

EMPREENDEDORISMO E SUA CULTURA INOVADORA - COMO AS ORGANIZACOES FOMENTAM O INTRAEMPREENDEDORISMO

Neylor Silva de Andrade (IC) e Luciano de Assis (Orientador)

Apoio: PIBIC Mackenzie

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar quais as ferramentas de gestão que contribuem para a fomentação de uma cultura intraempreendedora dentro de uma organização fim de proporcionar o protagonismo de seus funcionários. O método no qual foi utilizado foi o de estudo de caso em uma companhia com mais de 35 unidades de negócios, organizadas em seus grupos de atuação, sendo eles Consumo e Escritório; Display e Comunicação Gráfica; Elétricos e Comunicações; Cuidados com a Saúde; Industrial e de Transportes; e de Produtos e Serviços para Proteção, Segurança e Limpeza, reconhecidamente como uma empresa inovadora, com operação na cidade de Sumaré – SP/Brasil, denominada de Companhia 3M. A pergunta levantada e respondida foi: Quais são as práticas de gestão na qual a cultura organizacional de uma empresa age de forma intraempreendedora a fim de promover o protagonismo de seus funcionários? A coleta de dados de fundamentou por meio de uma análise de documentos de fonte primária e secundária; entrevistas semiestruturadas. A praticas encontradas foram evidenciadas por meio de compartilhamento de informações, foco no longo prazo, propensão a mudanças, incentivos ao aperfeiçoamento profissional e pessoal. Os resultados da pesquisa evidenciaram que certas maneiras de gerir um negócio possui a capacidade de cooperar para uma cultura organizacional com capacidade de criar e aperfeiçoar os intraempreendedores, gerando desta maneira, os resultados obtidos pela companhia, em termos de inovação e capacitação de seus funcionários.

Palavras Chave: Inovação; Empreendedorismo; Cultura Organizacional.

ABSTRACT:

This research aims to identify the management tools that contribute to fostering an intrapreneurship culture within an organization in order to provide the protagonist role of its employees. The method in which it was used was the case study in a company with more than 35 business units organized in their respective groups, namely Consumer and Office; Display and Graphics Communication; electrical and Communications; Health care; Industrial and Transportation; and Products and Services for Protection; Security and Cleaning; Known as an innovative company with operations in the city of Sumaré-SP /

Brazil, called the 3M Company. The question raised and answered was: What is the management practices in which the organizational culture of a company act so intrapreneurship to promote the role of its employees? Data collection from found through an analysis of primary and secondary sources documents; semi-structures interviews. The practices found were evidenced through information sharing, focus on long-term planning, propensity to change, incentives for professional and personal development. The survey results showed that certain ways of running a business has the ability to cooperate in an organizational culture with the ability to create and improve the intrapreneurships, providing this way, the results obtained by the company in terms of innovation and training of its employees.

Keywords: Innovation, Entrepreneurship; Organizational Culture

1.0 INTRODUÇÃO

As grandes empresas passam por um momento histórico no qual exige um importante crescente no que diz respeito à inovação, inovação esta que será fator primordial para o aumento da competitividade frente ao mercado no qual está inserido.

Este momento tem proporcionado o nascimento de um modelo de organização, denominado de organização empreendedora, que por sua vez promove o empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo, termo que caracteriza as empresas que estimulam e incentivam as iniciativas empreendedoras de seus funcionários.

A finalidade do intraempreendedorismo é suprir as necessidades de inovação nas organizações, proporcionando de maneira inevitável o aumento da competitividade. Por definição, o intraempreendedorismo significa empreender internamente. Em outras palavras, qualquer pessoa que trabalhe em qualquer situação, consegue praticar o empreendedorismo, que por sua vez, não significa somente ter um negócio próprio, mas também significa apresentar modelos e práticas inovadoras em seu ambiente de trabalho proporcionando assim um melhor desempenho pessoal, profissional e da organização, frente ao mercado atuante, seus concorrentes, diretos e indiretos e, principalmente para seus fornecedores e cliente.

