



GRUPO EDUCACIONAL FAVENI

LEANDRO ROSA DA SILVA

**INTRAEMPREENDEDORISMO: A BUSCA POR PROFISSIONAIS
COM ATITUDES PROATIVAS OU COM SENSO DE “DONO DO
NEGÓCIO”**

VIAMÃO

2022



LEANDRO ROSA DA SILVA

GRUPO EDUCACIONAL FAVENI

**INTRAEMPREENDEDORISMO: A BUSCA POR PROFISSIONAIS
COM ATITUDES PROATIVAS OU COM SENSO DE “DONO DO
NEGÓCIO”**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Futura – Grupo Educacional Faveni, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos.

Orientador: Prof. DsC. Ana Paula Rodrigues

VIAMÃO

2022

INTRAEMPREENDEDORISMO: A BUSCA POR PROFISSIONAIS COM ATITUDES PROATIVAS OU COM SENSO DE “DONO DO NEGÓCIO”

Leandro Rosa da Silva¹

Declaro que sou autor¹ deste Trabalho de Conclusão de Curso. Declaro também que o mesmo foi por mim elaborado e integralmente redigido, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho ou daqueles cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho.

Assim, declaro, demonstrando minha plena consciência dos seus efeitos civis, penais e administrativos, e assumindo total responsabilidade caso se configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais.

RESUMO – Este artigo tem por objetivo analisar as dificuldades que os profissionais do setor de Recursos Humanos enfrentam ao recrutar e selecionar funcionários que possuam elevado grau de instrução e queiram trabalhar em regime de CLT, uma vez que algumas empresas oferecem salários abaixo do esperado. Dessa maneira, percebe-se que o empresário planeja contratações mínimas, apenas para manter a empresa operacionalmente funcionando, o que acarreta em entregas de bens e serviços de baixa qualidade aos consumidores. A longo prazo, essa falta de investimento em pessoal qualificado resultará na ausência de profissionais capacitados para tomar decisões assertivas nos cargos de chefia e de liderança, o que pode levar até mesmo ao fechamento precoce de uma empresa. Ademais, esta pesquisa também abordará assuntos como: retenção de talentos, desenvolvimento de pessoal, gestão estratégica na área de recursos humanos e planos de médio e longo prazo para aumento de receitas com ênfase na gestão de pessoas e de recursos humanos a fim de realizar uma análise panorâmica no período pandêmico de covid-19 e seus efeitos sobre a geração de emprego e renda.

PALAVRAS-CHAVE: Intraempreendedorismo. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos.

¹ Estudante da Especialização em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos na Faculdade Futura – Grupo Educacional Faveni, E-mail: contato@silvaleandro.com.br

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo analisar as dificuldades que os profissionais do setor de Recursos Humanos enfrentam ao recrutar e selecionar funcionários que possuam elevado grau de instrução e queiram trabalhar em regime de CLT, uma vez que algumas empresas oferecem salários abaixo do esperado, ocasionando em um afastamento de mão de obra qualificada.

Nesse sentido, o setor empresarial, por intermédio da política administrativa de gestão de pessoas, deve ter a missão institucional de reter bons talentos, o que mostra-se uma tarefa difícil, já que pessoas com elevado grau de instrução em nível de graduação e pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado), de modo geral, buscam por vagas que valorizem mais suas qualificações.

Além disso, a maioria das pessoas que possuem melhores instruções possuem um perfil empreendedor. Esse perfil empreendedor pode ser convertido em intraempreendedor se a empresa possuir uma boa política de salários e benefícios, visto que, no regime capitalista, o grande empresário busca o lucro e a não destruição de valor econômico e, por consequência, o financeiro. Assim, a oferta de melhores salários é afetada.

Nesta pesquisa, pretende-se analisar os procedimentos a serem adotados pela empresa, bem como suas responsabilidades para com seus colaboradores, as políticas assertivas de gestão de pessoas, seus incentivos e benefícios e a tributação aplicada para fins comparativos do empreendedor empresário, seja este optante pelo Simples Nacional, MEI ou empregado CLT.

Vale ressaltar que o colaborador que não busca aperfeiçoar suas competências, elevar sua instrução acadêmica e desenvolver habilidades além das exigidas para o cargo, acabará por realizar suas atividades apenas de forma operacional, uma vez que as funções estratégicas, em sua maioria, estão reservadas aos sócios e proprietários do negócio.

