

LIDERANÇA COM FOCO NO INTRAEMPREENDEDORISMO: MUDANDO PARADIGMAS E TRANSFORMANDO FUNCIONÁRIOS EM PROTAGONISTAS

Janine Magiolo de Souza¹

Vinicius Silva Araújo²

Saulo de Tarso Ferreira Nascimento³

saulotarso.adm@gmail.com

ÁREA DO CONHECIMENTO: Ciências Sociais e Aplicadas

RESUMO

Este artigo examina a relação entre liderança e intraempreendedorismo através de um estudo em empresas prestadores de serviços da cidade de Três Rios, tendo com foco a promoção de uma cultura organizacional que transforme os colaboradores em protagonistas. Diante de um ambiente de negócios caracterizado por mudanças e tendências constantes e pela necessidade de adaptação e flexibilidade profissional, este estudo foca na importância do intraempreendedorismo como estratégia para manter e aumentar a competitividade organizacional. O objetivo da pesquisa será de determinar as competências e características mais valorizadas no perfil profissional dos colaboradores, além disso, buscar-se compreender se o fator R que as empresas procuram, estão diretamente associadas as habilidades interpessoais levantadas nessa pesquisa. Através de uma metodologia mista utilizando instrumentos qualitativos e quantitativos, buscará resultados que identifiquem o nível de valorização das empresas quanto ao grau de proatividade, capacidade de inovação e autonomia de seus profissionais, características que estão indissociavelmente ligadas ao intraempreendedorismo. O estudo também propôs diretrizes estratégicas que visam fortalecer as atividades de intraempreendedorismo, contribuindo para a formação de profissionais mais adaptados às exigências do mercado de trabalho contemporâneo.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo; Liderança; Intraempreendedorismo; Empresas.

1 INTRODUÇÃO

Um ambiente de negócios contemporâneo é geralmente caracterizado por mudanças rápidas e constantes. Segundo Chiavenato (2021), um dos principais desafios de uma organização é despertar a motivação nas pessoas, para se sentirem

¹ Acadêmica do 8º Período do Curso de Administração da Faculdade Vértix Trirriense – Univértix.

² Acadêmico do 8º Período do Curso de Administração da Faculdade Vértix Trirriense – Univértix.

³ Administrador, Mestrando em Administração e Marketing; Especialista em Gestão de Qualidade e Professor do curso de Administração da Faculdade Vértix Trirriense – Univértix.

confiantes e comprometidas com os objetivos propostos pela empresa, ao ponto de serem bem sucedidas por consequência de seu trabalho.

Neste artigo serão explorados exemplos concretos e histórias de sucesso que destacam a conexão entre empreendedorismo e intraempreendedorismo. A ideia é colaborar de maneira direta e significativa para o benefício geral do sistema e das pessoas, que são o mais importante elemento de uma organização

A capacidade de “pensar fora da caixa”, criar soluções criativas e transformar desafios em oportunidades não deve ser apenas uma característica desejável; deve ser considerada uma faceta indispensável para qualquer empresa ou modelo de organização que busca não apenas sobreviver, mas prosperar no cenário competitivo atual. Deste modo, por relacionar o intraempreendedorismo como elemento essencial para o perfil dos novos profissionais, o objetivo deste trabalho tem como proposta responder qual a expectativa das empresas prestadoras de serviços da cidade Três Rios quanto ao perfil profissional contratado por elas, e quais as ações desenvolvidas internamente pela liderança que estimulam o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora em tais empresas?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é um conceito multifacetado que desempenha um papel vital no desenvolvimento econômico e social. Além de gerenciar riscos e estratégia de negócios, trata-se da capacidade de identificar oportunidades de mercado, inovar e criar valor. Compreender o empreendedorismo é fundamental para as empresas, pois permite-lhes inovar, desenvolver estratégias competitivas e promover uma cultura de inovação. Num contexto acadêmico, a investigação em empreendedorismo fornece uma base teórica para a compreensão da dinâmica do mercado e das características dos empreendedores de sucesso e é uma componente importante da sustentabilidade organizacional.

O empreendedorismo não é uma nova teoria administrativa que veio para resolver todos os problemas empresariais. Trata-se de uma forma de comportamento, que envolve processos organizacionais que permitem a empresa toda trabalhar em busca de um objetivo comum, que é a identificação

de novas oportunidades de negócios por meio da sistematização de ações internas focadas da inovação. (Dornellas, 2023, p. 20).

