

ENTENDENDO OS INTRAEMPREENDEDORES COMO VISIONISTAS

Louis Jacques Filion*

Resumo: Este artigo é o resultado de uma pesquisa de campo e está dividido em duas partes. A primeira propõe um modelo de desenvolvimento da visão para dar suporte à prática do intraempreendedorismo². O desenvolvimento da visão oferece uma base para que os membros das organizações se tornem mais intraempreendedores, mais inovadores. A segunda parte propõe diversas práticas administrativas a ser aplicadas pelas organizações com o intuito de promover o intraempreendedorismo entre seus membros. As práticas de administração propostas para dar suporte ao intraempreendedorismo consistem, primeiro, no estabelecimento de certos critérios de seleção a ser usados durante o recrutamento. Além disso, o artigo sugere que as organizações estabeleçam um contrato psicológico com os empregados com tempo de casa e com os novos, contrato no qual o comportamento intraempreendedor esperado deverá estar claramente identificado. O autor apresenta ainda outras idéias favoráveis ao intraempreendedorismo, incluindo os clubes de intraempreendedores, a caixa de sugestões, as práticas relativas ao *spin-off*³ e os períodos de recuperação durante os quais nenhuma inovação é implementada na organização. Como este artigo destaca, a ação empreendedora é visionária enquanto a ação intraempreendedora é *visionista*. A ação intraempreendedora pode ser adotada e até mesmo incentivada por administradores visionários, o que facilita o progresso ou a ampliação da visão central. Segundo o autor, a adoção do *visionismo* possibilita que as organizações desenvolvam uma cultura em que todos estejam comprometidos e progridam, contribuindo, portanto, para que a organização em si também progrida.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo (ou empreendedorismo corporativo); empreendedorismo; visão.

1 INTRODUÇÃO

É possível transformar um negócio em uma comunidade de intraempreendedores? Se a resposta for “sim”, pergunta-se: Como? Se os empregados adotarem um comportamento intraempreendedor, eles ficarão na empresa ou, ao invés disso, criará seu próprio negócio? Existem modelos de comportamento intraempreendedor a ser seguidos? Quais práticas de gestão são necessárias para criar uma cultura intraempreendedora? O texto que segue abordará estas e outras questões. Começará propondo um modelo de prática intraempreendedora identificado pelo estudo de organizações que geraram intraempreendedores e, depois, examinará algumas práticas

administrativas favoráveis ao intraempreendedorismo.

Antes de começar, porém, consideramos útil apresentar a definição de dois termos-chave aqui usados: empreendedor e intraempreendedor. O empreendedor é definido como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões (FILION, 1999a, 1999b). O empreendedorismo é definido como o processo pelo qual se faz algo novo (algo criativo) e algo diferente (algo inovador) com a finalidade de gerar riqueza para indivíduos e agregar valor para a sociedade (KAO, 1995; FILION, 1998, 1999a; BRUYAT; JULIEN, 2000; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; KAO, KAO; KAO, 2002). O intraempreendedor é definido como uma pessoa que desempenha um papel

* Professor titular de empreendedorismo na HEC Montreal - Canadá e presidente, na mesma instituição, da cátedra de empreendedorismo Rogers-I.A.Bombardie. Suas idéias foram disseminadas no Brasil em artigos anteriores e pelo livro “O segredo de Luísa” de Fernando Dolabela.
Contato: louis.jacques.filion@hec.ca

¹ Tradução e adaptação de Edmilson de Oliveira Lima, professor do mestrado em Administração da Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB) e Ph.D. em Administração pela HEC Montreal, onde foi orientado pelo professor Louis Jacques Filion.

² N.T.: também conhecido como empreendedorismo corporativo.

³ N.T.: *Spin-off* - processo de saída de um ou mais membros de uma organização (organização-mãe) que está associado à transferência de conhecimentos e competências resultando na criação de uma nova organização.

empreendedor dentro de uma organização.

Na primeira seção deste artigo, abordamos alguns modelos de intraempreendedorismo identificados em um estudo realizado em trinta organizações privadas e públicas reconhecidas pelo comportamento intraempreendedor de seus membros. Na segunda seção, sugerimos várias práticas intraempreendedoras.

2 PRÁTICAS INTRAEMPREENDERAS E MODELOS *VISIONISTAS*

Além de nossas pesquisas sobre empreendedorismo (FILION, 1991a, 1991b; 1993; 2000), nós também estudamos a prática intraempreendedora nas organizações (FILION, 1990a, 1999) com o objetivo de identificar modelos que formassem uma base para a ação intraempreendedora e que pudesse auxiliar organizações a se tornar mais dinâmicas. Alguns desses modelos são apresentados nas páginas a seguir. Versões preliminares deste artigo já foram publicadas anteriormente (FILION, 1990a, 1999b, 2002; 2004).

2.1 A IMPORTÂNCIA DA VISÃO

Nossas pesquisas sobre empreendedores e intraempreendedores têm mostrado uma importante característica compartilhada por ambos os grupos: eles desenvolvem uma orientação, ou visão, que indica o que deverá ser feito. Empreendedores e intraempreendedores parecem evoluir da concepção para a realização de um projeto por meio da formulação de visões a ser transformadas em realidade. Este parece ser um processo contínuo que envolve uma série de ações, de forma bem semelhante ao que acontece no trabalho de um artista que agrupa um conjunto de elementos na tela para formar uma pintura inteira. Outra analogia, talvez mais precisa, é a da teia de aranha: um processo de construção complicado e que nunca tem fim. A estrutura resultante continua sendo desenvolvida, podendo alcançar proporções gigantescas ou continuar evoluindo indefinidamente em uma certa direção.

O desenvolvimento e a implementação de visões são duas das principais características das ações empreendedora e intraempreendedora. É difícil imaginar uma ação inovadora que não tenha sido precedida por uma reflexão ou interiorização que leva o autor da ação a imaginar e a visualizar as

coisas segundo uma determinada orientação. Para fazer algo diferente, os inovadores têm que, primeiro, identificar o que querem fazer, visualizar isso e, então, identificar a melhor forma de transformar a inovação em realidade. Além disso, precisam ter energia e vontade para estruturar o processo em andamento.

Um dos intraempreendedores estudados em nossas pesquisas nos dá um excelente exemplo. Heikki, diplomado em filosofia, gastou muitos anos lendo, viajando, pensando e considerando o que poderia fazer para estimular o desenvolvimento do seu país. Enfim, o seu trabalho no departamento de planejamento da universidade de sua cidade o conduziu a visualizar o papel potencial de um centro de pesquisa e de treinamento ligado à universidade. Heikki apresentou sua idéia à direção e se tornou o diretor do centro. Cinco anos de trabalho intensivo foram necessários para transformar o centro em uma das forças motrizes do desenvolvimento do seu país. O centro tem êxito especialmente na transformação de empregados em empreendedores e no apoio a países em desenvolvimento.

A evolução do intraempreendedor acima mencionado pode ser dividida em duas fases distintas: desenvolvimento da visão e, em seguida, sua realização. A primeira fase envolveu muita leitura e reflexão, enquanto a segunda requereu bastante trabalho organizacional. De fato, a maioria dos empreendedores de sucesso passa pelas mesmas duas fases. Primeiro, desenvolve-se um compromisso que se manifesta na forma de pensar. A partir daí, idéias são formadas ao redor de um foco central, a visão, e, finalmente, ações concretas são realizadas. Algumas organizações incentivam seus gestores a utilizar esse processo fazendo com que eles se alternem entre as funções de linha e de assessoria do organograma.

