. - Quer gerar negócios de impacto e por isso estimula os outros a fazer coisas inovadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tem trânsito político na organização e forma alianças. - Observa os movimentos das pessoas na organização. - Usa a persuasão e comunicação e conhece as duas agendas (pessoal e profissional) das pessoas. - Pensa grande e faz pequeno. - Entende quais ganhos as pessoas irão ter com a sua ideia e vende para cada indivíduo, a partir desse discurso. - Tem um sponsor em cada nível. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não tem muita paciência em superar essas barreiras, uma consequência disso é que, em muitos casos, é expurgado da organização. - Pensa grande e faz grande 	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilha a criação e assim influencia os stakeholders. - Cede em alguns momentos para baixar a guarda das pessoas e então vende o projeto. - Não expõe o projeto no coletivo, para que as pessoas não criem um dossiê. - Pede a opinião das pessoas antes de apresentar o projeto, assim elas vendem o projeto junto. - Acessa todos os níveis da organização.
BARREIRAS COMPORTAMENTAIS	<ul style="list-style-type: none"> - Usa transparência e verdade com as pessoas para criar um ambiente aberto onde possa escutá-las de verdade. - Em geral, não toma decisões diferentes do acordado com um colegiado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Usa a paciência e perseverança para ir costurando a sua visão com os <i>stakeholders</i>. - Quando precisa tomar uma decisão que afete a vida das pessoas negativamente (em geral) entende que faz parte do jogo corporativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constrói alta reputação, porque tem dificuldade em formar alianças, por conta do ruído político que seus projetos geram. - Quando precisa tomar uma decisão que afete a vida das pessoas negativamente (em geral) se sente frustrado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apresenta os fundamentos científicos do projeto para identificar quem serão os patrocinadores e "<i>adopters</i>" do projeto. - Quando precisa tomar uma decisão que afete a vida das pessoas negativamente (em geral) se sente frustrado.
BARREIRAS ESTRATÉGICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Envolve os clientes de forma mais holística. - Pede apoio dos pares de forma clara, sem manipulação, uma questão de negociação pura. - Se junta com pares que pensam igual no intuito de ganhar força. - Usa o conceito de triple bottom line (pessoas, planeta e lucro). 	<ul style="list-style-type: none"> - Tem claro o mapa dos <i>stakeholders</i>, ou seja, quem e como precisará influenciar para que o projeto tenha sucesso. - Preparação é chave na hora de vender as ideias. - As ideias fundamentalmente tem impacto econômico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acredita que Intraempreendedorismo é real para as empresas que tem as ações relacionadas aos mecanismos de incentivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procura aplicar seu projeto em Companhias que tenham a estratégia alinhada ao propósito do projeto.
EXECUTIVOS CITADOS	Rose Marcário - Patagônia Sharyl Sandberg - Facebook	Pedro Parente - BRF Priscila Vansetti - Dupont	Jorge Paulo Lemann - Garantia Cristina Junqueira - Nubank	Ian Gibbons - Theranos Alex Ostervalder - Strategyzer

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Apresentados os perfis encontrados no universo de pesquisa e a síntese referente a superação das barreiras, passa-se a um detalhamento das formas de superação das barreiras pelos (as) executivos (as) nesse processo.

3.2.4 Formas de superar as barreiras culturais

Nessa seção serão elencadas as formas para superar as barreiras ao intraempreendedorismo brasileiro na visão de cada um dos perfis intraempreendedores relacionadas a cultura organizacional:

a) Na visão do intraempreendedor ativista/ idealista

- é fundamental entender a cultura organizacional e o *mindset* das pessoas que estão recebendo a cultura;
- alinhar o projeto e ajustar a forma de venda, de acordo com a missão e cultura da companhia;
- customizar o discurso: quando a cultura organizacional não é explícita é mais desafiador. O discurso para venda do projeto não pode chocar os valores organizacionais. É importante acompanhar o discurso do *board*, daqueles que são os artífices da palavra na organização e usar as palavras deles;
- se o projeto estiver alinhado a estratégia e de acordo com um método, a chance de dar certo é muito grande. E isso pode gerar inveja aos colegas, por isso recomenda-se sempre envolvê-los para que eles se sintam parte e assim haverá mais vozes reverberando o projeto o que o tornará mais forte e potente. Inevitavelmente, o idealizador irá aparecer, porém quando ele reconhece o time, automaticamente enfraquece aqueles que estão querendo se projetar na sua ideia;
- construir junto e formar alianças para construir e divulgar o projeto;
- é importante ouvir as vozes da negatividade para adequar melhor a estratégia;
- as pessoas em geral compram o propósito do projeto e não o objeto resultante disso;
- é importante saber como comunicar. Comunicar primeiro o “Porquê”, segundo o “Como” e terceiro o “O quê”;
- criar um ambiente estimulante para que as ideias sejam expostas;
- dar a oportunidade de ter uma conversa livre com as pessoas;
- incentivar a cultura do errar rápido para acertar rápido. A empresa tem que dar suporte ao risco;
- a liderança precisa criar fóruns apartados, premiando e estimulando a competição das pessoas que tem vontade de empreender;

- dar os incentivos corretos e abrir um canal para que o empreendedorismo aconteça;
- estimular a competição entre os pares, monitorando e acompanhando para que não se torne uma competição desleal, ou no nível pessoal. Alternar os grupos para que a formação de nichos não ocorra;
- utilizar métricas para que a atividade de empreender dentro da organização seja mensurável e direcionada a resultados, como por exemplo: fazer algo que impacte os outros negócios e que estimule os outros a fazer coisas inovadoras.

b) Na visão do intraempreendedor articulador

- ter um patrocinador do projeto em cada nível. As pessoas precisam comprar o projeto em todos os níveis. Se a venda acontecer para o presidente, mas as pessoas de baixo não estiverem compradas, o projeto não sai;
- a ideia inicial vai sofrendo modificações conforme as alianças forem se formando, portanto, conhecer o público que precisa ser conquistado para o sucesso do projeto é fundamental para saber quais os limites do projeto. Tem coisas que poderão ser propostas e tem coisas que não serão possíveis. E esse conhecimento se ganha com tempo, as chamadas horas de voo do (a) executivo (a) na organização;
- os influenciadores têm que ter trânsito político na organização, senão o projeto naufraga;
- as organizações rotulam as pessoas e uma mudança de ares, seja de área, de unidade de negócios faz bem para o executivo (a). Nas palavras do (a) executivo (a): “às vezes é preciso cantar em outra freguesia”;
- sempre haverá pessoas que são mais difíceis de influenciar, nesses casos convencer a pessoa de confiança da pessoa que se quer convencer antes pode ser uma saída. Isso evita queimar a ideia e se for preciso realinha a estratégia antes de ir adiante;
- o poder político é mais escancarado quando a empresa não é muito estruturada. Em empresas estruturadas em geral há um colegiado e a decisão é mais democrática;
- utilizar o *soft power*, o qual envolve sedução e influência;
- identificar pessoas chaves e mostrar através do discurso que o projeto é da empresa e não de um executivo (a) ou de sua área;
- entender bem a empresa, qual o discurso e o que está por traz, quais interesses políticos, quem são os decisores. Em algumas empresas muita coisa se decide no café;

- construir credibilidade e reputação é importante;
- utilizar a regra: melhor pedir perdão do que permissão;
- formar alianças com as pessoas chaves para o projeto em todos os níveis;
- mudar sempre, porém devagar e pelas bordas;
- ter reuniões de alinhamento e venda do projeto antes da reunião de decisão;
- entender quais ganhos as pessoas irão ter com o projeto e vender para cada indivíduo, a partir desse discurso;
- entender que as pessoas têm duas agendas, a profissional e a pessoal, e conhecer as duas;
- criar uma relação de confiança com os interlocutores gera aproximação e maior empatia ao projeto;
- entender qual é a escola do (a) executivo (a), para entender se ele (a) vem para construir ou para desconstruir;
- é importante observar os movimentos das pessoas: as pessoas deixam transparecer muito na linguagem corporal. Quem domina a arte de ler os movimentos tem mais informação;
- encontrar apoio a uma linha vertical a qual se está subordinado;
- ter uma boa leitura das pessoas da organização para identificar os aliados e os concorrentes;
- a falta de malícia para entender quem são seus concorrentes pode te custar a posição;
- alinhar os assuntos com todos sempre antes das reuniões. A reunião serve para formalizar o que já está decidido;
- quando não for possível influenciar a pessoa alvo da negociação, influencia-se as pessoas que influenciam aquela pessoa (os indiretos);
- é importante construir uma rede de relacionamentos. O verdadeiro poder está nas redes e não mais na hierarquia;
- entender que a hierarquia não significa mais poder, e que o poder está numa equipe heterogênea, onde há muito mais conhecimento e a decisão é colegiada;
- ter uma equipe transdisciplinar pode ajudar o intraempreendedorismo;
- convencer as pessoas que empreender é como deixar um legado, como se elas fossem um pouco donas da empresa;
- influenciar através do exemplo;
- a reputação é um fator que ajuda a influenciar a equipe;

- formar alianças com as pessoas que são importantes para o projeto;
- para influenciar os pares num novo projeto, mostrar os benefícios antes de qualquer coisa e que há confiança;
- ambiente confiável alavanca o intraempreendedorismo;
- construir junto com a equipe;
- os líderes precisam dar a oportunidade de errar rápido, pois assim o acerto vem mais rápido;
- entender como as pessoas funcionam, o que as move (se é dinheiro, status, ego) e usar isso para influenciá-las;
- a influência deve atingir 360°. Se 70% das pessoas envolvidas estiverem compradas, é possível ir em frente com o projeto;
- buscar alianças estratégicas para ganhar patrocinadores, primeiro com o time interno para depois ganhar os externos;
- em caso de empresas globais: identificar quem são os parceiros em outros países que tem os mesmos desafios e podem propor parcerias;
- para influenciar a governança (*compliance*), ter transparência nos negócios. Isso pode ajudar a vender o projeto para áreas preocupadas com os possíveis riscos na companhia;
- transformar o projeto em algo simples e didático para que todos os envolvidos (níveis) entendam o que está se propondo;
- vender o projeto como algo que é de todos;
- criar chaves de persuasão para gerar interesse nas outras áreas;
- sempre que possível fazer perguntas de validação para os participantes do projeto, pois desta forma aos poucos o projeto deixa de ser de um executivo (a) e passa a ser de todos;
- usar o poder no sentido de engajar as pessoas é algo mais perene, mais sustentável;
- mostrar para equipe que o projeto é importante para todo mundo, que tem relevância;
- provar que a iniciativa traz benefícios, como: ganho de produtividade, agilidade, melhoria em processos, novos modelos de negócios mais rentáveis para companhia;
- responder para um executivo que tenha voz ativa na companhia e que esteja comprado no projeto. São dois ingredientes que fazem os projetos andar;
- dar visibilidade as pessoas que trabalham no projeto;