A importância do empreendedorismo se estende por várias áreas. Inicialmente, ele atua como um impulso para o desenvolvimento econômico ao criar empregos, aumentar a prosperidade e estimular a inovação. "Empreendedorismo não trata apenas de pequenas empresas e novos empreendimentos. Não aborda apenas a criação de novos produtos ou serviços, mas, sim, inovações em todos os âmbitos do negócio" (Chiavenato, 2022, p. 261).

O empreendedorismo, apesar de ser crucial para a economia e a vida, tem enfrentado uma série de impedimentos, incluindo barreiras regulamentares e a ausência de fluxo de recursos financeiros. Para libertar plenamente o seu potencial, é muito importante que os governos, as instituições e a sociedade em geral valorizem e apoiem os empresários, uma vez que estes dão um contributo especial para o crescimento econômico, criando empregos, inovação e tecnologias que são os motores da competitividade no mundo, este mundo complexo.

Neste sentido, pode-se compreender as ações intraempreendedoras como uma prática inovadora de gestão incentivada nas organizações contemporâneas, com objetivo de explorar a capacidade técnica e a potencialidade dos colaboradores em assumir riscos e transformar ideias em oportunidades de negócio. (Camargo, *et al.*, 2024, p. 173).

Em resumo, enquanto o empreendedor cria oportunidades de negócio, o intraempreendedor aplica suas habilidades para melhorar o contexto em que está inserido. Esses dois perfis são complementares e essenciais para o desenvolvimento econômico e a inovação nas organizações.

Camargo *et al* (2024) Exemplifica que perfil intraempreendedor pode ser um funcionário que, apesar de não ser dono da empresa, propõe soluções inovadoras que visam solucionar problemas internos, aumentar a eficiência ou criar novos produtos. Esses recursos incluem:

Visão de Oportunidades: O intraempreendedor vê oportunidades onde outros veem obstáculos. Sempre em busca de oportunidades para melhorar; Proatividade: Em vez de esperar ordens, o intraempreendedor toma a iniciativa, propõe mudanças e as implementa; Criatividade: Pensa fora da caixa, procura soluções não convencionais

e está disposto a correr riscos calculados; Resiliência: Intraempreendedores enfrentam desafios com determinação e não desistem facilmente diante dos obstáculos; Colaboração: Trabalha bem em equipe, compartilha ideias e prima pelo desenvolvimento coletivo da empresa.

LIDERANÇA COM FOCO NO INTRAEMPREENDEDORISMO

A liderança tem um papel crucial na dinâmica organizacional, moldando a cultura, a motivação e o desempenho dos funcionários. A liderança, quando direcionada ao intraempreendedorismo, assume um papel ainda mais relevante, pois tem um impacto direto na capacidade da organização de inovar, adaptar-se e prosperar. Segundo Chiavenato (2021), o mundo corporativo atual passa por uma fase de mudanças rápidas e contínuas, impulsionadas pelo progresso tecnológico e pelo aumento da concorrência. As organizações são forçadas a se reinventar constantemente para permanecerem competitivas. A pesquisa sobre liderança começou na década de 1930, quando os pesquisadores examinaram a capacidade dos indivíduos de liderar grupos em direção a objetivos específicos, formal ou informalmente. Esses líderes podem ou não ter sido eficazes na liderança de suas equipes, o que não era garantido pela própria estrutura hierárquica.

Dessa forma, a liderança é indispensável para conduzir as empresas no caminho da transformação. O que temos observado é que o modelo de liderança tradicional não é mais adequado para lidar com os desafios do mundo atual. As companhias necessitam de líderes que possam estimular a criatividade, a inovação e o protagonismo dos funcionários. O conceito de intraempreendedorismo é introduzido sobre esse contexto.

O intraempreendedorismo é também utilizado para descrever o comportamento empreendedor dentro da organização referindo-se às iniciativas desenvolvidas pelos colaboradores com o objetivo de dar início a algo novo e inovador sem que lhes tenha sido pedido para o fazer. (Calisto; Sarkar, 2017, *apud* Santos, 2021, p. 1).

