



**Rodrigo Leonardo Keller**

**Intra-empendedorismo nas organizações  
contemporâneas: a visão de gerentes do nível  
intermediário sobre o seu papel nesse processo**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. José Roberto Gomes da Silva

Rio de Janeiro  
Outubro de 2008



**Rodrigo Leonardo Keller**

**Intra-empendedorismo nas organizações  
contemporâneas: a visão de gerentes do nível  
intermediário sobre o seu papel nesse processo**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. José Roberto Gomes da Silva**

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Ana Heloisa da Costa Lemos**

Departamento de Administração– PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Ursula Wetzel**

COPPEAD - UFRJ

**Prof. Nizar Messari**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 29 de Outubro de 2008

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Rodrigo Leonardo Keller**

Graduou-se em Administração de Empresas, ênfase em Marketing, na ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing. Trabalha como Consultor em gestão empresarial desde então, atuando em projetos de gestão de negócios, integração de processos, sistemas e estruturas organizacionais. Gerencia projetos de consultoria, com base no desenvolvimento e implantação das rotinas de negócio, estratégia e gestão.

#### Ficha Catalográfica

Keller, Rodrigo Leonardo

Intra-empendedorismo nas organizações contemporâneas : a visão de gerentes do nível intermediário sobre o seu papel nesse processo / Rodrigo Leonardo Keller ; orientador: José Roberto Gomes da Silva. – 2008.

134 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Empreendedorismo corporativo. 3. Gerentes intermediários. 4. Inovação. I. Silva, José Roberto Gomes da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À minha família, por serem a fonte de  
toda a minha motivação.

## Agradecimentos

A Deus, que sempre esteve presente em momentos desprazerosos e me ajudou com injeções de ânimo e resignação para o cumprimento desse meu objetivo.

Aos meus queridos pais, Roberto e Conceição, pelo exemplo de vida, por todo incentivo dado antes e durante o curso e por terem me proporcionado toda a estrutura acadêmica e pessoal que me ajudaram a ser o Administrador e Mestre em Administração que hoje sou. Sei que abriram mão do que foi preciso para me proporcionar a melhor educação possível.

À minha avó, Maria Carolina, pelos ensinamentos e exemplos de vida que serviram ao longo dos anos como incentivo a perseguir todos os meus objetivos e a buscar ser o melhor que eu possa ser.

À minha irmã, Renata, pelos momentos de incentivo e descontração, que certamente foram muito valiosos no decorrer desta jornada.

À minha namorada Andréa, pelo apoio e incentivo dados, mas principalmente pela paciência, carinho e companheirismo durante todas as fases do curso e da elaboração desta dissertação.

Ao professor, Doutor José Roberto, meu orientador, pelo aprendizado nas suas disciplinas, pelas valiosas sugestões para o aprimoramento dessa dissertação e pela colaboração e paciência nas nossas reuniões, quando o tempo era meu inimigo e meus questionamentos pareciam intermináveis.

Aos meus amigos e colegas da PUC-Rio, pela companhia e pela amizade que o curso melhor. Sei que fiz grandes amigos.

Aos professores e funcionários do curso de Mestrado da PUC-Rio, pelo aprendizado, paciência e disposição para ajudar sempre.

À todos aqui nominalmente citados e àqueles que, por indelicadeza minha, não tenham sido mencionados, o meu mais sincero muito obrigado.

