CORPORATE HACKERS E INTRAEMPREENDEDORES: VARIAÇÕES NO MESMO TEMPO?

Carlos Alberto De Sousa¹

Renata Tolentino²

Diego Andrade³

Mayra Neves³

¹ Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento / Universidade / UNIVERSIDADE FUMEC

² UNIVERSIDADE FUMEC

³ FUMEC

DOI: 10.14211/xi-egepe-118083

CORPORATE HACKERS E INTRAEMPREENDEDORES: VARIAÇÕES NO MESMO TEMPO?

Resumo: Este trabalho tem como proposta entender motivações do corporate hacker, como ele atua, suas características e se há similaridades dele com o intraempreendedorismo. Ele tem como objetivo definir o conceito de *corporate hacker* e compará-lo com o conceito de intraempreendedorismo, também pretende verificar, por meio da literatura disponível, o impacto dos *corporate hackers* nas organizações. Este propósito será alcançado a partir de revisão bibliográfica do material disponível sobre o tema na Internet comparando com as referências sobre o intraempreendedorismo. A pesquisa demonstrou que a maioria das características do *corporate hacker* não são similares as do intraempreendedor. O intraempreendedor, na maior parte das vezes, está focado em gerar valor por meio de ações fora da organização, já o *corporate hacker*, dada sua atuação em rede é um disseminador de conhecimento organizacional e um difusor da cultura de melhoria por meio dos *hacks* que promove internamente na organização.

Palavras chave: Corporate hackers, empreendedorismo corporativo, intraempreendedorismo, organização.

1. Introdução

Empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo são fundamentais para que as empresas inovem na constância e no ritmo necessários para garantir sua sobrevivência (Da Silva et. al, 2017), esses termos conquistaram relevância nos meios acadêmico e empresarial. As inovações, sejam nos processos, na gestão ou nos produtos e serviços desenvolvidos pelas organizações criam os diferenciais para que elas se tornem mais competitivas e sustentáveis. (Da Silva et.al, 2017; Villas Boas e Santos, 2014; Miguez e Lezana, 2017).

Recentemente outro ator passou a se destacar nas organizações por realizar mudanças com foco na melhoria dos sistemas corporativos. Ele é conhecido por *corporate hacker* ou *hacker* corporativo. Ajuha (2016) o define como um intraempreendedor aplicado que trabalha para resolver problemas persistentes que afetam os clientes nos limites da organização, já Metais-Wiersch (2017) considera que o *corporate hacker* se utiliza das práticas e das ferramentas disponíveis na organização e desenvolve novas, visando melhorar o sistema organizacional e gerar benefícios na organização. O coletivo *Hacktiveteurs* (2016) o define como “um(a) colaborador(a) cujo compromisso com suas atividades é expresso pela capacidade de trabalhar além delas, em rede, tendo em mente, não a obediência ao status ou papel da pessoa, ou a estrutura organizacional existente, mas o seu interesse e significado, a sua razão de ser, do esforço humano coletivo da qual ele participa. [Texto original: “*collaborateur(trice) dont l’engagement dans ses missions s’exprime par une capacité à œuvrer au-delà de celles-ci, avec d’autres, en gardant toujours à l’esprit non pas le respect du statut ou du rôle de telle ou telle personne, ou de la structure organisationnelle existante, mais l’intérêt et le sens, la raison d’être, de l’entreprise humaine collective à laquelle il participe.*”].

O *Corporate Hacker* teria as mesmas características do empreendedor corporativo? As formas de atuação desses agentes dentro das organizações teriam o mesmo fim? Como eles

DOI: 10.14219/xiegepe-118083

O presente trabalho revisa a literatura para delineamento do conceito de *corporate hacker*, avaliação de sua aderência e possível similaridade com a do empreendedor corporativo para responder a questão: O *corporate hacker* representa o mesmo papel que o intraempreendedor em organização?

Pretende, ainda, verificar, por meio de estudo bibliográfico, o impacto da ação dos *corporate hackers* nas organizações.

Este artigo está estruturado em quatro capítulos, o primeiro consiste em um ensaio que conceitua as diferenças e similaridades entre o *corporate hacker* e o empreendedor corporativo. O segundo correlaciona o *corporate hacker* e o intraempreendedor baseado nas abordagens identificadas. O terceiro capítulo descreve a relevância do *corporate hacker* e o intraempreendedor para uma organização. Por fim, o último capítulo descreve a contribuição deste estudo para a gestão do conhecimento.

Ressalta-se a contribuição deste trabalho para a prática de estudo de novos conceitos e abordagens que têm como resultado final a melhoria e inovação dentro das organizações, gerando insumos para estudos ligados à gestão do conhecimento e administração.

2. Referencial Teórico

2.1. Definição de Corporate Hacker

Um *hacker* pode ser definido como uma pessoa curiosa com profundos conhecimentos e grande habilidade de programação de sistemas operacionais. Utilizando-se desta habilidade, ele consegue analisar e identificar falhas em sistemas, demonstrar suas fragilidades e realizar modificações localizadas, ou seja “*hacks*”, para que ele possa funcionar melhor. Sempre fiel aos códigos éticos de sua rede, o *hacker* não tem compromisso com a estética do trabalho, e sim com a sua “função” e com o desempenho do sistema, além disso adota uma postura descentralizada e de trabalho em rede (Borges e Sousa, 2017; Bach, 2001; Ramalho Terceiro, 2002; Silva e Diniz, 2017). Segundo Levy (1984) a ética *hacker* possui os seguintes princípios: o acesso irrestrito e total de todos aos computadores; atuação ativa; toda informação deve ser gratuita; descentralização; os *hackers* devem ser julgados pelas suas ações; é possível criar a beleza em um computador; e os computadores devem mudar a vida das pessoas para melhor.