- mostrar os ganhos do projeto para a companhia em primeiro lugar e depois a visão cliente;
- elaborar um plano, mas ir adaptando ele ao longo do tempo;
- compartilhar, trabalhar de forma compartilhada;
- usar menos *top down* e mais *bottom up*;
- inovar com método e pelas bordas;
- cuidado ao utilizar o termo disruptivo, pois o *board* da empresa se arrepia;
- trabalhar os processos verticalmente e não em camadas;
- implementar visão e metodologia de inovação (ágil e *design thinking*, por exemplo);
- pensar grande e fazer pequeno;
- ir contaminando aos poucos com um *mindset* novo;
- construir reputação.

c) *Na visão do intraempreendedor radical*

- para influenciar, conectar-se as pessoas no nível pessoal, para depois criar uma relação de trabalho eficiente. Gastar tempo tentando conhecer a pessoa, a família, os interesses pessoais, o que gostam de fazer. Só com intimidade se consegue entender qual é a lógica que a pessoa usa para tomar a decisão. Entender o que é importante para aquela pessoa;
- o (a) executivo (a) tem que ser um pouco menos transparente ao implementar suas ideias;
- se a ideia for disruptiva, dificilmente irá formar alianças com alguém. “Cada índio com a sua tribo”;
- trabalhar nos bastidores até estar pronto para tomar a decisão. Aproximações sucessivas, instigando a curiosidade nas pessoas, levando elas em fóruns para que sejam influenciadas;
- construir reputação é um fator que viabiliza as iniciativas empreendedoras;
- formar alianças com pessoas fortes que tenham afinidades com o projeto;
- é importante observar o *timing* para empreender;
- a falta de noção em como superar as barreiras pode expurgar o executivo da organização, assim como a ansiedade do executivo (a) em ver o projeto acontecer frente as forças inerciais da organização;
- entender a cultura da organização é fundamental.

d) Na visão do intraempreendedor cientista

- o fato do (a) executivo (a) ter muito conhecimento do projeto, faz ele (a) ganhar a credibilidade das pessoas;
- compartilhar a criação junto com as pessoas acaba os influenciando a cooperar com o projeto;
- observar nas pessoas: (i) qual é seu motivador? Se é técnico ou estratégico; (ii) porque aquela pessoa não está engajada?;
- ceder em alguns momentos, abre o coração das pessoas. Usar a técnica de se mostrar vulnerável para sensibilizar os envolvidos;
- engajar na hora do pré-projeto e vender antes de começar. Estar atento a quem não compra o projeto;
- não expor o projeto no coletivo, para evitar que as pessoas criem um dossiê contra;
- é importante acessar todos os níveis, livremente, levantar da cadeira e ir atrás das pessoas, pois as pessoas se sentem bem quando elas são consultadas com antecedência, elas vendem o projeto quando se sentem parte.

3.2.5 Formas de superar as barreiras comportamentais

Nessa seção serão elencadas as formas para superar as barreiras na visão de cada um dos perfis intraempreendedores relacionadas ao comportamento humano:

a) Na visão do intraempreendedor ativista/ idealista

- ser transparente e verdadeiro com as pessoas reduz a projeção que elas criam sobre os líderes, porque ajuda a trabalhar com suas fraquezas;
- criar um ambiente aberto em que se possa escutar as pessoas de verdade;
- olhar para sua cadeira e atuar conforme manda o papel;
- ter coragem para expor sua posição;
- influenciar observando o *timing* e a forma;
- estimular as pessoas a trazerem as ideias e projetos empreendedores.

b) Na visão do intraempreendedor articulador

- é importante olhar o indivíduo como único;
- identificar o perfil das pessoas. Há pessoas que aceitam grito e há pessoas que não, há pessoas que aceitam moeda de troca, há pessoas que não;

- usar o recurso da individualidade para entender as motivações daqueles que precisa influenciar: alguns são movidos por resultados financeiros, outros por visibilidade, outros por redução de riscos. Utilizar uma fala se apoiando nesses interesses. Ir pela vaidade do indivíduo;
- ouvir as pessoas mesmo que a mensagem seja ruim. Não entrar em embates de imediato, primeiro ouve e em outra oportunidade, no momento certo voltar no assunto;
- para influenciar é necessário ter credibilidade, ser referência em alguns temas;
- ser visto (a) como parceiro (a) do negócio e assim influenciar como alguém que ajuda;
- ter paciência e perseverança para ir costurando a visão e opinião dos *stakeholders*;
- ir de porta em porta pedindo opinião, fazer os *stakeholders* comprar a ideia;
- colher *inputs* para o projeto e construir junto com os *stakeholders*;
- independente do cargo, é importante ser apaixonado pela ideia, e ter dedicação;
- ter estímulo de alguém é chave;
- em situações que não são urgentes, deixar a equipe tomar decisões para que se desenvolvam;
- para ganhar a confiança é importante mostrar que vem para ajudar e não para achatar;
- entender as pessoas que estão ao seu entorno;
- tomar conhecimento das questões individuais das pessoas, quais suas motivações;
- perceber até onde se pode empurrar/ cobrar/ invadir os espaços da pessoa;
- autoconhecimento é fundamental. Ser você mesmo, entender o que você faz bem e o que você não faz bem;
- engajar o time é importante, mas emergencialmente ser cirúrgico. Algumas situações exigem velocidade na tomada de decisão;
- desafiar a pessoa para conhecê-la melhor;
- exercitar a curiosidade e o questionamento;
- agir rapidamente;
- reinventar todos os dias, não fazer as mesmas coisas sempre, mesmo quando já tem sucesso;
- o espírito empreendedor é fundamental;
- entender que o líder é um facilitador;

- saber ouvir e não dar a sua opinião, não se posicionar é uma forma de poder;
- trabalhar em time;
- ser resiliente/persistente, buscando caminhos alternativos;
- assumir uma postura dentro da organização, que seja adequada ao seu papel e fora da empresa extravasar o seu lado empreendedor, para gerir a ansiedade;
- tomar riscos e não seguir a cartilha da empresa;
- não ter medo de errar e não se conformar;
- ter paciência e fazer um trabalho de construção;
- para vender ideias, em princípio observar e entender qual é o ambiente que as pessoas estão inseridas, desde o discurso na cultura quanto no dia a dia. Usar o exercício dos cinco porquês, quantas vezes for necessário.

c) Na visão do intraempreendedor radical

- sobre a formação de alianças é mais fácil falar do que fazer porque as alianças não são tão efetivas, por causa do ciúme corporativo, imposições, a cobrança pessoal de não estar trabalhando 14 horas por dia. Essa ansiedade cria um descolamento da expectativa do seu chefe e gera um ruído político;
- quanto maior a reputação com as pessoas que tomam decisões sobre a tua carreira, mais poderá arriscar e as pessoas são mais tolerantes as suas iniciativas que não deram certo;
- é preciso ter coragem para seguir suas apostas.

3.2.6 Formas de superar as barreiras estratégicas

Nessa seção serão elencadas as formas para superar as barreiras na visão de cada um dos perfis intraempreendedores relacionadas ao modelo de gestão.

a) Na visão do intraempreendedor ativista/ idealista

- melhorar a comunicação: Entender o nicho de mudança que está sendo realizada, o objetivo, entender quem são os *stakeholders* daquele cenário e customizar uma mensagem que seja mais eficaz para conseguir reproduzir o resultado esperado;
- utilizar metodologias como: mapa de visualização de *stakeholders*, mapa de gerenciamento de problemas, que nada mais é do que um plano que define atividades e regras de negócios para gerenciar e controlar os problemas que surgem durante um projeto;

- na hora de empreender algo novo, algo que desafie o status quo é importante que o discurso não esteja tão diferente da missão da empresa. Tem que parecer que é algo que sai daqueles princípios. Há um trabalho de quebra de paradigma. É literalmente pegar o que está escrito na missão e utilizar em prol da venda do projeto. Se for preciso, fazer uma citação do credo no primeiro slide;
- observar o contexto sob a ótica das fortalezas da empresa, o discurso, *mindset*, cultura compartilhada, o valor do investimento e *timing*;
- entender quais as fortalezas da empresa como negócio, qual é o valor reputacional gerado pelo projeto. Mensurar qual é o peso de cada um é o mais difícil. Entender o que o público valoriza na hora de divulgar;
- envolver os clientes de forma mais holística. As pessoas se juntam no intuito de ganhar força. Isso pode ser feito de forma clara, sem manipulação. É uma questão de negociação pura.

b) Na visão do intraempreendedor articulador

- fazer o mapa dos *stakeholders*, apontando quem é o *sponsor* do projeto, quem são os atores principais que irão advogar em defesa/venda do projeto, os decisores e executores;
- alinhar o discurso de acordo com o público que se está falando;
- preparação, preparação e preparação, para construir confiança e reputação;
- testar a ideia antes de apresentá-la;
- observar as esferas de influências em cada cenário, dependendo do contexto, a forma de se preparar é diferente;
- preparar e analisar todos os cenários e alinhamentos antes da reunião. A reunião é só para formalizar;
- preparar três opções de cenário, sendo que as três opções sejam favoráveis a você;
- palavras chaves para vender ideias: preparo, estratégia de convencimento, arquitetar com antecedência;
- é importante observar sempre os pilares que estruturam e motivam o negócio;
- quando os influenciados não forem da mesma empresa, não poderá interferir na operação, então estimular os parceiros para que busquem melhorias nos negócios.
- fazer com que saiam do dia a dia, levar insights e agregar informações, dar ideias e fazer provocações;

- usar dinâmicas para mostrar para as pessoas a mensagem principal;
- fazer o dever de casa antes de conversar com as pessoas (ligar para as pessoas, investigar, falar com a assistente);
- a ideia precisa ter viabilidade, ser estruturada com base na estratégia divulgada pela companhia;
- a ideia precisa ter impacto econômico, para ter o apoio das pessoas;
- o impacto quantitativo é mais importante do que o qualitativo;
- em grandes empreendimentos é importante fazer projetos pilotos antes de investir muito capital em algo;
- a inovação proposta não pode mexer em estruturas tradicionais, o caminho mais acertado é criar um projeto apartado, contratando outras pessoas em uma nova estrutura;
- alinhar o projeto com a estratégia e *compliance* da companhia antes de falar para as pessoas;
- é preciso entender bem as regras de *compliance*, pois para empreender, às vezes, será necessário contestar essas regras.

c) *Na visão do intraempreendedor radical*

- a empresa precisa viabilizar o processo do empreendedorismo corporativo, gastando horas de executivos, investindo em startups do mercado, entendendo que é um investimento de risco;
- intraempreendedorismo é real para as empresas que tem as ações relacionadas aos mecanismos de incentivos;
- comprovar os dados através de evidências e estudo de viabilidade, pode ser um caminho.