Este artigo tem como objetivo apresentar o intraempreendedorismo como processo de inovação dentro das organizações a fim de entender e identificar de qual maneira as empresas fomentam o intraempreendedorismo dentro dela mesma.

2.0 REFERENCIAL TEÓRICOS

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Schein (2009), cultura organizacional consegue ser explicada como um método de suposições básicas que são criados por grupos, a fim de se descobrirem ou desenvolveram por meio da experiência, com o objetivo de encarar seus desafios e/ou problemas de adaptação externa e integração interna, e, que desempenham o suficiente para serem aceitos e ensinados aos novos indivíduos, como maneira correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses desafios e/ou problemas. No fundo, é a cultura que

Determina o objetivo e permite a criação e a constituição dos objetivos da organização. A cultura necessita estar configurada de acordo com os demais conceitos da decisão e das atitudes da organização, tais como o a direção, o controle, o planejamento e a organização, com o objetivo de que consiga melhorar o conhecimento acerca da

empresa.

Existem vários aspectos da cultura organizacional na qual conseguimos perceber de maneira mais fácil, entretanto, há outros comportamentos que são menos visíveis de difíceis de serem percebidos. Temos como exemplo um iceberg. A parte superior é mais clara e de fácil identificação, pois está acima do nível do mar, mas sua parte inferior está oculta de baixo da água, tornando sua identificação fora da visão das pessoas. Tomando este exemplo, podemos mostrar que os aspectos formais de uma cultura organizacional são facilmente percebidos, tais como, diretrizes, métodos e procedimentos, tecnologia adotada, estrutura organizacional e a política. Contudo, os sentimentos, as normas grupais, os valores, as atitudes, etc., encontram-se na parte oculta, sendo chamados de aspectos informais.

Schein (2009) apresenta que a cultura organizacional pode ser apreendida em três níveis, sendo eles:

- i. Produtos (artefatos visíveis) – o ambiente construído pela organização, os comportamentos visíveis dos indivíduos e documentos públicos. Ele ainda releva que os artefatos visíveis, ainda que sejam identificados com facilidade, são difíceis para serem interpretados;
- ii. Valores – sua identificação e maneira de ser entendida se dá por meio de entrevistas com as pessoas fundamentais de uma empresa, bem como a análise de documentos oficiais. Com tudo, de modo geral, os valores que são aprendidos são aqueles que foram idealizados pela empresa, não os que de fato a caracterizam;
- iii. Pressupostos Básicos (ou inconscientes) – apresentam como membro de determinado grupo percebe, sente e pensa e, à medida que se acaba sendo repetido e concebido lentamente de forma inconsciente.

Portanto, podemos afirmar que cultura organizacional é um conjunto de padrões de comportamento, crenças e pressupostos. A cultura organizacional pode se fazer presente nas organizações por meio de um subsistema que se mistura como uma estrutura, estratégia.

2.2 O INTRAEMPREENDEDORISMO

O termo intraempreendedorismo, é muito empregado no Brasil como empreendedorismo corporativo. Esta nomenclatura foi criada em 1978, como abreviatura do conceito de *intracorporate entrepreneuring* ou empreendedorismo *intracorporative*, por Gifford Pinchot. Neste período foram apresentados alguns argumentos e conceitos que sustentassem a ideia de que um profissional não precisa abandonar seu emprego em uma grande empresa para se tornar um empreendedor.