Este delineamento conceitual é importante para que não se confunda o *hacker* com o *cracker*, uma figura que usa de suas habilidades para benefício próprio sem considerar os prejuízos que vão causar e tem como objetivo “quebrar” sistemas. Ramalho Terceiro (2002) argumenta que todo aquele que possui grande habilidade em programação de sistemas é um *hacker*, contudo aquele que usa o seu conhecimento para ações fora da lei, ou seja, os *crackers*, *black hat* ou *script kiddie* seriam uma facção do primeiro. O autor conclui que *hacker* seria um gênero e os demais citados seriam espécies. No entanto, Silva e Diniz (2017), reafirmam que os *hackers* atuam do lado ético da tecnologia, desenvolvendo ou melhorando os sistemas de forma a beneficiar os usuários, e por isso são muito requisitados em empresas, além de alguns deles terem se tornado empreendedores reconhecidos como Bill Gates e Steve Jobs. Como afirmou Raymond (2019) a diferença básica é: os *hackers* constroem e melhoram as coisas enquanto os *crackers* as destroem.

Outro equívoco é considerar *hacker* apenas aquele que desenvolve programação de sistemas de tecnologia. Os *hackers* podem atuar em vários segmentos além dos *softwares* e *hightech*, como por exemplo carpintaria, eletrônica, música e até mesmo em sistemas corporativos. O espírito *hacker* está associado ao propósito e à execução em rede. Um exemplo da influência do pensamento *hacker* é o movimento *Open Innovation* influenciado pelo movimento *Open Source* iniciado em 1969, quando o programador e pesquisador Ken Thompson criou a

DOI: 10.14211/xi-gegepe-1.18083

centros de pesquisa com o seu código fonte aberto. Em 1970 Richard Stallman do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) lançou oficialmente o movimento *Open Source*, desenvolvendo diversos *softwares* em código aberto (West, 2006 e Bach, 2001).

O conceito formal de *corporate hacker* surge em 2016 com a publicação do artigo “*What It Takes to Innovate Within Large Corporation*” (Ajuha, 2016) na revista da Universidade de Harvard. A autora define o *corporate hacker* como um tipo de intraempreendedor ativo que atua nos limites dos sistemas organizacionais com o objetivo de resolver problemas que persistem nestes sistemas e, por isso, afetam negativamente os clientes (Ahuja, 2016). Os membros deste movimento seriam uma oportunidade ainda inexplorada pelas empresas, uma vez que os hackativistas são práticos e decisivos na hora de se pensar em novas maneiras para atender às necessidades dos clientes, que cada vez exigem produtos e serviços mais personalizados. Eles estariam atuando internamente para capturar oportunidades que as empresas ignoram, de forma que, para ser um *corporate hacker*, é necessário ter energia e saber persuadir para desenvolver as ações na organização (Ahuja, 2016).

Dentre as características do *corporate hacker* citadas por Ahuja (2016), ela destaca as consideradas comuns:

1. Estão preparados para resolver questões difíceis utilizando diversos recursos para resolver problemas que diariamente afetam a organização, são capazes de aplicar soluções criativas para os problemas e também usar habilidades sociais para desenvolver soluções de forma colaborativa;
2. Não agem sozinhos. Conectam os silos organizacionais, encontram e fomentam parcerias, conseguem apoio e cultivam uma rede de apoiadores internos;
3. São econômicos. Tendo em vista a sua restrição de recursos precisam fazer o máximo com o mínimo;
4. São movidos pela paixão. O desejo de resolver problemas ou de materializar uma idéia é fascinante para eles e isso também é combustível para impulsioná-los a agir a partir das bordas, perseverando até atingir o centro.

Nem todos os intraempreendedores obtêm esse tipo de apoio: uma alta porcentagem deles deixa a organização para comercializar suas ideias por conta própria. Os *hackers* corporativos são resilientes - não desistem. São animais sociais - atraem os outros para sua causa. São frugais - aproveitam os recursos existentes e usam abordagens enxutas para dimensionar suas ideias.

Criado no final de 2015, o coletivo francês *Les Hacktivateurs* (*Hacktivateurs*, 2016) também tentam definir o *corporate hacker*: “um colaborador cujo compromisso com sua missão é expresso na sua capacidade de trabalhar além dela, de forma coletiva, tendo sempre em consideração, não o respeito ao status ou cargo da pessoa, ou a estrutura organizacional existente, mas o interesse e o significado, a razão de ser, do empreendimento humano coletivo do qual ele está participando” (*Les Hacktivateurs*, 2016).

Outra referência para o tema é o movimento *Corporate Hacker*, iniciado em 2016 na França com a proposta de ser uma rede descentralizada na qual as pessoas trocam experiências e práticas alinhadas com manifesto do movimento:

1. Dar significado ao trabalho;
2. Reinserir o humano no centro das organizações;
3. Criar uma economia interna justa.

Na França, várias organizações privadas e públicas de porte têm se apropriado do movimento *corporate hacker*, desenvolvido ou incentivado a postura *hacker*, em 18 de maio de 2018 o Primeiro Ministro da França Edouard Philipp (Philipp, 2018) fez referência na abertura de seu discurso realizado no congresso do Centre Des Jeunes Dirigeants D'entreprise - CJD.

