

Copyrighted Material

# GUIA DE DESBRAVAMENTO PARA INTRAEMPREENDEDORES



Copyrighted Material



# GUIA DE DESBRAVAMENTO PARA INTRAEMPREENDEDORES



## GUIA DE DESBRAVAMENTO PARA INTRAEMPREENDEDORES

Publicado originalmente nos Estados Unidos pela League of Intrapreneurs sob o título *The intrapreneur's guide to pathfinding*. A obra está licenciada sob a licença internacional Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 (CC BY-SA 4.0) League of Intrapreneurs 8538560.



**Autoras:** Marjorie Brans, Maggie De Pree e  
Florença Estrade (League of Intrapreneurs)

**Ilustrador:** Tom Jennings (tomjennings.me)

**Projeto gráfico:** Charlotte Cline (onemanband.studio)

**Coordenação editorial:** Claudia Kubrusly, Joana Mello e  
Priscila Seixas

**Tradução:** Carlos Eduardo Ferreira

**Revisão técnica:** Alda Marina, Daniela Carreira,  
Juliana Farina e Taís Carestiatto

**Preparação:** Cristiane Fogaça e Priscila Seixas

**Revisão:** Edson Furmankiewicz e  
Raquel Benchimol

**Diagramação:** Maurício Carneiro

### Catálogo na Publicação (CIP)

G943 Guia de desbravamento para intraempreendedores / Marjorie Brans ; Maggie De Pree ; Florença Estrade ; tradução Carlos Eduardo Ferreira. - 1. ed. - Belo Horizonte : Voo : League of Intrapreneurs, 2022. 227 p.

Do original "The intrapreneur's guide to pathfinding". ISBN 978-65-89686-32-3

1. Sucesso nos negócios 2. Responsabilidade social da empresa 3. Empreendedorismo I. Brans, Marjorie II. Pree, Maggie De III. Estrade, Florença IV. Ferreira, Carlos Eduardo V. League of Intrapreneurs

CDD: 650.1

Bibliotecária responsável: Cleide A. Fernandes CRB6/2334



IMPRESSO NO BRASIL



UM POR UM: CADA LIVRO, UMA CONTRAPARTIDA SOCIAL



CADEIA RESPONSÁVEL



PROJETO COLABORATIVO

Embora os autores tenham empregado seus melhores esforços na preparação deste livro, não há representações ou garantias de sua parte com relação à exatidão ou integridade do conteúdo. Esta publicação pretende ser uma fonte de aconselhamento e orientação para o leitor e pode não ser adequada à sua situação. Você deve consultar um profissional, quando apropriado. Os autores não serão responsáveis por qualquer perda de lucro ou quaisquer outros danos comerciais, incluindo – mas não se limitando a – danos especiais, incidentais, consequentes ou outros.



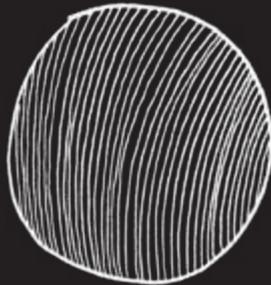
Reservados todos os direitos de publicação à:  
Editora Voo Ltda.