Diante disso, teve-se o início da discussão da importância de se reconhecer e apoiar as iniciativas de inovação e empreendedorismo internas das organizações, assim permitindo o crescimento do conceito chamado intraempreendedorismo. O intraempreendedorismo foca

o funcionário individualmente e sua propensão de agir sozinho de forma empreendedora. Ele parte do pressuposto que a empresa cria propositadamente estruturas e processos que inibem a ação empreendedora e assume essa condição como desafio pessoal a ser superado. Do ponto de vista da empresa, o intraempreendedorismo acontece quando atitudes individuais são valorizadas, não necessariamente por meio de processos formais. (HASHIMOTO, 2006)

Embora seja um conceito que existe há aproximadamente quatro décadas, é praticamente recente o interesse das organizações pelo intraempreendedorismo. De acordo com Pinchot (1985) o intraempreendedorismo não é apenas uma forma de aumentar o nível de inovação e produtividade das organizações, mesmo que por muitas vezes isso acontece, mas na verdade ele é uma forma de se organizar as empresas para que o trabalho se torne novamente uma representação de contribuição das pessoas à sociedade.

A inovação proporcionada pelo intraempreendedorismo é a chave para a vantagem competitiva definitiva no mercado capitalista. No entanto para que esta inovação aconteça, necessita-se de um elemento fundamental: o intraempreendedor. O termo intraempreendedor é um colaborador da empresa que inova, identifica e cria oportunidades de negócios, monta e coordena novas combinações ou arranjos de recurso para agregar valor (WUNDERER, 2001). Diante disso descrevem-se duas dimensões em sua definição: O foco na inovação e na criação de negócios e a renovação estratégica. A primeira dimensão inclui o compromisso da empresa em constituir novos produtos ou processos, criando novos mercados ou expandindo os já existentes, enquanto a renovação estratégica é a revitalização das operações, mudando o escopo do negócio ou a sua abordagem competitiva. (ZAHRA, 1996)

Pode-se afirmar que o intraempreendedor é criativo, persistente, autoconfiante, dedicado, proativo, inovador, sabe identificar e produzir novas oportunidades tem

Capacidade de decidir por conta própria e correr riscos. Sabe-se que o intraempreendedor é um sonhador que realiza. Segundo Pinchot, é aquele que “arregaça as mangas” e faz uma ideia acontecer. Seja para concretizar uma ideia própria ou de outros, ele reúne pessoas e recursos, enfrenta os obstáculos e as dificuldades e não mede esforços para traduzir uma ideia em ação. Identificar o que leva uma pessoa a manifestar esse tipo comportamento e entender as situações que proporcionam a motivação do intraempreendedor são fundamentais para que se entenda o porquê deste indivíduo querer agir a favor da organização.

O comportamento do intraempreendedor segundo o professor americano Lanny Herron (1993), o intraempreendedor não pode ser visto como um gerente criativo. Um gerente possui um vínculo muito estreito com a organização, em contrapartida o empreendedor quer formar sua própria organização. Na realidade, o perfil intraempreendedor está muito mais próximo ao de um empreendedor tradicional do que de um gerente. O empreendedor tem mais propensão a enfrentar desafios, assumir riscos e ser independente do que o gerente. (HASHIMOTO, 2006)

O intraempreendedor é uma pessoa que possui habilidade de atuar em qualquer setor da empresa, onde quer que tenha proposto um novo projeto, justamente por sua interação com os objetivos propostos e a identificação de novas oportunidades que possam beneficiar a organização.

2.3 ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS

Martens e Freitas (2008) fazem um amplo levantamento do tema da orientação empreendedora, no qual perceberam que a ideia de orientação empreendedora (OE) tem origem no uso do conceito de empreendedorismo corporativo, o qual, por sua vez, foi desenvolvido na literatura de gerenciamento estratégico. Nesse contexto, a OE se refere ao processo empreendedor, mais especificamente, ao processo empreendedor no âmbito de uma organização.

Para Lumpkin e Dess (1996) a orientação empreendedora diz respeito “aos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora”. A OE, então, se relaciona a certo modo de idealizar a escolha estratégica de uma organização, de tal maneira que o aproveitamento de oportunidades de novos negócios possa ser bem-sucedido. É correto afirmar que a orientação empreendedora e o

Gerenciamento empreendedor podem ser considerados conceitos comparados,

usados para se referir a uma organização empreendedora.