O Brasil foi o segundo país a se integrar na rede que surgiu na França. O movimento

DOI: 10.14211/xi-egpe-118083

experiências pela rede social *WhatsApp*, assim como existem também variações do movimento com foco em outros temas: saúde (*Disease Hackers*), gamificação (ludomakers) e uma associação com outro movimento brasileiro chamado *Open Innovation Brasil* (*Open Innovation Corporate Hackers Brasil Japão*).

Na tabela abaixo foi realizado um compilado das definições encontradas para o termo *Corporate Hacker* nas referências sobre o tema, a tabela conta também com o autor da definição bem como a sua fonte:

Referência; Autor	Definição
<i>What It Takes to Innovate Within Large Corporations;</i> Ahuja (2016)	Um intraempreendedor ativo trabalhando nas bordas das organizações para resolver problemas persistentes que preocupam os clientes.
<i>Corporate Hacking : qu'est-ce que c'est ?;</i> Hacktivateurs (2016)	Colaborador cujo compromisso com suas tarefas é expresso por sua capacidade de trabalhar além delas, com outros, sempre tendo em mente, não o respeito pelo status ou o papel desta ou daquela pessoa, ou da estrutura organizacional existente, mas o seu interesse e o significado, a <i>raison d'être</i> , da empresa, enquanto coletivo humano, da qual ele faz parte.
O que é um Hacker Corporativo?; Sousa (2018)	É um agente de mudança, é uma pessoa que se auto motiva e que conhece profundamente as deficiências dos sistemas corporativos, se não conhece estuda e interage internamente para conhecê-los, ele sabe que não é possível mudar tudo de uma vez e por isso atua de forma inteligente, tecendo e usando a rede e suas conexões para fazer as coisas acontecerem independente da burocracia, silos e egos internos.
<i>Corporate Hackers;</i> Corporate Hackers (2016)	Indivíduo que pensa que as organizações devem funcionar de uma forma diferente e quer provocar a mudança na sua organização.
<i>Le corporate hacker, rebelle bienveillant de l'entreprise;</i> Guillermou (2017)	Um colaborador que adota a abordagem hacker para aplicar nos processos da empresa. Ele se infiltra em um sistema para revelar as falhas e encontrar uma solução que o torne mais robusto e mais sustentável.
<i>Comment identifier les corporate hackers parmi vos collaborateurs;</i> Métais-Wiersch (2017)	Indivíduo que procura melhorar o sistema "corporativo" ao se beneficiar das evoluções e progressos disponíveis. Introduz práticas e ferramentas para os funcionários, mas também desenvolve novos ativos diferenciadores para a empresa. Não se contentam com o status quo, são curiosos e conscientes das dinâmicas que estão sendo jogadas no mercado e na sociedade.
Bacquere e Viguié (2016)	Aquela pessoa que adota, como prática de trabalho, atitudes inovadoras, rebeldes, construtivas e benevolentes para criar valor para a empresa e dar sentido ao seu trabalho.

Tabela 1: Consolidação de conceitos do termo *corporate hackers*.

DOI: 10.14211/xi-egepe-118083

Após consolidar as definições do termo foi possível identificar onze características de um *corporate hacker*:

1. É universalista, desenvolve soluções a partir das conexões e das redes na qual interage, contribui para humanizar os sistemas corporativos compartilhando práticas e ferramentas com os colegas;
2. Conhece bem as deficiências dos sistemas corporativos e está sempre procurando melhorá-los usando as ferramentas e os métodos disponíveis;
3. Analisa criticamente os sistemas corporativos para identificar as falhas e encontrar soluções que os tornem robustos e sustentáveis;
4. Trabalha em rede e nas bordas das organizações para provocar mudanças e resolver problemas;
5. Trabalha usando da criatividade e da sociabilidade para fazer as coisas acontecerem, independentemente da burocracia, dos silos e egos internos;
6. Age "pequeno" e "localmente" seguindo o mantra "pense grande, aja pequeno";
7. Não considera o *status quo*, cargo ou hierarquia, não se confunde com as regras e processos estabelecidos, faz diferente para fazer melhor;
8. Adota uma atitude *low-profile* assim que seu plano é concluído com sucesso parte para o próximo desafio, prefere deixar o *scale-up* para os outros;
9. É impaciente e focado mais no resultado que na estética, é um agente de mudança auto-motivado e preocupado em criar valor para a empresa;
10. Dá sentido ao trabalho entendendo seus fins, objetivos e criando significado para ele;
11. Não funciona na uma lógica do trabalho "industrial", suas ações não podem ser replicadas por meio de normas e padrões.

Ao observar as características é possível estabelecer uma referência para definir o *corporate hacker*: um indivíduo que age em rede, usa da criatividade, sociabilidade, do conhecimento dos sistemas organizacionais e da sua visão crítica para identificar falhas e melhorar os sistemas organizacionais gerando valor para a organização.