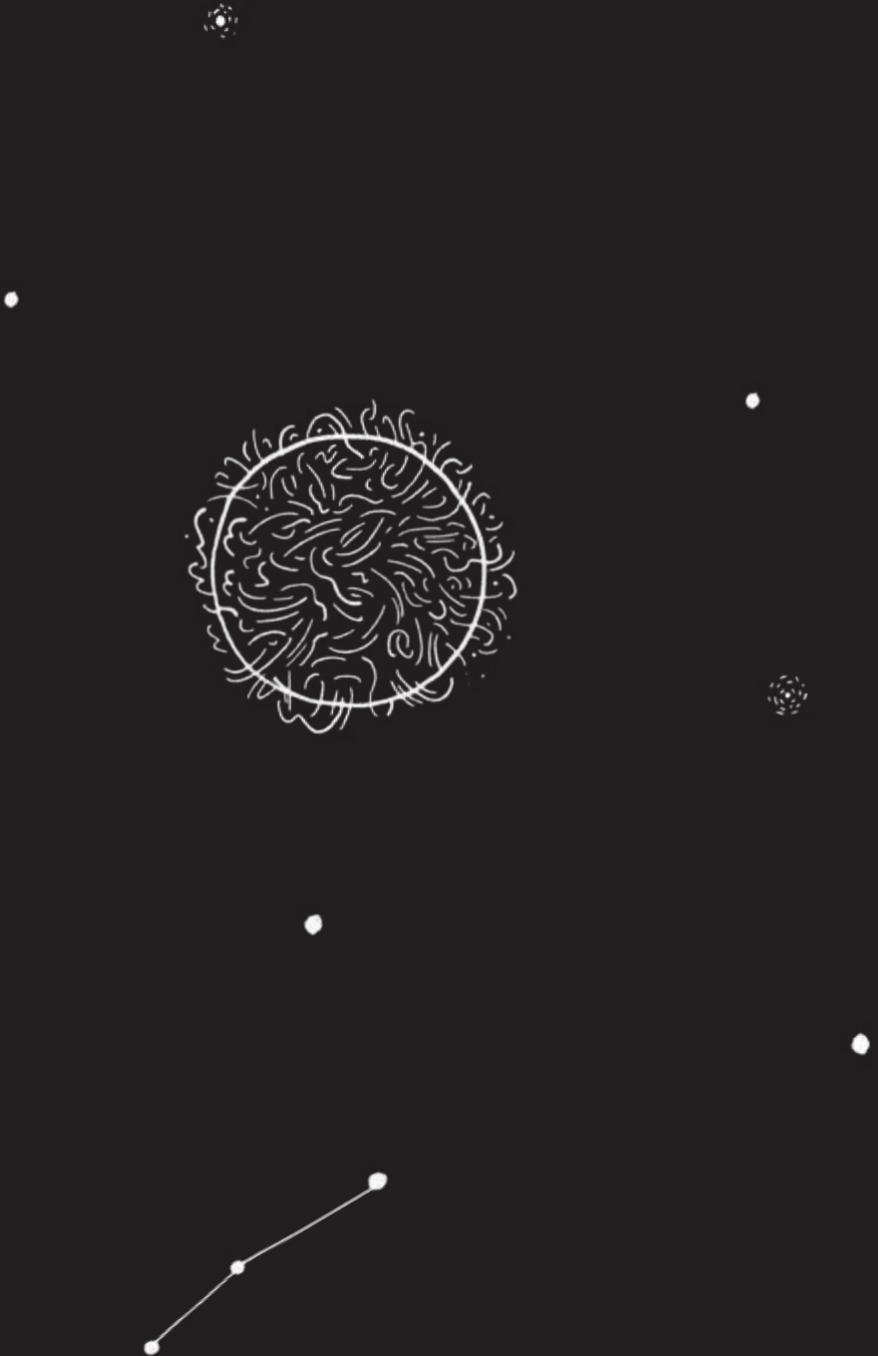
Rua Alagoas, 125 - Belo Horizonte/MG - CEP 30.130-160  
www.editoravoo.com.br



“Somos chamados a realizar algo novo, a enfrentar a terra de ninguém, a penetrar na floresta onde não há trilhas feitas pelo homem e da qual ninguém jamais voltou que possa nos servir de guia. Viver no futuro significa um salto para o desconhecido, e isso exige coragem, uma coragem sem precedentes imediatos e compreendida por poucos.”

**ROLLO MAY, A CORAGEM DE CRIAR**





Agradecimentos	8
Nota à edição brasileira	10
Prefácios	12
Introdução	18
Capítulo Um: Mentalidade desbravadora	25
Capítulo Dois: Identificando sua busca	43
Capítulo Três: Recrutando seus companheiros de viagem	79
Capítulo Quatro: Viajando rumo ao desconhecido	123
Capítulo Cinco: Conferindo o equipamento	145
Capítulo Seis: Dicas e técnicas de sobrevivência	169
Capítulo Sete: Cartões postais do campo	195
Apêndice: Leitura adicional	215
Notas finais	219

*Se precisar de um incentivo rápido, as Barras de Energia podem ser encontradas nas páginas 30, 40, 58, 64, 68, 84, 94, 100, 113, 156, 160 e 166.*



Quando lançamos a Liga de Intraempreendedores em 2012, nos baseamos numa intuição — um senso de que, dentro das instituições mais tradicionais, de corporações a governos e instituições filantrópicas, havia uma saudável e crescente impaciência com o *status quo*. Colaboradores, dos escritórios de trabalho às salas das diretorias, começavam a enxergar os limites do *business as usual* para tratar de desafios sociais reais e urgentes — desde conflitos violentos até mudanças climáticas. Em vez de lamentar tal inadequação, essas pessoas estavam tomando atitudes, se voluntariando para criar mudanças sociais por meio do seu trabalho diário. Chamamos essas pessoas de “intraempreendedores sociais”.

Hoje, a Liga de Intraempreendedores é uma comunidade de aprendizagem e prática de centenas de pessoas inovadoras dentro de grandes empresas, como BMW Group, Merck e Nestlé; dentro de organizações não governamentais (ONGs), como a World Wide Fund for Nature (WWF), a agência humanitária CARE e a Federação Amigos da Terra Internacional; e dentro de governos, como o da cidade de Vancouver, no Canadá, e o governo federal da Austrália. Nossos membros compartilham de uma crença de que podemos reprogramar nossas corporações, instituições filantrópicas e órgãos reguladores com novas ideias e uma nova perspectiva, trazendo empatia e humanidade para o ambiente de trabalho. Acreditamos ser possível aproveitar os recursos de nossas instituições mais influentes para mudar o mundo.