Wiklund (1998), por sua vez, considera que a OE reflete a vontade de uma organização em se engajar em um comportamento empreendedor. Na verdade, a OE é uma construção conceitual que envolve a ideia de certa perspectiva estratégica e inclui certos resultados no âmbito da organização, relacionados às preferências gerenciais, convicções e comportamentos expressados entre os gerentes de uma organização. É nesse horizonte, que o conceito de OE tem recebido diferentes definições.

As transformações verificadas no mundo organizacional desafiam as organizações a buscarem alternativas para seu enfrentamento.

Drucker (2005), por exemplo, afirma que as empresas precisam aprender a inovar para sobreviver. Se necessário, há mesmo que reinventar a empresa. Nesse sentido, a inovação pode estar ligada ao desenvolvimento das pessoas que formam uma organização.

As considerações de Peter Drucker ilustram o esforço dos estudiosos na formulação de teorias em busca da solução para os impasses vividos pelas organizações. É neste horizonte que se desenvolvem as pesquisas sobre o tema da organização empreendedora, justamente aquela capaz de melhorias e inovações contínuas.

2.4 ORGANIZAÇÕES INTRAEMPREENDEADORAS

Hashimoto (2006), o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo surge como forma de manter os talentos dentro das empresas, e ao mesmo tempo, lidar de forma mais eficaz com as ameaças do mercado concorrente.

Percebemos que a promoção do empreendedorismo dentro das organizações cria um motivador importante para reter os melhores colaboradores bem como aumentar a flexibilidade necessária para competir com os novos entrantes no mesmo mercado.

Hashimoto (2006), ainda completa afirmando que para os colaboradores, é melhor ser um intraempreendedor do que um empreendedor pôr os riscos e as variáveis ambientais exerce menos influencia quando o empreendedor este protegido pela aura organizacional.

Podemos afirmar que este tipo de organização, promove o surgimento de pequenos empreendimentos individualizados, autônomos e com vida propria.

Diante disso, uma organização empreendedora qualifica a empresa e gera inovações em seus produtos e serviços por meio de um planejamento focado aos objetivos organizacionais e suas premissas básicas.

2.5 INOVAÇÃO

O conceito de inovação é bastante variado, dependendo, principalmente, da sua aplicação. Segundo Drucker (1986) a inovação “é o instrumento específico dos empreendedores, o processo pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”.

Inovação em seu sentido mais genérico pode ser definida como algo novo para a organização.

No cenário atual onde a competitividade é a chave para o sucesso, as empresas precisam inovar. Ela também permite localizar e preencher nichos e segmentos de mercados não ocupados, além de ser uma maneira de se manter atualizado em relação à produtividade da concorrência.

Como exemplo, podemos utilizar Rogers e Shoemaker (1971) que argumentam que uma inovação pode ser uma nova ideia, uma nova prática ou também um novo material a ser utilizado em um determinado processo. Desta forma, podemos visualizar a inovação em diferentes naturezas, que podem ser refletidas em esquemas classificatórios, diferenciando-se entre inovações administrativas e técnicas.

Podemos então afirmar que inovar é dar mais competitividade, agregar valor. A inovação pode ser a principal fonte de ganho de uma organização, já que se pode dizer que a mesma é capaz de gerar aumento de faturamento, novos mercados e aumento das margens de lucro. Inovar é imprescindível quando o assunto é a sustentabilidade das empresas. Pinchot (1985) afirma que inovação não é invenção. A invenção é criar um novo conceito para um dispositivo ou serviço potencialmente útil e em inovação isso é apenas o começo.

3.0 METODOLOGIA

Abordagem qualitativa é uma abordagem que no que compete à compreensão da vida humana em grupos, tais como o campo da sociologia, antropologia, psicologia e demais campos dentro das ciências sociais vem sido utilizados de maneira bastante constante. As pesquisas desta natureza, a qualitativa, englobam uma extensa diversidade de insumos empíricos.