Assim, o administrador de pessoal, para atingir os objetivos comuns, deve elaborar um plano estratégico em conjunto com os colaboradores, além de deixar claro aos líderes natos da organização que é necessário existir a possibilidade de participação nos lucros, de crescimento pessoal e profissional e de bolsas de incentivo à formação superior em todos os níveis. Dessa maneira, o administrador

terá a ciência de que seu investimento em remuneração de pessoal, indiretamente, será revertido em aumento de receitas para perpetuar o empreendimento.

2 A BUSCA POR UMA SÓLIDA FORMAÇÃO ACADÊMICA PARA EMPREENDER POR CONTA PRÓPRIA OU PARA TRABALHAR EM BOAS ORGANIZAÇÕES

A possibilidade, mesmo que remota, de ascender à cargos gerenciais, também pode ser considerada como motivação e, com políticas claras de promoção e reconhecimento, os funcionários constroem expectativas positivas, pois há a chance de agregar seu patrimônio pessoal à automotivação, reconhecimento e satisfação de suas necessidades intrínsecas de afeto e aceitação social. Além disso, a ética nas organizações é um tópico importante a ser analisado como um alicerce de boas condutas, o que pode gerar resultados positivos para todas as partes interessadas.

Ao encontro disso, o advogado Marcelo Mascaro (2018) ressalta as diferenças entre as funções de empregado e sócio em uma empresa:

[...] enquanto o empregado não assume os riscos da atividade e presta serviço mediante subordinação (por exemplo, cumprindo horários, recebendo ordens de superiores e tendo seu trabalho fiscalizado por um superior hierárquico), os sócios trabalham em função de um objetivo comum, sem se subordinarem mutuamente e assumindo os riscos do negócio.

Assim, o executivo que presta assessoria para outras empresas sem vínculo empregatício assume o risco do negócio, bem como de seus impostos pois, conforme legislação federal vigente, este pode ser optante pelo Simples Nacional e pagar seus impostos como referido no anexo III do Simples Nacional, a partir da alíquota de 6% como prestador de serviços.

De acordo com a especializada *Employer – Tudo de RH* (2021), é extremamente importante que a gestão de pessoas de uma instituição saiba definir salários e benefícios de forma estratégica, levando alguns aspectos em consideração:

Construir um ambiente onde as pessoas se sintam felizes e motivadas a trabalhar é um grande desafio. É importante compreender os diversos perfis

psicológicos e suas motivações, o que cada um tem como objetivos, mas principalmente que todos eles buscam aprender, crescer e se divertir.

Vale analisar que, descontando a contribuição do INSS, um salário como gerente de apenas R\$ 10.000,00, na realidade, resulta em uma renda líquida de aproximadamente R\$ 7.518,00. Nesse sentido, é importante lembrar que em fevereiro deste ano as contribuições para o INSS dos empregados com carteira assinada e avulsos, bem como domésticos, mudarão.

Ao encontro disso, Cavallini (2022) informa que: “todos que recebem acima de R\$ 7.087,22 pagarão a contribuição máxima de R\$ 828,39 - R\$ 76,40 a mais em relação ao ano passado (R\$ 751,99). Isso ocorre porque a contribuição é limitada ao teto da Previdência Social”.

Dessa maneira, um salário bruto de R\$ 10.000,00, terá descontado Imposto de Renda (Base de Cálculo: R\$ 9.171,61), com alíquota de 27,5%, parcela a deduzir de R\$ 869,36, isto é, o imposto retido na fonte será de R\$ 1.652,83.

O salário líquido a pagar será de R\$ 7.518,78, enquanto o salário bruto contratual (R\$ 10.000,00), com desconto INSS de R\$ 828,39 e desconto de IRRF de R\$ 1.652,83 terá líquido a pagar, sem considerar os possíveis dependentes, um total de R\$ 7.518,78, totalizando 24,82% de deduções.

Nessa situação, um executivo empregado CLT, se não sentir-se feliz com seu atual emprego, se não tiver outros benefícios como auxílio alimentação, plano privado de saúde (ofertado pela empresa) e auxílio transporte, será um forte candidato a abandonar o emprego CLT e prosseguir na carreira autônoma e independente. Isso acarretaria em uma perda para a empresa que, sem visão estratégica, perderia talentos para a concorrência.