O intraempreendedorismo está ganhando impulso conforme as organizações buscam inovar suas ações para os desafios do século 21. A necessidade de novas habilidades de liderança, modelos de negócios e soluções sistêmicas ganhou mais nitidez com a pandemia da Covid-19. Mesmo que ainda seja necessário atuar na conscientização sobre o valor do intraempreendedorismo, é igualmente importante encontrar e conectar intraempreendedores para aprendermos uns com os outros, desenvolvermos e compartilharmos ferramentas práticas para estimular as mudanças sistêmicas a partir de dentro.

Este *Guia de desbravamento* é uma evolução do nosso *Kit de Ferramentas do Intraempreendedor*, publicado em 2013. Como o original, foi apaixonadamente cocriado por nossa comunidade global de intraempreendedores. Somos gratos pela sabedoria e a generosidade deste grupo de agentes

de mudança, e gostaríamos especialmente de agradecer Marjorie Brans por gestar este *Guia*; Charlotte Cline, por seu talento criativo no design do livro; Tom Jennings, por dar vida à jornada por meio de ilustrações; e Sarah Chee e Jennie Tao, por editar e nos ajudar a alcançar a linha de chegada. Também estendemos nossos agradecimentos às dezenas de intraempreendedores e catalisadores da Liga por revisar e contribuir em várias versões deste Guia, em especial: Shauna Alexander, Michel Bachmann, Teodora Berkova, Tessa Blencowe, Gib Bulloch, Alexa Clay, Alda Marina Campos, Gwendal Castellan, Maggie De Pree, Sofia Diaz-Rivera, Florencia Estrade, Justin DeKoszmovszky, Tom Farrand, Boris Hesser, Heiko Hosomi Spitzeck, Ian Howatt, Peter Jin Hong, Jeongtae Kim, Antoinette Klatzky, Chryssa Koulis, Rosario Londoño, Tim Mahlberg, Colleen McCormick, Sam McCracken, Milana Momcilovic, Thando Moutlana, Lorena Muiño, Saidah Nash Carter, Caitlin O'Neill-Gutierrez, Ryan Shepard, Katie Sims, Kaushik Sridhar, Angel St. Jean, Miki Stricker-Talbot, Val Thomas, Lucas Urbano, Irene Vance, Daniel Vennard, Brian Watson e Julian Weber.

E nossa mais profunda gratidão a Gifford Pinchot III por cunhar o termo intraempreendedorismo e continuar a manter a chama acesa.

Este *Guia de Desbravamento* foi possível por meio do apoio generoso da Comic Relief, que está explorando o papel dos intraempreendedores ao agitar os modelos tradicionais de caridade e filantropia. Também somos gratos pelo apoio da Heron Foundation e da BMW Foundation Herbert Quandt, que entendem o importante papel que os intraempreendedores desempenham em catalisar mudanças sistêmicas.

**Por Florencia Estrade\***

---

É muito emocionante ver nosso livro traduzido para o português e acessível a um país que amo tanto. O Brasil foi minha casa por mais de treze anos, deixando-me, além de duas belas filhas brasileiras, um monte de amigos e muita admiração pela alegria de viver, o otimismo e a capacidade de inovação.

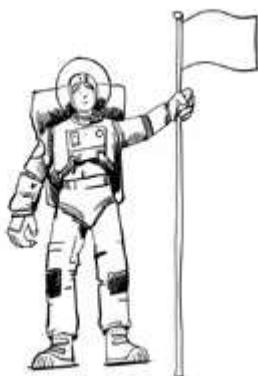
O Brasil foi um dos berços da comunidade internacional da Liga de Intraempreendedores, sendo os intraempreendedores brasileiros uma importante fonte de inspiração. Este é um momento chave para o país, momento de transição em que a coragem e a agência cidadã são fundamentais para o avanço coletivo como sociedade. Acho que o *timing* não poderia ser melhor para trazer este guia, que tem como propósito ajudar aqueles seres inquietos, que querem gerar impacto socioambiental positivo a partir de seus lugares dentro do sistema privado ou público, bem como canalizar sua energia de mudança de forma criativa, produtiva e duradoura.

Para ter sucesso, é necessário aprender a navegar por caminhos de incerteza, mobilizar comunidades ao seu redor e não perder a orientação de seu verdadeiro propósito maior.

Espero que muitos brasileiros possam aproveitar esta leitura.

---

\* **Florencia Estrade** é coautora deste Guia e cofundadora e diretora executiva da *League of Intrapreneurs*.