Esta abordagem pode ser traduzida por aquilo que não se pode ser mensurável, uma vez que a realidade e o indivíduo são elementos inerentes. Desta forma, quando abordamos o indivíduo, levamos em consideração sua forma subjetiva de ser bem como suas peculiaridades, sendo assim, impossíveis de serem considerados como valores

numéricos que quantificam.

Diante disso, podemos afirmar que a pesquisa qualitativa possui um caráter exploratório, onde, uma vez que o entrevistado recebe o estímulo a pensar e expressar-se da maneira que melhor for conveniente a ele diante do assunto que lhe foi apresentado.

Dentro desta abordagem, temos o método de estudo de caso. Ela consiste em basicamente em uma forma de apresentar respostas a questionamentos que o pesquisador não possui muito controle sobre o fenômeno estudado.

De acordo com Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que procura entender um método em que abrange as abordagens específicas de coletas e análise de dados.

Este método é muito útil quando o objeto de pesquisa (fenômeno) é extenso e complexo, além do fato de não poder ser estudado longe do contexto no qual ele acontece naturalmente. Por se tratar de um estudo empírico, onde sua busca é determinar ou testar uma teoria, ele tem como uma de suas principais formas de obtenção de informações mais importantes, as entrevistas. É através dela que o entrevistado consegue expressar sua opinião sobre determinado assunto, utilizando como forma de resposta suas próprias interpretações.

Outro ponto no qual demonstra que o estudo de caso é indicado para esta pesquisa, se dá pelo fato de tal metodologia pretende apresentar a compreensão do comportamento da organização dentro do âmbito no qual ela está inserida.

Segundo Yin (2001) o estudo de caso é uma investigação experimental que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

De acordo com Yin (2002), a maneira na qual o estudo de caso será conduzido é feita por meio de coleta de evidências. Ele destaca que existem seis formas distintas de obtenção de evidências, sendo elas: documentos; registro de arquivos; entrevistas;

Observação direta; observação participante; e artefatos físicos. Dentro destas formas apresentadas por ele, para este estudo, foi utilizada como ferramenta de obtenção dos dados uma entrevista aberta de forma semiestruturada. Bem como dados primários e secundários da organização pesquisada. Dados estes que foram retirados de: páginas institucionais na Internet; publicações sobre a organização.

Yin (2002) evidencia o porquê é importante possuir estas fontes cruciais de informação, categorizando-as como um tipo de relevância, em outras palavras, com caráter

de conversa informal, contudo seguindo uma listagem de perguntas semiestruturadas, baseadas em um roteiro de questões, contudo, sem que este esteja interfira na forma livre de introdução de novas indagações, que por ventura venham a garantir a exatidão de conhecimentos e/ou alcance de melhores e mais detalhadas informações sobre o tema abordado.

4.0 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O sonho de toda empresa é poder contar com funcionários que atendam determinados comportamentos e o sentimento de donos do próprio negócio. Pessoa cujo comprometimento junta a organização é tido de maneira sem limitações, com o anseio de querer resolver os problemas organizacionais e assim gerando mais valor, contribuindo com os vários grupos e inspirando os demais a, além de trazerem novas ideias, que também contribuam para o sucesso, tanto da empresa, quanto de sua equipe. O nome desse fator, deste tipo de funcionário, que não é raro é intraempreendedor. No entanto, para que uma empresa seja considerada inovadora é necessário que sua cultura organizacional seja construída nesse aspecto.

Diante desses fatos, a explicação para a escolha da empresa 3M se deu muito, por causa do seu imenso portfolio aproximadamente 18927 produtos em todo o mundo, segundo seu próprio site oficial, bem como os prêmios de inovação que a mesma recebeu, especialmente no Brasil, tal como a Empresa Mais Inovadora do Brasil, segundo a consultoria A.T. Kearne em parceria com a Época Negócios, no ano de 2013; A terceira empresa que mais gastam com Pesquisa e Desenvolvimento, aproximadamente 1,6 bilhões de dólares no ano, de acordo com a consultoria Booz & Company, no ano de 2011.