Conforme Freitas (2011), o administrador, ao elaborar o plano estratégico setorial, deve delimitar os limites de atuação, bem como definir a participação dos demais setores do empreendimento, a fim de atingir a meta de retenção e satisfação de novos talentos para os ambientes operacionais, táticos e estratégicos da empresa.

Do ponto de vista de recursos humanos e da gestão estratégica de pessoas, a área deve atuar de forma colaborativa como os demais setores; entretanto, como membro de um conglomerado maior, a área de gestão de pessoal terá plena autonomia dentro dos limites impostos estrategicamente.

Nesse sentido, conforme refere Barbosa (2020), é necessário que o profissional perceba as facilidades e dificuldades em trabalhar por conta própria, bem como os prós e contras em ser funcionário de uma empresa, já que:

Trabalhar por conta própria, por sua vez, significa que você recebe exatamente o que você ganha. Por um lado, teoricamente, não há limite de ganho e há uma relação mais próxima entre esforço e remuneração, que pode ajudar também na motivação. Por outro, mais riscos e incerteza.

Assim, o salário líquido de aproximadamente R\$ 7.500,00, coloca-se como um impeditivo para reter e manter profissionais bem qualificados na organização, já que esse mesmo profissional poderá empreender por conta própria diretamente de sua casa, ou do escritório, atendendo vários clientes, prestando consultorias, resultando em uma remuneração líquida, descontado INSS e Simples Nacional, muito superior ao ofertado na condição de empregado.

2.1 Retenção de talentos: salário atrativo e ambiente organizacional adequado

Percebe-se que os profissionais altamente qualificados podem negociar salários para cargos estratégicos (diretivos) e táticos (gerenciais) e, a partir disso, a mão de obra não qualificada estrategicamente, de modo geral, passará a ocupar cargos operacionais, já que o profissional com baixo grau de instrução possui poucas opções de colocação profissional e sujeita-se a baixos salários. Esse paradigma mostra a importância de planejar incentivos à educação continuada e incluir tal possibilidade no plano de carreira organizacional.

Segundo o Portal da Economia (UOL, 2022), alguns cargos, neste ano, terão possibilidades de ótimos salários:

Head (líder) de crédito & cobrança. O que faz: responsável por garantir bom funcionamento da esteira de crédito e cobrança, assim como gestão de time. Perfil da vaga: profissional com experiência em gestão de pessoas e fortes conhecimentos técnicos em crédito e cobrança.
Salário: R\$ 20 mil e R\$ 25 mil + variável.
Motivo para a alta: empresas reforçando times de crédito & cobrança com aprovação do open banking e ano eleições.

Ao encontro disso, Monteiro (2017) afirma que a discriminação de preços de primeiro grau é aplicável também na seara da empregabilidade de profissionais

altamente qualificados que buscam trabalho com registro em carteira, isto é, em formato CLT, já que, quanto maior a qualificação do trabalhador, mais assertivo o profissional mostra-se no momento de buscar uma recolocação. Ainda, a decisão de tornar-se empreendedor por conta própria mostra-se facilitada pela formação.

Assim, é inegável a importância de várias especializações em nível superior para tornar a pessoa ainda mais qualificada, enfrentando a escassez de recursos econômicos e financeiros ou administrando bem ou poucos recursos que possui. Ademais, a referida qualificação deve ser aproveitada para melhorar o ambiente de negócios quando o profissional está empregado.

2.2 O Intraempreendedorismo na prática

É importante ressaltar que os líderes naturais de qualquer empreendimento devem ser reconhecidos e valorizados. Sendo assim, o escopo do projeto deve contemplar todos os colaboradores, estendendo os benefícios para a formação acadêmica, para a participação nos lucros e para o treinamento de gestores e de futuros executivos.