3.2.7 As singularidades entre gêneros nas organizações

O aumento da atuação das mulheres no mundo corporativo refletiu no amadurecimento do seu comportamento no mercado de trabalho e nas organizações. Os (as) executivos (as) foram questionados quanto as diferenças percebidas entre os gêneros e eles (as) expuseram suas opiniões:

a) *Os homens disseram:*

- a mulher que consegue imprimir sua marca através da sua feminilidade sem tentar fazer o papel do homem é mais suscetível a ter sucesso, por que vai trazer o homem para o lugar dele e não irá despertar a competitividade que ele teria com outro homem;
- não há diferenças entre gêneros e sim entre pessoas;
- o gênero é uma questão de preconceito inconsciente;
- por causa da diferenciação, as mulheres precisam se esforçar mais para aparecer;
- é importante incluir a opinião das mulheres nas decisões e não simplesmente contratá-las;
- não faz sentido uma mulher ter postura masculina;
- em lugares multiculturais a igualdade é +/- 30% mais efetiva do que lugares que tem uma única cultura;
- as mulheres são mais frágeis (ele teve isso na sua educação);
- essa questão é muito atual, há 5 anos esse debate não existia;
- a mulher tem uma rigidez de caráter maior do que o homem;
- o homem faz de conta que concorda e lá no fundo ele não concorda;
- a mulher é menos flexível, negocia menos;
- a mulher tem maior poder de sedução;
- a diversidade é muito importante em todos os ambientes;
- as mulheres (e gêneros que são minorias em geral) tem que se provar mais do que os homens. O preconceito é velado. As mulheres que estão em cargos de poder têm que ter uma resiliência muito maior, então a forma como se convence essa mulher é mais desafiadora. Tem que estruturar mais, preparar mais, elas em geral são mais questionadoras;
- em processos seletivos as mulheres têm um número maior de entrevistas do que os homens, para a mesma posição. As mulheres sofrem mais para crescer, mas quanto elas conseguem, elas estão bem mais preparadas;
- tem trabalhos que mulheres fazem melhor do que homens;
- o homem é influenciado pelo racional e a mulher é mais difícil de detectar, é preciso atacar todas as frentes, pois você nunca sabe como ela é;
- para influenciar uma mulher tem que falar com mais jeito do que quando se fala com homem. Para isso é importante ouvir mais;

- homem e mulher podem entregar da mesma forma, mas há um preconceito com algumas mulheres.

b) As mulheres disseram:

- a mulher que é dura nas suas colocações é mal vista no mundo corporativo;
- um homem que defende muito uma mulher, pode ser mal interpretado no mundo corporativo;
- é muito difícil ter uma confraria de mulheres onde elas se promovam como o futebol da 5ª feira;
- é preciso ter cuidado com o fogo amigo entre mulheres;
- a questão da troca de gerações, favorece o aumento de mulheres nas organizações, porque cada vez mais as mulheres estão no mercado;
- essas novas gerações tendem a favorecer a meritocracia e não o "silo corporativo";
- por algum tempo mesmo ocupando um cargo de diretoria a executiva era chamada de “menina”;
- a mulher precisa se provar mais, para cada um erro tem que ter dez acertos;
- a falta de outras mulheres no *board* a fez pensar: “Como eu me posiciono para ser igual se eu não sou igual?” “Como eu me desgeneralizo para não criar essa barreira?”;
- alguns comportamentos são evitados, por exemplo: Se ela viaja com o chefe, ela não sai para jantar só com o chefe;
- é importante estar no meio dos homens, participar dos momentos de descontração, mas não se coloca em situações suspeitas. “Ela quer ser um exemplo de mulher para outras mulheres”;
- as pessoas duvidam da competência da mulher;
- uma técnica para driblar isso é deixar as pessoas exporem sua opinião, ouvi-las, entender o porquê e fazer a harmonização;
- várias executivas citaram livros que falam sobre a vida de grandes executivas como a Sheryl Sandberg, COO do Facebook, se referindo as dificuldades que a mulher precisa vencer diariamente;
- uma delas relatou que no início adotava uma postura mais masculina e com a maturidade ela melhorou, ficou mais feminina e até usa isso para tentar influenciar.

Ela ainda ressaltou que há benefícios em ser mulher que devem ser usados, como ter uma percepção mais humana do mundo;

- conquistar a confiança através de transparência e desenvolvendo credibilidade. - Se dedicar ao trabalho, ver os projetos com longevidade. Permanecer na mesma empresa/ cadeira é importante;
- a mulher precisa ser objetiva para se provar, pois os homens tendem a não deixar a mulher falar, eles querem os holofotes, não dão o braço a torcer;
- as pessoas duvidam da competência das mulheres, existe diferença no tratamento, porém isso não impede de crescer;
- para se manter em um cargo de poder a mulher precisa de um *sponsor*;
- a mulher pode trabalhar tão bem quanto homem;
- algumas mulheres ignoram essa variável em suas profissões;
- o preconceito é muito velado, mas sempre acontece. Por exemplo: Quando faz apresentações as pessoas fazem perguntas para ela que não fariam se fossem homens. São perguntas para desconstruir o trabalho dela. Ela disse que em cargos mais baixos isso é menos sentido, mas conforme vai subindo é bem pesado. Pode ser que as próximas gerações sintam menos. Ela disse que há cada vez mais homens na sua área e que isso faz com que seja cada vez pior. Ela acha que as mulheres são mais emocionais e que isso pode servir tanto para influenciar como para sofrer o boicote, pois os homens partem para esse lado quando querem derrubar uma mulher;
- algumas mulheres não sentem barreiras/dificuldades por ser mulher, se fossem homens teriam as mesmas barreiras. Sabe que existe diferença salarial, mas acredita que aos poucos isso irá se dissipar. A questão é que algumas mulheres se contentam com um cargo de gerente porque acham que não conseguem dar conta. Ela reforça que sim, a mulher pode ser o que ela quiser, a mulher é capaz de conciliar a vida profissional e pessoal. Não precisa parar quando chega num cargo de gerente por medo de que não vai dar conta. Esse conceito é tão intrínseco na sociedade que a mulher acaba aceitando;
- o maior preconceito está em empresas brasileiras e também das próprias mulheres;
- a mulher pode usar as habilidades femininas ao seu favor;
- acredita na individualidade da pessoa para influenciar. É importante o líder se moldar à equipe, independente do gênero. Acha que sim, homens e mulheres são diferentes, mas dentro o ambiente corporativo isso pode ser tratado como habilidades individuais;

- por ser mulher ela enfrentou mais barreiras;
- o argumento de que as mulheres chegaram depois no mercado e por isso ainda são minorias em cargos de liderança, já não se sustenta mais;
- o atraso ocorre em parte porque a mulher escolhe parar para a maternidade, mas também há uma questão postural dos líderes que indicam pessoas para as posições.
- em geral, ter uma mulher no *board* força os homens a terem um comportamento, uma linguagem diferente;
- as mulheres devem ter cotas em conselhos de administração, porque organicamente irá demorar muitos anos;
- é importante usar alavancas para fazer as pessoas se sentirem parte dessa cultura e acelerar a diversidade;
- a diversidade é rica e é um tema amplo, as empresas são muito melhores com a diversidade;
- o networking é importante para mudar o *mindset* da mulher para o apoio mútuo;
- praticar a ação: para cada vaga aberta são dois finalistas: um homem e uma mulher;
- nos ambientes onde há mais mulheres do que homens, não sente discriminação;
- a riqueza é a diversidade. As duas lideranças são necessárias;
- os homens se vendem mais do que as mulheres. Quando a mulher fala de uma ideia ela é mais insegura. Elas precisam ter 100% de segurança para vender uma ideia enquanto que os homens precisam ter 50%;
- as mulheres precisam ser mais vocais e expor melhor as suas ideias.

3.3 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O objetivo desse capítulo é discutir os resultados da pesquisa à luz dos estudos apresentados que embasam esse trabalho.

Os dados oriundos das entrevistas realizadas foram analisados a partir das barreiras levantadas. Decidiu-se por focar em duas das sete barreiras mais citadas, são elas: Briga por poder e Machismo, sendo que tais barreiras foram relacionadas como áreas de interesse nos objetivos específicos do estudo.

Durante o processo de tratamento de dados elucidaram-se novos assuntos ou temas comentados pelos entrevistados, mas que não constavam na revisão bibliográfica inicial. Assim introduzem-se novos estudos para auxiliar na análise global do cenário construído.

Antes de ir para as barreiras, vale discutir a percepção dos executivos quanto a possibilidade de empreender dentro das organizações.