A fim de manter uma perspectiva ética e sigilosa, não será divulgado o nome do entrevistado, nem tão pouco seu cargo dentro do organograma empresarial da empresa, no entanto sabe-se que o entrevistado ocupa uma função de bastante destaque dentro da empresa.

Durante a entrevista, o entrevistado apresentou que a 3M hoje, é um exemplo de corporações que procuram constantemente acelerar seu crescimento com o objetivo de fomentar o intraempreendedorismo dentro dela mesma. Ele afirmou que “Na 3M, essa cultura não foi moldada por seus fundadores, mas sim por seus primeiros líderes, em cada gesto, em cada tomada de decisão. Ainda no início do século XX, William Mcknight, dirigente da companhia por quatro décadas, acreditava fortemente que era necessário encorajar os funcionários a tomar a iniciativa, sem alimentar um comportamento passivo e dependente.”.

Diante desta afirmação pudemos captar que desde muito no início da organização o aprendizado para uma cultura na qual promovesse o intraempreendedorismo já estava sendo criada, mesmo que de maneira involuntária, uma vez que os estudos sobre o assunto deram início, de maneira mais aprofundada, apenas no final dos anos 1970, com Gifford Pinchot, personagem este que cunhou este nome e caracterizou da maneira na qual se conhece hoje.

Delegar responsabilidade, conceder autonomia, sinalizar que o colaborador deveria passar mais tempo com o cliente, a atribuição de metas, tanto grupal, quanto individual, o espírito colaborador, são algumas das características presente hoje na cultura organizacional da empresa, segundo o entrevistador.

“Nos anos de 1950, acrescentamos mais um elemento para compor esse sistema, que faz da 3M uma das empresas mais inovadoras do mundo há tantas décadas: lei dos 15%”. Este regimento interno surgiu como nova maneira para estimular e permitir aos membros da área técnica de dentro da própria organização. Outra iniciativa que surgiu dentro da organização, com o intuito de fomentar o melhor desenvolvimento dos funcionários dentro da empresa é o que eles nomearam de Tech Fórum. Esta iniciativa do laboratório proporciona novos grupos de estudos para o desenvolvimento de novas habilidades, tais como práticas de vendas, técnicas de liderança em determinadas funções, tudo por meio de um evento onde será palestrado a todos que possuírem interesse no assunto. A intenção é fazer com que os funcionários da empresa não aloquem tempo extra com atividades e conhecimentos que já existem dentro da empresa. Para que possamos ter uma ideia, só no Brasil, já aconteceu mais de 300 eventos.

Diante dessa perspectiva, podemos perceber a presença da colaboração entre todos os funcionários de todos os níveis organizacionais, tornando as metas da empresa mais fáceis de ser atingidas, sejam elas, grupais ou individuais, o que facilita o reconhecimento dos funcionários na hora de serem recompensados, a chamada meritocracia. Uma vertente na qual a colaboração é bem reconhecida dentro deste ambiente é que, a delegação de

Autonomias é trabalhada de maneira mais compreensível. “Contrate bons funcionários e deixe os em paz” – William Mcknight. Quando abordamos diretrizes organizacionais, dentro da 3M, elas são tratadas como células do negócio.

Quando falamos de negócios desta companhia, é extremamente perceptível que a sua atuação está focada de fora para dentro, em outras palavras, o cliente é o foco dos produtos, por exemplo, “um dos segmentos de laboração chamado de Footcare, é um desenvolvimento do marketing para os clientes que apresentam algum problema nos pés,

tal como lesão”. A essência disso é que com a participação dos clientes dentro do negócio, a aceitação do produto é maior, criando assim uma sincronia maior empresa, cliente e dentro da empresa, uma sincronia entre as áreas, o que por sua vez apresenta um modelo de inovação no gerenciamento de processos organizacional.