Nesse âmbito, a ideia, desde a admissão, é de que o colaborador seja, de fato, o “dono do negócio”, contemplando, do ponto de vista micro, os anseios do público interno. Segundo Nunes (2021):

Ao contrário do que muitos pensam, empreendedorismo não é apenas uma pessoa que tem o seu próprio negócio. Pelo contrário, empreendedor é todo aquele que está em busca de mudança e inovação. Dentro das organizações também é possível ter empreendedores. Para isso, se desenvolveu o termo intraempreendedorismo. As empresas atuais, principalmente startups e empresas de tecnologia têm buscado atrair e formar intraempreendedores em seu negócio. Pessoas com capacidade de resolução de problemas e geradoras de ideias são crescentemente bem-vindas nos negócios. Saiba como promover esta prática em sua franquia e transformar sua rede.

Conforme referem Freitas, Sposito, Rocha e Faquinelli (2017), as pessoas bem-sucedidas são diferenciadas e, a partir desta pesquisa, compreende-se que esse diferencial, aplicado para qualquer pessoa ou organização, chama-se intraempreendedorismo.

Nesse modelo, os colaboradores devem ser ouvidos e chamados a participar das decisões, levando em consideração suas críticas e sugestões para a melhoria

dos processos. É importante também ofertar auxílio educação para a senhora da limpeza, para o profissional de serviços gerais, bem como matricular seus gerentes em um ótimo MBA, pois todos esses diferenciais serão percebidos pelos *stakeholders*.

Com essas ações estratégicas, o resultado será percebido através das pessoas realizadas na empresa, tanto do ponto de vista ético, quanto profissional. Além disso, serão notados: a atração dos melhores talentos do mercado para a empresa, o aumento das receitas pelo conceito de respeito ao fator humano e a qualidade no atendimento ao cliente em todos os setores, que terão a mesma sensação dos colaboradores com o conceito “donos do negócio”. Assim, a solidez da empresa no mercado é demonstrada não apenas pela liquidez em caixa, ou pela capacidade de honrar seus compromissos financeiramente, mas também por seus valores intangíveis, isto é, o capital intelectual, que deve ser preservado da mesma forma que o financeiro e econômico-patrimonial.

Conforme preconiza Cruz (2013):

No mercado atual estar muito fácil de encontrar empresas que montam seu slogan priorizando os clientes “cliente em primeiro lugar” e realmente é o que se espera das organizações. Preocupar-se com a satisfação do cliente, embora na grande maioria das vezes essa ideia não passa de uma intenção que deixa de ser colocado em prática por muitas dessas organizações. Com a expansão do comércio e a facilidade de montar um negócio próprio muitos empreendedores de pequeno porte utilizam da inovação no atendimento para fidelizar seus clientes. As pessoas têm necessidade de serem tratadas de forma diferente e sempre estão abertos para vivenciar novas experiências. Parece muito fácil de colocar em prática, mas isso não é verdade, pois existem diversas barreiras culturais, organizacionais e de procedimentos que precisam ser revistas.

A partir disso, nota-se que uma estratégia de marketing bem-sucedida deve contar com apoio dos colaboradores e, por isso, deve-se atrair profissionais altamente qualificados. Podendo ser a referida formação ofertada pela organização.

Conforme artigo do Grupo BLD Brasil (2017):

Pagar pelos estudos, em suas mais variadas formas (cursos on-line, presenciais, congressos, pós-graduação etc.) pode ser um investimento alto para o profissional — e, por isso, ele adia a continuidade de sua formação. Quando a empresa oferece aos funcionários a possibilidade de estudarem ou participarem de eventos formativos, eles se sentem honrados e reconhecem o investimento que está sendo feito em suas carreiras.

Por fim, o alinhamento do plano estratégico para perpetuar o ambiente de negócios conta com todos os setores empresariais de forma sistêmica. Além disso, o marketing é chamado para esse trabalho de gestão de pessoas alinhadas com os valores institucionais da organização.

3 CONCLUSÃO

O Brasil caminha para ser uma pátria que incentiva o empreendedorismo, fato que pode ser percebido pela criação do microempreendedor individual, também conhecido como MEI, o que facilitou o ambiente de negócios no Brasil. Ademais, as atividades vedadas ou proibidas de serem realizadas por MEI podem ser realizadas por microempresas que aderirem a uma tributação também simplificada, chamada de Simples Nacional.

