

e-book

Como impulsionar o intraempreendedorismo e ganhar aliados internos na inovação do seu negócio



SEBRAE

Como impulsionar o intraempreendedorismo e ganhar aliados internos na inovação do seu negócio

Você já deve ter ouvido, ou até falado, aquele ditado popular que diz que o olho do dono é que engorda o gado, se referindo ao fato de que a atenção e cuidado que o proprietário tem com seu negócio faz toda a diferença nos resultados, pois é ele quem realmente se importa com o sucesso da empresa dele.

Entretanto, isso não deve ser assim, é importante ter na equipe aliados para a construção, solidificação e crescimento do seu negócio.

Em muitas equipes, há pessoas que se importam com os resultados do negócio em que trabalham, mesmo não sendo donas, sócias, cotistas, nem recebendo alguma comissão sobre o resultado. Essas pessoas querem ser ouvidas, querem ajudar com suas ideias, às vezes até para otimizar sua própria experiência de trabalho.

Esse é o comportamento do chamado intraempreendedor, um perfil de colaborador que tende a impulsionar a inovação na empresa quando há espaço e estímulo para que ele exerça o empreendedorismo interno.

Mas será que você os percebe e os trata como aliados? Eles podem se sentir parte da construção do seu negócio?



Veja neste *e-book* como reconhecer perfis intraempreendedores e estimulá-los, conquistando aliados valiosos para seu negócio.

O que é o intraempreendedorismo

Empreendedorismo é o comportamento de uma pessoa que identifica problemas e oportunidades e desenvolve soluções, criando e aperfeiçoando novos negócios no mercado.

A adição do prefixo “intra” remete ao empreendedorismo praticado dentro de um negócio, por colaboradores que possuem atitude e interesse de identificar proble-

mas e oportunidades para o negócio em que ele trabalha, e agem para que o problema seja corrigido, ou para que essa oportunidade seja aproveitada - o que gera valor para a empresa.

Ser intraempreendedor não significa necessariamente que a pessoa vá criar uma *startup*, um novo produto, ou algo revolucionário na história da empresa. Um funcionário com comportamento intraempreendedor é aquele que não se limita a fazer somente suas obrigações, mas tende a trazer ideias, propor soluções a problemas, perceber e apontar possibilidades de melhorias e de inovações dentro da empresa ou, até mesmo, que consiga trazer novas formas para realizar melhor suas tarefas.

Os intraempreendedores possuem uma motivação intrínseca para mudar o *status quo* no negócio, seja no modelo de negócio, de um processo, produto ou rotina. Eles se motivam a atingir metas próprias em relação aos desafios percebidos, não apenas gerando a ideia, mas desenvolvendo uma visão de longo prazo sobre ela, com a intenção de vê-la florescer.





O termo surgiu a partir de um artigo escrito pelo empreendedor, autor e inventor Gifford Pinchot III e sua esposa Elizabeth, onde apresentam o intraempreendedorismo e seu conceito.

Em 1985, Pinchot lançou o livro *“Intrapreneuring: Why You Don’t Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur”*, onde aprofundou o assunto. O próprio nome do livro já provoca o leitor a empreender, uma vez que a tradução seria “Intraempreendedorismo: Por que você não precisa sair da corporação para se tornar um empreendedor”.

Pinchot considera que os intraempreendedores são aqueles colaboradores que sonham, fazem e puxam para

si a responsabilidade da inovação no empreendimento em que trabalham. Ou seja, o conceito aborda um colaborador que promove inovação na empresa e não um time, processo ou departamento específico.



Onde estão os intraempreendedores

O intraempreendedorismo não se limita às grandes empresas, ele também é possível e importante para as pequenas, que têm menos recursos e precisam inovar constantemente para se manterem competitivas no mercado.

No cenário das pequenas empresas que possuem pouca hierarquia e mais flexibilidade na tomada de deci-

sões, isso tende a permitir que os colaboradores tenham mais liberdade para experimentar e implementar novas ideias. Além disso, como são formadas por times pequenos, é comum que os colaboradores se envolvam em diferentes atividades e áreas da empresa, o que colabora para a identificação de oportunidades e desenvolver ideias inovadoras.

Construir uma cultura intraempreendedora não é criar intraempreendedores, pois eles já existem dentro das empresas, mas precisam ser descobertos e incentivados. Às vezes, eles mesmos precisam se descobrir intraempreendedores .