Diante dos dados levantados, verificou-se que empreender numa organização depende de uma combinação entre o *mindset* empreendedor do executivo, um ambiente favorável que estimule as pessoas a trazerem suas ideias para mesa, uma cultura que permita a experimentação (tolerância a erros) e que as iniciativas estejam alinhadas a estratégia principal da organização, para entender que tipo de ideia é mais aceita. Uma pesquisa da Consultoria americana Outthinker (2016) que entrevistou mais de 120 executivos nos EUA, Ásia, Europa, América Latina, África e Pacífico concorda com os pontos descritos e complementa com outras três variáveis: (i) modelo de negócios: projetar o modelo de negócios em torno da ideia, de modo que ela seja disruptiva com relação a concorrência e não ao próprio negócio. (ii) Política: gerenciar a política para construir uma onda de apoio aos novos negócios e (iii) Escalonamento: implementar novas abordagens que permitem que a equipe se mova rapidamente, mesmo quando a organização não está preparada para a velocidade. De acordo com a pesquisa, os mesmos fatores que possibilitam o florescimento do intraempreendedorismo são apontados como barreiras.

Para a consultoria americana, essas barreiras representam o caminho que os intraempreendedores bem-sucedidos perseguem em sua jornada, desde o desejo de fazer algo diferente até a realização do sucesso de uma ideia. Eles primeiro adotam a mentalidade certa, então eles procuram por oportunidades. Eles entendem que tipo de ideias sua organização provavelmente adotará (buscando estrategicamente). Eles então geram muitas ideias realmente diferentes e disruptivas (ideação). Eles obtêm permissão para experimentar essas ideias adotando abordagens emergentes para minimizar os custos de experimentação. Em seguida, projetam inteligentemente o modelo de negócios em torno da ideia, de modo que ela interrompa a concorrência sem interromper seus negócios. Tendo projetado o modelo de negócios, eles gerenciam cuidadosamente a política para construir uma onda de apoio. Com o suporte implementado, eles implementam novas abordagens de escalonamento que permitem que sua equipe se mova rapidamente, mesmo quando sua organização não está preparada para a velocidade.

É fato que o empreendedorismo está na pauta das organizações e aquelas que não vencerem os obstáculos poderão ser insustentáveis a longo/médio prazo e ter sua sobrevivência ameaçada.

Tendo o exposto, mergulha-se nas duas barreiras foco da pesquisa.

3.3.1 O machismo

Como se pode observar algumas mulheres sentem as consequências entre a diferenciação de gênero, enquanto outras não (idem aos homens). Ficou evidente que há as que se percebem diferentes e usam as vantagens disso ao seu favor enquanto outras se deixam contaminar pelo meio e acabam sendo reféns da cultura machista.

Um fato curioso que apareceu na análise é que algumas executivas (mulheres) entendem o machismo como algo que barra as iniciativas empreendedoras delas, mas nenhuma aponta como barreira o fato de as organizações serem matriciais e hierarquizadas. Este último argumento foi apontado como a maior barreira para os executivos (homens). Possivelmente, esse é o reflexo de que eles realmente sentem que perderam um pouco a liberdade de fazer e desfazer no mundo corporativo.

Segundo Morgan (2000), a abordagem burocrática da organização tende a enfatizar os aspectos racional, analítico e instrumental associados ao estereótipo masculino e a menosprezar características femininas de intuição, educação e apoio empático. Também por conta disso o ambiente corporativo não é tão natural para as mulheres, elas despendem mais energia para transitar e produzir nesse ambiente.

Segundo o mesmo autor, uma organização com base feminina seria muito mais holística do que racional e hierarquizada.

3.3.2 A briga pelo poder

Quando questionados sobre se o poder corrompe, a grande maioria dos executivos respondeu algo no sentido de que o poder não transforma o homem e sim o revela.

Apesar disso alguns executivos veem o poder como algo tão bom quanto necessário para fazer acontecer as transformações na organização. A determinante está no caráter do executivo que detém o poder. Se o poder origina de um lugar de medo e ambição, então provavelmente ele será utilizado para manter posições, o territorialismo, a centralização de informações. Acredita-se que pessoas com muita experiência nos altos e baixos da vida organizacional aprendem que não são infalíveis e tendem a ser mais cautelosas ao usar o seu poder. Elas entendem que se hoje tem poder, amanhã podem não ter, então isso não as deslumbra. Entendem que o poder dentro de uma organização é transitório. O executivo não é poderoso e sim, tem poder.

Uma minoria revela que o poder sempre corrompe as pessoas, independentemente de sua índole. Uma resultante disso seria o corrupto consciente e o inconsciente.

Muito se falou em líder egoísta. Quando um indivíduo não muito maduro, no sentido de preparo e não de idade, é posto em um cargo de poder ele tende a elevar o seu ego e parar de ouvir os outros. Isso é relatado como um erro que leva o executivo a ser um estranho na equipe.

“Lembra-te que és mortal” disse um executivo enaltecendo a importância de manter a humildade, mesmo após estar em uma posição de poder, concluindo que é importante lembrar sempre que as pessoas gostam e devem ser tratadas com respeito e que gostam de ser engajadas e conduzidas.

Os (as) executivos (as) julgam que gastam em média 40% do seu tempo com articulações políticas dentro das organizações. Percebeu-se que ambientes mais complexos e desestruturados demandam mais tempo dos (as) executivos (as) e isso independe do nível hierárquico (dentro deste universo de pesquisa).

3.4 CONTRIBUIÇÕES

Do conteúdo levantado surgiram reflexões e percepções, as quais a pesquisa não conseguiu responder e ficam como sugestão para um próximo estudo.

Alguns (as) executivos (as) se declararam como pessoas que não gostam de poder, porém ocupam cargos de poder. Isso faz pensar que eles (as) veem o poder como algo explícito e negativo, porém o poder se apresenta de muitas formas, por exemplo, quando um colaborador vê um trabalho que ele fez sendo apresentado por seu chefe, mesmo que ninguém saiba que foi ele quem fez, isso já lhe confere um poder (mesmo que pessoal) que pode gerar auto realização. E então fica a questão: alguém que não goste de poder pode chegar a um cargo de poder?

Com a evolução das organizações influenciada pelas mulheres, há uma tendência de que se tornem mais holísticas/ colaborativas e assim o rompimento do poder hierárquico ser uma realidade, será que as pessoas movidas por poder precisarão se reinventar e desconstruir padrões emocionais para lidar com essa mudança de *mindset*?

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta central deste estudo foi identificar quais as principais barreiras enfrentadas pelos (as) executivos (as) brasileiros (as) ao empreender nas organizações e como eles (as) as superaram. Ao invés de assumir o pressuposto de que é possível empreender em organizações, foi questionado aos (as) executivos (as). Optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, principiando pela construção de um referencial teórico e aplicando as descobertas obtidas nas fontes bibliográficas consultadas a um roteiro que direcionou as entrevistas efetuadas com executivos (as) experientes no tema em estudo. Definiu-se entrevistar executivos (as) em nível de diretoria e *C-Level* e diversificar entre homens e mulheres. Sobre o nível hierárquico *sênior* se justifica, pois, sabe-se que eles (as) são responsáveis pela inovação nas organizações. Segundo a *Singularity University* (2018) *C-Level* são responsáveis por 44% e diretores por 23% das inovações. A seguir, procura-se estabelecer uma síntese sobre as principais descobertas para cada uma das interações observadas no presente estudo, a partir da reflexão sobre os aspectos constantes na literatura consultada e nos depoimentos dos (as) entrevistados (as). Dessas descobertas originam questões como as diferenças de gênero e como o poder político influencia no processo do intraempreendedorismo.

No processo de abordagem aos (as) executivos (as), observou-se que quanto maior o nível do (a) executivo (a), mais difícil ter uma conversa espontânea e aparentemente transparente. Os (as) executivos (as) de níveis mais altos, tem seu discurso político muito enraizado.

Uma outra percepção é evidenciada quanto ao acesso aos (as) executivos (as). Os homens se mostraram mais disponíveis a contribuírem com a entrevista, assim como as mulheres em cargos mais seniores. Esses (as) foram facilmente acessados via *LinkedIn*, enquanto que a maioria das mulheres foram acessadas através da indicação de outros (as) executivos (as). Foram levantadas três pressupostos para a difícil aceitação da maioria das mulheres ao convite a entrevista: (i) as executivas, em geral, dividem a vida profissional com a família e isso faz com que qualquer hora de folga do trabalho seja dedicada a família, enquanto os homens veem esse tipo de atividade (entrevistas, por exemplo) como algo que faz parte do trabalho deles; (ii) há uma pesquisa que evidencia que as mulheres, em geral, quando se candidatam para alguma posição, precisam estar seguras que dão conta de pelo menos 80%

dos requisitos da vaga, enquanto os homens apenas 50%. Entende-se que isso pode se equiparar a essa postura de não querer dar uma entrevista, pois talvez não acreditem que tenham algo relevante para relatar (algumas das entrevistadas admitiram isso); (iii) e por último, é como se as mulheres tivessem um instinto de autoproteção que fizesse com que elas não se expusessem a certas situações novas, como essa por exemplo (algo inconsciente).

Adentrando ao conteúdo, a pesquisa revela que mesmo com resultados favoráveis quanto a possibilidade de empreender nas organizações, não se pode afirmar categoricamente que é uma missão possível e que irá garantir a perpetuidade das organizações. No entanto, pode-se concluir que a expectativa dos (as) executivos (as) é positiva, mesmo que haja muito o que se aperfeiçoar para tornar a missão viável, principalmente com relação a cultura e comportamento humano.

Tal missão depende de uma combinação entre o *mindset* empreendedor, um ambiente favorável que estimule as pessoas a trazerem suas ideias para mesa, uma cultura que permita a experimentação (tolerância a erros) e que as iniciativas estejam alinhadas a estratégia principal da organização. Os mesmos fatores que possibilitam o florescimento do intraempreendedorismo são apontados como barreiras.

Essas barreiras representam o caminho que os intraempreendedores bem-sucedidos perseguem em sua jornada, desde o desejo de fazer algo diferente até a realização do sucesso de uma ideia. Primeiro adotam a mentalidade certa e então procuram por oportunidades. Entendem que tipo de ideias sua organização provavelmente adotará (baseando-se na estratégia) e então geram ideias diferentes e disruptivas (ideação). Obtêm permissão para experimentar essas ideias adotando abordagens emergentes para minimizar os custos de experimentação. Em seguida, projetam o modelo de negócios em torno da ideia, de modo que ela desconstrua a concorrência sem desconstruir seus negócios. Tendo projetado o modelo de negócios, gerenciam a política para construir uma onda de apoio. Com o suporte implementado, são implementadas novas abordagens de escalonamento que permitem que as equipes se movam rapidamente, mesmo quando a organização não está preparada para a velocidade.