**Por Alda Marina Campos\***

---

Tenho consciência do meu privilégio e da minha responsabilidade por trabalhar com desenvolvimento de líderes, organizações e ecossistemas de impacto positivo há mais de dezoito anos. Venho acompanhando a temática de impacto ganhar maturidade e os inquietos e inovadores desse sistema finalmente conquistando o merecido reconhecimento por suas iniciativas essenciais como empreendedores e intraempreendedores.

Conheci o termo “intraempreendedor” em 2016 e, a partir de seu entendimento, percebi que ele sempre fez parte da minha caminhada. Ali, ganhei consciência de que já era uma intraempreendedora quando atuava como executiva em grandes empresas e no terceiro setor, e de que, desde que fui empreender, trabalhei a todo momento com intraempreendedores de impacto. Os inquietos e inovadores sempre foram as interlocuções nos projetos de sustentabilidade, inovação e desenvolvimento de líderes. Eu só não conhecia esse termo.

A primeira vez que trabalhei com a comunidade da Liga de Intraempreendedores foi em 2016, num projeto em que a Pares se envolveu ativamente em prol da cidade do Rio de Janeiro, o Rio+B. Aprendi ali que existia uma comunidade internacional de desbravadores de impacto atuando ativamente para transformar médias e grandes organizações em 17 países. A partir da Liga, um universo de conexões se abriu para mim: conheci centenas de intraempreendedores e catalisadores trabalhando para destravar o potencial humano dentro das organizações mais influentes e acelerar a agenda de desenvolvimento sustentável. Poucos meses depois desse primeiro contato, a convite da Florencia Estrade, colíder global da Liga, tornei-me também uma catalisadora e passei a apoiar o desenvolvimento da comunidade no Brasil, identificando e conectando à comunidade internacional novos líderes brasileiros com esse perfil.

Conviver e construir com essa comunidade tem sido um processo contínuo de desenvolvimento. São pessoas que enxergam, de forma sistêmica, os problemas do nosso tempo e se envolvem diretamente com a construção de soluções, utilizando, com inteligência, os recursos existentes e as suas competências, experiência e relações. Entendem que seu sobrenome institucional é, além de um ativo, uma grande responsabilidade social, pois permite escala junto a cadeias de valor, setores e territórios.

Ao longo desses quase sete anos, acompanhei o trabalho da comunidade do Brasil conquistar relevância junto à comunidade internacional. Aqui, nasceram iniciativas pioneiras como o primeiro Centro de Intraempreendedorismo na Fundação Dom Cabral (FDC), fruto de uma parceria da Liga com sete grandes empresas; também o Programa Inova 2030, iniciativa do Pacto Global em parceria com FDC e Liga, em que já passaram mais de 40 times de jovens intraempreendedores de impacto; ainda o encontro latino-americano no Rio de Janeiro, os programas nacionais de *Fellowship*, que reconhecem intraempreendedores de impacto experientes, e a formação de um Círculo Central como nova governança local.

Nesse período, a agenda ESG ganhou centralidade no ambiente de negócios, tornando-se ainda mais estratégica a prática do intraempreendedorismo de impacto e ficando evidente a necessidade de observar com mais atenção os líderes que estão, muitas vezes de forma silenciosa, conduzindo as inovações e mudanças em médias e grandes organizações. Mas, diante de um 2030 tão próximo, o que mais podemos fazer para destravar o humano dentro das engrenagens que já existem? Como podemos ser cada vez mais ousados na transformação positiva dos nossos ecossistemas, tão complexos e não lineares?

Entre o lançamento da primeira edição deste livro, em inglês, e esta, em português, a espécie humana conseguiu feitos extraordinários para desbravar o espaço, como os primeiros voos comerciais e o lançamento do James Webb, mais poderoso telescópio já inventado, para investigar a origem e evolução dos planetas e das galáxias. Aqui em nosso planeta, novas soluções e tecnologias sociais têm conseguido reunir iniciativa privada, pública, academia e terceiro setor. Mas sabemos que precisaremos fazer mais para gerar impactos positivos proporcionalmente aos que já geramos negativamente como sociedade. Precisaremos de mais líderes que já conheçam as dinâmicas das estruturas institucionais e que estejam em seus lugares de potência, com consciência sistêmica e ferramentas adequadas.

O lançamento do *Guia de desbravamento para intraempreendedores* traz para o Brasil não somente um rico conteúdo da comunidade internacional, mas também a possibilidade de que mais líderes despertem para a

prática intraempreendedora e a conseqüente expansão dessa comunidade de aprendizagem e prática no país.

Apreendi, na prática, que a qualidade das nossas relações influencia diretamente a qualidade de nossa vida. Elas nos desafiam e nos reinventam de forma orgânica. Assumir um posicionamento disruptivo e iniciar a trilha do impacto positivo muitas vezes pode ser uma jornada solitária. E a Liga de Intraempreendedores tem esse lugar único de conexão entre pares que compartilham ideais de inovação e impacto positivo e o desejo comum de construir um país melhor a partir de suas funções executivas. É uma comunidade coesa, de confiança, que se apoia, troca e realiza conexões valiosas para, juntos, navegarmos o sistema impactando positivamente a sociedade.