Como dito anteriormente, o *corporate hacker* é um indivíduo auto-motivado, Yoshio Kondo (1994) afirma que a motivação humana é fundamental para o desenvolvimento das organizações, pois por melhor que seja uma organização, ela deixará de ser útil e produtiva se as pessoas que nela atuam não se sentirem motivadas. Kondo (1994) afirma para motivar é necessário envolver as pessoas: na definição dos padrões de trabalho e de suas metas; permitir que avaliem seus resultados; de forma que sejam reconhecidos de forma apropriada. Ele considera que o trabalho humano é formado de três componentes:

1. Criatividade;
2. Atividade Física;
3. Sociabilidade.

Esses componentes combinados vão permitir ao indivíduo sentir prazer na execução do trabalho. O problema é quando os primeiros dois componentes são desconsiderados e apenas a atividade física permanece, nesta situação o trabalho seria desumanizado provocando a desmotivação do trabalhador. O ponto chave para motivar as pessoas seria sempre considerar a criatividade e a sociabilidade como componentes inseparáveis da execução.

Se associarmos os três componentes do trabalho segundo citado por Kondo (1994) e as características do *corporate hacker* teremos:

Legenda:

C - Criatividade

A - Atividade Física

S - Sociabilidade

DOI: 10.14211/xi-egepe-118083

Características	C	A	S
É universalista, desenvolve soluções a partir das conexões e das redes na qual interage, contribui para humanizar os sistemas corporativos compartilhando práticas e ferramentas com os colegas;			
Conhece bem as deficiências dos sistemas corporativos e está sempre procurando melhorar os sistemas "corporativos" usando das ferramentas e dos métodos disponíveis;			
Analisa criticamente os sistemas corporativos para identificar as falhas e encontrar soluções que os tornem mais robustos e sustentáveis;			
Trabalha em rede e nas bordas das organizações provocando mudanças para resolver problemas;			
Trabalha usando da criatividade e da sociabilidade para fazer as coisas acontecerem, independentemente da burocracia, dos silos e egos internos;			
Age "pequeno" e "localmente" de acordo com mantra "pense grande, aja pequeno”;			
Não considera status quo, cargo ou hierarquia, não se confunde com as regras e processos estabelecidos, faz diferente para fazer melhor;			
Adota uma atitude low-profile assim que seu plano é concluído com sucesso, prefere deixar o scale-up para os outros e parte para o próximo desafio;			
É impaciente e focado no resultado mais que na estética, um agente de mudança automotivado e preocupado em criar valor para a empresa;			
Dá sentido ao trabalho entendendo seus fins, objetivos e criando significado para ele;			
Não funciona na uma lógica de trabalho "industrial", suas ações não podem ser replicadas por meio de normas e padrões.			

Todas as características do corporate hacker estão associadas a, pelo menos, uma das partes do trabalho sendo que nenhuma dela está ligada apenas à atividade física, a partir do pensamento de Kondo (1994) é possível considerar que o *corporate hacker* procura a socialização e a criatividade como forma de humanizar o seu trabalho e dar sentido a ele, e com isso se automotiva.

2.2. Definição de Intraempreendedorismo

O intraempreendedor ou empreendedor corporativo apesar de atuar no mesmo ambiente do *corporate hacker* já é conhecido há tempo. Os primeiros estudos sobre empreendedorismo encontram suas origens no trabalho de Richard Cantillon em 1755, que usou o termo para designar a receptividade ao risco de comprar algo por um preço e vendê-lo em regime de incerteza.

Para Antoncic e Hisrich (2003) o intraempreendedorismo trata sobre emergência, criação e novidade e pode ser visto como uma possível predisposição organizacional que pode levar à aprendizagem. Uma organização pode aprender a ser empreendedora.

DOI: 10.14211/xiegepe.118083

envolver com o intraempreendedorismo de forma eficiente, já Rangone (1999) entende que intraempreendedorismo é a capacidade de construir ou de inovar da organização no desenvolvimento de novos produtos ou processos.

Rodrigues e Teixeira (2015) também concordam com o fato de que o empreendedorismo corporativo existe por meio do fomento das organizações, que criam mecanismos e mentalidades para que as iniciativas do intraempreendedor aumentem a rentabilidade da empresa. Assim como Hisrich, et all (2008) eles concordam que as organizações precisam criar mecanismos internos e modelos mentais internos que possam apoiar e sustentar iniciativas de intraempreendedorismo que permitam a elas se tornarem competitivas.

Para que uma organização desenvolva a cultura do intraempreendedorismo é necessário que exista o comprometimento das lideranças, especialmente da alta direção da organização, para iniciar o processo Hisrich, et all (2008) recomendam que eles devem ser escolhidos cuidadosamente, que as diretrizes gerais que se esperam dos empreendimentos devem estar claras e as expectativas devem estar alinhadas desde o início do programa de formação dos empreendedores corporativos. Os escolhidos devem ser treinados e à medida que eles forem iniciando os empreendimentos a organização deve acompanhá-los de perto, dando apoio, incentivando e recompensando-os. À medida que as iniciativas forem sendo concluídas a organização deve criar um sistema que permita expandir os empreendimentos que deram certo e eliminar os que não foram bem-sucedidos.