Um estudo recente, apontado pela Deloitte Digital, descobriu que mais de 20% dos funcionários demonstraram atitudes empreendedoras em prol de seu trabalho.

Esse número lembra o princípio de Pareto, que considera que geralmente 80% dos efeitos surgem a partir de apenas 20% das causas, ou seja, 20% dos seus colaboradores garantem 80% dos resultados.

Essa estimativa também foi adotada pelo Google que, desde 2004, utiliza uma metodologia conhecida como

a regra dos 20% para promover o intraempreendedorismo, onde todo colaborador da empresa pode dedicar 20% do seu tempo de trabalho para desenvolver ideias e projetos que eles próprios acreditam que possam ser importantes para a empresa.

O comportamento intraempreendedor independe do cargo, da formação, das experiências do colaborador e não são, necessariamente, pessoas que conseguem empreender sozinhas.

Muitas vezes, é por não conseguir empreender em suas próprias iniciativas que elas estão ali, à disposição de empreender na sua empresa.



Benefícios



Ao exercer seu intraempreendedorismo, os colaboradores tornam-se mais motivados, engajados e produtivos. Atentam-se especialmente à qualidade do trabalho. Um ponto de atenção é que podem dedicar-se prioritariamente a estes projetos, e não focar em outras atividades. Por isso é importante adotar estratégias que permitam que ele reserve um tempo de seu trabalho para esses projetos, como faz a Google, ou ajudá-lo a redirecionar sua atuação dentro da empresa.

Algumas empresas que desejam inovar focam seus olhares para fora do mercado, buscam fora profissionais e instituições que possam trazer uma visão diferente e de especialista, sob um determinado problema ou oportunidade, e esquecem de olhar para dentro, de aproveitar o capital intelectual que já possui. O intraempreendedorismo possibilita que a empresa aproveite o conhecimento de sua equipe, reduzindo custos de contratações.



Um intraempreendedor detém um talento valioso a ser retido. Eles não se acomodam com o *status quo* da empresa, querem elevá-la a melhores resultados, por isso têm ideias e as visualizam sendo aplicadas na empresa, proporcionando resultados. Alguns empregadores temem conceder autonomia e informações para estes colaboradores, com receio de virarem concorrentes.

Ao não encontrarem espaço para aplicar suas ideias dentro da empresa em que trabalham, os intraempreendedores podem de fato sair daquela empresa e montar seu próprio negócio, ou buscar outro emprego onde possam tomar iniciativas.

Portanto, é de suma importância que a empresa proporcione um ambiente favorável ao intraempreendedorismo e, ao invés de concorrentes, ter grandes aliados em seu time

Por outro lado, intraempreender também garante vantagens ao colaborador, como:

- **Realização profissional e pessoal:** ao intraempreender, o colaborador pode buscar direcionar esforços para trabalhar em atividades nas quais acredita e que o deixa

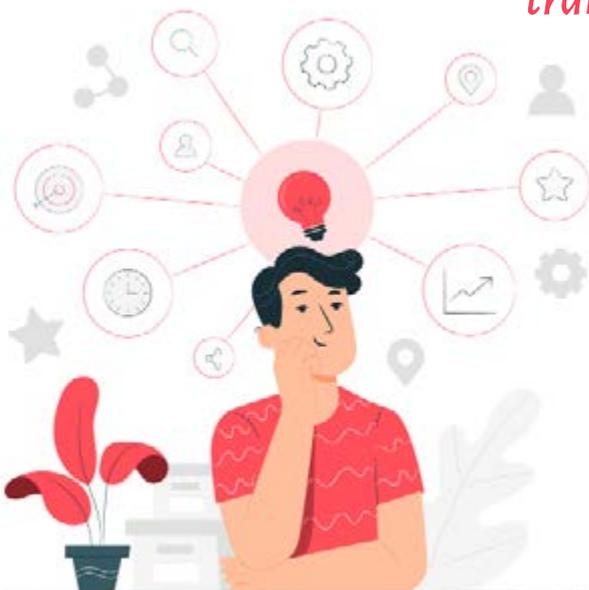
entusiasmado. Ele se sente parte responsável pelo sucesso da empresa, o que pode impactar em sua autoestima e senso de orgulho.

- **Ascensão de carreira:** O intraempreendedorismo ajuda na ascensão de carreira não só de forma interna, dentro da empresa que reconhece seu trabalho, mas também para o mercado, que pode valorizar seu histórico de iniciativas e perfil profissional.