O fato é que o empreendedorismo está na pauta das organizações, porém em muitas delas ainda no discurso. Se as organizações não vencerem os obstáculos poderão ser insustentáveis a médio/longo prazo e ter sua sobrevivência ameaçada.

Diante do exposto, pode-se ir a questão central da pesquisa que trata sobre as barreiras relatadas pelos (as) executivos (as). Foram levantadas 34 ao total, sendo sete as mais citadas.

As barreiras foram relacionadas aos passos da jornada intraempreendedora (no quadro 6): *mindset* empreendedor, alinhamento estratégico, ideação, ambiente favorável, cultura de tolerância a erros, modelagem de negócios, apoio do poder político e escalonamento. No relato dos (as) executivos (as) não apareceram as questões de modelos de negócios e escalonamento. Entende-se que os fatores responsáveis por tais temas não serem percebidos pelos (as) executivos (as) são: o nível de maturidade do tema intraempreendedorismo nas organizações brasileiras e a incipiência do *corporate venture capital* no Brasil. Tanto para o intraempreendedorismo quanto para o *corporate venture capital*, é necessária uma avaliação do modelo de negócios, pois as recombinações são essenciais para capturar valor. E a questão do escalonamento é o que garante a velocidade necessária a execução das iniciativas, portanto ele será mais percebido quando as organizações estiverem testando seus novos modelos na prática.

Quanto as formas de contornar as barreiras, percebeu-se que houve uma contradição entre os relatos de alguns (as) executivos (as) e, portanto, a necessidade de criar perfis específicos para os intraempreendedores. Então, por exemplo, o intraempreendedor articulador recomenda a formação de alianças, já o radical recomenda “cada índio com a sua tribo”, que quer dizer: se as pessoas não entendem o *mindset* do (a) executivo (a), não adianta compartilhar as ideias com elas e nem mesmo formar alianças.

Os perfis encontrados foram: o intraempreendedor articulador (66%), o intraempreendedor radical (19%), o intraempreendedor ativista (12%) e o intraempreendedor cientista (3%). É fundamental entender a definição de cada um para que as formas de superação sirvam como *insights* e possam ser aplicadas no dia a dia.

Os (as) executivos (as) são cobrados através da estratégia da companhia a serem empreendedores, porém ainda há muita confusão quanto ao conceito. O conceito que mais apareceu na pesquisa foi o definido pelo Dornelas (1989), mas ainda assim houve alguns que citaram que empreender é apenas a criação de novas empresas.

Exceto os intraempreendedores radicais, que assumiram não ter muita paciência para a cultura das organizações, as formas de contornar as barreiras referentes a cultura organizacional apontadas são mais lineares e pelas bordas. Nenhum (a) executivo (a) recomendou algo no sentido disruptivo ou com ações afirmativas que acelerariam as mudanças culturais.

Exceto os intraempreendedores articuladores, que admitem que não se sentem mal

quando têm que tomar decisões que afetam negativamente a vida das pessoas e que muitas vezes precisam ser cirúrgicos, as formas utilizadas para contornar as barreiras comportamentais em geral são mais suaves e no sentido de influenciar as pessoas.

Em geral, os (as) executivos (as) utilizam técnicas de negociação e estudos de viabilidade econômica para alinhar seus projetos a estratégia da companhia.

Um fato curioso é que em nenhum momento os (as) executivos (as) apontaram os constantes planos para redução de custos/restrições orçamentárias que são comuns as organizações, como barreiras para o intraempreendedorismo. Isso infere que as organizações estão entendendo que o intraempreendedorismo é um mecanismo para aumentar as possibilidades de negócios e por consequência maior geração de receita.

Uma percepção durante as entrevistas foi que o conceito de empreendedorismo se funde com liderança, porque para empreender é preciso influenciar todos os atores e se o empreendimento dá certo, então o (a) executivo (a) ascende na carreira e ganha poder. Então empreendedorismo corporativo está diretamente ligado a liderança e poder, onde a liderança é um meio e o poder é um fim. E mais, homens e mulheres não olham para a dinâmica do poder da mesma maneira e não é uma questão de certo ou errado, mas as diferenças ajudam a explicar por que as mulheres se afirmam de forma diferente.

Descobriu-se que os homens tendem a falar sobre “competição” quando descrevem a política nas organizações, usando linguagem como “as ferramentas que as pessoas usam para ganhar no trabalho”, enquanto as mulheres são mais propensas a considerá-las como “uma parte natural da influência” e enfatizam capacidade de moldar “ideias e agendas”. Da mesma forma, mulheres e homens relatam ter objetivos diferentes nas situações políticas que enfrentam no trabalho. Os homens usam palavras como “alcançar resultados” e as mulheres (repetidas vezes) falam sobre “influenciar os outros”.

Essas diferenças são provavelmente em parte alimentadas por preconceitos de gênero no local de trabalho. Algumas executivas disseram que são julgadas com mais rigor do que os homens quando são vistas como “engajadas na política corporativa”. Assim, nem todas as mulheres querem ser vistas como políticas, isso as enfraquece. Isso pode explicar por que a maioria das mulheres disseram que não gostam de política nas organizações, apesar de quererem se afirmar no trabalho, e porque a maioria das mulheres disseram que estavam mais interessadas em “influência” do que em poder puro.

E por fim, uma questão sobre gerações foi observada. Os (as) executivos (as) de faixas etárias mais baixas (30 a 40) demonstraram um espírito mais colaborativo quanto a sua forma

de liderar, tanto pessoas quanto projetos empreendedores. Exceto aqueles (as) cujos (as) pais fizeram carreira em grandes organizações. Estes (as) adotaram um perfil mais conservador, que tem como premissa o comando e o controle, perfil observado nos executivos de faixa etária entre 40 e 60 anos. Quer dizer, por mais que os pais queiram proteger e influenciar os filhos para o melhor, a permissão e estímulo para ser o que a pessoa é, genuinamente, ainda parece a melhor saída.

Diante de todo o exposto, fica evidente que as organizações no Brasil estão em franco florescimento do intraempreendedorismo, mas ainda sem grandes frutos. Ainda parece que é uma conversa de bastidor. Não houve relatos de que o intraempreendedorismo está elencado oficialmente aos mecanismos de incentivos das organizações. Há necessidades de ações que acelerem a execução do intraempreendedorismo e a criação de método nas organizações para que as ações que surgem organicamente tenham continuidade e velocidade.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, B. **An examination of psychological type and perceptions of functionality with managed work groups.** 2001. These (Doctor of Education) – Faculty of the School of Education Learning and Instruction Department, The University of San Francisco, California, 2001.
- AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Estratégias e práticas de corporate venturing no contexto brasileiro.** Brasília, 2013.
- ANTONCIC, B. **Organizational processes in intrapreneurship:** A conceptual integration. Journal of Enterprising Culture, jun. 2001. v. 9, n. 2, p. 221-235.
- ASSIS, L. B. et al. **O isomorfismo entre executivos nas maiores empresas brasileiras.** Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa/Portugal: Edições 70, 1977.
- BAYNE, R. A new direction for the Myers-Briggs type indicator. **Personnel Management**, Costa Mesa, CA, v. 22, n. 3, p. 48-59, Mar. 1990.
- BERNARDES, C. **Teoria geral das organizações** – os fundamentos da administração integrada. São Paulo: Atlas, 1988.
- BIRKINSHAW, J., & GODDARD, J. (2009). **What is your management model?.** Sloan Management Review, 50(2), 81-90
- BOTELHO, E. F. **Do gerente ao líder:** a evolução do profissional. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- BROOK, P. **Selling feelings for a wage:** a labor process perspective on emotional labor power, its indeterminacy and incomplete commodification. Em G. Kock, & S. E. Buchanan, Pathways to Empathy: New Studies on Commodification, Emotional Labor, and Time Binds. Chicago: Campus Verlag, 2013. p. 105-150.
- CAMPBELL, D.; EDGAR, D., STONEHOUSE, G. **Business strategy:** Na introduction. 3rd ed. London: Palgrave Macmillan, 2011.
- CASADO, T. **Comportamento organizacional:** fundamentos para a gestão de pessoas. In: SANTOS, R. C. (Org.). Manual de gestão empresarial – conceitos e aplicações nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2007. p. 212-233.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Makron Books.
- CHANLAT, J. F. **Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho.** In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Orgs.). Recursos humanos e subjetividade. Petropolis: Vozes, 1995.

CHARON, L. A transformational leadership development program: Jungian psychological types in dynamic flux. **Organization Development Journal**, Chesterland, v. 21, n. 3, p. 9, Fall 2003.

CHESBROUGH, H. **Making sense of corporate venture capital**. Harvard Business Review, 2002. v. 80, n. 3, p. 90-97.

CHRISTENSEN, K. S. **A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: Labels and Perspectives**. International Journal of Management Enterprise Development, 2004. v.1, n. 4.

CHRISTENSEN, H. K. **Estratégia corporativa: gerenciando um conjunto de negócios**. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. MBA curso prático: estratégia. 2a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 67-99.

CHRISTENSEN, C. M.; BOHMER, R.; KENAGY, J. **Will disruptive innovations cure health care?** Harvard Business Review, Boston, Setembro-Outubro 2000. p. 102-111.

CHRISTENSEN, C. M.; GROSSMAN, J. H.; HWANG, J. **Inovação na gestão da saúde: soluções disruptivas para reduzir custos aumentar qualidade**. 2a ed., Porto Alegre: Artmed, 2009.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Trad. Lucia Simonini – 2 edição – Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMTE-SPONVILLE, A. **Pequeno tratado das grandes virtudes**. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

DANTAS, E. B. **Empreendedorismo e intra-empreendedorismo**. É preciso aprender a voar com os pés no chão. p. 21. Disponível em: <https://www.bocc.ubi.pt>. Acesso em 28 mai. 2018.

DORNELAS, J. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS – J. – **Empreendedorismo corporativo** – Disponível em: <http://www.josedornelas.com.br/curso-de-ec> >. Acesso em 20 abr. 2018.