A tabela abaixo traz as definições encontradas para o intraempreendedorismo:

Referência; Autor	Definição/característica
Análise bibliométrica sobre intraempreendedorismo e seus direcionamentos: da Silva et all (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Através de motivação e uma certa autonomia concedida deveriam trabalhar esforçadamente para que suas ideias inovadoras trouxessem sucesso para sua organização. • Buscam pela autonomia dentro da organização movidos por motivação própria; • Apreciam um serviço bem feito e fazem o que deve ser feito; • Necessitam de ajuda e recursos de segundas pessoas; • Geralmente seguem personalidades confiantes em si mesmos e otimistas com relação ao que fazem; • Preocupam-se com a organização em que trabalham ao mesmo tempo em que se preocupam com “seus clientes”; • Não são atraídos por grandes riscos apesar de não temerem sua demissão; • Para fazerem suas pesquisas conseguem trabalhar de forma individual seguindo pensamentos empreendedores; • Não gostam de expor seus planos ou ideias de risco ao público, para que quando falharem possam aprender com erros sem serem expostos; • Possuem flexibilidade aos sistemas impostos pelas empresas mesmo que não gostem pessoalmente de operá-los; • Procuram satisfação pessoal, satisfação da empresa e de seus clientes; • Possuem níveis de instrução geralmente altos; • Geralmente são de classe média (relação socioeconômica); • Procuram fazer com que os outros concordem com suas ideias, mas sempre dispostos a aceitar mudanças.

DOI: 10.14211/xi-egepe-118083

<p>Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil; Villas Boas e Santos (2014)</p>	<p>Um tipo de comportamento de empregados de uma empresa que possui um ambiente propício, levando-os a realizar ações empreendedoras que irão gerar inovações em produtos, serviços, processos, conceitos de gestão e negócios. Essas inovações deverão melhorar o poder competitivo da empresa.</p> <p>Criação de produtos, serviços, processos e novos negócios, desde que ocorram dentro de empresas já consolidadas e sejam por elas explorados</p>
<p>As contribuições do empreendedorismo corporativo à implementação de estratégias: Rodrigues e Teixeira (2015)</p>	<p>Um empregado dotado de características empreendedoras e constitui um modelo de trabalhador desejável no contexto da organização, uma vez que adota uma postura semelhante àquela do dono do negócio.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Oportunidades: Detém habilidade pessoal para reconhecer oportunidades ● Persistência: Possui enorme força em realizar o novo, enfrenta resistências de competidores, de agentes em que precisa estabelecer cooperação e dos próprios consumidores ● Eficiência: Esse profissional que empreende dentro das organizações pode ser qualificado como proativo e propenso ao risco. Considerando que o pioneirismo pode consistir em vantagens competitivas para a organização, empreender corporativamente significa ir a procura de ocasiões favoráveis de mercado ao invés da espera passiva e da resposta aos concorrentes ● Informações: Possui necessidade de atualização permanente. Busca novos conhecimentos e procura saber como as coisas funcionam e são feitas, para fazê-las melhor ● Planejamento: O líder com este perfil escapa ao enquadramento usual dos problemas e soluções já testadas, o que o leva a planejar e racionalizar sua ação persistentemente, possuindo grande capacidade de liderança para instituir a inovação ● Metas: necessidade em atingir seus alvos com dedicação e a disciplina de um estrategista militar, age racionalmente movido pelo desejo de conquista, de luta por um objetivo, além de determinado e autoconfiante, possui senso de direção e é orientado por metas . ● Controle: Detém capacidade para o estabelecimento de controles. Inserido no contexto das organizações, esse profissional é considerado inovador, alinhado com os objetivos da empresa e se preocupa constantemente em implementar melhorias nos processos, A preferência pela execução das tarefas e locus de controle que possui, o auxiliam neste processo ● Persuasão: O empreendedor corporativo é uma pessoa que dispõe de um alto nível de compromisso com o que faz, cria um clima ou atmosfera na qual as pessoas são incentivadas a fazer mais do que o mínimo exigido, criando um comprometimento com o seu trabalho como se a empresa a eles pertencesse. Comprometendo-se, os indivíduos se apropriam de seus papéis,

DOI: 10.14211/xiegepe-118083

Empreendedorismo corporativo e competitividade em empresas: Piscopo (2010)	Empreendedorismo em empresas existentes, a partir de um processo no qual os indivíduos dentro das organizações perseguem oportunidades independentemente dos recursos que controlam
Entrepreneurship: Hisrich, et all (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Entende o meio ambiente organizacional; • É visionário e flexível; • Cria opções de gerenciamento; • Incentiva o trabalho em equipe; • Incentiva a discussão aberta; • Constrói uma coalizão de apoiadores; • Persiste
Organizações intra-empendedoras: Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior: Hashimoto (2018)	Uma organização estabelecida que lança novos negócios – alinhado com a concepção geral de empreendedorismo corporativo, concentrando as decisões estratégicas no nível organizacional.

Assim como para o *corporate hacker*, foram identificadas onze características de um intraempreendedor:

1. Visão e flexibilidade - Não gostam de expor seus planos ou ideias de risco ao público, para que quando falharem possam aprender com erros sem serem expostos; trabalham individualmente; gostam de convencer os outros concordarem seu ponto de vista;
2. Motivação: Incentiva o trabalho em equipe, necessita de ajuda e recursos; Seguem confiantes de si mesmos e são otimistas com relação ao que fazem; Querem liberdade e acesso aos recursos da corporação. São orientados para metas e auto motivados, mas também reagem às recompensas e ao reconhecimento da corporação;
3. Oportunidades: Detém habilidade pessoal para reconhecer oportunidades; Procuram a satisfação pessoal, da empresa e de seus clientes;
4. Persistência: Possui enorme força em realizar o novo, enfrenta resistências de competidores, de agentes que precisa estabelecer cooperação e dos próprios clientes;
5. Eficiência: Pode ser qualificado como proativo e propenso ao risco. Empreender corporativamente significa ir a procura de ocasiões favoráveis de mercado ao invés da espera passiva e da resposta aos concorrentes; apreciam um serviço bem feito e fazem o que deve ser feito; põem as “mãos na massa”.
6. Informações: Buscam novos conhecimentos e procuram saber como as coisas funcionam e são feitas, para fazê-las melhor;
7. Planejamento: Planejam e racionalizam suas ações, têm capacidade de liderança para instituir a inovação. Não são atraídos por grandes riscos apesar de não temerem sua demissão;
8. Metas: necessidade em atingir seus alvos com dedicação e a disciplina de um estrategista militar, age racionalmente movido pelo desejo de conquista, de luta por um objetivo, além de determinado e autoconfiante, possui senso de direção e é orientado por metas . adota uma postura semelhante àquela do dono do negócio. DOI: 10.14211/xi-egepe-118083