## Resumo

Keller, Rodrigo Leonardo; Silva, José Roberto Gomes da. **Intra-empendedorismo nas organizações contemporâneas: a visão de gerentes do nível intermediário sobre o seu papel nesse processo.** Rio de Janeiro, 2008. 134p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A concorrência cada vez mais acirrada nos mercados tem demonstrado, no país e no exterior, que se as empresas não se prepararem para atuar em um ambiente de contínua mudança, perderão competitividade. A inovação é um dos temas que mais têm mobilizado as discussões sobre a gestão neste novo século e percebe-se, ainda, que são muitos os requisitos que as organizações mais tradicionais precisam desenvolver para que se tornem inovadoras. Uma das condições mais citadas para que uma organização possa lidar com o desafio da inovação é a de que ela possa contar com pessoas que estejam preparadas e motivadas para a criação e aproveitamento de novos conhecimentos (NONAKA, 2000). O empreendedorismo corporativo passa a ser, então, um tema de interesse crescente para as organizações e para as pesquisas sobre gestão. Este estudo teve como principal objetivo identificar como gerentes de nível intermediário, nas organizações atuais, vêem o seu papel como intra-empendedores e fomentadores do empreendedorismo corporativo, em termos das condições, dilemas e dificuldades que encontram para exercer esse papel, contribuindo para a geração de vantagens competitivas para as empresas onde atuam, bem como para o fortalecimento de suas carreiras. Realizou-se pesquisa de campo, por meio de entrevistas com gerentes que atuam em setores diversos. Buscou-se uma amostra de profissionais em diferentes estágios de carreira e com diversas visões e posicionamentos sobre o dinamismo do contexto no qual estão inseridos. O estudo possibilitou a identificação de um conjunto de condições que, na percepção dos gerentes, representa fatores facilitadores ou inibidores de sua atuação como empreendedores e fomentadores do empreendedorismo nas organizações. Tais fatores são relativos ao papel do gerente, às pessoas, à estrutura da empresa e ao contexto externo à organização.

## Palavras-chave

Empreendedorismo corporativo; gerentes intermediários; inovação.

## Abstract

Keller, Rodrigo Leonardo; Silva, José Roberto Gomes da (Advisor). **Intrapreneurship in contemporary organizations: middle managers' view on their role in the process.** Rio de Janeiro, 2008. 134p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The increasingly fierce competition in the markets has shown, in the country and abroad, that if companies are not prepared to act in an environment of continuous change, they will lose competitiveness. Innovation is one of the themes that have mobilized more discussions on the management area in this new century and realizes it is also that there are many requirements that more traditional organizations need to develop to become innovative. One of the most cited condition for an organization to deal with the challenge of innovation is that it can count on people who are prepared and motivated to create and exploit new knowledge (NONAKA, 2000). The corporate entrepreneurship becomes then a matter of growing interest to organizations and for research on the management field. These study main goal was to identify how middle managers, in organizations today, see their role as promoters and entrepreneurs intra-corporate, in terms of conditions, dilemmas and difficulties that are to exercise that role, contributing to the generation of competitive advantages for companies where they act and to the strengthening of their careers. There was a field search, through interviews with middle managers who work in various sectors. The aim was to get a sample of professionals in different stages of their careers and with different views and positions on the dynamism of the context in which they are inserted. The study identified a set of conditions that in the perception of the middle managers, act as facilitators or inhibitors of its performance as entrepreneurs and developers of entrepreneurship in organizations. These factors are related to the role of the middle manager, the people, the company structure and the environment outside the organization. external factors, the existence of a good economic environment is a facilitator and has not been identified any inhibitors in that category.

## Keywords

Corporate entrepreneurship; middle managers; innovation.

## Sumário

1. O Problema	14
1.1. Introdução	14
1.2. Objetivos	16
1.2.1. Objetivo Final	17
1.2.2. Objeitvos Intermediários	17
1.3. Delimitação do Estudo	18
1.4. Relevância	19
2. Referecial Teórico	20
2.1. A Importância do Empreendedorismo para os Profissionais Corporativos	20
2.1.1. As Origens do Conceito de Empreendedorismo	22
2.1.2. O Estudo do Empreendedorismo e o Apoio ao Empreendedor no Brasil	25
2.2. O Perfil do Empreendedor	27
2.3. O Processo de Identificação de Oportunidades Empreendedoras	30
2.3.1. Fontes de Oportunidades Empreendedoras	35
2.4. Empreendedorismo Corporativo ou Intra-empendedorismo	39
2.4.1. Perfil do Intra-empendedor	44
2.4.2. O Processo do Intre-empendedorismo e seu Impacto na Organização	45
2.5. O Contexto Tradicional dos Gerentes nas Organizações	46
2.5.1. A Problemática dos Gerentes Intermediários no Atual Contexto	51
2.6. Condições Necessárias para Atuação do Gerente como Intra-empendedor	54
2.7. Condições Necessárias para a Auação do Gerente como Intra-empendedor	58
3. Metodologia	64
3.1. Tipo de Pesquisa	64
3.2. Seleção dos Sujeitos	64
3.3. Coleta de Dados	66
3.4. Tratamento e Análise de Dados	70
3.5. Limitações do Método	72
4. Análise das Entrevistas	73
4.1. O Perfil Profissional dos Gerentes	73
4.2. Condições que Impactam o trabalho do Gerente como Intra-empendedor	74
4.2.1. Relacionamento nas Equipes de Trabalho	74
4.2.2. Metas	78