Quanto mais olhamos para os componentes que constituem o empreendedorismo e o intraempreendedorismo, mais difícil fica identificar os diferentes conceitos sem considerar certos elementos transcedentes ou princípios-guia que conduzem à ação. Em geral, não são as ações individuais em si que são inovadoras, mas sim o princípio-guia que as insere em um todo coeso e forma a base para o processo no qual a visão se torna o fator unificador. Normalmente, é aí que se encontra o aspecto novo ou original de um projeto.

Embora as ações em si possam parecer banais ou repetir algo que já foi feito, inovações podem ser

produzidas simplesmente por sua estruturação de forma diferente, estruturação que é seguida pela fixação das inovações a diferentes pontos de partida das iniciativas que são tomadas. É esse processo que constitui a inovação. Isso nos leva a considerar que o desenvolvimento de uma visão geralmente precede, torna possível e facilita a inovação. É fácil entender esse princípio básico se nós virmos as ações empreendedora e intraempreendedora como resultantes de um conjunto de visões que emerge, evolui e muda antes de, finalmente, serem realizadas as visões, apesar da realização não ocorrer sempre do modo previsto inicialmente.

2.2 VISÃO E VISÕES

Há três categorias principais de visão: visões emergentes, visões centrais e visões complementares (FILION, 2002; 2004). Uma visão central se desenvolve a partir de visões emergentes e sua realização e evolução dependem de visões complementares. Por exemplo, empreendedores acumularão uma variedade de experiências e, freqüentemente, terão vários trabalhos diferentes antes de começarem um negócio baseado em um produto ou serviço específico. Através dos anos, os empreendedores desenvolverão várias visões emergentes – ou idéias de produto – até que achem **A** idéia (ou **A** visão emergente) que pode se tornar uma visão central. Uma vez estabelecida a visão central, para fazê-la acontecer, é necessária uma série de ações concretas ou de visões complementares. As visões complementares, normalmente, tomam a forma de atividades administrativas, como marketing, finanças, administração da produção, sistemas de informação, administração de recursos humanos e assim por diante ou podem ser relacionadas a qualquer outro setor da organização. A relação entre a visão central, as visões emergentes e as visões complementares é mostrada na figura 1.

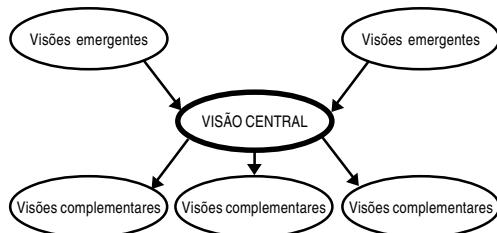


Figura 1 – Visão e Visões

Intraempreendedores e empreendedores parecem avançar no processo de formação de visões de maneira muito parecida. Enquanto os empreendedores tendem a focalizar em uma idéia central, os intraempreendedores desenvolvem visões emergentes e visões complementares que podem não seguir a mesma lógica que a visão central (se existir uma). Porém, os intraempreendedores influem na constituição da visão central e também na cultura da organização. Eventualmente criam um clima ou atmosfera na qual as pessoas podem ou são até mesmo incentivadas a fazer mais do que o mínimo exigido e na qual é aceitável que os empregados tenham comprometimento com seu trabalho como se a empresa a eles pertencesse. Comprometendo-se, os indivíduos se apropriam de seus papéis, aprendem e continuam evoluindo dentro da organização.

2.3 VISIONÁRIOS E VISIONISTAS

Os empreendedores podem ser descritos como visionários, pessoas que focalizam a realização de uma visão central. Por outro lado, intraempreendedores são *visionistas*; em outras palavras, pessoas que desenvolvem e realizam visões emergentes e complementares. Os visionários, com suas visões centrais, freqüentemente têm que pedir a ajuda de outros para desenvolver e realizar as visões complementares. Em negócios muito pequenos ou que estão sendo iniciados, os visionários mesmos têm que suprir quase todas as necessidades relativas às visões complementares. Mais tarde, podem recorrer à ajuda de pessoas de sua rede de relações, normalmente pessoas que já conhecem. Eventualmente, os visionários poderão contar com empregados, mas, apesar disso, ainda devem ser generalistas capazes de fazer praticamente qualquer coisa em sua empresa. À medida que seu negócio se expande, empregam pessoas para realizar trabalhos cada vez mais específicos, até que estejam em condições de contratar especialistas.

Seja a empresa pequena ou grande, os dirigentes visionários têm que se cercar de *visionistas* se quiserem progredir, ou seja, devem se cercar de pessoas que podem desenvolver e realizar visões complementares. Na prática, esse processo acontece de um dos seguintes modos: ou o visionário identifica as visões complementares e, então, localiza *visionistas* para realizá-las (caso 1) ou o visionário identifica

visionistas que desenvolveram habilidades em um campo particular e os integra em seu negócio para realizarem uma ou mais visões complementares no campo de seu interesse (caso 2). O processo é mostrado na figura 2.

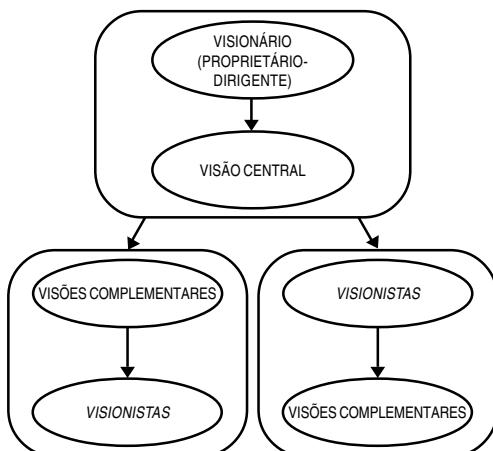


Figura 2 – Visionários e Visionistas

Fica claro que a lógica do desenvolvimento visionário envolve a seleção de *visionistas* apropriados para realizar as visões complementares necessárias para promover a visão central.

2.4 VISIONISTAS E VISIONÁRIOS

O que mais nos interessa agora é o contrário do processo descrito acima. Um *visionista* que desenvolve uma ou mais visões emergentes ou complementares terá um efeito de reforço direto sobre a visão central que, por sua vez, permitirá que o visionário avance. É interessante observar que, enquanto os intraempreendedores não entrarem no sistema de relações do visionário para realizarem visões complementares identificadas por este último, continuarão definindo visões que eles mesmos querem realizar.

Neste último caso, as visões tomam forma segundo o próprio sistema de relações do intraempreendedor. Não obstante, essas visões eventualmente influenciarão o visionário principal de modo a ser estimulantes de uma das seguintes formas: ou as visões complementares são integradas diretamente à visão central, reforçando-a, ou não são integradas. Se esta última forma ocorrer, as visões complementares obviamente não criariam uma sinergia com a visão central, o que é particularmente válido para as organizações

ou burocracias onde não existe visão central (caso 3).

Vamos a outro exemplo: em uma grande companhia de gás, Peter foi contador durante quase dez anos antes de passar a trabalhar no setor de vendas. Depois de dois anos em sua nova função, propôs a criação de um centro de distribuição de eletrodomésticos movidos a gás. O projeto foi aceito pelo executivo principal e pelo conselho de administração, tornando-se a principal diversificação da companhia. O centro de distribuição de eletro-domésticos dirigido por Peter emprega mais de 30 pessoas e, ainda hoje, constitui a principal atividade da companhia em um setor não regulamentado. Essa visão complementar específica se enquadrou perfeitamente na tendência geral de diversificação resultante da visão central do executivo principal na época. Poderia ter influenciado a visão central e ter provocado outras diversificações, mas isso não aconteceu. Por quê? Há várias razões possíveis, inclusive a rotatividade de dirigentes sêniores, a cultura burocrática da companhia e assim por diante.