- **Menos riscos que empreender:** muitos intraempreendedores não conseguem empreender sozinho pelos riscos envolvidos e, ao intraempreender, os riscos são compartilhados com a empresa, que financia as ideias, e torna-se responsável por elas.

Descobri, dentro do intraempreendedorismo, a adrenalina que me motiva a acordar e trabalhar conectado ao meu propósito.

Alexandre Waclawovsky



Como identificar

Para encontrar na equipe pessoas com esse perfil ou que desejem empreender, é importante tomar duas atitudes:

1) Converse com os colaboradores:

- Faça pesquisas de clima organizacional.
- Questione o quanto os colaboradores se sentem parte da construção da empresa.
- Entenda os objetivos de carreira e de que maneira o trabalho realizado se alinha e pode contribuir.
- Questione se eles se sentem à vontade para trazer ideias novas.
- Questione o que eles gostariam de mudar em sua rotina de trabalho.



2) Observe as características de intraempreendedorismo em seus colaboradores:

Pinchot aponta que algumas características de perfis intraempreendedores são:

- Polivalência, ultrapassar limites da operação da empresa e de suas atribuições para fazer o que acredita ser preciso.
- Necessidade de agir para realizar seus planos.
- Prazer em realizar pequenas tarefas que acreditam ser necessárias.

- Visão e Ação, são pensadores e executores de seus projetos. Eles pensam sobre os detalhes necessários, sonham com o resultado, e se mobilizam para vê-los realizados.
- Dedicação: O intraempreendedor é especialmente dedicado a seus projetos, por vezes negligencia outros aspectos de sua vida e carreira em prol deles.
- Metas: Costumam estabelecer as próprias metas, e cobrar-se de atingi-las.
- Autorresponsabilidade: Não busca culpados pelo seu fracasso, focam no que pode ser feito para evitar que o fracasso ocorra novamente.

O colaborador pode já ter essas características em sua personalidade, ou desenvolvê-las a partir da sua vivência, objetivos e necessidades laborais.

Um intraempreendedor não necessariamente tem todas essas características, mas quanto mais delas ele tem, mais intraempreendedor ele é.



11 formas de incentivar intraempreendedores

Não só de características e habilidades pessoais é formado o perfil dos colaboradores. O ambiente, a cultura organizacional, o papel da liderança podem moldar a forma com que eles lidam com o trabalho.

Quanto maior o apoio da gestão do negócio a esses perfis, mais eles podem atuar diretamente no desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos. Isso acontece quando os colaboradores têm liberdade para trazer suas ideias, propor inovações para a empresa e experimentar - agir como se a empresa também fosse deles, como se fossem parte da construção do sucesso dela.

Confira algumas ações que ajudam a impulsionar o intraempreendedorismo em seus colaboradores:

Empoderamento

Conceder aos colaboradores poder de decisão e atitude, confiar e dar espaço para que opinem e implementem suas inovações.

Reconhecimento

Quanto maior o reconhecimento, maior a motivação do intraempreendedor. É importante que a liderança comemore e reconheça os sucessos das iniciativas intraempre-

endedoras dentro da empresa. Ofereça os devidos créditos às pessoas ou equipes por trás dessas ações.

Recompensa

Defina, prometa e entregue recompensas. Uma estratégia que garante um gás a mais é a Implantação de um Programa de Participação nos Lucros e Resultados, ou comissionamento. Ela traz um senso de justiça e pertencimento, ao mesmo tempo que colabora para a situação financeira dos funcionários. E não, a empresa não perde ao conceder uma parcela de sua margem para retribuir as iniciativas da sua equipe, porque esse valor é oferecido com base nos resultados: para o colaborador ganhar, a empresa também precisa ganhar.

As recompensas não precisam ser financeiras, podem ser de outro tipo, mas é importante saber se essa recompensa agrega valor para o colaborador. É algo que ele vai gostar de receber? Ele vai se sentir justamente retribuído pelo seu esforço? Não pense que ele não fez mais que sua obrigação, pois é isso o que um intraempreendedor faz.

Promova desafios de ideação e *brainstormings*

Proponha desafios que estimulem as pessoas a trazer ideias, apresente-os para a equipe e peça que tragam ideias, tanto de forma assíncrona como em *brainstormings* grupais.

Incentive a inovação aberta

Não é porque você tem mentes intraempreendedoras na empresa que sua empresa tem que inovar sozinha. Você ganha ao se aproximar de clientes, comunidade, *startups*, universidades, entre outras figuras externas que podem enfrentar desafios similares ou complementares aos do seu negócio. Quanto mais parcerias, mais mentes criativas e com toda uma bagagem de experiências e conhecimentos para inovar junto.