4.2.3. Treinamento	80
4.2.4. Critérios de Avaliação Utilizados	83
4.2.5. Fatores de Motivação	86
4.2.5.1. Salários e Benefícios	86
4.2.5.2. Relacionamento	87
4.2.5.3. Oportunidades Profissionais	88
4.2.5.4. Reconhecimento	90
4.2.5.5. Estabilidade do Emprego	90
4.2.6. Satisfação por Exercer o Cargo de Gerente na Empresa	92
4.2.7. Reconhecimento Pelo Trabalho Executado	94
4.2.8. Segurança para Propor Novas Idéias	97
4.2.9. Autonomia para Agir	99
4.2.10. Aceitação das Idéias e Sugestões que são Apresentadas Pelo Empregado	101
4.2.11. Implantação das Inovações Sugeridas	104
4.3. Percepção geral dos Entrevistados Sobre o seu Contexto de Atuação como Gerentes	107
4.3.1. Profissional como Fonte de Valor para a Organização	107
4.3.2. Maiores Dificuldades Enfrentadas pelo Gerente para o Desempenho do seu Papel	108
4.3.3. Aspectos que Facilitam ou Inibem a Ação do Entrevistado como Empreendedor da Empresa	110
4.3.4. Aspectos que Facilitam ou Inibem a Ação dos Integrantes da Equipe como Empreendedores dentro da Empresa	114
5. Conclusão	119
6. Referências Bibliográficas	126

## Lista de figuras

Figura 1 – O Processo de Identificação de Oportunidades	32
Figura 2 – Fontes de Oportunidades Empreendedoras	37
Figura 3 – Dimensões Relativas aos Aspectos que Inibem ou Facilitam a Manifestação do Intra-empreendedorismo	119
Figura 4 – Condições que Tornam o Ambiente Interno de uma Organização mais Propício a Manifestações Empreendedoras	121
Figura 5 – Situações da Atuação do Quotidiano dos Gerentes que Envolvem a Ação Intra-empreendedora	123

## Lista de quadros

Quadro 1 – Características dos Empreendedores	28
Quadro 2 – Características do Empreendedor e Autores que as Estudaram	28
Quadro 3 – Similaridades entre o Intra-empreendedorismo e os Conceitos Gerenciais	43
Quadro 4 – Papéis que os Gerentes Desempenham	50
Quadro 5 – Diferenças nos Sistemas de Atividades de Gerentes e Empreendedores	56
Quadro 6 – Formação Gerencial X Formação Empreendedora	57
Quadro 7 – Segmento 1: Histórico Profissional dos Gerentes	67
Quadro 8 – Segmento 2: Condições que Impactam o Trabalho do Gerente como Intra-empreendedor	68
Quadro 9 – Segmento 3: Percepção Geral dos Entrevistados Sobre o seu Contexto de Atuação como Gerentes	69
Quadro 10 – Categorias de Análise e Subcategorias a elas Associadas	71
Quadro 11 – Aspectos que Dificultam a Atuação Geral do Gerente	110
Quadro 12 – Aspectos Facilitadores da Ação do Gerente como Intra-empreendedor	111
Quadro 13 – Aspectos que Inibem a Ação do Gerente como Intra-empreendedor	113
Quadro 14 – Fatores que Facilitam a Ação Empreendedora dos Subordinados	115
Quadro 15 – Fatores que Dificultam a Ação Empreendedora dos Subordinados	117

## Lista de tabelas

Tabela 1 – O Perfis dos entrevistados

65

"Não é preciso ser grande para começar, mas você tem  
que começar para ser grande."

Les Brown