Se a organização for dirigida por um visionário, as visões complementares ou emergentes provavelmente serão levadas em consideração. Nesse caso, a visão central evoluirá mais rapidamente ou ampliará seu escopo devido aos ajustes feitos pelo visionário principal ou dirigente sênior para integrar esses elementos inesperados mas atrativos (caso 4). Esse processo é mostrado na figura 3.

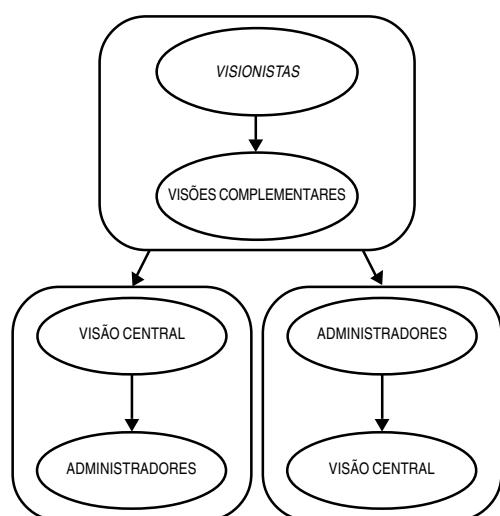


Figura 3 – Visionistas e Visionários

Outro exemplo é útil aqui. Gerry começou sua

carreira trabalhando nas ruas com adolescentes problemáticos. Tornou-se o coordenador do serviço externo de reabilitação em um abrigo. Durante os quatorze anos seguintes a sua posse, a descrição de seu cargo mudou seis vezes. Ele mesmo propôs várias inovações, algumas das quais foram as primeiras do gênero em seu país. Por exemplo, propôs a intervenção organizada diretamente na realidade dos adolescentes problemáticos, como também a reabilitação do tipo “fora-da-clínica”. Quando nós o conhecemos, Gerry falou de sua crença no que fazia e de sua motivação para ir sempre além e mais fundo em seu trabalho. Em outras palavras, nos falou do seu próprio comprometimento para gerar progresso. Para fazer o que fez, Gerry precisou visualizar. Ele tinha sido identificado como um intraempreendedor e um visionista pelas pessoas que dirigiam a organização e foi nomeado para trabalhos que permitiram à direção desenvolver e ampliar o escopo de sua visão acerca do papel da instituição.

Em suma, intraempreendedores identificam e, então, visualizam as idéias que gostariam de realizar. Essas idéias, normalmente, podem ser classificadas como sendo diferentes da visão central, desde que sejam relativas a elementos que não são sempre essenciais para a organização, mas que, uma vez explorados, contribuirão para simplificar ou para melhorar a realização da visão central. Um exemplo é o do supervisor que introduz um novo modo de fazer certo trabalho reduzindo, assim, os custos e permitindo maior automatização do processo industrial ou o do gerente de vendas que identifica um novo mercado ou novos clientes potenciais.

2.5 APRESENTANDO O PROCESSO VISIONÁRIO

O processo visionário, ou seja, o processo de criação, desenvolvimento e realização de visões pode ser aplicado tão facilmente à direção quanto a qualquer outro nível hierárquico nas empresas. O *visionista* faz tal processo avançar de baixo para cima na hierarquia, enquanto o empreendedor o faz avançar de cima para baixo. Dirigentes de departamento que desenvolvem uma cultura que enfatiza o processo visionário freqüentemente podem ser achados em grandes companhias ou no setor público. Na realidade, isso significa que o sistema reproduzido dentro da organização, guardadas as devidas proporções,

se assemelha ao liberalismo presente na sociedade como um todo. Levando essa idéia a seus extremos, esse tipo de organização pode ser comparado a um grupo de empresas subcontratadas trabalhando em torno de uma empresa-cliente, o núcleo central desse conjunto produtivo. Aí, a visão, a missão e os objetivos vislumbrados por cada *visionista* devem ser continuamente negociados e renegociados, como seria o caso em um processo de administração por objetivos.

Podemos fazer o processo visionário avançar de baixo para cima ou de cima para baixo na hierarquia. O processo pode avançar na estrutura organizacional de forma descendente ou ascendente. Isso significa que linhas de comunicação devem ser estabelecidas entre os diferentes níveis hierárquicos da organização de forma a favorecer comunicações cujo tema é a visão e seu progresso. Essas comunicações permitem o monitoramento contínuo do desenvolvimento tangível das visões e a avaliação da complementaridade entre elas (figura 4).

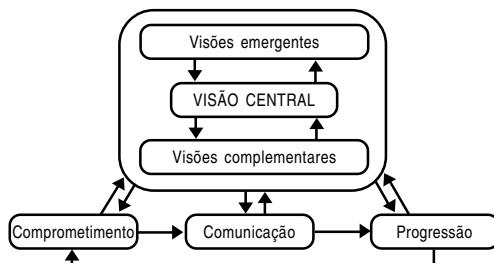


Figura 4 – O processo visionário e a organização

O processo visionário pode ser acelerador ou ampliador. É acelerador quando as visões complementares vislumbradas ou realizadas pelos visionistas fazem a visão central evoluir, isto é, quando elas se ajustam facilmente à lógica da visão central. Os efeitos aceleradores, que podem variar entre a velocidade de cruzeiro e a alta velocidade, dependerão do número e do escopo das visões complementares geradas (figura 5).

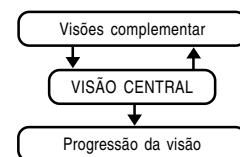


Figura 5 – Aceleração da visão

Com a idade de 28 anos, Maurice aceitou, pela primeira vez, desempenhar um papel de liderança

na área de serviço social. Alguns anos depois, quando diretor geral de um centro de serviço social, inverteu a situação da organização que a maioria das pessoas consideraria uma causa perdida. Sob sua liderança, as pessoas envolvidas assumiram a organização e a fizeram progredir de forma dinâmica na mesma direção indicada pela visão que os executivos sêniores tinham desenvolvido em comum acordo. Maurice assumiu a administração do centro em um período em que todos estavam desmotivados e nada estava acontecendo. Primeiro, conseguiu envolver as pessoas do seu sistema de relações com uma visão e, então, as guiou na mesma direção indicada por essa visão.

Ao assumir a administração geral, Maurice passou da condição de visionista para a condição de visionário. Sua ação se assemelha àquela representada na figura 2, caso 2: a ação de um visionário que envolve *visionistas* no processo. Os *visionistas* que trabalham com Maurice se assemelham àqueles da figura 3, caso 3, mas principalmente caso 4, considerando-se que o líder é um *visionista* que se tornou um visionário e que está interessado em apoiar e envolver as pessoas que estão desenvolvendo um processo visionário. Maurice guia o processo em uma dada direção e aumenta sua rapidez. Uma vez que certo nível de desempenho é alcançado, recomeça a mesma coisa em outro lugar porque, como ele mesmo diz, gosta de estar onde há ação.

O processo visionário é ampliador quando envolve visões emergentes que não estão diretamente ligadas à visão central, mas que podem ser nela enxertadas de modo a ampliar seu escopo e a permitir à organização realizar mais atividades em torno da visão central (figura 6).