Em linhas gerais podemos apresentar que o planejamento estratégico da 3M é feito, visando o longo prazo, com isso, a expansão do negócio bem como a divisão de tarefas e o cumprimento de metas estão focados de em um modo no qual, uma constante revisão de seu plano, bem como das tarefas realizadas, permite uma com que o, para a organização pesquisada um melhor posicionamento frente a seus concorrentes e para seus clientes. As mudanças da organizacionais são decorrentes das ações da empresa, sendo elas, tanto dos gestores para os colaboradores, como também, caso um colaborador, consiga perceber uma necessidade de mudança, ela pode ser sugerida e potencialmente alterada, proporcionando assim, os funcionários da empresa um sentimento de donos do negócio. O fato de a empresa possuir uma visão mais humanizada de suas diretrizes, o sentimento de complacente pode surgir, no entanto uma constante revisão de clima e cultura organizacional é promovida pelo setor de recursos humanos, dessa forma a centralização dos processos a fim de auxiliar no desenvolvimento das pessoas permite mais eficiência dentro da empresa, onde as metas, por sua vez são entregues.

5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos fatos apresentados por esta pesquisa, por meio de um estudo de caso, podemos concluir que as práticas de gestão dentro da organização onde a fomentação do intraempreendedorismo na cultura organização a fim de gerar o protagonismo dos funcionários se deu muito por causa de um modelo de gestão adotado cujo foco se deu no desenvolvimento dos colaboradores da organização ao ponto em que a colaboração entre os funcionários, bem como o desenvolvimento deles por parte da empresa, conciliando com uma missão organizacional buscando inovação, tanto aos clientes quanto para seus colaboradores, permitiu e facilitou o desenvolvimento do colaborador intraempreendedor, no qual ele pode ser caracterizado como uma pessoa que possui habilidade de atuar em qualquer setor da empresa, onde quer que tenha proposto um novo projeto, justamente por sua interação com os objetivos propostos e a identificação de novas oportunidades que possam beneficiar a organização.

Quando temos um grupo de gestão onde suas práticas se dão por meio de incentivo a colaboração entre os funcionários e metas mais humanizadas, em ocasiões pode surgir o que se denomina de ações complacente, cujo significa é uma benevolência excessiva em

relação a alguém ou a si própria, tida como exemplo, um diretor complacente com os preguiçosos. Para isso uma consta revisão e manutenção da cultura e do clima organizacional se faz necessária a fim de que as metas possam ser entregues. Podemos concluir também que, quando o funcionário consegue se sentir dono do negócio, as diretrizes organizacionais são alcançadas com mais facilidade e com mais eficiência, tornando assim, um processo inovador no quesito de gestão de pessoas, no entanto se faz necessário também à centralização das tomadas de decisão, dessa forma os processos organizacionais, por sua vez, auxilia no desenvolvimento das pessoas, protagonizando, mais uma vez a melhoria da eficiência dentro da empresa .

REFERENCIAS

HASHIMOTO, Marcos - **O espírito empreendedor nas Organizações**. 2. Ed. São Paulo: Editora Saraiva 2010. 344 p. ISBN 9788502095458

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Bookman, 2008. 600p. ISBN 8577802884, 9788577802883

ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe; JUDGE, Tim. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. Ed. São Paulo: Pearson, 2013. xxvi, 633 p. ISBN 9788576055693.

SCHEIN, Edgar H.; **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009. 441p. ISBN 9788522454976

PINCHOT, G. PELLMAN R. **Intraempreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios**. Tradução Márcia Nascentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

YIN, Robert K. - **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed.- Porto Alegre: Bookman, 2001. 207p. ISBN 8573078529

[HTTPS://endeavor.org. BR/3m-funcionarios-empresendedores/](https://endeavor.org.br/3m-funcionarios-empresendedores/).

http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt_BR/about-3M/information/more-info/press-room/?PC_Z7_RJH9U5230ONQ6027DTROJH2482000000_assetId=1361750789296