A liderança eficaz é fundamental para facilitar as relações entre os funcionários e promover um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Um dos elementos centrais dessa liderança é a comunicação transparente e aberta. Líderes competentes

mantêm os funcionários bem informados sobre objetivos, expectativas e mudanças dentro da organização, o que diminui incertezas e boatos, fomentando um ambiente de confiança. Além disso, a prática constante de dar e receber feedback construtivo contribui para a resolução de conflitos e aprimora o desempenho tanto individual quanto coletivo. Silva (2021), enfatiza que a missão é fundamental na construção da liderança dentro das organizações. Ela representa a razão pela qual a empresa existe e dever ser comunicada de forma transparente, destacando aspectos cruciais como os produtos e serviços oferecidos, os mercados-alvo, o compromisso com o crescimento e a eficiência, bem como o valor atribuído aos funcionários, acionistas, meio ambiente e sustentabilidade financeira a longo prazo.

Uma missão bem concebida é um elemento-chave da liderança empresarial eficaz e não é nada simples. No entanto, imagine uma missão clara e bem descrita como uma bússola para a organização – orientando tanto as decisões estratégicas como as operacionais. Inicialmente, tal missão dá uma orientação clara a todos os colaboradores, o que promove a unidade de propósito em toda a organização; consequentemente, isso facilita o trabalho dos líderes, pois eles podem alinhar os esforços dos funcionários com os objetivos maiores da empresa.

Segundo Chiavenato (2021), uma declaração de missão bem elaborada pode desempenhar um papel vital na liderança ao equilibrar os diferentes interesses dos stakeholders ao orientar as decisões de gestão, além de motivar os membros da organização. Por outro lado, a falta de clareza da missão pode impactar negativamente os resultados e enfraquecer as relações de gestão e liderança.

Em conclusão, a missão de uma empresa vai além de uma mera declaração; ela representa a essência que orienta e inspira toda a organização. A clareza e a comunicação eficaz da missão são essenciais para o sucesso da liderança, pois alinham os objetivos e os esforços de todos os membros da empresa, promovendo um ambiente de cooperação e direção comum. A falta de clareza na missão pode resultar em desmotivação, desalinhamento e resultados insatisfatórios, evidenciando a importância crucial de uma missão bem elaborada na construção e manutenção da liderança organizacional.

DESAFIOS NA CONSTRUÇÃO DA CULTURA INTRAEMPREENDEDORA

Desenvolver uma cultura intraempreendedora dentro de uma organização é um desafio complexo que requer uma abordagem estratégica e cuidadosa. Primeiramente, a resistência à mudança é uma das principais barreiras. Funcionários acostumados a processos e estruturas tradicionais podem ver a introdução de práticas intraempreendedoras como uma ameaça à estabilidade e segurança no trabalho. Essa resistência é frequentemente exacerbada por uma cultura organizacional que valoriza a conformidade e a aversão ao risco, dificultando a aceitação de novas ideias e abordagens inovadoras.

O funcionário empreendedor, ao contrário do empreendedor clássico, O funcionário empreendedor, ao contrário do empreendedor clássico. (Morais, 2013, p.122). Além disso, a burocracia excessiva e a rigidez hierárquica são obstáculos significativos. Estruturas organizacionais com muitos níveis hierárquicos e processos de tomada de decisão centralizados podem sufocar a inovação e a criatividade. A falta de autonomia para os funcionários experimentarem e implementarem suas ideias pode levar à frustração e desmotivação, reduzindo o potencial para o intraempreendedorismo florescer. É essencial que as organizações revisem suas estruturas e processos para permitir maior flexibilidade e agilidade.

A comunicação eficaz também desempenha um papel vital no desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora. Em muitas organizações, a comunicação entre diferentes níveis hierárquicos e departamentos pode ser limitada, o que impede a disseminação de ideias inovadoras e a colaboração entre equipes.

Toda organização é composta de pessoas com diferentes habilidades e conhecimentos que desempenham diferentes tipos de tarefas. Por essa razão, deve ser baseada na comunicação e na responsabilidade individual. (Drucker, 2019, p. 194).