Liderança colaborativa

Priorize o estilo de liderança colaborativa, onde as metas de crescimento e decisões são construídas juntas, onde os colaboradores envolvidos tendem a entender a importância e impacto delas. A liderança colaborativa incentiva a comunicação aberta entre a equipe, a criatividade e o senso de time.

Delegar e conceder autonomia

Dê oportunidades aos intraempreendedores de colocar suas habilidades em prática, desenvolver as que ainda faltam e contribuir para o crescimento da empresa.

Dê autonomia para que eles se envolvam de forma proativa nos projetos, permitindo que eles tomem decisões e experimentem novas abordagens, mas lembre-se de oferecer suporte, orientação e *feedbacks*.

Permita a autodeterminação

Os intraempreendedores são capazes de identificar seu papel mais apropriado no processo de inovação, e às vezes até o de outras pessoas. Permita que eles se posicionem em relação à definição dos papéis e não transfira-os impositivamente para outras pessoas que não estejam no mesmo nível de comprometimento.

Disponibilize recursos

Tempo, ambiente, ferramentas, autoridade e conhecimento são recursos necessários e importantes para que o intraempreendedor coloque seu coração e mente para trabalhar em prol do sucesso da empresa.

Tolere riscos calculados e erros

Sem arriscar não há inovações. Encoraje-os a apresentar ideias novas, sem medo de punição ou críticas. Valorize a experimentação, incentivando-os a refletir e aprender com as falhas e sucessos.

Inspire-se e inspire-os

Conheça histórias e aprenda com quem já intraempreende e empresas que estimulam o intraempreendedorismo. Compartilhe com sua equipe, faça com que eles saibam o poder que um colaborador tem de promover cases de sucesso na inovação dos negócios. *Networks,*

cursos, livros ou pesquisas na *web* podem te ajudar nessa missão.

Veja exemplos de inovações que são fruto do intraempreendedorismo:

• Serviço de entregas por bicicleta do iFood:

Um funcionário indicou que havia uma demanda por entregas rápidas em áreas congestionadas da cidade e propôs a ideia de usar bicicletas, como meio de transporte com maior flexibilidade para superar congestionamentos. A ideia foi implementada, se tornou uma opção popular para entregas de curta distância e permitiu que mais pessoas se tornassem entregadores pela plataforma.

• O plástico l'm green Braskem:

Um grupo de colaboradores propôs a criação de um plástico feito a partir de cana-de-açúcar, fonte renovável de matéria-prima. Hoje, esse material, chamado de l'm green, é o primeiro plástico de fonte renovável produzido em escala industrial no mundo, ingrediente principal de gramas sintéticas no Japão, embalagens de cosméticos na França, calçados nos Estados Unidos e brinquedos no Brasil.

• Gmail:

O desenvolvedor Paul Buchheit criou o Gmail em 2001, inicialmente voltado para os funcionários da empresa, mas ouvindo as queixas de uma internauta externa, que reclamava sobre gastar muito tempo arquivando, excluindo ou procurando mensagens, aprimorou o gmail e lançou ao público em 2004. O Google tem diversas iniciativas que partiram de intraempreendedores, não é à toa que a empresa criou o programa de intraempreendedorismo chamado Área 120, em 2016, que tem trazido frutos como o Google Meet e o Google News.

Pronto para ter mais aliados intraempreendedores?

Viu que o papel da liderança é importantíssimo para formar um time com aliados intraempreendedores?

O Portal Sebrae preparou um curso *on-line* e gratuito que pode te ajudar nessa missão de potencializar o intraempreendedorismo em sua equipe, acesse o curso:

[Liderança: como desenvolver times de alta performance.](#)



Referências

DELOITTE DIGITAL. *Five Insights into Intrapreneurship*. 2015. Deloitte Digital. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship_Whitepaper_English.pdf

OLIVEIRA, Alexandre de Sá., GONÇALVES, Raulino Pedro. *Empreendedores: Pessoas essenciais que fazem acontecer*. Brasil, Editora PUCPRes, 2021.

Schawbel, Dan. *Promova-se*. Brasil, Editora Cultrix, 2014.

WACLAWOVSKY, Alexandre. *Invente seu lado i: A arte de inovar numa época de incertezas*. Brasil, Buzz Editora, 2021.