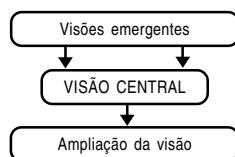


Figura 6 – Ampliação da visão

O caso de Pierre é outro exemplo. Ele assumiu a administração geral de um centro de reabilitação. Originalmente contratado para um período de apenas dois anos para montar uma oficina (workshop) de abrigados utilizando a mão-de-obra de pessoas inválidas, continuou, desde então, desenvolvendo novos serviços. A oficina, que contava com menos de vinte empregados quando ele chegou, agora tem

mais de cem. A visão original se ampliou a tal ponto que a oficina gerou várias subsidiárias, dentre as quais o Centro de Avaliação de Recursos Múltiplos (*Multi-Resources Assessment Center*) que é o primeiro do gênero no país a estar envolvido na avaliação dos desempenhos humano, técnico e financeiro em empresas. Pierre criou uma cultura em que o processo visionário é ativo, todos se sentem comprometidos e as novas idéias são incentivadas.

A visão central se expandiu horizontalmente de modo a englobar vários produtos ou serviços ao invés de se desenvolver em torno de um único produto (bem ou serviço). Isso pode ser explicado, em parte, pelo fato de que a equipe de Pierre provê ambos os tipos de visão: emergentes e complementares. Os principais dirigentes da organização não querem que a mesma cresça muito em seu setor de atividades, o que faz com que a organização não seja um competidor agressivo no mercado. A estratégia escolhida está relacionada ao processo visionário ampliador, no qual se enfatizam as visões emergentes que se fixam ao redor da visão central. A visão central é ampliada pelo desenvolvimento de atividades diferentes que, freqüentemente, não estão relacionadas umas com as outras nem com as atividades correntes da organização – isto não ocorre pelo desenvolvimento da visão central com foco em um único campo de atividades que não geraria sua ampliação. Contudo, todas as atividades estão ligadas por uma única linha que, nesse caso, é o emprego de pessoas inválidas. Como Maurice, Pierre mudou de *visionista* para *visionário*. Ele reconhece pessoas que ajudam a desenvolver a visão e sabe o quanto importantes elas são para a organização. Muito se poderia dizer sobre a contribuição feita pelos *visionistas* na equipe de Pierre.

2.6 O PROCESSO VISIONÁRIO NA PRÁTICA

Uma das características dos intraempreendedores é a sua habilidade para se diferenciar. Qualquer um que deseja empregar um intraempreendedor deveria estar ciente disso. Quase todos os intraempreendedores tiveram experiências em algum momento de sua vida que os fizeram ser diferentes daquilo que vemos de mais comum.

Mary, uma enfermeira de um centro comunitário, deixou a América do Norte e, quando tinha 20 anos, foi morar em Londres durante um ano com um amigo.

ENTENDENDO OS INTRAEMPREENDEDORES COMO VISIONISTAS

Nos anos cinqüenta, o fato causou certo escândalo entre os moradores da pequena cidade onde ela vivia. Mary continuou a mostrar a mesma originalidade ao longo de sua vida profissional. Por exemplo, quando deu um curso de anatomia física para os enfermeiros de um hospital de Montreal, optou por uma abordagem calcada na experiência: com ajuda de um especialista do hospital que lhe forneceu corações, ossos, pulmões, etc., pôde dar um curso extremamente realista.

No hospital onde trabalha atualmente, Mary aplica métodos igualmente inovadores e dinâmicos em seus cursos de pré-natal usando a mídia eletrônica. Ministra cursos para seu público em uma rádio ao meio-dia porque a instituição não lhe permitiu fazê-lo durante suas horas de trabalho (de 8 horas até meio-dia e de 13 horas e 30 minutos até 17 horas), alegando que ela era paga para dar os cursos na sala de aula do hospital. Seus programas na rádio se tornaram extremamente populares. Ah, se seus ouvintes soubessem que ela faz isso na hora do almoço porque seu empregador não lhe permitiu estar ausente durante os horários de trabalho! Isso não é tudo. Mary também desenvolveu métodos pedagógicos para seus cursos que são considerados completamente fora da norma no ambiente hospitalar conservador no qual trabalha.

Uma das características dos intraempreendedores é que eles se vêem como pessoas que atendem a clientes ao invés de se sentir apenas como parte do aparato organizacional. Atribuem a si mesmos o papel de definidores daquilo que acreditam que deveria ser a missão do setor em que trabalham, dependendo de como percebem as necessidades de seus clientes. Os intraempreendedores se parecem com os empreendedores, visto que confiam em sua intuição e fazem o que pensam ser necessário para oferecer um serviço de qualidade ou fazer o trabalho para o qual foram contratados. Fazem isso freqüentemente superando a natureza inflexível das regras em grandes organizações.

Essa inclinação para eles mesmos definirem o que pensam que devem fazer se manifesta mais claramente quando trabalham em ambientes onde os papéis e as missões não são claramente definidos. Embora tal situação possa servir de desculpa para algumas pessoas trabalharem menos, oferece uma oportunidade maravilhosa para o intraempreendedor liberar sua energia e expressar sua criatividade de modo a beneficiar a realização dos projetos que ele

mesmo criou. Uma vez mais, os intraempreendedores são semelhantes a empreendedores sob o seguinte aspecto: podem definir, estruturar e explorar com sucesso uma área de atividade desestruturada em uma organização, enquanto os empreendedores fazem o mesmo com seus próprios negócios no ambiente externo. Em ambos os casos, o mesmo processo de formação de visão parece ocorrer. Porém, o nível de risco enfrentado, certamente, não é o mesmo nas duas situações.

O presidente de uma importante multinacional britânica pediu a Graham, um gerente sênior bem conhecido por suas atividades intraempreendedoras, para criar SCOTBIC (*Scottish Business in the Community* – Negócio Escocês na Comunidade). SCOTBIC refere-se a uma série de centros espalhados pela Escócia com a missão de promover atividades empreendedoras. Esses centros deveriam ser fundados por grandes empresas, pelo governo central e pelo governo local. O projeto de criação desses centros deveria ser a última missão de Graham, já que ele estava chegando aos 60 anos e pretendia se aposentar assim que a organização estivesse bem estabelecida. Em três anos, ele criou 31 centros.

Uma característica desse intraempreendedor específico é seu espírito inovador e seu desejo constante de fazer coisas novas. Foi isso que fez que Graham desempenhasse um papel de liderança ao longo de toda a sua carreira. Por que Graham era um líder tão bom? Há várias explicações possíveis, mas um elemento importante parece estar na base de tudo: Graham é comprometido e capaz de visualizar o que quer alcançar. Durante os anos em que estava criando o SCOTBIC, teve que incentivar um grande número de pessoas a se comprometer com a realização de uma visão empreendedora em suas respectivas comunidades. Graham também passou de *visionista* a *visionário* e sua liderança permitiu que identificasse e empregasse pelo menos 31 *visionistas* que concordaram em administrar os novos centros.

As características descritas acima estavam presentes em todos os empreendedores e intraempreendedores de sucesso estudados na pesquisa. Outros elementos também apareceram em alguns casos. Por exemplo, alguns autores têm indicado que a inveja é um fator motivador. Isso parece ser verdade para alguns empreendedores estudados, sendo, porém, muito menos visível entre os intraempreendedores.