9. Controle: Detém capacidade para o estabelecimento de controles. Inserido no contexto das organizações, esse profissional é considerado inovador, alinhado com os objetivos da empresa e se preocupa constantemente em implementar melhorias nos processos,
10. Persuasão: O empreendedor corporativo é uma pessoa que dispõe de um alto nível de compromisso com o que faz, cria um clima ou atmosfera na qual as pessoas são incentivadas a fazer mais do que o mínimo exigido, criando um comprometimento com o seu trabalho como se a empresa a eles pertencesse.
11. Cínicos a respeito do sistema, mas otimistas quanto à sua capacidade de superá-lo. Possuem flexibilidade aos sistemas impostos pelas empresas mesmo que não gostem pessoalmente de operá-los; Buscam pela autonomia dentro da organização movidos por motivação própria; Considera os símbolos de status tradicionais uma piada – prefere símbolos de liberdade.

3. Resultado e Discussões

De forma a responder o questionamento principal deste trabalho no que tange a análise da equivalência do papel do *corporate hacker* em relação a do intraempreendedor foram relacionadas as característica de cada um destes dois atores e realizada uma análise qualitativa para identificar se tais características estão presentes isoladamente ou são compartilhadas entre eles. Os dados obtidos constam na tabela a seguir:

Legenda:

CH - Corporate Hacker

IT - Intraempreendedor

CARACTERÍSTICAS	CH	IT
É universalista, desenvolve soluções a partir das conexões e das redes na qual interage, contribui para humanizar os sistemas corporativos compartilhando práticas e ferramentas com os colegas;		
Conhece bem as deficiências dos sistemas corporativos e está sempre procurando melhorar os sistemas "corporativos" usando das ferramentas e dos métodos disponíveis;		
Analisa criticamente os sistemas corporativos para identificar as falhas e encontrar soluções que os tornem mais robustos e sustentáveis;		
Trabalha em rede e nas bordas das organizações provocando mudanças para resolver problemas;		
Trabalha usando da criatividade e da sociabilidade para fazer as coisas acontecerem, independentemente da burocracia, dos silos e egos internos;		
Age "pequeno" e "localmente" de acordo com mantra "pense grande, aja pequeno";		
Não considera status quo, cargo ou hierarquia, não se confunde com as regras e processos estabelecidos, faz diferente para fazer melhor;		

DOI: 10.14211/xi-egpe-118083

Adota uma atitude <i>low-profile</i> assim que seu plano é concluído com sucesso, prefere deixar o <i>scale-up</i> para os outros e parte para o próximo desafio;		
É impaciente e focado no resultado mais que na estética, um agente de mudança automotivado e preocupado em criar valor para a empresa;		
Dá sentido ao trabalho entendendo seus fins, objetivos e criando significado para ele;		
Não funciona em uma lógica de trabalho "industrial", suas ações não podem ser replicadas por meio de normas e padrões.		
Visão e flexibilidade - Não gostam de expor seus planos ou ideias de risco ao público, para que quando falharem possam aprender com erros sem serem expostos; Para fazerem suas pesquisas conseguem trabalhar de forma individual seguindo pensamentos empreendedores; Gosta de fazer os outros concordarem com sua visão. Algo mais paciente e disposto a compromissos que o empreendedor, mas ainda um executor.		
Motivação: Encourages teamwork, necessitam de ajuda e recursos de segundas pessoas; Geralmente seguem personalidades confiantes em si mesmos e otimistas com relação ao que fazem; Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientado para metas e auto motivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação		
Oportunidades: Detém habilidade pessoal para reconhecer oportunidades; Procuram satisfação pessoal, satisfação da empresa e de seus clientes;		
Persistência: Possui enorme força em realizar o novo, enfrenta resistências de competidores, de agentes em que precisa estabelecer cooperação e dos próprios consumidores		
Eficiência: Esse profissional que empreende dentro das organizações pode ser qualificado como proativo e propenso ao risco. Considerando que o pioneirismo pode consistir em vantagens competitivas para a organização, empreender corporativamente significa ir a procura de ocasiões favoráveis de mercado ao invés da espera passiva e da resposta aos concorrentes; apreciam um serviço bem feito e fazem o que deve ser feito; Põe a “mão na massa”. Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.		
Informações: Possui necessidade de atualização permanente. Busca novos conhecimentos e procura saber como as coisas funcionam e são feitas, para fazê-las melhor.		
Planejamento: O líder com este perfil escapa ao enquadramento usual dos problemas e soluções já testadas, o que o leva a planejar e racionalizar sua ação persistentemente, possuindo grande capacidade de liderança para instituir a inovação. Não são atraídos por grandes riscos apesar de não temerem sua demissão		
Metas: necessidade em atingir seus alvos com dedicação e a disciplina de um estrategista militar, os resultados são medidos pelo desejo de crescimento.		