Olhando para o futuro, espero que este livro permita a cada um se conhecer um pouco mais, assumindo em suas mãos as rédeas como líder intraempreendedor. E que as conexões críticas, dentro e fora dos contornos atuais da Liga, ocorram ainda mais.

Os atuais desafios socioambientais nos convidam a questionar que papéis queremos exercer e a redescobrir nossos instintos ancestrais de desbravadores com uma dose a mais de cuidado com nosso território. Que possamos criar um solo fértil, abrir espaço para a autenticidade humana e acreditar que é possível mudar o *status quo*.

Nesta edição brasileira, um especial agradecimento ao time global pela generosidade dos direitos autorais para o desenvolvimento da comunidade da Liga no Brasil, ao Paulo Boneff, intraempreendedor que visualizou a importância desse conteúdo na língua portuguesa e trouxe o apoio da Gerdau, aos times da Pares e da Editora Voo, ambas empresas B que assumiram a corresponsabilidade por este projeto, e a todos que contribuíram com a tradução.

Sejam todos e todas muito bem-vindos à leitura e à prática deste conteúdo.

---

**\*Alda Marina Campos** integra o comitê curador da  
*Liga de Intraempreendedores Brasil e é sócia-fundadora  
da Pares Estratégia & Desenvolvimento.*

**Por Paulo Boneff\***

---

Tive a oportunidade conhecer a primeira edição deste livro, ainda em inglês, no ano de 2019, quando participei do encontro anual da Liga de Intraempreendedores, na região dos Pirineus, na Catalunha, norte da Espanha. O encontro por si já foi incrível, com momentos de trocas de experiências e conhecimentos, escutando líderes do mundo todo dividindo suas histórias de forma aberta e com um alto grau de confiança. Somada à energia do local e das pessoas, tive uma das experiências mais marcantes da minha vida.

Durante esse encontro, percebi o quanto as histórias dos outros intraempreendedores possuem semelhanças com a minha. Pessoas de países, culturas e organizações distintas, enfrentando batalhas para mudar os sistemas de dentro para fora. Pessoas que já conhecem o seu propósito e que sabem o seu papel no mundo.

Também nesse encontro, tive a honra de receber a primeira edição deste livro, que pode ser considerado a “bíblia” do intraempreendedor ou, para os mais pragmáticos, um *tool box* para utilizar diariamente na jornada intraempreendedora. Para mim, a aplicação de seu conteúdo sempre foi muito evidente no meu caminho. Voltei de lá com a convicção de que eu deveria fazer algo. E foi nesse contexto, com um sentimento de retribuição por toda a vivência que tive, que, conversando com minhas amigas Alda e Flor, chegamos à ideia de trazer o livro para o Brasil, em português.

A Gerdau, empresa em que trabalho há quinze anos e que me oportuniza viver meu propósito diariamente, tem muito bem definidos o seu caminho e o seu papel na sociedade. Uma empresa do setor industrial com mais de 120 anos de história, que acredita no poder das pessoas e da atuação coletiva. Com o propósito de empoderar pessoas que constroem o futuro, a Gerdau fomenta há muitas décadas que todos os atores da sociedade façam parte da construção de um lugar mais justo e com oportunidades iguais para todos. Por isso, apoiar a Liga de Intraempreendedores é uma diretriz alinhada à visão de mundo da organização, pois contribui para a aceleração de sua própria jornada colaborativa e das pessoas e organizações com as quais ela convive.

Sabemos que só será possível mudar o mundo em que vivemos se construirmos uma enorme rede global de *changemakers*. Pessoas que possam atuar em diversas frentes, liderando as mudanças que precisamos na nossa sociedade. Acreditamos que este livro é uma forma de democratizar o acesso ao conhecimento, dando ainda mais ferramentas para todos que trilham a jornada pela construção de um mundo melhor.

Desejo a todos e todas uma ótima leitura e votos de que esse conhecimento possa auxiliar vocês em suas jornadas.

---

**\*Paulo Boneff** é head global de Responsabilidade Social na Gerdau.



“O voo em si durou apenas uma hora e 48 minutos. Mas era uma jornada que ninguém mais havia feito, e o cosmonauta encarou problemas desconhecidos. Ninguém havia estado no espaço, e não se tinha certeza do que a experiência poderia revelar. Os seres humanos eram adequados para o espaço? Poderia alguma coisa impensável acontecer enquanto estávamos em órbita? Poderíamos enlouquecer ou explodir ou sofrer sintomas incomuns? Relata-se, porém, que Gagarin permaneceu calmo durante todo o tempo. Sem dúvida, seu autocontrole foi uma das razões de ele ser escolhido para a honra única de ser o primeiro homem no espaço. ‘Eu vejo a Terra! Eu vejo as nuvens! Ela é linda, que maravilha!’, disse ao ver o planeta do espaço.”