O sistema de relações é um dos elementos-chave que explica os processos empreendedor e intraempreendedor. Para os empreendedores, o sistema de relações se encontra dentro e fora da empresa, enquanto que, para os intraempreendedores, se situa dentro da empresa principalmente. De fato, a dinâmica das relações interpessoais está intimamente relacionada com o desenvolvimento e a realização de visões e, em ambos os casos, o sistema de relações parece explicar o que funciona e o que não funciona, especialmente no que diz respeito à realização de visões. Os indivíduos, selecionando e desenvolvendo seus sistemas de relação, têm que visar o nível correto em termos de qualidade e de quantidade quanto às relações: não muito alto nem muito baixo, mas o suficiente para gerar sinergia em sua interação com outros.

2.7 INTRAEMPREENDENDO: O PROCESSO VISIONÁRIO EM AÇÃO

Com o passar dos anos, muitas empresas crescem e se tornam mais formalizadas ou mesmo organizações em que os trabalhadores se tornaram anônimos. Elas perdem o espírito e a cultura do empreendedor fundador. Em outros casos, as organizações são propriedade do estado e são governadas segundo padrões bastante rígidos, de modo que não é fácil nelas estimular a prática e o espírito intraempreendedores.

No contexto dessas organizações, a ação baseada no processo visionário é especialmente importante. Os empregados e dirigentes que querem continuar operando em certo nível de eficiência e efetividade devem desenvolver suas próprias estruturas de ação. Muito freqüentemente, as diretrizes das organizações não vão além de declarações gerais de missão e objetivos ou além de orientações que nem sempre são fáceis para colocar em prática. Se os empregados e os dirigentes quiserem continuar vendo algum significado no que fazem, têm que estabelecer uma estrutura de desenvolvimento do processo visionário. Isso requer um nível mínimo de consciência e de responsabilidade com relação ao papel que eles acreditam que devam desempenhar para ser eficientes e progredir.

O estabelecimento de uma estrutura de desenvolvimento do processo visionário pode tornar mais fácil o alcance de uma forma de progresso inovadora e orientada ao cliente, visto que provoca o interesse

dos indivíduos para questionar e avaliar o que fazem à luz das expectativas e necessidades dos clientes. A figura 7 apresenta os principais elementos de uma estrutura de desenvolvimento do processo visionário.

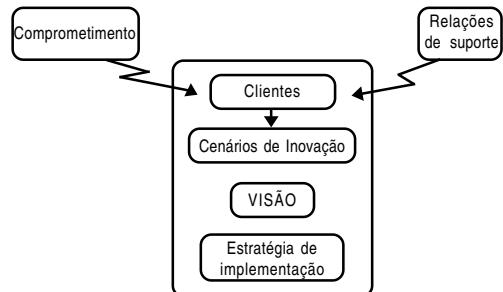


Figura 7 – Estrutura do processo visionário

O conteúdo da figura 7 varia, obviamente, de um setor de atividades para outro, mas, em princípio, o processo segue os passos apresentados na referida figura. Nas próximas páginas, comentaremos esses passos de forma sucinta e auto-explicativa. Devemos ter em mente que, em alguns casos, o cliente a ser considerado pode estar dentro da organização. Por exemplo, para pessoas que trabalham com sistemas de informação, o cliente seria os outros departamentos da organização.

Para implementar esses passos, os intraempreendedores têm que ter habilidades analíticas, assim como capacidade de imaginação. Além disso, para os dirigentes serem visionistas, têm que se apropriar de seu setor de atividades e interiorizá-lo como se estivessem tratando de seu próprio negócio. A cada passo, o comprometimento deve ser real. Relações de apoio também são fundamentais, embora não necessariamente sejam as mesmas a cada passo.

2.8 CONDIÇÕES PARA A AÇÃO APOIADA NO PROCESSO VISIONÁRIO

Os intraempreendedores são pessoas que podem gerar mudanças nas organizações. Um dos principais problemas encontrados por aqueles que estudamos foi a gestão do risco. Há de se perguntar: quando a mudança deverá ser adotada e quanto dela a organização poderá absorver?

Para minimizar o risco de fracasso, uma estrutura para o processo visionário deve ser instituída sob a forma de algumas relações altamente motivadas para apoiar a mudança. Na realidade, é melhor se a

preparação e a implementação das visões não acontecerem no vazio. Se, na empresa, o líder for um empreendedor visionário, provavelmente haverá vários intraempreendedores que desenvolvem um processo visionário de apoio na organização. Será exigido deles que se superem desenvolvendo e realizando visões complementares freqüentemente e muito depressa.

Nesse tipo de contexto, os *visionistas* geralmente encontram pouca resistência e podem desenvolver visões complementares com grande afinidade com a visão central. Se, contudo, na empresa, o líder não for um empreendedor visionário ou se a organização for governada segundo regras burocráticas por causa de seu tamanho, então é importante que os intraempreendedores introduzam suas visões na empresa e desenvolvam um sistema de relações que possa contribuir para o processo visionário.

Os elementos de resistência que se manifestam ao longo do processo visionário constituem um modo de assegurar que a mudança seja gradualmente introduzida na organização e aceita. Se, em uma organização, vários processos visionários forem levados adiante, o risco de rejeição ou resistência para a mudança será reduzido. A ação apoiada no processo visionário eventualmente incentivará a ação visionária e vice-versa. Além do fato de que as empresas dirigidas por visionários precisam de *visionistas* para realizar visões complementares, também é verdade que a presença de vários *visionistas* pode estimular a criação de uma cultura mais empreendedora e visionária na administração de empresas.

Em resumo, a formulação de uma estrutura de apoio para a ação que inclue todos os elementos seguintes é importante para os *visionistas*:

- desenvolvimento de uma visão;
- apoio a pessoas que têm visões;
- relações de apoio favoráveis ao processo de organização;
- cultivo de um clima *visionista*;
- iniciativas para assegurar o progresso das visões;
- avaliação do que vai sendo alcançado.

De fato, uma cultura *visionista* é necessária para que a ação apoiada no processo visionário aconteça e tenha a continuidade de sua realização sustentada com o passar do tempo. Uma das condições para que isso seja alcançado é a criação de um sistema de relações. Embora possamos pedir que certas

pessoas reflitam e se isolem por certo tempo durante o período de incubação das visões e das iniciativas a ser tomadas, em geral, parece difícil que pessoas sós, desprovidas de relações de suporte, obtenham sucesso.

2.9 NÍVEIS DE INTRAEMPREENDERISMO

A prática intraempreendedora pode ser dividida em vários níveis. Aqui, propomos cinco níveis: vegetativo, bondoso, comprometido, inovador e visionário. No nível vegetativo, estão os empregados e gerentes cujo compromisso é mínimo. Para ser intraempreendedoras, as pessoas têm que ter um alto nível de compromisso com o que fazem e devem ser capazes, pelo menos, de sustentar a continuidade da execução da ação que iniciam. O efeito disso é a redução da resistência à mudança. Enquanto dirigentes e empregados bondosos pensam em coisas para fazê-las melhor, indivíduos comprometidos as interiorizam para realizá-las com perfeição. Assim se obtém um alto nível de qualidade.

Os indivíduos inovadores podem criar novos métodos de trabalho, enquanto os intraempreendedores visionários envolvem os outros quatro tipos de intraempreendedor nas suas próprias ações para criar uma cultura organizacional na qual todos são parte de um processo e se sentem comprometidos, desejando se superar para ajudar a realizar a visão. Em sua passagem de um nível para outro mais elevado de intraempreendedorismo, os indivíduos aumentam seu comprometimento intelectual com o que fazem. E hoje, em uma era em que a qualidade é tão importante, são necessários conceitos para reforçar a prática da qualidade e incorporá-la na cultura da organização. Conceitos como "visão", "visionista" e "visionário" oferecem considerável apoio nesse sentido.