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

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003. DUTRA, J. S. C

DUPUIS, J. P. **Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista**. In: CHANLAT, J. F. (Org.). O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. Academy of Management Review, 1989, vol. 14, n.4, pp 532-550.

FILION, L. J. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, 1999.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Getting to yes**: negotiating an agreement without giving in. Londres: Business Books, 2012.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

FLICK, W. **Em Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GILBERT, X. **Setting people up to succeed**: Moderating the Effects of Power on Execution. Harvard Business Review, 22-33. Disponível em: <<https://hbr.org/product>>. Acesso em 28 mai. 2016.

GAUTAM, V.; VERMA, V. **Corporate entrepreneurship**: Changing Perspectives. 1997. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/097135579700600207>>. Acesso em: 10 jan. 2017

GUPTA, A. K. **Estratégia das unidades de negócios**: gerenciando um único negócio. In: FAHEY, L., RANDALL, R. M. MBA curso prático: estratégia. 2a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 100-125

GURGEL, C. R. M. **Crises e inovação**: dinâmicas moderna e contemporânea do capitalismo e do Estado. Gestão do Conhecimento e Inovação nas Empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2011, p. 327-344.

HANLEY, J. **A conceptual framework linking Bohmian dialogue with individual consciousness and shared consciousness**. 2003. These (Doctor of Education) – School of Education, Spalding University, Louisville, Kentucky, 2003.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do Intraempreendedorismo. 2a ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional** – uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HREBINIAK, L. **Making strategy work**: leading effective execution and change. Harvard Business Review. p. 17. Acesso em 11 jan. 2016.

JESSUP, C. M. Applying psychological type and “gifts differing” to organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, West Yorkshire, v. 15, n. 5, p. 502-511, 2002.

KAPLAN, S.; STROMBERG, P. **Characteristics, contracts, and actions**: Evidence from Venture Capitalist Analyses. The Journal of Finance, 2004.

KAUTZ, J. **Intrapreneurship**. Small Business Notes, 1998. Disponível em: <<http://www.smallbusinessnotes.com>>. Acesso em: 13 jan. 2018.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual**. Trad. Helena Mendes Rotundo, revisão técnica José Roberto Malufe. São Paulo: EPU, 1980.

KIRSNER, S. The biggest obstacles to innovation in large companies. Harvard Business Review. p. 17. Acesso em 07 aug. 2018.

KINICKI, A.; KREITNER, R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

KRAKAUER, P. **Aula de estrutura de pesquisa**. 2016

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship: A contemporary approach**. Orlando, FL: Harcourt College Publishers, 2001.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 6ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAKARY, M. **How to stop hospitals from killing us**. The Wall Street Journal, Nova York, 21 Setembro 2012.

MALVEZZI, S. **A Formação do empreendedor**. São Paulo, SP, Brasil. Acesso em 10 nov. 2016.

MANKINS, M. C.; STEELE, R. **Turning great strategy into great performance**. Harvard Business Review, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração – edição compacta**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. Em Y. F. Balcão, & L. L. Cordeiro, O Comportamento Humano na Empresa. São Paulo: FGV, 1971, p. 45-59.

MEDICI, A. **Propostas para melhorar a cobertura, a eficiência e a qualidade no setor saúde**. Brasil: a nova agenda social. Rio de Janeiro, 2011, p. 23-93.

MINTZBERG, H. **El poder en la organización**. Barcelona: Ariel, 1992.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Bookman. Porto Alegre, 2010.

MORGAN, G. **Images of organization**. Londres: Sage Publications, 2000.

OUTTHINKER – 7 **Barriers hindering your intrapreneurial intensity** – Disponível em: <<http://outthinker.com/2016/09/08/intrapreneurial>>. Acesso em 20 mar. 2018.

PEDROSO, M. C.; MALIK, A. M. **As quatro dimensões competitivas da saúde**. Harvard Business Review, Boston, Março 2011. p. 58-67.

PFEFFER, J. **Barriers to the advance of organizational science**: Paradigm development as a dependent variable. Academy Management Review, 1993.

_____. J. **New directions for organization theory**. New York: Oxford, 1997.

_____. J. **Women's careers and power, what you need to know**. Harvard Business Review, 2012

_____. J. **Atuar e falar com poder**. Em Poder: Porque Alguns Têm. São Francisco: Best Seller, 2013, p. 101-162.

_____. J. **Power play**. Fonte: Harvard Business Review: <https://hbr.org/2010/07/power-play>. Acesso em 15 jun. 2017.

PFEFFER, J. et al. **Illusions of influence**: Power and Influence in Organizations. Thousand Oaks: Sage, 1998, p. 1-20.

PINCHOT, G. **Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

POUPART, J. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 4a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUSSEL, B. **O poder**: uma nova análise social. Rio de Janeiro: Zahar Editores S.A, 1979.

RUSSELL, J. E A. Developing leaders: research and applications in psychological type and leadership development. **Personnel Psychology**, Oxford, v. 51, n. 2, Summer 1998.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHERMERHORN JUNIOR., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

_____. J. A. **The theory of economic development**. Harvard University Press, (1949 p. 149). In: CHIAVENATO, I. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor – São Paulo: Saraiva, 2004. p. 5.

SEIS Sigma. In: Wikipédia: a enciclopédia livre. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Seis_Sigma>. Acesso em: 01 Ago 2017.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2a. ed. São Paulo: EPU, 2005.

SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis**. Administrative Science Quarterly, Ithaca, set. 1983. v. 28, n. 3, p. 339-358.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

STANISLAVSKI, K. A. **Preparação do autor**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1982.

_____. K. A. **Construção da personagem**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989.

THIRY-CHERQUES, H. R. Programa para aplicação às pesquisas em ciências de gestão de um método de caráter fenomenológico. In VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. Páginas 997-119.

TRACY, D. **10 passos para o empowerment: um guia sensato para a gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

VALOR ECONÔMICO. **Anuário valor inovação Brasil 2017**. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/4417/441747930008/>. Acesso em 10 de Agosto de 2017.

VARELLA, D. **Raio X: Saúde no Brasil**. Youtube. 21 abr. 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4p_FK3ek29w>. Acesso em: 01 ago. 2017.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional – criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas

1. É possível empreender dentro de uma organização?
2. O que é empreender para você?
3. Quais são as principais barreiras que você enfrentou na tentativa de empreender dentro de uma organização?
4. Quais saídas você encontrou para contornar essas barreiras?
5. O poder político tende a corromper executivos (as)?
6. Como você se sente quando precisa usar o poder político para conduzir as tarefas de maneira mais efetiva?
7. Como a diferença de gênero influencia na superação das barreiras?
8. Você poderia citar um executivo que admire e dizer o porquê?
9. A profissão dos pais o (a) influenciou? Como?
10. Gostaria de fazer alguma sugestão ou mensagem final para aqueles que querem empreender dentro de uma organização?

APÊNDICE B – Mensagens finais dos (as) executivos (as)

“A mensagem é mais forte que o mensageiro. O processo é todo interno, autoconhecimento é fundamental. Tenha uma vida fora da empresa, porque você terá mais elementos para nutrir sua vida corporativa. É muito importante você ter um ambiente para testar suas ideias fora da empresa. O que move o mundo é dinheiro e política, por isso é muito importante não esvaziar essas áreas e estar lá como uma força positiva. Falta ativismo corporativo, vai lá e faz. O poder é necessário para fazer o melhor para o coletivo no mundo”.

“Se enxergar como uma bateria a ser recarregada todos os dias é fundamental. Como você se limpa e recarrega essa energia”?

“As pessoas não comprem o que você faz, mas o porquê”.

“Convergência do poder econômico e interesses políticos/ público é onde mora o maior poder”.

"Eu nunca perdi um jogo, só acabou o meu tempo" Mike Tyson

“When choosing between two devils I always pick the one I never tried before...”

"Gestão de pessoas é manipulação, mecanismo de incentivo (bônus, PLR). O gestor trabalha pelo interesse do acionista. Ele quer pessoas engajadas a fazer o que eu quero. Remuneração não é crítico. O justo é relativo”.

“Você vai empreender no dia que a tua vontade for maior que o medo. Quando você sente medo de empreender, muitas vezes é por que a sua vontade não é tão grande o suficiente. Se você não consegue articular é porque você tem medo. Vontade versus Medo”.

“Trabalhar desproporcionalmente mais que seus pares é o caminho para virar um grande executivo”.

“Comece mudando você, entendendo suas emoções. Gerindo suas emoções”.

"Às vezes você precisa dar um passo para trás para dar dois para frente. Se você tem um sonho tem que ir atrás. Se ofereça, deixe as pessoas saberem o que você quer. Comunique seus stakeholders. Eu posso não ter todos os requisitos, mas eu vou batalhar, vou aprender e vou conseguir."

“Tentar não é conseguir, mas todos que conseguiram tentaram. Se você quiser se sobressair numa organização tem que trabalhar mais que os outros, fazer o que eles não fazem”.

"Não tome a decisão toda de uma vez, pois o ambiente organizacional é dinâmico (estratégia emergente)"

"Ter humildade, se você não domina a situação nova. A construção de credibilidade não acontece do dia para a noite. Se exponha menos. As pessoas se queimam porque chegam e querem dar resultado, impor sua forma de fazer as coisas. Não se exponha em demasia. Se dê um tempo para aprender”.

“Não mude o seu tratamento com as pessoas quando for promovido. O poder pode subir à cabeça e corromper. Não mude a forma de tratar e se relacionar com as pessoas porque subiu de nível”.

"A tendência é reduzir as esferas de poder nas empresas, porque as pessoas estão trabalhando por projetos e prestação de serviços interno. A rede de contatos é muito importante. Você precisa ter um hub. Esse é o poder atual. Tem que ser colaborativo, trabalhar por propósito”.

"A geração atual (nova economia) nasceu com comportamentos muito diferentes, porque: (i) nós temos mais poder na nossa palavra, hoje nós podemos botar a boca no trombone. (ii) redução de concentração: renda descentralizada, geograficamente descentralizado, (iii) a relação da nova geração com o poder é outra. O poder atualmente está nas redes (hubs). O poder está descentralizado”.

“É importante mostrar quem você é. Se mostrar nas redes”.