**PETER ACKROYD,**

***ESCAPE FROM EARTH: VOYAGES THROUGH TIME***

A história do desbravamento humano remonta a registros arqueológicos tão antigos que os antropólogos permanecem incertos de como o *Homo sapiens* se espalhou pelo mundo. Dentre os primeiros desbravadores documentados estavam os povos polinésios, navegadores inigualáveis em sua habilidade de viajar pelo oceano azul, que já haviam começado a explorá-lo por volta de 5 mil anos antes da era moderna.

Estabelecendo-se nas ilhas ao norte da Nova Guiné, eles viajaram por mais de 3 mil quilômetros para chegar a Tonga no ano 2846 a.C. Até 1000 d.C., os navegadores Kupe, Mo'ikeha e Hotu Matu'a haviam descoberto a Nova Zelândia, o Havá e a ilha habitada mais remota do mundo, Rapa Nui (mais conhecida como Ilha de Páscoa), na costa do Chile. Eles realizaram esses feitos de exploração oceânica em canoas artesanais muito antes de os exploradores europeus Vasco da Gama e Cristóvão Colombo partirem em seus navios em busca de riquezas e conquistas.

Os polinésios descobriram novas terras sem ferramentas de navegação, exceto seu íntimo conhecimento sobre os oceanos, as ondas e como se formam, os padrões das nuvens, as estrelas e o padrão de voo das aves terrestres.<sup>1</sup>

Na era moderna, nossa espécie eternamente aventureira já explorou quase todos os cantos deste planeta. E o impacto do nosso modo de vida na Terra tem sido tão significativo nos últimos séculos que os cientistas declararam uma era geológica nova e distinta: o Antropoceno.<sup>2</sup> Esta é uma época da atividade humana que estabeleceu uma nova trajetória para todos os sistemas vivos na Terra. Mais de 1.300 cidades declararam emergências climáticas,<sup>3</sup> um milhão de plantas e animais estão ameaçados de extinção,<sup>4</sup> e os recursos estão distribuídos de maneira desigual com o 1% dos mais ricos possuindo quase 46% da riqueza mundial.<sup>5</sup>

Nós celebramos a engenhosidade humana que aumentou as expectativas e expandiu os limites em áreas como qualidade de vida, saúde, tecnologia, trabalho e riqueza. Mas o prazo de validade do nosso sistema econômico está vencendo.

Nossas comunidades — globais e locais — estão enfrentando desafios sistêmicos em uma escala nunca vista, de pandemias a pobreza, de mudanças climáticas a conflitos violentos.

Este momento nos obriga a redescobrir nossos instintos ancestrais de desbravadores — não para buscar novas terras, mas para descobrir novos modelos econômicos e sociais que nos possibilitarão prosperar em harmonia uns com os outros e com o meio ambiente. Por que desbravamento? Porque não existe mapa para um futuro justo, saudável e sustentável. Como a pandemia global da Covid-19 demonstrou, devemos dominar cada vez mais a arte de navegar na incerteza, nos adaptar e responder aos desafios, aos choques e às oportunidades em tempo real, enquanto mantemos um olho em nossa “Estrela Guia”.

A boa notícia (sim, temos uma boa notícia) é que há um grande e crescente movimento de pessoas navegando neste novo terreno — quer o chamemos de desenvolvimento sustentável, inovação social ou Economia Donut. Empreendedores sociais e cidadãos ativistas atuam na vanguarda desse movimento, criando novos modelos sustentáveis que estão tornando obsoletos os modelos até então utilizados.

Menos visíveis são os agentes de mudança trabalhando para transformar nosso sistema por dentro. Pessoas que estão trazendo maneiras de fazer negócio novas e mais justas, introduzindo diferentes pensamentos e desafiando o *status quo*. Intraempreendedores sociais são os exploradores do espaço de trabalho moderno. Acreditamos que eles ajudarão a liderar as atuais instituições globais para a sustentabilidade do século 21. Mas chegar lá exigirá partir bravamente rumo ao desconhecido, lutar contra o equivalente profissional das tempestades e corredeiras de rios, desbravar novas trilhas nos domínios da prática, abrir caminhos através da emaranhada burocracia e atravessar a lama dos pântanos políticos. Exigirá resistência, criatividade, coragem e paixão pela aventura.

Diferentemente dos manuais de sobrevivência que ajudam os leitores a sair de situações difíceis, este livro trata de como entrar nelas. Desbravar é a prática de administrar com perspicácia, encontrar conforto no desconforto e avançar o tempo todo, sem saber o que o espera ao fim da jornada. Escrevemos este guia tanto para intraempreendedores aspirantes como para os já praticantes. Se você é um intraempreendedor,

provavelmente compartilha da nossa crença de que quando seguimos uma carreira baseada em valores, autenticidade e coragem diante da incerteza, experimentamos um senso profundo de plenitude, significado e beleza no trabalho e na vida.