2.10 REFLEXÃO-SÍNTSE

O processo visionário parece oferecer uma estrutura que ajuda os indivíduos a se tornar mais intraempreendedores e inovadores. Uma estrutura que ajuda as pessoas a desenvolver e realizar visões as motiva a revisar seu trabalho, pensar no que fazem, questionar o significado do que fazem e preparar suas ações de modo mais completo. Aplicando a abordagem visionária, alguns darão mais vida e um novo significado ao que fazem. A estrutura do processo

visionário é um estímulo que os incita a aprender e a progredir continuamente. Ela ajuda os indivíduos a prestar mais atenção ao cliente à medida que eles se tornam parte integrante da organização. Ajuda-os a se apropriar da organização e a torná-la mais dinâmica. Os intraempreendedores podem usar a estrutura do processo visionário para aprender suas lições, progredir e, quem sabe, passar da condição de *visionistas* à condição de *visionários*!

Os modelos aqui apresentados podem ser usados para estabelecer uma estrutura de referência visando a promover a inovação. Desse ponto de vista, esses modelos podem ser vistos como modelos da mudança organizacional que evoluí de baixo para cima com relação à hierarquia. Tais modelos não são amplamente discutidos pela literatura em Administração e só podem ser aplicados se as organizações evoluírem como as sociedades, ou seja, do poder autocrático para a expressão da liberdade ou, pelo menos, de certas formas de liberdade. E a liberdade, para não descambiar para a anarquia, deve se manifestar dentro dos limites de certas leis ou estruturas. Portanto, práticas iniciadas pelo intraempreendedor podem ser adotadas nas organizações para facilitar e até mesmo estimular a mudança organizacional de baixo para cima. É esse aspecto que será abordado na segunda parte do artigo.

3 PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO PARA INCENTIVAR O INTRAEMPREENDEDORISMO

Pode-se dizer que os intraempreendedores são pessoas que desempenham um papel empreendedor dentro de organizações. São semelhantes aos empreendedores, salvo que o risco pessoal que enfrentam é muito mais baixo porque estão usando o dinheiro e os recursos da empresa ao invés dos seus. Se forem bem-sucedidos, serão beneficiados por seu sucesso. Se falharem, perderão sua reputação e sua capacidade para convencer outras pessoas na organização a apoiá-los em projetos futuros. Trabalham em sistemas organizacionais nos quais têm menos poder do que os empreendedores porque, como eles não são os proprietários, têm que seguir regras e diretrizes sobre as quais, freqüentemente, não têm qualquer controle.

Nas páginas seguintes, sugeriremos algumas práticas de administração que podem incentivar a expressão e o comportamento intraempreendedores

dentro das organizações.

3.1 SELEÇÃO DE EMPREGADOS

Quase todos os dirigentes entrevistados, questionaram, durante nossa pesquisa, sobre quem havia dito que eles estavam insatisfeitos com o nível de comportamento intraempreendedor em sua organização. Eles estavam trabalhando em contextos nos quais o comportamento intraempreendedor não tinha sido usado como um critério para o recrutamento e para a seleção de empregados. Em muitos casos, os dirigentes começaram a trabalhar na empresa depois que os empregados já haviam sido contratados. Suas unidades de trabalho e, às vezes, sua empresa como um todo, já estavam considerando difícil manter o ritmo. Em outros casos, tinham sido envolvidos no processo de seleção, mas não tinham considerado critérios de intraempreendedorismo, seja por negligéncia, seja porque estavam preocupados considerando que as pessoas de perfil empreendedor não permaneceriam na organização. Porém, todos eles perceberam, no fim das contas, que as organizações sem intraempreendedores eventualmente morrerão, exatamente como sociedades sem empreendedores.

Obviamente, trabalhos repetitivos, como atividades da linha de produção ou revisão de formulários em um departamento do governo, requerem menos características criativas e empreendedoras que outros. Observa-se que, quanto mais a empresa é estruturada segundo um paradigma mecânico, mais seus membros, seres humanos, tendem a ser empregados como extensão das máquinas. Porém, quanto mais a empresa é estruturada segundo um paradigma tecnológico, maior é a contribuição criativa e empreendedora requerida dos seus membros. Em todo caso, visto como são as coisas nos dias de hoje, quase todo posto de trabalho em uma organização moderna deveria ser considerado individualmente e deveria ser identificado para ele pelo menos um critério de recrutamento ligado ao intraempreendedorismo.

Há diferentes níveis de comportamento empreendedor e de comportamento intraempreendedor. Os dirigentes das organizações têm que saber como recrutar pessoas considerando o nível certo necessário de manifestação de características intraempreendedoras para cada posto a ser preenchido. Frequentemente, é útil estabelecer um nível de intraempreendedorismo ligeiramente mais alto para o

critério de seleção do que o necessário para o posto.

É melhor, para a organização, contar com recursos humanos com um nível mais alto de intraempreendedorismo ao invés de um mais baixo. Uma vez que isso for obtido, as pessoas precisarão de desafios maiores do que aqueles geralmente oferecidos por seus cargos e pelo tipo de organização para a qual trabalham. É por isso que a organização terá um bom desempenho. Em uma empresa menor, porém, devemos tomar cuidado para evitar o recrutamento de pessoas excessivamente intraempreendedoras que podem, subsequentemente, lançar seu próprio negócio competitivo vindo ameaçar a sobrevivência da empresa no longo prazo. Quanto mais cresce uma empresa, maior é a necessidade de contratação de pessoas intraempreendedoras para manter a cultura empreendedora do fundador. Em empresas maiores, mais ênfase deveria ser dada, no processo de contratação, a critérios de intraempreendedorismo, especialmente no nível administrativo.

Por outro lado, é inevitável que alguns intraempreendedores se tornem extraempreendedores e abram seu próprio negócio. Isso estimula a cultura empreendedora das organizações maiores e permite a elas recrutarem outras pessoas com capacidade intraempreendedora igualmente elevada. Um certo grau de rotatividade do pessoal da direção não é uma coisa má em si, pois permite uma certa renovação com os elementos novos gerados. É melhor contar com recursos humanos intraempreendedores mesmo sob o risco de perder algumas pessoas que se tornam extraempreendedores do que ter uma organização com mais baixo nível de motivação.

Há meios para se distinguir os critérios de intraempreendedorismo dos critérios de empreendedorismo. Pesquisas no campo do empreendedorismo mostraram que pessoas tidas como modelo têm um importante impacto sobre a cultura e a autoconsciência dos empreendedores. Quanto mais modelos empreendedores uma pessoa tem, em sua família ou em um círculo de relações mais amplo, maior é a possibilidade de que ela se torne um empreendedor. Também já sabemos que certos grupos étnicos, famílias e regiões tendem a gerar mais empreendedores do que outros. Imigrantes têm uma tendência maior para se tornar empreendedores do que os cidadãos nativos do país que os acolheu. No recrutamento e no processo de seleção, algumas perguntas de projeção bem uti-

lizadas logo revelarão os objetivos do candidato.

Embora o processo de seleção possa desempenhar um papel importante no estabelecimento de uma cultura intraempreendedora, o contrato psicológico estabelecido entre o novo empregado e a organização é igualmente importante para determinar o que acontecerá no futuro.