DOI: 10.14211/xiegepe-118083

<p>por um objetivo, além de determinado e autoconfiante, possui senso de direção e é orientado por metas . adota uma postura semelhante àquela do dono do negócio. Preocupam-se com a organização em que trabalham ao mesmo tempo em que se preocupam com “seus clientes”; Agrada aos outros. Agrada a si mesmo e aos clientes. Agrada a si mesmo, aos clientes e patrocinadores</p>		
<p>Controle: Detém capacidade para o estabelecimento de controles. Inserido no contexto das organizações, esse profissional é considerado inovador, alinhado com os objetivos da empresa e se preocupa constantemente em implementar melhorias nos processos, A preferência pela execução das tarefas e locus de controle que possui, o auxiliam neste processo.</p>		
<p>Persuasão: O empreendedor corporativo é uma pessoa que dispõe de um alto nível de compromisso com o que faz, cria um clima ou atmosfera na qual as pessoas são incentivadas a fazer mais do que o mínimo exigido, criando um comprometimento com o seu trabalho como se a empresa a eles pertencesse. Comprometendo-se, os indivíduos se apropriam de seus papéis, aprendem e continuam evoluindo dentro da organização. Procuram fazer com que os outros concordem com suas ideias, mas sempre dispostos a aceitar mudanças</p>		
<p>Cínicos a respeito do sistema, mas otimistas quanto à sua capacidade de superá-lo. Possuem flexibilidade aos sistemas impostos pelas empresas mesmo que não gostem pessoalmente de operá-los; Busca pela autonomia dentro da organização movidos por motivação própria; Considera os símbolos de status tradicionais uma piada – prefere símbolos de liberdade.</p>		

A tabela apresenta as 11 características consolidadas do Corporate Hacker adicionalmente as 11 características igualmente identificadas do Intraempreendedor.

A análise demonstra que das 11 características do Corporate Hacker apenas 3 destas estão presentes no perfil do Intraempreendedor, ou seja, cerca de 27,27% das características do Corporate Hacker estão presentes no Intraempreendedor.

Das 11 características do Intraempreendedor, apenas 2 destas está presente no perfil do Corporate Hacker , ou seja, cerca de 18,18% das características do Intraempreendedor estão presentes no Corporate Hacker.

Das 22 características analisadas (Corporate Hacker e Intraempreendedor) apenas 5 são identificadas nos dois atores, sinalizando uma intersecção entre os perfis de 22,72%.

Os dados estão representados a seguir:

Apesar de serem considerados como sinônimos, a nossa avaliação demonstrou, por meio do estudo da bibliografia que há características distintas para ambos os perfis.

socialidade, além de realizar ações internas para corrigir falhas observadas nos sistemas organizacionais, sejam qual forem. Dentre as suas características podemos destacar o caráter universalista, a curiosidade, análise crítica, trabalho em rede, criatividade, sociabilidade, atitude glocal (pensamento global e ação local), *low profile*, agente de mudança e pensamento digital. Estas características definem um perfil de indivíduo que atua nas organizações independente se ter criado um ambiente propício para o *corporate hacking*, e sim por que ele acredita no que faz e está disposto a se arriscar para dar sentido ao trabalho que executa.

O Intraempreendedor funciona em uma lógica distinta, depende de uma estrutura que o apoie e tem um perfil muito associado ao perfil do gestor existente em algumas estruturas hierárquicas, dentre as suas características temos: impaciente, individualista, motivado, oportunista, eficiente, planejador, crítico, metódico, controlador, persuasivo e independente. Como dito o foco do intraempreendedor está voltado para gerar lucro para a organização e desenvolver novos negócios tanto internamente quanto fora da organização.

4. Considerações Finais

O *corporate hacker* possui características bem definidas no que tange à área de atuação de sistemas organizacionais, sejam informatizados ou não, atuam na busca e correção de falhas nestes sistemas e também implementando, de uma certa forma o *corporate hacker* traz um pouco do espírito dos integrantes dos grupos de CCQ (Círculos de Controle da Qualidade) e de Melhoria Contínua, contudo ele atua e existe independente do patrocínio da organização visto que o seu principal objetivo é dar sentido ao trabalho, sua ação nos sistemas poderia ser resumido em eliminar do trabalho coisas que não fazem sentido. Já o intraempreendedor, apesar de possuir um universo amplo de atuação, depende de sua posição hierárquica dentro da organização, pode ocupar cargos de liderança. Enquanto o *corporate hacker* é uma liderança informal na organização e atua moldando a estrutura para que consiga alcançar seus objetivos, o intraempreendedor depende de uma estrutura de apoio da organização para se desenvolver. A avaliação realizada neste estudo sinaliza que os Corporate Hacker possuem um perfil com características intraempreendedoras, enquanto o intraempreendedor tem poucas características do *corporate hacker*, entendes-se com base no apurado que um *corporate hacker* pode vir a atuar como um intraempreendedor, sendo que o contrário pode não ser verdadeiro.

Conseguimos identificar que a maioria das características do *corporate hacker* não são similares às do intraempreendedor e também que a forma como os dois agem e que os seus motivadores nem sempre são os mesmos. No que diz respeito à atuação, enquanto o foco e as ações do *corporate hacker* são focadas nos sistemas internos da organização, o intraempreendedor está focado no exterior da organização. Dada a sua atuação em rede o *corporate hacker* pode ser um disseminador de conhecimento organizacional e um difusor da cultura de melhoria por meio dos hacks que promove internamente na organização.

5. Referências

- Ahuja, S. (2016). What It Takes to Innovate Within Large Corporations. Harvard Business Review Digital Articles. Disponível em <https://hbr.org/2016/06/what-it-takes-to-innovate-within-a-corporate-bureaucracy> . Acesso em 30 de jun 2019.
- ANTONCIC. B.; HISRIC. R. D. (2003). Clarifying the Intrapreneurial Concept. *Journal of*

- Bach, S. L. (2001). Contribuição do hacker para o desenvolvimento tecnológico da informática.
- Bacquere, S. e Viguié, M.N. (2016). Makestorming, Le Guide du Corporate Hacking.
- Boas, E. P. V., & dos Santos, S. A. (2014). Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. *Revista de Administração*, 49(2), 399-414
- Borges, F.C.; Sousa, C.A. (2017) O Jeito do Corporate Hacker e o Jeitinho Brasileiro no trabalho contemporâneo. Disponível em: <https://medium.com/corporate-hackers-brasil/o-jeito-do-corporate-hacker-e-o-jeitinho-brasileiro-no-trabalho-contempor%C3%A2neo-1335a7484a07> Acesso em: 28/10/2019.
- Da Silva, A.F., Magalhães, C.B., Chaves, L.Q.C., Barros, M.M.B.A. (2017). ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA SOBRE INTRAEMPREENDEDORISMO E SEUS DIRECIONAMENTOS. *Revista Foco*. 10. 46. 10.28950/1981-223x_revistafocoadm/2017.v10i3.394.
- da Silva, G. P., & Diniz, H. M. (2017). HACKER e CRACKER: Um estudo sobre suas diferenças e os crimes virtuais.
- Guillermou, M. (2017). Le corporate hacker, rebelle bienveillant de l'entreprise. Disponível em: <http://www.managerattitude.fr/91881801/corporate-hacker.html> acesso em 28/10/2019.
- Hackers, C. (2016). Corporate Hackers. Disponível em <http://corporatehackers.org/> acesso em 28/10/2019.
- Hacktivateurs, L. (2016). *Corporate Hacking : qu'est-ce que c'est ?* Disponível em: <https://hacktivateurs.co/2016/04/05/corporate-hacking-quest-ce-que-cest/> Acesso: 28/10/2019.
- HASHIMOTO, M. (2018). Organizações intra-empendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior. 2009. 364 p (Doctoral dissertation, Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4552/71060100726.pdf>.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2014). Empreendedorismo-9. AMGH Editora.
- Kondo, Y. (1994). Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento. São Paulo: Gente.
- Levy, S. (1984). HACKERS - Heroes of the Computer Revolution.
- Metais-Wiersch, E. (2017). Comment identifier les corporate hackers parmi vos collaborateurs, *Harvard Business Review France*. Disponível em <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/09/16999-identifier-corporate-hackers-parmi-vos-collaborateurs/> . Acesso em 28/10/2019
- Miguez, V. e Lezana, A. G. R.. (2018). Empreendedorismo e inovação: a evolução dos fatores que influenciam o empreendedorismo corporativo. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*. 8. 112-132. 10.22279/navus.2018.v8n2.p112-132.624.
- Philipp, E. (2018) Discurso no *Centre Des Jeunes Dirigeants D'entreprise* - CJD. Disponível em: <https://twitter.com/CorpoHackers/status/997461405321359361> . Acesso em 28/10/2019.
- PINCHOT, G. (1989). *Intraempreendedorismo : Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New-York: Harper & Row, 1989.
- Piscopo, M. R. (2010). Empreendedorismo corporativo e competitividade em empresas de base tecnológica. *INMR - Innovation & Management Review*, 7(1), 131-150. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79162>
- Ramalho Terceiro, C. D. F. V. (2007). O problema na tipificação penal dos crimes virtuais. *Jus Navigandi*, Teresina, ano, 6.
- RANGONE, A. (1999) A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized

DOI: 10.14211/xi-egepe-118083

- RAYMOND, E. (2019). Como se tornar um Ráquer. Disponível em: <http://jvdm.sdf.org/pt/raquer-howto/>. Acesso em: 30 jun. 2019.
- Rodrigues, D., e Teixeira, R. (2015). As contribuições do empreendedorismo corporativo à implementação de estratégias. Revista Ibero Americana de Estratégia.
- Saget, A. (2019). L'économie du Mieux : quand la performance devient une heureuse conséquence. Disponível em <https://medium.com/corporate-hackers-france/l-%C3%A9conomie-du-mieux-quand-la-performance-devient-une-heureuse-cons%C3%A9quence-ee4bcef8e810>. Acesso em 30 Jun. 2019.
- Sousa. C. (2018). O que é um Hacker Corporativo? Disponível em <https://medium.com/corporate-hackers-brasil/o-que-%C3%A9-um-hacker-corporativo-7f81fa227686>. Acesso em 28/10/2019.
- VILAS BOAS, E. P.; SANTOS, S. A. (2014) .Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. Rev. Adm. (São Paulo) [online]. 2014, vol.49, n.2, pp.399-414. ISSN 0080-2107. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1154>.
- West, J., & Gallagher, S. (2006). Patterns of open innovation in open source software. Open Innovation: researching a new paradigm, 235(11).