A falta de uma estratégia clara e de longo prazo para o intraempreendedorismo pode ser um grande obstáculo. Muitas vezes, as iniciativas intraempreendedoras são implementadas de forma ad hoc, sem uma integração adequada com a estratégia geral da organização. Isso pode levar a esforços fragmentados e inconsistentes, que não conseguem gerar resultados significativos.

A causa fundamental de quase todas essas crises não é um modus operandi deficiente, tampouco equivocado. Na verdade, na maioria dos casos, as

coisas certas são feitas, porém sem resultados. O que explica esse aparente paradoxo? (Drucker, 2019, p. 21).

Estabelecer uma estratégia clara que defina objetivos, métricas de sucesso e um plano de ação para o intraempreendedorismo é fundamental para superar essas dificuldades e criar uma cultura organizacional que realmente valorize e promova a inovação interna. Essa estratégia deve ser comunicada de forma eficaz a todos os níveis da organização, garantindo que todos os funcionários compreendam seu papel no processo de organização.

Em resumo, desenvolver uma cultura intraempreendedora dentro de uma organização requer uma abordagem holística que aborde a resistência à mudança, reduza a burocracia, promova o suporte da alta gestão, facilite a comunicação eficaz e estabeleça uma estratégia clara e de longo prazo. Somente através de um compromisso genuíno e sustentado com esses princípios é que as organizações poderão criar um ambiente onde a inovação interna possa prosperar e gerar valor significativo.

3 METODOLOGIA

Este projeto de pesquisa visa investigar as expectativas das empresas de serviços de Três Rios quanto ao perfil e habilidades requeridas para profissionais em suas organizações, analisando e contextualizando se há relação desses perfis com características do intraempreendedorismo.

A metodologia adotada será uma pesquisa quali-quantitativa semi estruturada através de um questionário disponibilizado pelo Google Forms à diretores e gestores de Recursos Humanos de ao menos 25 empresas do setor de serviços na cidade de Três Rios, tal questionário possibilitará captando percepções subjetivas e dados objetivos das empresas em relação ao perfil profissional desejado. A LGPD, Lei nº 13.709, de 2018 (Brasil, 2018), garante os direitos dos participantes no tratamento de dados em pesquisa científica, mas não se aplica a dados que não identificam os participantes ou que são anonimizados, como no caso desta pesquisa.

Sobre a pesquisa quantitativa, Prodanov e Freitas (2013, p.70), defendem que “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser

traduzido em números”; enquanto que sobre a pesquisa quantitativa, Moreira e Caleff (2009, p. 73), destacam que “explora as características e situações de que dados numéricos podem ser obtidos e faz uso da mensuração e estatísticas”. Assim, dado que esta pesquisa foca em características e perfis profissionais, os dados serão coletados e posteriormente analisados quantitativamente por meio de gráficos. Essa abordagem se revela a mais apropriada para identificar diferenças percentuais ou similares entre os dados obtidos.

Os dados serão coletados por meio de entrevistas estruturadas em questionário, que abordará sobre competências valorizadas, experiências exigidas e expectativas em relação aos candidatos. A pesquisa seguirá princípios éticos, garantindo o anonimato e a confidencialidade das informações. As empresas participantes serão informadas sobre os objetivos da pesquisa e darão consentimento para participar voluntariamente.

As limitações do estudo incluem a representatividade da amostra não probabilística e o formato padronizado do questionário, que pode introduzir vieses nas respostas. O trabalho será desenvolvido em 4 meses, abrangendo planejamento, coleta de dados, análise e redação do relatório final. Espera-se que o estudo forneça informações relevantes sobre as expectativas das empresas de serviços em Três Rios, contribuindo para a formação acadêmica e orientação profissional dos futuros profissionais da região.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O estudo analisa as necessidades das empresas de Três Rios em relação às competências dos profissionais, destacando a importância de características intraempreendedoras. Foi desenvolvido um formulário com oito perguntas e enviado a empresas locais de diferentes setores de serviços, utilizando o Formulários Google para facilitar a coleta e análise de dados. O objetivo é identificar as competências mais procuradas pelas empresas e sua relação com características como proatividade e inovação.