3.2 CONTRATO PSICOLÓGICO

Quando os empreendedores empregam pessoas, estabelecem um contrato psicológico para regrer o que cada parte espera da outra. O contrato forma a base sobre a qual a relação entre o empregador e o novo empregado será construída. Ele estabelece o espaço de si para cada parte e define o nível de erro aceitável para ambos os lados.

Às vezes, os empreendedores usam mais critérios de seleção ligados ao intraempreendedorismo e um contrato psicológico mais intraempreendedor para determinadas áreas da organização. Também podem buscar complementariedade recrutando algumas pessoas que são mais empreendedoras que outras. O espaço de si estabelecido pelo contrato psicológico inicial normalmente se expandirá à medida que as ações do novo empregado aumentarem a confiança que pode ser nele depositada.

Se a seleção inicial estiver baseada em pelo menos um critério de intraempreendedorismo e se o contrato psicológico também tiver algumas diretrizes de intraempreendedorismo, a organização terá, obviamente, maior possibilidade de gerar o comportamento intraempreendedor entre seus empregados. Se o contrário ocorrer, e um novo líder quiser transformar uma organização inanimada, um novo contrato psicológico será necessário. O líder precisará oferecer um treinamento de intraempreendedorismo para provocar mais atitudes e comportamentos intraempreendedores e uma cultura organizacional mais intraempreendedora. Entre os melhores métodos para fazer isso, encontram-se o estudo de casos verídicos, as simulações e a interpretação de papéis.

3.3 FERRAMENTAS DE INTRAEMPREENDEDORISMO

A introdução e a manutenção de práticas de intraempreendedorismo nas organizações podem ser es-

N.T.: Espaço de si - tradução de self-space ou, como usado em Francês por L. J. Filion em outros textos, espace de soi.

timuladas por um conjunto de ferramentas de apoio à mudança. Se os líderes da empresa quiserem desenvolver uma cultura intraempreendedora e práticas intraempreendedoras, têm que agir adequadamente. Nos parágrafos seguintes, sugerimos algumas ferramentas que podem ser úteis para isso. Algumas são tradicionais enquanto outras são mais vanguardistas.

A primeira ferramenta, e certamente a mais tradicional, bem conhecida e mais prática, é a caixa de sugestões. Embora não seja unanimemente aceita, merece algumas considerações. Há muitas variações desse tipo de ferramenta. Uma caixa de sugestões bem administrada produzirá bons resultados. As regras para seu uso devem ser claramente definidas e divulgadas, além de ser aplicadas de modo justo a todos segundo o trabalho de um comitê formado por pelo menos três pessoas. Sugerimos que os empregados cujas sugestões sejam aceitas recebam uma recompensa considerável, que poderia ser de 50% das economias geradas durante os dois primeiros anos de implementação da sugestão. Sugerimos que 10% do valor total que venha a ser recebido pelo empregado sejam pagos a ele assim que a sugestão for aceita. O resto poderá ser pago em duas prestações, ao término de cada um dos primeiros dois anos de implementação.

Em quase todos os casos, as sugestões de sucesso mudarão as previsões financeiras da organização, positiva ou negativamente, dependendo do conjunto de fatores não antecipados quando o estudo da sugestão for realizado. O adiamento do pagamento com a possibilidade de ajustá-lo se os resultados não forem iguais àqueles previstos manterá a motivação do proponente para assegurar que a implementação seja um sucesso. Em muitos casos, a sugestão original terá que ser modificada para se ajustar aos imprevistos.

A segunda ferramenta que propomos é o clube de empreendedores ou clube de intraempreendedores, como a idéia é conhecida em algumas organizações. Esse é um modo de reconhecer publicamente as pessoas que desempenham papel intraempreendedor introduzindo uma mudança, uma inovação ou um novo elemento nas organizações. Os novos membros recebem um cheque de 1.000,00 dólares ou mais em um jantar de gala anual, quando sua entrada para o clube se torna oficial. Um vídeo curto de cinco ou dez minutos é mostrado de forma a

ilustrar sua contribuição para a organização. Ao mesmo tempo, um boletim de imprensa é enviado aos canais de comunicação e uma edição especial do jornal da empresa é produzida com fotos dos empregados de sucesso e uma breve descrição de suas inovações.

Cada intraempreendedor permanece como membro do clube por um ou dois anos, embora permaneçam toda a vida nessa condição no caso de algumas organizações. Os membros do clube são convidados uma vez por mês, ou mais frequentemente em alguns casos, para apresentar, em reuniões dos diferentes departamentos da organização, suas inovações e descrever como continuaram a propô-las e a obter aceitação para as elas. Em algumas organizações, membros do clube ou mesmo membros mais antigos são convidados para agir como mentores para outros empregados que desejam propor inovações. Todas essas atividades não só ajudam a gerar a aceitação de inovações e mudanças, mas também criam uma dinâmica que as estimula. Novamente, é importante que as regras sejam conhecidas por todos e aplicadas rigorosamente e com justiça. Esse tipo de clube existe na Bell Canadá, por exemplo, e seus efeitos dinâmicos sobre a organização têm sido consideráveis.

A terceira ferramenta que propomos está baseada no sistema bem conhecido da 3M. Nessa empresa, qualquer empregado pode sugerir um novo produto. Estudos de viabilidade podem ser realizados e, se a empresa decidir lançar o produto, a pessoa que o propôs é recompensada. Algumas companhias foram até mesmo além dessas práticas da 3M e adotaram sistemas de rede de empresas para incentivar seus empregados a criar seus próprios negócios. Os exemplos incluem a Thomson da França e a Alcan do Canadá.

Por que ir tão longe? O que essas empresas esperam ganhar com isso?

Todos os casos que estudamos foram de companhias muito grandes que precisaram de uma combinação de muitos elementos diferentes para manter ou gerar uma cultura intraempreendedora e práticas intraempreendedoras. Algumas dessas companhias adotaram competições anuais para a criação de novos negócios em que os vencedores recebem uma gratificação que varia entre 10.000,00 e 25.000,00 dólares. Além disso, os salários dos vencedores continuam sendo pagos durante os primeiros seis meses ou um ano depois que os mesmos deixam a companhia para permitir que atravessem o período inicial

ENTENDENDO OS INTRAEMPREENDEDORES COMO VISIONISTAS

do novo negócio.

Os projetos vencedores normalmente são bem ligados às atividades principais da organização que os premia. Na realidade, a maioria deles é relativa a um acordo de subcontratação a ser iniciado. Algumas grandes empresas garantem até mesmo a compra dos produtos (bens ou serviços) da nova empresa subcontratada por até um ano para ajudá-la a se estabelecer. É interessante para essas empresas fazê-lo porque, em muitos casos, tais projetos de subcontratação permitem reduzir substancialmente seus custos e, consequentemente, melhorar sua competitividade.

Em alguns casos, os projetos envolvem a transformação de uma divisão que ficou improdutiva em uma nova empresa. Em outros casos, envolvem nichos de mercado que a organização não quer perder para um competidor. Algumas grandes empresas chegam até mesmo a criar instituições de capital de risco que lhes permitem entrar em sociedades permanentes ou temporárias com os novos empreendedores. As atividades geradas pela competição, seus altos e baixos e a presença dos novos empreendedores ajudam a criar uma cultura empreendedora dentro e fora da empresa.

Isso pode ter efeitos bastante significativos em regiões onde essencialmente só existem grandes empresas. Esses efeitos ficam ainda mais claros durante as negociações de convenções coletivas, por exemplo, porque a imagem da empresa tende a ser mais positiva na comunidade. À medida que aumenta o número de empreendedores e de pequenas empresas na comunidade, mais elementos da comunidade estarão aptos a defender o espírito e a ideologia empreendedores.