Esperamos que este *Guia de Desbravamento* ajude você e seus companheiros de viagem a se aventurar com sabedoria e alegria.



### **Como usar este guia**

Ao ler este livro, você vai começar a desenvolver sua própria abordagem para o desbravamento moderno, aplicando práticas e filosofias ancestrais de modo que pareçam novas e contemporâneas.

Estar preparado e saber o que fazer quando uma situação intraempreendedora surgir exige treino e prática, o que faz deste guia um elemento valioso no seu plano de desenvolvimento profissional. Leia-o de ponta a ponta, por capítulo ou por seções. Aprenda com as informações e pratique as habilidades. Não espere até estar na areia movediça profissional para se familiarizar com as técnicas, a filosofia e os estudos de caso.

Nas páginas que seguem, vamos explorar como mapear um destino, como mover-se com seus companheiros de equipe por terrenos irregulares e condições de baixa visibilidade, como manter o curso usando um projeto bússola, como navegar pelo sistema e acessar fontes de energia para um projeto intraempreendedor, como manter seus esforços quando encontrar contratempos na selva e como usar sua autoestima tal qual um colete salva-vidas.

Distribuídas ao longo deste guia, estão o que chamamos de “Barras de Energia”: histórias de sucesso e sobrevivência de membros da Liga e outros intraempreendedores. Esses relatos fornecem uma perspectiva do intraempreendedorismo no mundo real, em diferentes níveis de complexidade e experiência. Note que, por uma questão de brevidade, quando usamos o termo intraempreendedorismo neste texto, estamos nos referindo ao intraempreendedorismo social que busca contribuir para um mundo melhor para as pessoas e para o planeta.

À medida que avançar neste livro, talvez você entreveja um plano intraempreendedor para seu trabalho. O complemento deste livro, *A Bússola do Intraempreendedor*, oferece exercícios e ferramentas para praticar seus novos conhecimentos e habilidades de desbravador.

Você pode encontrá-lo na sessão “Recursos” no site [www.ligadeintraempreendedores.org](http://www.ligadeintraempreendedores.org).

## Definição de intraempreendedorismo social em diferentes setores

A revista *Forbes* descreve empreendedores como pessoas que “identificam uma necessidade — qualquer que seja — e a suprem”.<sup>6</sup> Empreendedores sociais movidos por um propósito geralmente suprem necessidades sociais e ambientais começando novos negócios, organizações ou movimentos com sentido social. Intraempreendedores sociais são primos em primeiro grau de empreendedores sociais, mas operam mais próximos do centro de autoridade e poder formais, trabalhando em organizações consolidadas.

*Intraempreendedorismo social, s. m.*: “Um processo autônomo por meio do qual indivíduos ou grupos de indivíduos buscam identificar e explorar oportunidades de empreender que façam frente a desafios sociais a partir de dentro de organizações estabelecidas”.<sup>7</sup>

Preparamos este guia para intraempreendedores de três setores: corporativo, governamental e ONGs/ organizações do terceiro setor sem fins lucrativos. Em termos gerais, os desafios dos intraempreendedores em qualquer grande instituição são semelhantes em todos os setores, mas há algumas diferenças fundamentais:

### INTRAEMPREENDEDORES CORPORATIVOS

Historicamente, as empresas — particularmente as grandes multinacionais — assumem como sua missão fazer dinheiro e satisfazer os acionistas. Para ser bem-sucedido no contexto corporativo, intraempreendedores devem casar lucro com propósito em grande escala.

#### *Exemplos:*

*Miriam Turner fundou a Net-Works, um negócio inclusivo incubado dentro do fabricante global de tapetes, Interface. A Net-Works capacita comunidades litorâneas nas Filipinas e em Camarões para coletar e vender redes de pesca usadas, que são recicladas e viram fios para carpetes.*

*Claudia Lorenzo, brasileira, atualmente presidente da Coca-Cola Company na Ásia e no Pacífico Sul, criou uma iniciativa social chamada Coletivo para combater a desigualdade e o desemprego entre milhares de jovens brasileiros.*



**INTRAEMPREENDEDORES GOVERNAMENTAIS**

Intraempreendedores governamentais operam em um ambiente de trabalho altamente político, com as pressões quase constantes do ciclo eleitoral e uma cultura avessa a riscos. Para promover uma mudança significativa no setor público, intraempreendedores devem merecer a confiança de políticos eleitos e navegar pelas estruturas hierárquicas e pelos prazos apertados, ao mesmo tempo que garantem que as necessidades de curto prazo dos eleitores sejam atendidas.