"Tenha um time melhor do que você. Faça mais perguntas do que sugira. Trate os talentos como parceiros e não com ar superior, vale a pena empoderar”.

"Ouvir a opinião antes de dar a sua e pedir opinião dos outros para se mostrar aberto. Entender a estratégia da empresa, o que ela valoriza. Como avalia os colaboradores. Entregar o quanto antes o que se pede, pela imagem que você passa para os subordinados”.

“O conflito é importante. Diferentes opiniões. Com muito poder você não tem conflito”.

"Não subestime ninguém, as pessoas sempre podem te surpreender. Se cerque de pessoas que fazem bem o que você não faz tão bem”.

"Há um grande trabalho sobre desmistificação da escalada corporativa. É decepcionante para os que esperam que terão poder real. Na verdade, se perde muita autonomia. É importante entender se é para você ou não. Nem todo mundo precisa ou quer chegar ao topo da hierarquia corporativa. Invista na construção de relacionamentos, o ganho é a longo prazo (no primeiro ano é custoso, mas do 3 em diante vem o retorno exponencial)".

"Para crescer numa organização é importante ambição e boa leitura de cenários".

"Organizações são complexas, mas nós somos treinados a ver como algo simples".

"Seja você mesmo, faça o seu caminho, do seu jeito. Se respeite e faça as suas vontades".

"Os executivos não precisam se preocupar em seguir as regras, mas sim em inventar as regras e as sugerir para a empresa. O empreendedor tem que gastar um tempo estudando em como tirar as próprias dúvidas. Eles precisam pensar em como manter a empresa viva e dando resultados nos próximos 10 anos".

"Você precisa mudar todos os dias o que você faz para se manter atualizado".

"Sempre respeite as pessoas".

"As empresas que não fomentarem o empreendedorismo vão morrer".

"É preciso muita resiliência para se manter no mundo corporativo".

"O empreendedorismo é importante em todos os níveis e ele depende de resiliência e relacionamento".

"Em organizações com culturas centralizadoras e fechadas nem mulher e nem homem conseguem empreender".

"Como colaborador de uma empresa é importante sentar na cadeira do acionista. Cuide bem das pessoas e elas cuidarão do seu negócio. Clima é muito importante. Se você ganhar 50% a mais, você não vai ser 50% mais feliz. As questões de felicidade e saúde precisam estar bem endereçadas, para você não se tornar refém do dinheiro".

"O foco é na última linha e a última linha tem dinheiro, felicidade, saúde e ambiente de trabalho".

APÊNDICE C – Exemplo de um caso de Intraempreendedorismo

Modelo de gestão sustentável em saúde suplementar: o caso de uma empresa de base florestal

CAMILA BATISTELLA

ANA CRISTINA LIMONGI-FRANÇA

MARCELO CALDEIRA PEDROSO

Resumo

O objetivo deste artigo é descrever a experiência de sucesso na gestão de saúde suplementar de uma empresa de base florestal.

Através de um trabalho de revisão de processos, análise de dados baseada em implementação tecnológica e treinamento de uma equipe específica dentro da área de Recursos Humanos (RH), foi possível adaptar o modelo de gestão para atuar na prevenção dos pacientes com doenças crônicas, eliminando continuamente os desperdícios do sistema e criando uma rede de referência e parceiros estratégicos. Tais ações impactaram positivamente nos indicadores chaves de saúde da companhia, como o VCMH, que se refere a variação dos custos médicos e hospitalares, e também ampliou o atendimento assistencial.

O projeto levou três anos, considerando os estudos iniciais sobre o consumo de saúde até a execução do plano, e envolveu todos os profissionais da área de benefícios dentro de Recursos Humanos. O método utilizado foi construído no decorrer do projeto de forma empírica, envolvendo um mapeamento inicial para a identificação do público e da origem das informações, seguido pelo redesenho dos processos e estendendo para um sistema de tecnologia da informação.

As reflexões apresentadas no relato remetem a várias conclusões, dentre elas, a evidência de que a parceria entre a iniciativa privada e os indivíduos beneficiários da saúde suplementar pode gerar um efeito catalisador no sistema rompendo a bolha dos gastos com planos de saúde no Brasil.

Palavras-Chave: Gestão da saúde suplementar. Modelos de negócios. Inovação disruptiva.

Abstract

The objective of this essay is to describe the successful experience in the healthcare management of a forest-based company.

Through a management review process, data analysis through technological implementation and training of a specific team within the area of Human Resources (HR), it was possible to adapt the management model to act in the prevention for patients with chronic diseases, eliminating the system's waste and creating a network of reference and strategic partners. These actions had a positive impact on the company's key health indicators, such as the VCMH, which refers to changes in medical and hospital costs, and also expanded care.

The project took three years and involved all professionals in the benefits area within Human Resources. The method used was built in the course of the project in an empirical way, involving an initial mapping for the identification of the public and the origin of the information, followed by the redesign of the processes and extending to an information technology system.

The reflections presented in the report refer to several conclusions, among them, the evidence that the partnership between the private initiative and the individuals benefiting from supplementary health can generate a catalytic effect in the system, breaking the bubble of health care spending in Brazil.

Keywords: Healthcare management, Business Model, Disruptive Innovations.

Introdução

Segundo Varella (2016), o sistema de saúde no Brasil se divide em duas áreas: o sistema único de saúde (SUS), no qual 150 milhões de pessoas usufruem, ou seja: $\frac{3}{4}$ da população, e a chamada saúde suplementar, aquela que se refere aos planos de saúde, na qual 50 milhões de pessoas tem acesso.

Em seu canal no youtube, Varella (2016), afirma que a saúde suplementar está numa situação complicada, pois se por um lado o usuário acredita que paga altos valores em mensalidade e é mal atendido, por outro lado os médicos acreditam que esse paciente não o acessa por preferência, mas sim por que aquele médico é um conveniado do plano e o paciente não tem outra alternativa. O médico ainda acredita ser mal remunerado pelo plano de saúde, tendo que atender o maior número de pacientes possíveis para ganhar em volume, resultando na baixa qualidade deste atendimento. Os planos de saúde, por sua vez ficam insatisfeitos com os médicos pois julgam que estes solicitam exames demais aos pacientes, onerando o plano em custos extras. Os planos de saúde também ficam insatisfeitos com os usuários (pacientes) pois estes pleiteiam tratamentos que não estão previstos nos contratos e quando são negados vão à justiça, entram com uma liminar e o plano é obrigado a pagar a conta.

Mesmo diante de tanta complexidade, acredita-se que há solução para o cenário caótico em que se encontra a saúde suplementar no Brasil. A saída pode estar na iniciativa privada. Conforme descrito no presente relato, a visão empreendedora de uma equipe de recursos humanos, resultou na inovação disruptiva dos processos de gestão de saúde da empresa, trazendo inúmeros benefícios tangíveis e intangíveis. A inovação disruptiva ou inovação de ruptura, segundo Christensen (2009) consiste em três elementos. O primeiro é um capacitador tecnológico: normalmente, uma tecnologia sofisticada cujo propósito é simplificar. Ele rotiniza a solução de problemas que antes exigiam processos intuitivos não-estruturados para serem resolvidos. O segundo elemento é uma inovação no modelo de gestão, que oferece aos participantes do processo essas soluções simplificadas de modo lucrativo e capaz de torná-las disponíveis e convenientemente acessíveis. O terceiro é o surgimento de uma cadeia de valor inteiramente nova, um sistema comercial, constituído por empresas com modelos econômicos disruptivos que se reforçam mutuamente.

O caso de modelo de gestão sustentável de saúde suplementar em uma empresa do ramo de Papel e Celulose pode ser utilizado como exemplo de inovação disruptiva.

Segundo relato do gestor de saúde, esse projeto teve o objetivo de preparar a empresa para o crescimento orgânico em termos de gestão da saúde, criando um programa de prevenção robusto para minimizar o risco em ter um público de colaboradores com saúde deficiente e profissionalizando a equipe através de um sistema de autogestão que consiga prever situações críticas que levariam ao alto gasto dos planos de saúde disponíveis na empresa.

Um pouco mais sobre a gestão em saúde

A saúde é considerada por muitos especialistas como o setor de maior complexidade de gestão na atualidade. Pedroso (2011), discorre sobre as questões que o caracterizam, as quais comentamos a seguir:

1. O escopo de saúde: Perspectiva positiva (bem-estar físico, mental e social) e perspectiva patológica;
2. Consumo de saúde: Em geral o consumidor não deseja o produto/ serviço. O consumo de saúde pode ser tratado como investimento e não despesa. O gasto pode ser muito desproporcional a condição financeira do paciente (em caso de acidentes);
3. Impacto na vida: Afeta diretamente a qualidade de vida do indivíduo;
4. Relevância social: A saúde é essencial aos indivíduos. Alguns acreditam que deveria ser provido pelo estado, outros acreditam que deveria ser a iniciativa privada;
5. Relevância econômica: Os gastos com saúde são relevantes para o país e em geral, enfrentam desperdícios;
6. Setor intensivo em conhecimento: O médico e o paciente têm diferentes níveis de acesso à informação e conhecimento, isso traz certa vulnerabilidade ao paciente;

7. Cadeia de valor fragmentada: Envolve diferentes agentes nas atividades de decisões, como por exemplo: médicos, consumidores e pacientes, governos e operadoras de saúde e indústria.

Dentre essas questões, a que gostaria de ressaltar é a que trata sobre a diferença de conhecimento entre o paciente e o médico. O paciente vai para uma consulta esperando ter um atendimento que o favoreça e priorize a sua saúde em frente a outras conveniências, como por exemplo a agenda do médico ou o faturamento do plano de saúde. Porém, por conta da sua ignorância quanto a área da medicina tratada, fica à mercê da opinião daquele médico. Isso tem impacto financeiro para a organização que custeia o plano de saúde e em partes ao próprio indivíduo quando da coparticipação do plano.

É sabido que erros médicos acontecem a todo momento. Esse é um agravante crítico em que as pessoas não prestam muita atenção. Makary (2012) alerta sobre o fato de que os hospitais não divulgam indicadores que seriam importantes para a decisão do paciente na escolha daquele hospital, como por exemplo: ranking de infecções, readmissões de pacientes, complicações nas cirurgias. Para a autora, muitas vezes as pessoas não sentam num restaurante que não tenha uma boa recomendação em sites especializados, mas quando vão a um hospital se abstém de tais informações.