A quarta ferramenta de intraempreendedorismo que sugerimos é o período de recuperação. Algumas das cerca de 100 empresas de mais rápido crescimento que estudamos em um período de 20 anos e em mais de 30 países adotaram essa prática. A cada três anos, por um período de um ano, as empresas não implementam novas sugestões. Durante esse ano de recuperação, a administração despende dois dias a cada semana para ouvir determinadas pessoas fazendo uma hora de apresentação sobre seus projetos de inovação, normalmente utilizando materiais audiovisuais.

Essa prática foi adotada para dar tempo aos empregados para se recuperar e também para manter

sua motivação favorável à sugestão de mudanças e inovações. Na maioria dos casos, as pessoas que fazem uma sugestão que é aceita também a implementam. Durante os períodos de implementação, trabalham por longas horas, à noite, nos fins de semana e, às vezes, até mesmo durante suas férias. Os dirigentes notaram que, com o passar dos anos, essas pessoas altamente motivadas passaram a fazer menos sugestões. Elas estavam cansadas e precisavam passar mais tempo com a família.

A curva de Pareto é utilizada quase em todos os lugares e se aplica a quase tudo. Estimamos que de 10% a 20% das pessoas sugerem de 80% a 90% das inovações implementadas em uma organização. Um período de recuperação seria um modo de incentivar os proponentes de numerosas inovações a continuar inovando. O período de recuperação gera sede de mudança nas pessoas. Também oferece mais tempo para preparar e planejar a dimensão econômica da implementação das inovações selecionadas. Por exemplo, no caso do desenvolvimento de um novo produto, o período de recuperação dá tempo para a realização de pesquisas de mercado mais completas e para verificar o que foi feito em outros países ou em outros continentes.

Muitas outras ferramentas de suporte ao intraempreendedorismo também podem ser introduzidas nas organizações pelo treinamento e pelas atividades de desenvolvimento da aprendizagem. Bons exemplos disso são as conferências mensais nas quais pessoas, como professores universitários, consultores, empreendedores e intraempreendedores, falam sobre as diferentes dimensões do empreendedorismo e sobre as diferentes práticas de empreendedorismo. Compete a cada empresa estabelecer seu próprio plano de intraempreendedorismo todos os anos.

3.4 AVALIAÇÃO COM CRITÉRIOS DE INTRAEMPREENDEDORISMO

Para elevar o nível de intraempreendedorismo em uma organização, as avaliações de pessoal são feitas levando-se em conta critérios de intraempreendedorismo. Embora possam existir diferentes níveis de avaliação, os critérios devem ser conhecidos por todos na organização. Os critérios de avaliação de recursos humanos determinam as regras do jogo que dão forma às culturas empreendedoras. As atividades e comportamentos intraempreendedores devem não

somente ser reconhecidos, mas também valorizados. Isso é vital para que continuem ativos na organização.

4 CONCLUSÃO

Para ser intraempreendedoras, as organizações têm que estabelecer estruturas formais que refletem suas estruturas informais. Em organizações intraempreendedoras, a comunicação deve ser aberta e fácil. Elas se tornam lugares onde idéias são geradas. Por outro lado, certo nível de fricção também será gerado. É difícil gerar novas idéias sem despertar alguma resistência à mudança e, consequentemente, um pouco de fricção. A resistência à mudança aumenta com a idade, sendo ainda mais profundamente enraizada em pessoas que ficam nos mesmos cargos por mais de cinco ou dez anos.

Organizações intraempreendedoras são aquelas que recompensam o sucesso e minimizam o erro. Organizações que enfatizam muito os enganos matam o desejo de agir. É melhor recompensar o sucesso do que castigar o erro. Organizações que enfatizam demais os erros são freqüentemente percebidas como organizações que oferecem muito pouco potencial para o crescimento e, assim, poucas chances de promoção. E elas acabam nessa situação por causa da cultura que desenvolvem.

Neste artigo, apresentamos uma perspectiva sistêmica e visionária da ação intraempreendedora. Alguns dias de treinamento por ano para todos os membros da organização em afinidade com essa perspectiva podem realmente transformar uma organização. O treinamento sobre a gestão do risco também pode ser útil para complementar a estrutura básica do processo visionário. Não esqueçamos que o pensamento vem antes de ação.

INTRAPRENEURS AS VISIONERS

Abstract: This applied paper is the result of field research. It is divided into two parts. The first suggests a visioning thinking framework to support intrapreneurial practice in organizations, and the second proposes a number of management practices to be applied by organizations wishing to promote intrapreneurship among their ranks. Entrepreneurial action is visionary, while intrapreneurial action is visioning. It may be taken up and even encouraged by the visionary manager. This allows the central

vision to progress or become broader. The author suggests that the introduction of visionism allows the organization to develop a culture where everyone is committed and progresses, hence permitting the organization itself to progress. A visioning framework is proposed. In short, visioning provides a framework for becoming more intrapreneurial, more innovative. The management practices proposed to support intrapreneurship consist first in establishing certain intrapreneurial selection criteria for use during recruitment. It is suggested that organizations should establish a psychological contract with their old and new employees, where expected intrapreneurial behaviour is clearly expressed. Some tools are proposed, including the suggestion box, intrapreneurs' clubs, spin-off practices and recovery periods during which no changes are implemented. It is also suggested that employee appraisals should include intrapreneurial criteria.

Key-words: *intrapreneurship; entrepreneurship; vision.*

REFERÊNCIAS

BRUYAT, C., JULIEN, P.A. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**. v. 16, p. 165-180, 2000.

FILION, L.J. L'intrapreneur: un visionnant. **Revue internationale des petites et moyennes organisations**. v. 5, n. 1, p. 22-33, 1990a.

FILION, L.J. The intrapreneur as a visioner. 7th Annual Conference, International Council for Small Business - Canada (ICSB-Canada), October 5-6, Regina, Saskatchewan. Published in: Wu, Terry and Mason, Jim (Eds.) (1990). **Proceedings of the VIIth Annual Conference of the International Council for Small Business**. Canada, v. n. 6,p. 101-120, Oct. 1990b.

_____. Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-72, jul./set. 1991a.

- _____. Vision and relations: elements for an entrepreneurial metamodel. **International Small Business Journal**. v. 9, n. 2, p. 26-40, Sep. 1991b.
- _____. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas RAE**. São Paulo, v. 33, n.6, p. 50-61, nov./dez. 1993.
- _____. From entrepreneurship to entreprenology: the emergence of a new discipline. **Journal of Enterprising Culture**. v. 6, n. 1, p. 1-23, Oct. 1998.
- _____. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas RAE**. São Paulo, v.39, n. 4, p. 6-20, out/dez. 1999a.
- _____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999b.
- _____. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **RAE Light (Revista de Administração de Empresas)**. São Paulo, v. 7, n. 3, p. 2-7. 2000.
- _____. **The dynamics of entrepreneurship: growth and strategy**. Singapore: Prentice Hall, 2002.
- _____. D'employés à intrapreneurs. **Organisations et territoires**. v. 13, n. 1, p. 21-32, Oct. 2004.
- KAO, R.W.Y. **Entrepreneurship: a wealth creation and value adding process**. Singapore: Prentice Hall, 1995.
- KAO, R.W.Y., KAO, K.R., KAO, R.R. **Entrepreneurism**. London: Imperial College Press, 2002.
- SHANE, S., VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**. v. 25, n. 1, p. 217-226, Jan. 2000.