Como os profissionais liberais contadores, advogados, engenheiros, médicos, administradores e corretores de imóveis, por exemplo, têm facilidade de empreender por conta própria, nota-se uma ausência de mão de obra que cumpra rígidos horários de trabalho, obedeça às ordens de terceiros no ambiente de trabalho, bem como aceite a hierarquia e comandos de pessoas, muitas vezes com menor grau de instrução que ditos profissionais.

Entende-se, com a presente pesquisa, que as empresas precisam qualificarem-se e adequarem-se, a fim de formar profissionais intraempreendedores, já que há falta de pessoal qualificado, do ponto de vista de gestão de carreira e de pessoas, para ocupar cargos estratégicos.

Por fim, afirma-se ser necessário, em um futuro próximo, mudar a cultura de que o dono e/ou investidor da empresa é seu único administrador, mesmo sem formação acadêmica, apenas com sua gestão empírica. As empresas deverão buscar no mercado profissionais bem formados, além de delegar a tais profissionais a gestão de seus negócios. Dessa maneira, a figura do proprietário da empresa será de apenas um acionista que busca lucro do capital e a parte operacional, tática e estratégica serão delegadas as pessoas qualificadas para esses desafios.

Assim, o trabalho concluiu a tarefa de buscar um departamento de recursos humanos e gestão de pessoas voltadas para a continuada formação científica e acadêmica dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Suria. Trabalhar por conta própria x ser funcionário de uma empresa: o que combina mais com você? **Na Prática**, São Paulo, 6 jul. 2020. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/trabalhar-por-conta-propria-caracteristicas>. Acesso em: 24 jan. 2022.

CAVALLINI, Marta. Contribuição ao INSS muda em fevereiro: saiba quanto você vai pagar. **G1**, Rio de Janeiro, 2 fev. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/01/21/contribuicao-ao-inss-muda-em-fevereiro-saiba-quanto-voce-vai-pagar.ghtml>. Acesso em: 24 jan. 2022.

COMPREENDA a importância da educação continuada nas empresas. **Grupo BLB Brasil**, São Paulo, 6 out. 2017. Disponível em: <https://www.blbbrasil.com.br/blog/educacao-continuada-empresas/>. Acesso em: 24 jan. 2022.

CRUZ, Cesar. Cliente: o verdadeiro dono do seu negócio. **Administradores.com**, João Pessoa, 27 set. 2013. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/cliente-o-verdadeiro-dono-do-seu-negocio>. Acesso em: 24 jan. 2022.

FREITAS, Wilton Rezende. **Gestão estratégica**. Uberaba: Universidade de Uberaba, 2011.

FREITAS, Daniela Naves Sabido de; SPOSITO, Livia Silva; ROCHA, Jefferson Lopes da; FAQUINELLI, Vivian Borges. **Gestão de carreira**. Uberaba: Universidade de Uberaba, 2017.

GESTÃO de pessoas: como definir salários e benefícios estrategicamente. **Employer: tudo do RH**, Curitiba, 2021. Disponível em: <https://www.employer.com.br/blog/gestao-de-pessoas-como-definir-salarios-e-beneficios-estrategicamente/>. Acesso em: 24 jan. 2022.

MASCARO, Marcelo. Quem trabalha como 'sócio' é empregado da empresa? **Revista Exame**, São Paulo, 24 maio 2018. Disponível em: <https://exame.com/carreira/quem-trabalha-como-socio-e-empregado-da-empresa/>. Acesso em: 24 jan. 2022.

MONTEIRO, Carla Daniela. **Jogos de empresa**. Uberaba: Universidade de Uberaba, 2017.

NUNES, Caleu. Intraempreendedorismo: aprenda mais sobre o conceito. **Central do Franqueado**, Porto Alegre, 12 ago. 2021. Disponível em: <https://centraldofranqueado.com.br/blog/intraempreendedorismo-franquias/>. Acesso em: 24 jan. 2022.

SANTOS, Savio Gonçalves dos. **Políticas sociais e ética nas organizações**. Uberaba: Universidade de Uberaba, 2011.

VEJA cargos em alta em 2022, com salários de R\$ 2.500 a R\$ 60 mil. Rio de Janeiro, **UOL Economia**, 17 dez. 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/12/17/cargos-em-alta-2022-vagas-emprego-em-qual-carreira-investir-vaga.htm>. Acesso em: 24 jan. 2022.