O Instituto de medicina dos EUA mostra que ocorrem em média 98 mil mortes por ano no país, causadas por erros médicos, já o New England Journal of Medicine aponta que 25% dos pacientes hospitalizados são prejudicados por erros médicos (MAKARY, 2012).

O paciente fica completamente dependente do diagnóstico médico, o que pode significar, muitas vezes, um risco alto a sua própria vida. Por isso a importância em se ter um médico de confiança, que possa lhe sugerir uma segunda opinião.

A informação em saúde é uma das dimensões principais do presente relato. Segundo Pedroso (2011), um adequado processo de captação, tratamento e disponibilização da informação em saúde, nos três níveis: sistema de saúde, organizações de saúde e indivíduos, pode aumentar a eficiência e agilidade do sistema de saúde como um todo.

A tecnologia é algo que vem para agilizar e organizar essa informação, e se por um lado ela permite que os dados se transformem em informação, contribuindo para a identificação de fatores que elevam os custos na saúde, por outro lado é a mesma tecnologia que encarece os procedimentos médicos. Médici (2010) comenta que países como a Inglaterra, se baseiam cada vez mais em evidência clínica e em estudos de custo-efetividade para definir se e quando incorporar novas tecnologias médicas que invadem diariamente o mercado de saúde.

A empresa e o cenário em 2010

Dados extraídos da página oficial da Companhia, descrevem-na como uma empresa de base florestal, que opera no segmento de celulose de eucalipto, comercializada em 31 países, e papel, vendido em mais de 60 países. É também uma das maiores produtoras globais de celulose de eucalipto e está entre as maiores de celulose do mercado.

Com sede administrativa em São Paulo e cinco unidades industriais no Brasil a empresa conta com aproximadamente 8.000 colaboradores diretos e 11.000 prestadores de serviços. No exterior, mantém um escritório comercial na China e subsidiárias nos Estados Unidos, Suíça, Inglaterra e Argentina.

Segundo o gestor de saúde da empresa, em 2010, a empresa contava com 6.000 colaboradores, 14.000 vidas (ativos), 3.000 aposentados e com um hospital próprio, contando com 15 leitos e duas semi-intensivas. Havia três modelos de gestão da saúde: Seguro saúde, medicina de grupo e auto-gestão (hospital próprio). Em 2010, 52% do consumo de saúde estava concentrado 1,7% de vidas (379 pessoas), que consumiam individualmente mais de R\$ 10 mil por ano.

Quanto a metodologia utilizada, destaca-se que uma das autoras do relato, é gestora da conta de despesas do grupo, portanto os dados são primários oriundos de pesquisa participante.

A Oportunidade e as ações realizadas

Nesse mesmo ano, a empresa sentiu a necessidade de avaliar profundamente o seu modelo de saúde, por várias razões, dentre elas: a evolução dos custos médico-hospitalares acima da inflação econômica, o conhecimento superficial sobre o consumo de saúde de seus colaboradores, rede de atendimento deficiente, com reclamações dos colaboradores provenientes de lugares remotos, logística assistencial complexa em estados da região nordeste.

As ações realizadas para a execução do plano foram baseadas em intervenções em três pilares: processos, tecnologia e pessoas. No que tange a processos, foi aplicada a metodologia Seis Sigma com o objetivo de entender o comportamento do consumo de saúde. Seis Sigma é definido pelo conjunto de práticas desenvolvidas para maximizar o desempenho dos processos dentro da empresa, eliminando os seus defeitos e as não conformidades de acordo com especificações definidas. Paralelamente no viés da tecnologia, foi desenvolvido um algoritmo (com o apoio de uma consultoria especializada) que evidencia o consumo de saúde e mostra extratos que permitem o mapeamento desse ambiente complexo. E finalmente no que diz respeito a pessoas, foi criada um subsistema dentro de recursos humanos dedicado à gestão de processos.

Melhorias após a implantação do novo modelo

As mudanças ocorridas após a execução do projeto foram muito significativas. Uma mudança que impactou os colaboradores mais do que profissionalmente, mas também pessoalmente. E quanto aos impactos na empresa, principalmente reduzindo custos e na retenção de seu pessoal. Vejamos a seguir o que aconteceu na prática, baseado no relato do gestor de saúde da empresa:

1. Compartilhamento de decisões (exceto nos casos de urgência e emergência): Todas as ocorrências de alto custo passaram a ser avaliadas por um conselho médico da Empresa. Essa

avaliação acontece depois da avaliação prévia feita pela operadora. Esse conselho é formado por médicos da empresa e auditoria médica contratada. O objetivo dessa ação é revisar e auditar custos, acompanhamento das internações de longa permanência, necessidade de uso OPME (órteses, próteses e materiais especiais). Alguns exemplos de cirurgias de alta complexidade: ortopedia, cardiologia, neurologia, bucomaxilo e demais procedimentos com utilização de OPME (Órteses, Próteses e Materiais Especiais).

2. Avaliação de internação domiciliar: Foco nos casos de internação de longa permanência. Passaram a olhar esses casos e avaliar quais poderiam ser transformados em home care. Nessa parte do processo há a humanização do tratamento médico.
3. Acompanhamento de crônicos: Foi realizado o mapeamento de saúde de todos os colaboradores e seus dependentes com o objetivo de conhecer, em detalhes, como estava a saúde do público da empresa. Foram enviados 14.584 questionários e houve o retorno de 11.681 pessoas, o que significa que pôde-se conhecer 80% das vidas. Em paralelo, as informações levantadas foram confrontadas com os dados do algoritmo e chegou-se aos pacientes com doenças crônicas. Por doenças crônicas, entende-se: diabetes, hipertensão, doenças coronarianas, oncológicas, reumatológicas, pulmonares, etc. Foi contratada uma empresa especializada em acompanhamento de crônicos. Na prática, isso significa promoção de saúde para o colaborador e investimento nos casos mais críticos, que impactam mais significativamente o custo. Atualmente, há 124 pacientes crônicos participantes em acompanhamento. Nos últimos 12 meses, estes pacientes consumiram saúde com um custo médio de 22% menor, sendo que 21% deles foram gastos em consultas e 28% em internações. Nos exames de diagnósticos, houve um aumento 11%, que acompanhou a variação dos custos médios hospitalares (VCMH).
4. Profissionalização do sistema de autogestão da Bahia: Até 2010, a rede de atendimento médico dos colaboradores no Sul da Bahia tinha sua gestão no próprio RH da empresa (funcionava como uma operadora de plano de saúde). Com a necessidade de ampliar a rede de atendimento, passou-se a gestão para um parceiro (Hospital Sepaco), com expertise para fazer as melhorias necessárias e atender a demanda do público interno.
5. Investimento em outras frentes: Com as medidas de racionalização dos investimentos, foi possível oferecer outros serviços (avaliação caso a caso) que antes não estavam no radar. Um exemplo é a remoção aérea de casos graves, internação domiciliar, transferências de cirurgias de alta complexidade para São Paulo, com médicos especialistas de referência.

Conclusões

As reflexões apresentadas no relato remetem a várias conclusões, dentre elas, a evidência de que a parceria entre a iniciativa privada e os indivíduos beneficiários da saúde suplementar pode gerar um efeito catalisador no sistema rompendo a bolha dos gastos com planos de saúde no Brasil. Soa ousado? Talvez sim, mas de fato, mostrar o caso com evidências e resultados tangíveis, pode sim servir como inspiração/ *benchmarking* para outras empresas do setor, bem como de outros setores, e assim maximizar o efeito sobre o sistema brasileiro. Vejamos os resultados a seguir.

Como primeiros resultados apurados pós implementação do novo modelo apresenta-se a variação dos custos médios da empresa que em 2011 com relação a 2010 foi de +2%, enquanto o IESS (Instituto de Estudos Saúde Suplementar) apresentou índice de + 12,9% para o mesmo período. Um ganho de 10,9% pontos percentuais.

No ano seguinte, em 2012, a variação dos custos médios da empresa em relação a 2011 foi de +6,3% acompanhando o IPCA, enquanto o IESS apresentou índice de + 15,4% para o mesmo período. Como se pode observar, o projeto mostrou ganhos nos primeiros anos pós implementação.

O grande resultado foi mensurado cinco anos após a implantação. A economia de 28 milhões de reais, a qual pode ser representada pela figura 1, mostra o tamanho do sucesso, considerando uma representatividade de 39% na conta de despesas prevista com plano de saúde, em 2017. Na figura há uma comparação entre a taxa de variação dos custos médicos hospitalares da Empresa versus o VCMH do Instituto de Estudos de Saúde Suplementar.

Figura 1: elaborado pelos autores.

Após o processo, ficaram algumas lições aprendidas. Essas se mostraram decisórias para a gestão eficiente do modelo de saúde:

Construir uma relação de transparência e assim ampliar o controle da operadora de planos de saúde;

Revisar periodicamente o modelo de elegibilidade do plano;

Criar sempre uma “nova condição” para garantir viabilidade do desenho de plano para o futuro e evitar sempre o desperdício;

Agir o mais rápido possível, quando são detectadas as situações críticas dos pacientes.

Uma transformação disruptiva como esta deixou uma nova mentalidade, a qual a empresa persegue e que está baseada em ações como: reduzir continuamente os desperdícios a fim de eliminá-los, manter uma relação de confiança com os parceiros e ter um médico de família em cada uma das unidades.

Mesmo diante de resultados significativos e satisfatórios ainda há o que ser melhorado. A gestão de crônicos, por exemplo teve uma baixa considerável como pode-se observar na figura 2, porém ainda está no radar da companhia como um ponto a ser melhorado.

Figura 2: elaborado pelos autores

Gostaria de encerrar com uma imagem que mostra uma comparação entre os cenários, pré e pós implementação. Na figura 3, ficam claros os ganhos, por classificação de riscos, tanto no que diz respeito ao percentual de vidas que tem necessidade de utilização da assistência médica, quanto ao custo em reais para atendê-las. Se considerarmos um VCMH de mercado de aproximadamente 22% a.a., o não aumento de gastos, entre 2010 e 2015, é impactante.

Figura 3: elaborado pelos autores