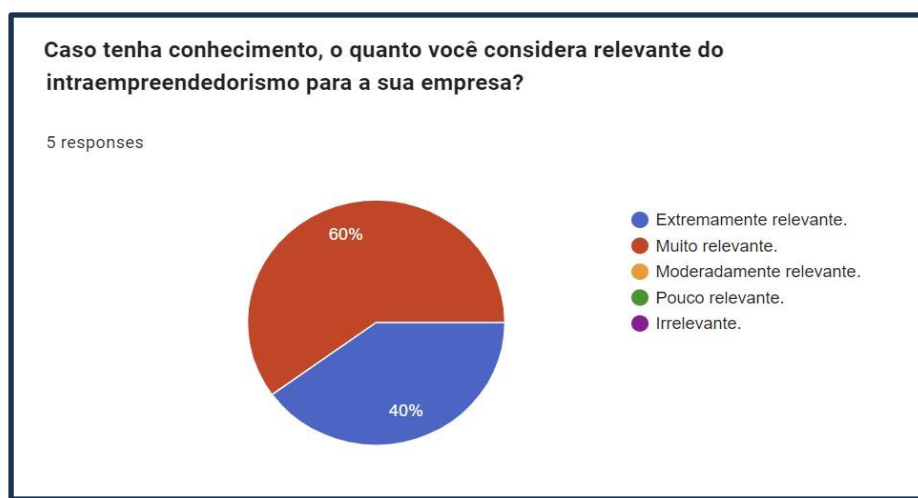
Os resultados esperados podem fornecer informações úteis para empresas e profissionais, contribuindo para estratégias de formação e desenvolvimento de competências. O estudo não apenas pretende melhorar as práticas de recrutamento, mas também facilitar a adaptação dos profissionais às expectativas do mercado

local.

Sobre a importância do intraempreendedorismo nas empresas:

O primeiro ponto da pesquisa refere-se ao conhecimento das pessoas no intraempreendedorismo, conforme gráfico apresentado.

Gráfico 01: conhecimento no intraempreendedorismo

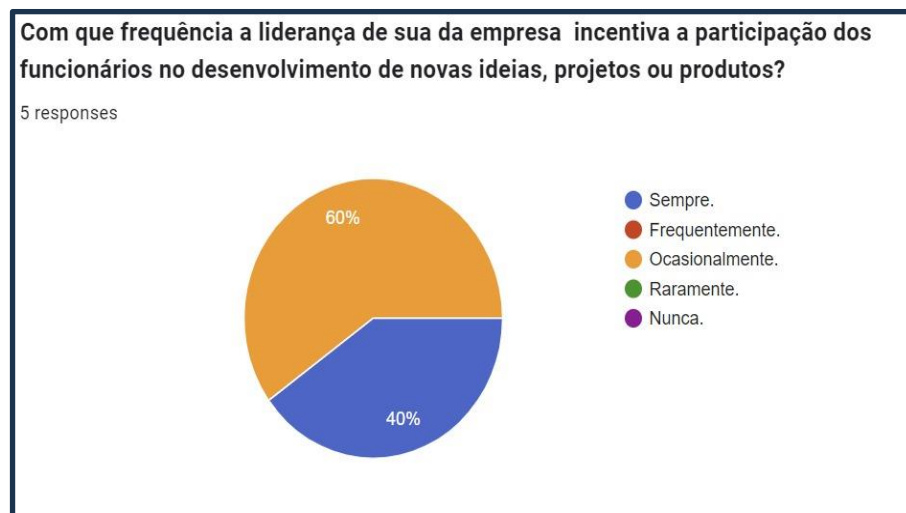


Fonte: Questionário elaborado pelos autores (2024)

O primeiro gráfico revela que 100% das empresas entrevistadas consideram o intraempreendedorismo relevante para suas operações, sendo que 60% avaliam como muito relevante e 40% consideram como extremamente relevante. Gursoy e Guven (2016) identificaram efeitos positivos da cultura inovativa sobre o intraempreendedorismo em termos de inovação, tomada de risco, proatividade, autodeterminação, e ampliação da rede individual.

Ao serem questionadas sobre se a liderança da empresa desenvolve ou estimula a criatividade e o desenvolvimento dos funcionários, conforme o gráfico 2, 60% dos entrevistados responderam que a liderança apenas ocasionalmente promove algum tipo de estímulo, representando maior parte do gráfico, enquanto apenas 40% responderam que a liderança está sempre ativa nesse quesito. Esse dado sugere uma provável falta de atenção por parte da liderança em relação à importância de fomentar o intraempreendedorismo na cultura organizacional.

Gráfico 02: incentivo de desenvolvimento



Fonte: Questionário elaborado pelos autores (2024)

Segundo Ken Blanchard (2019), são os comportamentos que proporcionam apoio incluem envolver-se, incentivar, ouvir argumentos e colaborar com os membros da equipe. A análise desses dois gráficos mostra uma discrepância nas respostas: embora as empresas reconheçam a importância de estimular as habilidades interpessoais dos colaboradores, a liderança falha em implementar essas práticas e em proporcionar o espaço necessário para isso.

Os dados apresentados neste artigo são preliminares. Os resultados estão em andamento para se chegar a uma conclusão final sobre se essas divergências irão prevalecer ou se serão revertidas à medida que a pesquisa se torne mais abrangente e aprofundada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa encontra-se em desenvolvimento, e na medida que a mesma avançar, demonstrará os resultados em questão ao conhecimento do termo intraempreendedorismo, e como ele é aplicado na empresa que atuam. Até o presente momento, com os dados coletados, podemos presumir que a maior parte das pessoas conhecem o termo e/ou como influenciam os colaboradores da empresa a praticarem o intraempreendedorismo. Por sua vez, podemos entender que até essa etapa do artigo, pode ser considerado de forma ocasional e relevante, a frequência que o colaborador é incentivado a intraempreender.

Freud acreditava que os indivíduos, ao se agregarem, necessitavam de um

líder de forma analógica e inconsciente à necessidade de uma criança de um pai. “A apavorante impressão do desamparo infantil despertou a necessidade de proteção proteção através do amor que é satisfeita pelo pai” (Freud, 2018, p. 58).

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**, Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018

CAMARGO, D. et al. **Intraempreendedorismo em empresas privadas brasileiras: uma revisão de literatura**. Peer Review, v. 6, n. 3, p. 170–186, 11 fev. 2024. Disponível em: <<https://peerw.org/index.php/journals/article/view/1811/1051>> (CAMARGO,ALMEIDA,CALZA, CASTRO, 2024 artigo)

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 4.ed. Rio de Janeiro: Editora atlas, 2021. Disponível em:<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027778/>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 6ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773305/>. p. 261.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo Corporativo**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2023. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773701/> pg. 20.

DRUCKER, Peter F. Drucker . **O Homem que Inventou a Administração**. Rio de Janeiro: Editora Alta Livros, Rio de Janeiro 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550816081/>>. Acesso em 16 de junho de 2024.

FREUD, S. **O futuro de uma ilusão**. Trad. Renato Zwick. Porto Alegre: L&PM, 2018e [1927]. <https://www.revistasisifo.com/2023/01/lideres-massas-e-os-outros-elementos-da.html?m=1#:~:text=Freud%20acreditava%20que%20os%20indiv%C3%ADduos,58>

Gursoy, A., & Güven, B. (2016). Effect of Innovative Culture on Intrapreneurship. International Journal of Business and Social Science, 7(1), 152-162. <https://www.scielo.br/j/regepe/a/JJMfKMy3GnPbNT53vd6TxQ/>

MORAIS, Roberto Souza de. **O Profissional do Futuro: Uma Visão Empreendedora** . Barueri: Editora Manole, São Paulo, Barueri, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520452219/>> junho de 2024.

MOTA, Teresa Lenice Nogueira da Gama et al. Empreendedores “pós” pandemia: contribuição na gestão da inovação. Revista de Administração da UFSM, [S.L.], v.

15, n. 2, p. 370-387, 2022. Universidade Federal de Santa Maria. <http://dx.doi.org/10.5902/1983465968131>

SANTOS, H. **Liderança e Intraempreendedorismo**. Conferência - Investigação e Intervenção em Recursos Humanos, [S. l.], n. 10, 2021.

Disponível em: <<https://parc.ipp.pt/index.php/iirh/article/view/4310>>. 14 de junho de 2024.

SILVA, José Miguel Jacome da. Práticas de liderança e de gestão de pessoas durante a Covid-19: um estudo exploratório na reestruturação. 2021. 86 f. Dissertação (Mestrado) -Curso de Turismo e Hospitalidade, Faculdade de Turismo, Universidade Europeia, Lisboa, 2021.