*Exemplos:*

*Angel St. Jean, diretor-assistente para iniciativas estratégicas de Baltimore, nos Estados Unidos, está liderando o esforço para construir um sistema de recursos humanos eficaz que remova as barreiras estruturais das oportunidades econômicas para seus habitantes e, ao mesmo tempo, supra as necessidades de mão de obra de empregadores que foram atraídos e estão crescendo dentro da cidade que outrora fora uma potência econômica e, atualmente, está passando por um renascimento.*

*Wilfred Mushagalusa, especialista em TI e coach de resultados rápidos do governo da República Democrática do Congo, é apaixonado por envolver os cidadãos no desenvolvimento de serviços públicos eficientes e está treinando seus pares em novos métodos para inovação e colaboração radical.*

**INTRAEMPREENDEDORES EM ONGS/  
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR  
SEM FINS LUCRATIVOS**

Por definição, ONGs e organizações do terceiro setor sem fins lucrativos operam pelo bem público.

Um dos maiores desafios para intraempreendedores nesse setor são os recursos severamente limitados. Não raro, a gestão está tão focada em “manter as luzes acesas” que os trabalhadores geralmente se veem atrás do próximo subsídio em lugar de buscar resultados. Com frequência, os intraempreendedores em ONGs/organizações do terceiro setor mais bem-sucedidos são aqueles que conseguem demonstrar como as inovações propostas por eles podem gerar não só renda, mas também impacto.

*Exemplos:*

*Ryan Shepard, vice-presidente da CARE, criou um centro colaborativo de inovação para trazer novos e improváveis participantes para o desenvolvimento de soluções enquanto alavancam a marca, a escala e os recursos da organização.*

*Eddie Jjemba, do Centro Climático da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho, está fomentando resiliência climática com comunidades urbanas na África usando métodos participativos de aprendizado e diálogo sobre sistemas complexos.*

**PERGUNTAS PARA FAZER A SI MESMO**

De onde vem a minha chama?

Quais são os meus valores centrais?

Qual é meu propósito no trabalho?

Eu tenho a vontade e a habilidade para sobreviver como um  
intraempreendedor?



## Continue sua leitura do livro!



[CLIQUE AQUI](#) para comprar seu exemplar  
ou acesse pelo QR Code abaixo.



## Copyrighted Material

Imagine um mundo em que nossa economia sirva a todos os seres humanos. Em que os negócios solucionem problemas, não apenas produzam coisas. Em que as instituições sejam responsáveis pela regeneração dos ecossistemas. Essa é a visão compartilhada pelos intraempreendedores sociais ao redor do mundo: os “sonhadores que fazem”, trabalhando em escritórios e salas de diretoria, aproveitando os ativos organizacionais para causar impacto positivo. A partir de dentro de nossas instituições, eles desenvolvem novos produtos, serviços e soluções sistêmicas para encarar os desafios enfrentados pela sociedade.

O *Guia de Desbravamento para Intraempreendedores* foi organizado pela Liga de Intraempreendedores, uma comunidade global de aprendizagem e prática de “empreendedores sociais do lado de dentro”, como uma ferramenta para ajudar os intraempreendedores a identificar seu propósito maior, gerar mais impacto positivo, encontrar companheiros de viagem e, principalmente, sobreviver (e prosperar) à jornada da transformação a partir de dentro — #changefromwithin.



“Leitura indispensável para líderes que são agentes de mudança. Li em um momento de transição profissional e foi como um presente! A cada capítulo, era como se algo dissesse: ‘Não desista, você não está só. Não deixe sua chama se apagar, você tem poder de transformação’. E assim é a rede da Liga, um local de encontro de pessoas inquietas que encorajam umas às outras e que querem a todo tempo fazer deste mundo um lugar melhor.”

– Taís Carestiato da Silva, coordenadora na Área de Pessoas e Cultura do BNDES.

“Inovar não é fácil; inovar sozinho, diria que é impossível. Mas, quando você encontra sua ‘tribo da revolução’ e seu ‘guia de navegação’, a transformação torna-se uma certeza. Encontrar pares revolucionários nos transforma de dentro para fora. Com eles, ganhamos os superpoderes da confiança e da resiliência, ficamos mais inteligentes, sofisticamos nossas estratégias e aumentamos — em muito — nossas chances de sucesso. A revolução é coletiva e depende de todos nós!”

– Taciana Abreu, *head* de Sustentabilidade no Grupo SOMA.

“Este livro é um guia de fundamental importância para que você possa transformar vidas a partir de sua organização e de seu negócio, pois ele traz inúmeras vivências práticas de uma rede global de pessoas intraempreendedoras, com as quais tenho o privilégio de interagir como membro.”

– Luis Fernando Guggenberger, gerente executivo de Marketing, Inovação e Sustentabilidade da Vedacit.

Iniciativa da Liga de Intraempreendedores Brasil em parceria com:

