

Análise do clima para inovação: um estudo de caso.

Greice de Bem Noro

greice@unifra.br

UNIFRA

Eduardo Abbade

eduardo@unifra.br

UNIFRA

Deise Becker

deiseb@unifra.br

UNIFRA

Elio Sergio Denardin

eliosd@terra.com.br

UNIFRA

RESUMO

Neste ambiente competitivo, o tema relacionado ao intra-empendedorismo torna-se útil para empresas que estão buscando um modelo de gestão que promova a utilização das características empreendedoras dos indivíduos dentro do sistema organizacional. Neste contexto, a presente pesquisa teve como objetivo analisar o clima para inovação em uma empresa do setor de tecnologia da cidade de Santa Maria/RS. Tendo em vista os procedimentos metodológicos, a pesquisa classifica-se como quantitativa, descritiva, realizada através de um estudo de caso. Em vista das características de um estudo quantitativo, utilizou-se este método para o desenvolvimento da análise dos dados coletados quantitativamente através da aplicação do questionário de diagnóstico do clima para a inovação, proposto por Pinchot e Pellman (2004), por este modelo já terem sido testado em dezenas de organizações e seus resultados são totalmente alinhados com um diagnóstico detalhado.

1. INTRODUÇÃO

O Brasil é um dos países que mais empreende no mundo apesar de todas as dificuldades econômicas, políticas e sociais enfrentadas. Mesmo com todos estes empecilhos, pode-se identificar uma constante busca por inúmeras pessoas por oportunidades para crescer. É neste ponto que o empreendedorismo pode ser definido como o processo pelo qual se faz algo novo (criativo) e diferente (inovador) com a finalidade de gerar riqueza e agregar valor para a sociedade. O intra-empendedor é definido como uma pessoa que desempenha um papel empreendedor dentro de uma organização em benefício próprio e da empresa (FILION, 1999). No campo do empreendedorismo, a organização empreendedora volta sua atenção para o perfil do empreendedor, como um dos elementos chaves do sucesso. O indivíduo com este perfil consegue liderar a sua organização e estende suas necessidades para a organização e as satisfaz por meio dela (MINZTBERG et al., 2000). Por esta razão, o sucesso do empreendedor se edifica ou se reflete no sucesso da empresa e vice-versa (DUTRA; GIMENEZ, 2001).

De acordo com Filion (1999), na literatura identifica-se um nível notável de confusão a respeito da definição do termo empreendedorismo. Duas correntes do pensamento abordam o conceito de empreendedor de forma dicotômica: os economistas o associam à inovação enquanto os comportamentalistas se concentram nos aspectos criativo e intuitivo. Drucker

(1999) analisa o empreendedor como aquele que pratica a inovação sistematicamente. O empreendedor busca as fontes de inovação e cria oportunidades. Para o autor, o significado da palavra empreendedorismo está associado àquela pessoa que pratica uma empreitada laboriosa e difícil.

Para Mintzberg (2000) alguns autores proeminentes associam, há muito, estratégia com espírito empreendedor e descrevem o processo em termos da criação da visão pelo grande líder. Mas se a estratégia pode ser uma visão pessoal, então sua formulação também precisa ser entendida como o processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo. Neste contexto, a competitividade, em última análise, depende do ritmo pelo qual a empresa incorpora novas vantagens que detém em uma determinada época, desta forma, precisa-se expandir o conceito de vantagens competitivas além do cartão de marcação que muitos gerentes usam hoje em dia, tendo em vista que poucas vantagens competitivas são duradouras.

O tema empreendedorismo esta sendo de grande aplicação nos tempos atuais de procura pela inovação criativa na busca de novas soluções competitivas para o mundo organizacional. Conforme afirma Dornelas (2001) o empreendedorismo, proporciona, em sua descrição, a forma de implantar a criatividade e a inovação, porém com a consciência das vantagens e obrigações que isto representa. Desta forma, o processo empreendedor é construído de diferentes aspectos em sua análise e aplicação. Neste contexto formas práticas de alcançar a inovação e a mudança em negócios com maior eficácia tornam-se um diferencial. Para compreender a inovação em empresas, precisa-se compreender a função do intra-empreendedor, o qual se caracteriza como um empreendedor cooperativo (PINCHOT e PELLMAN, 2004).

Tendo em vista o tema referente à inovação em empresas e a função do intra-empreendedor como gerador de idéias, a presente pesquisa, que foi realizada em uma empresa do setor de Tecnologia da Informação da cidade de Santa Maria/RS, teve como objetivo geral analisar o clima para inovação na empresa objeto de estudo.

2 DO EMPREENDEDORISMO AO INTRA-EMPREENDEDORISMO

Segundo Leite (2006), o empreendedor deve possuir algumas características indispensáveis para que possam ter sucesso, como audácia, o risco e coragem, criatividade, obstinação, inconformismo e excelência, o orgulho, desafio, a emoção e o equilíbrio. Bernardi (2003) define como características típicas da personalidade empreendedora, o senso de oportunidade, agressividade e energia para realizar, autoconfiança, otimismo, dinamismo, persistência, criatividade, propensão ao risco, liderança carismática, habilidade de relacionamento. Sem uma dose destas características dificilmente haverá um progresso de um empreendimento.

O empresário Mattar (2003) ressalta que o empreendedor deve ser um aglutinador de pessoas, um líder que motive os empregados em torno de uma idéia-força. Já Dornelas (2003) destaca o intra-empreendedor como alguém que vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, ele tem uma visão mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Da mesma maneira que para o empreendedorismo, percebe-se que a palavra chave para o intra-empreendedorismo é inovação. Drucker (1999) defende que todas as organizações – e não apenas as de negócios - necessitam de uma competência fundamental: a inovação, e que estas podem ser de qualquer tipo inclusive social.

De acordo com Pinchot e Pellman (2004) para que surjam empreendedores é necessário um ambiente propício onde a atitude empreendedora seja valorizada. As inovações surgem porque alguém dedicou tempo para identificar necessidades e investigar como atendê-las. Os empreendedores mais conhecidos são aqueles que criam seu próprio negócio, porém uma categoria importantíssima de empreendedores é a dos intraempreendedores, caracterizados como aqueles que vislumbram e desenvolvem oportunidades de negócios ou de

melhorias para a organização onde trabalham. (PINCHOT e PELLMAN, 2004). Como afirma Maximiano (2004, p. 90) “surgiu o conceito de intra-empendedor, o empreendedor interno, os sonhadores que realizam idéias novas, assumindo a responsabilidade pela criação de inovações dentro da organização”. Neste contexto, o gerente e, de forma geral, os funcionários empreendedores, são o oposto dos conservadores, que trabalham apenas seguindo os manuais e mantendo tradições. De acordo com o autor a cultura intra-empendedorista deve ser priorizada pela organização, através da promoção de atitudes inovadoras que valorizem o processo de criação por parte dos funcionários. Saber identificar um pensamento empreendedor de um indivíduo e canalizá-lo para os objetivos empresariais, pode ser uma grande oportunidade de aplicação do intra-empendedorismo.

Para Pinchot e Pellman (2004) o grande desafio nesta era de descontinuidades é criar um time composto pelo Empreendedor, pelo Empresário e pelo Intraempreendedor. O empreendedor que tem talento para ser empresário, se dedica prioritariamente à gerência do negócio e na grande maioria das vezes, não tem tempo discricionário para observar o ambiente de negócios e para se dedicar a ouvir os seus clientes, buscando identificar novas oportunidades. Esta responsabilidade precisa ser compartilhada com os talentos internos: os intraempreendedores. O empreendedor quando cria em sua empresa um ambiente propício ao surgimento dos intraempreendedores assume uma outra função, a de patrocinador.

Gifford Pinchot, em seu livro; *Intrapreneuring* (1989) ressalta que a inovação ocorre quando existe uma combinação fortuita de uma idéia, um intra-empendedor e um patrocinador, todos ao mesmo tempo. Neste sentido, é preciso criar um ambiente propício ao surgimento de intraempreendedores para aumentar a capacidade das empresas de identificar oportunidades de negócios.

Na concepção de Pinchot e Pellman (2004), a inovação rápida e econômica é o principal tipo de vantagem competitiva permanente no século XXI. Neste contexto, ter boas idéias não é o ponto mais difícil no processo de inovação. O verdadeiro desafio é transformar essas idéias em realidades rentáveis, tarefa que exige que empregados se comportem como empreendedores. A busca pela inovação é cada vez mais acirrada. Neste sentido, os fundamentos da inovação eficaz são: fornecer uma visão focalizada que oriente a energia intra-empendedorista das empresas e; permitir que os intra-empendedoristas pudessem conquistar essa visão. Na concepção de Certo (2003) a inovação é definida como o processo de adotar idéias úteis e transformá-las em produtos, serviços ou métodos operacionais úteis, Já a criatividade é a capacidade de combinar idéias de uma maneira singular ou de usar associações úteis entre idéias. Em essência a criatividade oferece novas idéias para o aprimoramento das organizações e a inovação coloca as idéias em ação.

Na visão de Pinchot e Pellman (2004) a inovação é mais bem processada quando cada uma das cinco funções-chave é bem estruturada. A primeira das funções-chave refere-se a pessoas com idéias, são pessoas capazes de usar sua criatividade. A tarefa de cada gerente ou superior é criar um ambiente propício onde elas possam contribuir com novas idéias. No entanto estas idéias precisam ser colocadas em prática, além de precisar do entusiasmo e do compromisso dos intra-empendedoristas. A segunda função chave para sobre os intra-empendedoristas, que são aqueles que transformam idéias em realidade dentro da empresa, mesmo que às vezes não sejam suas. Já a equipe intra-empendedorista ideal, considerada a terceira função chave, é aquela que é formada por voluntários, neste contexto a equipe é formada por um grupo que acompanha o projeto desde as primeiras etapas até o período posterior à comercialização.

O patrocinador, quarta função-chave, é a pessoa que apóia as idéias de seus beneficiados, protegendo, orientando, buscando recursos para desenvolvimento do projeto. Possui funções específicas e cria uma visão convincente que atrai e destaca esforços de inovação. Para tanto necessita apostar nas pessoas que estão no processo para inovação, além

de dedicar tempo para orientar a equipe, antecipar obstáculos políticos e bloquear intrusos e fornecer recursos ou usar da persuasão para obter recursos e permissões. Não é possível pensar em inovação sem intra-empresendedores persistentes, da mesma maneira a presença de um patrocinador destemido viabiliza a inovação. E finalmente a quinta função-chave, os formadores de ambientes, que são pessoas que facilitam a o trabalho para inovação, criando oportunidades e liberdade dentro da empresa para inovar, mas sem interferir diretamente no processo como faria um patrocinador.

De acordo com Certo (2003) para estimular a criatividade individual nas organizações, os gerentes devem: associar a experiência individual a atribuições de trabalho; fornecer recursos necessários para a criatividade e; recompensar a criatividade. Para tanto, um processo de inovação encorajador precisa atender às pessoas que conduzem à inovação e não vice-versa, assim permitindo que elas definam o processo que se ajuste a idéias em desenvolvimento. O segredo do sucesso é o bom gerenciamento, no qual se qualquer uma das cinco funções for ignorada, o processo de inovação precisará ser reiniciado.

Segundo Pinchot e Pellman (2004), o intra-empresendedorismo em um processo de desenvolvimento estruturado, é uma forma de tentar padronizar os processos de inovação, mas este funciona melhor em atividades rotineiras do que no gerenciamento da inovação. Embora o processo de desenvolvimento estruturado já tenha sido testado, não é possível ainda desenvolver um processo que garanta o sucesso comercial no desenvolvimento de novos produtos, mas a análise do processo de inovação pode levar a um aperfeiçoamento do clima para inovação, eliminando barreiras e atrasos. Neste sentido deve-se reconhecer o valor de erros na fase inicial como ensinamento e não se agarrar aos erros como motivo de cancelar projetos.

Um programa de intra-empresendedorismo inclui os seguintes aspectos de acordo com Pinchot e Pellman (2004): compartilhamento da estratégia de negócios que requer inovação e orientação; criação de canais de implementação para intra-empresendedores com idéias alinhadas com a estratégia; apoio a criação de intra-empresas com patrocinadores, treinamento e supervisão; diagnóstico e aperfeiçoamento do clima para inovação.

O compartilhamento de idéias deve ocorrer para que o programa intra-empresendedorismo tenha o foco bem claro indo de encontro aos objetivos estratégicos da empresa. Para isto é importante utilizar vários meios de comunicação e ao finalizar cada comunicado deixar bem claro que todos precisam de ajuda para atingirem os objetivos, tendo em vista que isto ajuda a admitir que não possui todas as respostas e assim dotará os demais membros da empresa de empowerment para encontrarem soluções.

A criação de canais para voluntários, destaca o desenvolvimento de canais que possam ser usados por intra-empresendedores potenciais para responder com idéias para implementar a estratégia. Não seria um sistema de sugestões, pois estes só funcionariam quando as idéias apresentadas são aperfeiçoamentos de pequena relevância. Neste sentido torna-se importante a criação de canais de ajuda para intra-empresendedores em potencial que desejam trabalhar na implementação de idéias, em oposição a pessoas que apenas repassam para serem executadas por outrem. Outro importante ponto reside na constatação de que, bons canais são um meio seguro, onde ajudam intra-empresendedores desconhecidos a contornar a resistência inicial de seus superiores e garantem uma ampla distribuição. Algumas empresas criam canais para novas idéias através de fundos de fomentos, é um capital de fora que dá chances a pessoas com idéias de utilizarem pequenas quantias para começar e testar. Os fundos de fomentos exercem papel fundamental na liberação do espírito intra-empresendedorista da empresa. Pode destacar dois tipos de gerenciamento de fundos, pode ser gerenciado por um pequeno comitê, que recebe solicitações e concede subsídios e outro em vários fundos menores que o próprio gerente de departamento controla (PINCHOT E PELLMAN, 2004).

Importante destaque é dado à criação de intra-empresas, com apoio de patrocinadores e supervisores para darem suporte aos desafios da implementação. Assim eles supervisionaram os progressos das equipes apresentando-se como uma ótima ferramenta para diagnosticar a inovação. As intra-empresas têm como objetivo planejar o desenvolvimento do projeto, desde sua parte operacional, de vendas, a parte financeira e a maneira como treinaram e delegaram funções aos membros da equipe, assim conseguiram gerenciar os riscos de cada projeto.

O último aspecto a ser analisado em um programa de intra-empresendedorismo é o diagnóstico do clima para inovação. Neste contexto torna-se relevante à criação de condições que revelem a habilidade das pessoas para produzir resultados e um elemento essencial neste processo é a criação de um ambiente para a inovação. O questionário desenvolvido pela Pinchot & Company de Diagnóstico do clima para inovação examina 19 Fatores de Sucesso da Inovação que juntos, criam as condições para a inovação econômica. São eles: transmissão da visão e do objetivo estratégico; tolerância a riscos, erros e falhas; Apoio a intra-empresendedores; gerentes que patrocinam a inovação; equipes multifuncionais dotadas de empowerment; tomada de decisão pelos executores; tempo discriminado; atenção no futuro; auto-seleção; nenhuma transferência de tarefas; sem fronteiras; comunidade organizacional forte; foco nos clientes; escolha de fornecedores internos; medição de inovação; transparência e verdade; bom tratamento pessoal; responsabilidade social, ambiental e ética e; como evitar a filosofia *home run*. Este instrumento foi utilizado em várias empresas e detectado que os fatores de sucesso que nele constam são fundamentais para medir a saúde da empresa e a capacidade para a inovação.

3. METODOLOGIA

Tendo em vista que a ciência tem como objetivo a veracidade dos fatos, o que torna o conhecimento científico distinto dos demais é ele tem como característica fundamental a sua verificabilidade. No entanto, para que um conhecimento científico possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação, em outras palavras determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. Neste contexto, pode-se definir método como “o caminho para se chegar a determinado fim e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento” (GIL, 1999 p. 27). Neste estudo foi utilizado o método racional que sob a orientação de Ruiz (2002, p. 138) “o pensamento é dedutivo quando, a partir de enunciados mais gerais dispostos ordenadamente como premissas de um raciocínio, chega a uma conclusão particular ou menos geral”.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, optou-se pela pesquisa quantitativa. No que se refere aos objetivos do trabalho, a pesquisa dividiu-se em duas fases: a fase inicial através de uma pesquisa exploratória, fonte de dados secundários - que permitiu o aprofundamento no tema em perspectiva e uma melhor compreensão do fenômeno. Inicialmente foi conduzida uma revisão da literatura no tocante à investigação e compreensão dos conceitos de empreendedorismo, intra-empresendedorismo e inovação. A segunda fase de caráter descritivo, a qual “têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1999, p.44). Nesta fase foram levantados os dados primários junto à empresa Prumos da cidade de Santa Maria/RS, pertinentes e necessários para a aplicação do questionário de diagnóstico de clima para inovação, selecionado na fase exploratória.

Com o objetivo de estudar, analisar o clima para inovação na empresa objeto de estudo adotou-se a metodologia do estudo de caso, conforme indicado por Yin (2001). Ainda de acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Para a aplicação do questionário de

diagnóstico do clima para a inovação, optou-se pela seleção do modelo proposto por Pinchot e Pellman (2004), por este modelo já ter sido testado em dezenas de organizações e seus resultados são totalmente alinhados com um diagnóstico detalhado. O estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa do setor de tecnologia da cidade de Santa Maria/RS. Para tanto a pesquisa teve como fonte primária de dados a aplicação de um questionário estruturado, baseado no modelo de diagnóstico de clima para inovação proposto por Pinchot e Pellman (2004). O questionário foi aplicado a todos os funcionários da empresa em estudo, num total de 14 funcionários. A análise do estudo de caso foi predominantemente qualitativa, tendo em vista que o principal objetivo dessa análise se constituiu em estabelecer conclusões a partir dos dados coletados, possibilitando sua interpretação e colhendo informações adicionais que vierem a contribuir para a interpretação dos resultados.

4 DIAGNÓSTICO DO CLIMA PARA INOVAÇÃO

Partindo-se do princípio de que um dos elementos essenciais para a inovação concentra-se na tarefa da criação de um ambiente para a inovação, com o objetivo de realizar o diagnóstico do clima para inovação junto à empresa pesquisada, foi aplicado o questionário proposto por Pellman e Pinchot (2004) aos funcionários e gerentes da empresa pesquisada. O questionário compreende os Fatores de Sucesso da Inovação, já citados anteriormente, que juntos criam as condições para a inovação econômica.

O primeiro item analisado refere-se à transmissão da visão e objetivos estratégicos e, com relação a este item destaca-se que não basta que os líderes conheçam o rumo da empresa, é necessário também que as pessoas que trabalham na empresa se orientem pela visão definida por esta visão. Na tabela 01 pode-se identificar o posicionamento dos colaboradores da empresa pesquisada acerca dos itens analisados na presente pesquisa.

Tabela 01: Itens relacionados aos Fatores de Sucesso da Inovação.

ITENS RELACIONADOS AOS FATORES DE SUCESSO DA INOVAÇÃO.	%
1. Transmissão de visão e objetivos estratégicos	
A visão e as estratégias da empresa estão claras.	50%
A visão e estratégia costumam me ajudar a definir prioridades.	25%
As visões e estratégias anunciadas pela a empresa me inspiram.	12,5%
O gerente criou uma visão e uma estratégia relativamente claras para nossa área.	12,5%
Total	100%
2. Tolerância a riscos erros e falhas	
Quando são cometidos erros às pessoas são incentivadas a compartilhar suas experiências com o grupo com o objetivo de gerar aprendizado	87,5%
Os erros genuínos são reconhecidos como uma indicação de iniciativa e coragem.	12,5%
Total	100%
3. Apoio Intra-empresendedor	
Os intra-empresendedores eficazes costumam ser recompensados	75%
Os intra-empresendedores além de serem recompensados, estas recompensas advém do fato de que muitos dos gerentes possuem um histórico de sucesso intra-empresendedorista.	12,5%
Baseiam-se na premissa de que o histórico de sucesso dos gerentes como intra-empresendedores é o responsável pelo apoio dado aos intra-empresendedores.	12,5%
Total	100%
4. Gerentes que patrocinam a inovação	
Os gerentes possuem entre 51-75% para serem patrocinadores eficazes	62,5%
Os gerentes possuem entre 76-100% para serem patrocinadores eficazes	12,5%
Os gerentes possuem entre 31,50% para serem patrocinadores eficazes	12,5%
Os gerentes possuem entre 51-75% para serem patrocinadores eficazes	12,5%
Os gerentes possuem entre 16-30% para serem patrocinadores eficazes	12,5%
Total	100%
5. Equipes multifuncionais dotadas de empowerment	

As equipes de projetos têm relativa liberdade para tomar decisões e agir por si só,	25%
As equipes possuem relativa liberdade para tomar decisões e possuem um número considerável de opções para recrutar e selecionar novos membros da equipe	25%
Os membros da equipe são como embaixadores, negociam com colegas e são chefes funcionais fora da equipe e costumam tomar decisões de fato	25%
Conseguem utilizar bem as equipes multifuncionais	12,5%
Utilizam com eficácia equipes dentro de funções, mas não possuem equipes multifuncionais eficazes.	12,5%
Total	100%
6. Tomada de decisões pelos executivos	
Aguardam em torno de 0-10% para obterem permissão para agir	62,5%
Aguardam entre 11-25% para terem permissão	25%
Aguardam entre 26-40%.	12,5%
Total	100%
7. Tempo discriminado	
Este tempo está entre 11-20%	50%
...entre 6-10%	25%
...entre 3-5%	25%
Total	100%
8. Atenção para o futuro	
A visão é para os próximos 25 anos	62,5%
É um pensamento para o próximo ano	25%
É para os próximos cinco anos	12,5%
Total	100%
9. Auto-seleção	
São intra-empresendedores auto-selecionados, buscando apenas depois a benção da empresa para suas tarefas	37,5%
São auto-selecionados e se alguém quiser fazer parte da equipe intra-empresenedora deve pedir permissão para se integrar à equipe	12,5%
Os membros da equipe são recrutados pelo líder e podem decidir se desejam aderir à equipe ou não	12,5%
Os indivíduos que trabalham nos projetos têm influência e que, quem quer fazer parte da equipe precisam pedir permissão	12,5%
Para fazer parte da equipe necessitam pedir permissão.	12,5%
Total	100%
10. Nenhuma transferência de tarefas	
O processo de desenvolvimento inclui uma série de transferência de tarefas planejadas em cada fase	25%
Além do processo de desenvolvimento incluir uma série de transferências, também ressaltam que os intra-empresenedores iniciam e acabam os projetos nos quais fazem parte	12,5%
Os líderes intra-empresenedores e, pelo menos, metade da equipe principal costuma permanecer do início até a sua implementação	25%
Há uma alta rotatividade das pessoas do desenvolvimento, mas sempre há uma superposição dos antigos participantes.	25%
Além da alta rotatividade das pessoas do desenvolvimento de projetos também acreditam que, pelo menos, metade do grupo inicia e segue até implementação do projeto.	12,5%
Total	100%
11. Sem fronteiras	
Dedicam 16-30% para ajudar pessoas fora da área	37,5%
Dedicam 8-15% do tempo	25%
Dedicam 8-15% de seu tempo	25%
Dedicam apenas 3-7% do seu tempo para ajudar pessoas de outros setores.	12,5%
Total	100%
12. Comunidade organizacional forte	
Sentem-se motivados a contribuir para a empresa	12,5%
As pessoas têm um senso forte de participação e apoio mútuo	12,5%
Além de sentirem-se motivados e que as pessoas têm um senso forte de participação e apoio mútuo	12,5%
Além de sentirem-se motivados, com forte senso de participação também tem orgulho da empresa e possuem pessoas sempre prestativas, estas são valorizadas independente de sua posição.	25%

Tem orgulho da empresa, possuem pessoas prestativas e também senso forte de participação	25%
Sentem-se motivados, tem orgulho da empresa e possui pessoas prestativas.	12,5%
Total	100%
13. Foco no cliente	
86-100% das decisões estão tomadas com foco no cliente	50%
Os focos das decisões estão entre 66-85% no cliente	37,5%
O foco no cliente fica entre 36-65%.	12,5%
Total	100%
14. Escolha de fornecedores internos	
Não conseguem obter o que se precisa dentro de empresa de fornecedores internos, em geral pode buscar fora da empresa	28,6%
As equipes costumam ter varias opções de fornecimento interno de serviços como gerenciamento de informações, treinamento, vendas, fabricação e engenharia de software.	71,4%
Total	100%
15. Medição da inovação	
Na área de inovação incremental	12,5%
Nas áreas incremental, processos e produtos	12,5%
Áreas processos, produtos também em marketing e vendas	12,5%
Nas áreas processos, produtos e inovação técnica	12,5%
Na inovação de processos, produtos, inovação técnica, grupo de apoio e marketing	12,5%
Em inovação incremental, revolucionária, de grupo de apoio e técnica	12,5%
Na inovação técnica	12,5%
Nas áreas de processos, produtos, grupo de apoio e técnica.	12,5%
Total	100%
16. Transparência e verdade	
As pessoas falam verdade, mesmo que seja doloroso e pelo menos uma vez pro mês fazem relatórios financeiros detalhados sobre o negócio	25%
Apenas falam a verdade mesmo que seja doloroso	12,5%
Falam a verdade e encontram um bom equilíbrio entre honestidade e tato	12,5%
Falam a verdade e encontram um bom equilíbrio entre honestidade, tato e fazem relatórios financeiros sobre o negócio	12,5%
Fazem relatórios financeiros, encontram equilíbrio entre honestidade e tato, compartilham informações sobre clientes livremente e sem fronteiras e compartilham também informações sobre tecnologia livremente e sem fronteiras	12,5%
Na empresa as pessoas falam verdade, mesmo que seja doloroso, encontram um bom equilíbrio entre honestidade e tato, compartilham informações sobre clientes e sobre tecnologia	12,5%
Pelo menos uma vez pro mês fazem relatórios financeiros detalhados sobre o negócio.	12,5%
Total	100%
17. Bom tratamento pessoal	
Na empresa a uma tendência a ver as pessoas como pessoas e não como engrenagens, possuem uma preocupação genuína com funcionários, com apoio de ações de incentivo e verdadeiro respeito pelos outros, mesmo quando pertencem a níveis de status inferior na empresa	50%
Possuem uma preocupação genuína com funcionários, com apoio de ações de incentivos	25%
Agem com indiferença quanto ao efeito de decisões na vida das pessoas	12,5%
A empresa possui preocupação genuína com funcionários e com apoio de ações de incentivos	12,5%
Total	100%
18. Responsabilidade social, ambiental e ética.	
A empresa possui um compromisso formal com prioridades éticas que vai além do que é determinado por lei	37,5%
Além do compromisso formal com prioridades éticas também tomam decisões levando a serio questões ambientais e sociais.	62,5%
Total	100%
19. Como evitar a filosofia home run	
A empresa consegue realizar bem o gerenciamento de vários negócios pequenos de forma descentralizada,	25%
A empresa consegue realizar bem o gerenciamento de vários negócios pequenos de forma descentralizada e também conseguem desempenhar bem a tarefa de testar idéias numa escala menor par descobrir o que funciona	25%
Além de conseguir realizar um bom gerenciamentos de vários negócios pequenos, desempenhar	12,5%

bem a tarefa de testar idéias numa escala menor e também verificar que algo funciona em escala menor e partimos para o desenvolvimento,	
A empresa consegue realizar bem o gerenciamento de vários negócios pequenos de forma descentralizada e também verificar que algo funciona em escala menor e partimos para o desenvolvimento,	12,5%
A inovação é gerenciada de forma central para garantir o investimento apenas naquilo que apresente alto potencial e também verificar que algo funciona em escala menor e partimos para o desenvolvimento	12,5%
Conseguem desempenhar bem a tarefa de testar idéias numa escala menor para descobrir se funciona e também partir logo para o seu desenvolvimento.	12,5%
Total	100%

Fonte: Pesquisa de clima para inovação (2007).

Partindo-se da análise do item apresentado na tabela acima, pode-se destacar que, a criação de uma visão que apela aos valores mais arraigados das pessoas, bem como encontrar uma visão relevante para todos os níveis e compartilhar desta visão de forma incessante e em todos os níveis da empresa torna-se indispensável para o seu sucesso.

O próximo item de análise é a tolerância a riscos, erros e falhas. Tendo em vista que em várias empresas um erro pode disparar vários sucessos, estas organizações necessitam saber o que deve ser feito quando a cultura de sua empresa passa e rejeitar pessoas que assumem riscos de forma sensata. Pode-se destacar que para grande parte das organizações, tentarem dissociar a palavra risco de perigo pessoal torna-se imprescindível. Para tanto, a empresa necessita dessensibilizar o medo de cometer erros e tentar desta forma promover uma crescente análise que promova um crescimento organizacional, com base nas experiências incorridas.

No que se refere ao item apoio intra-empendedor, destaca-se que os intra-empendedores são os mecanismos da inovação e, neste sentido, se o sistema não funcionar para eles, a inovação voltará ao ponto de partida. Destaca-se que, patrocinadores eficazes e corajosos é a principal fonte de suporte de qualquer sistema para oferecer apoio a intra-empendedores. Para tanto, reconhecer o potencial das equipes intra-empendedoras bem como criar um sistema de recompensas apropriado torna-se necessário.

O próximo item analisado pelos colaboradores da empresa relaciona-se aos gerentes que patrocinam a inovação. Neste ponto, destaca-se que patrocinadores precisam ajudar intra-empendedores a acabar com a burocracia e políticas não construtivas existentes em todas as empresas atuais. Tendo em vista a questão relacionada à porcentagem dos gerentes que possuem as habilidades, o poder, o comprometimento e a coragem necessária para serem patrocinadores eficazes de iniciativas intra-empendedoristas, ressalta-se a importância de os gerentes ajudarem os intra-empendedores a evitar problemas e obter recursos.

No que tange as equipes multifuncionais dotadas de empowerment destaca-se que quanto o trabalho é executado em equipes multifuncionais dotadas de empowerment, a principal lealdade dos membros é para com o sucesso do projeto e da equipe. Neste sentido, o foco muda para o cliente e as decisões são tomadas com base no que concretizará o negócio do cliente e gerará divisas para a empresa, e não no que facilita a vida de uma das funções em detrimento do todo.

O próximo item analisado refere-se à tomada de decisões pelos executivos, algumas empresas conduzem decisões a um nível bem superior ao de executores. Neste sentido objetivou-se analisar o percentual de tempo que é dedicado para obter ou aguardar pela permissão para agir, em vez de tomar medidas ou coletar informações, de forma que os intra-empendedores e sua equipe possam tomar suas próprias decisões. Com relação a tomada de decisão pressupõe-se que, decisões são tomadas com base no que concretizará o negócio do cliente e gerará divisas para a empresa e não no que facilitará a vida de uma função em

detrimento do todo. Para tanto, a essência da inovação eficaz é localizar intra-empresendedores talentosos, envolvidos pela idéia de seguir na direção geral certa.

Tendo em vista a questão relacionada ao tempo discriminado, observa-se que novas idéias e palpites requerem investigação antes da demonstração de seu valor para outras pessoas. Empresas inovadoras concedem às pessoas a liberdade para usar este tempo para investigar novas idéias e palpites sem solicitar permissão. Para tanto, procurou-se detectar que percentual de tempo no trabalho pode ser desviado com segurança das tarefas designadas para investigar novas idéias que parecem ser promissoras. Referente ao tempo reservado para tentar algo novo, destaca-se que sem este tempo o intra-empresendedorismo encontrará pouco espaço de manifestação.

Partindo-se da premissa de que o futuro de uma empresa depende, em parte, do alcance de sua visão e, que a inovação encontra maior expressão quando as pessoas orientam o pensamento a atenção para o futuro, procurou-se identificar a percepção dos pesquisados do seu chefe com relação à atenção ao futuro. Presume-se que a inovação requeira tempo, mas, no entanto o ritmo das empresas é determinado por seus lucros. Para que a empresa continue inovando e mesmo assim cresça é necessário envolver as o pessoas na criação de um futuro para a empresa, envolvendo um conjunto de decisões sobre a empresa em um definido universo de tempo.

Com relação à auto-seleção observa-se que intra-empresendedores se autoneameiam para suas funções e depois buscam a bênção da empresa para suas tarefas, procurou-se analisar como este ponto relaciona-se com a realidade da empresa estudada. De acordo com o item analisado, ressalta-se que as melhores equipes intra-empresendedoras consistem em voluntários. Para tanto, empresas inovadoras valorizam a energia voluntária e procuram intra-empresendedores que já estejam em ação.

No que se refere ao item relacionado a nenhuma transferência de tarefas, destaca-se que o conhecimento gerado por um projeto intra-empresendedorista é armazenado nas próprias pessoas. Apesar disso, quando um projeto intra-empresendedorista é bem-sucedido, as empresas costumam tira-lo de que gerou o sucesso e transferi-lo para gerentes profissionais. Acerca deste ponto procurou-se identificar qual a realidade da empresa acerca do item relacionado à transferência de tarefas.

Embasados no fato de que novas idéias podem não se ajustar ao padrão existente em uma empresa e que pessoas inovadoras precisam romper barreiras na empresa para obter ajuda e apoio, a questão relacionada ao item sem fronteiras, buscou identificar o percentual de tempo e recursos que são dedicados a ajudar pessoas fora da área através de meios que não fazem parte das responsabilidades designadas ao funcionário. Destaca-se que a inovação quase sempre rompe barreiras na empresa, pois elas refletem a forma atual de executar os negócios existentes. Neste sentido, é necessário criar uma cultura que privilegie a troca de favores sem fronteiras e incentivar as pessoas a criar uma empresa que rompa barreiras.

Nas empresas com forte comunidade organizacional, as pessoas se ajudam e cuidam umas das outras, buscando o bem estar de todos. A comunidade organizacional fornece uma base de suporte a inovadores e uma força para orientar a liberdade para fins que valham à pena, para tanto, procurou-se identificar o posicionamento dos funcionários com relação ao item comunidade organizacional forte. Observa-se que, quando as pessoas deixam de ajudar umas as outras, em todos os níveis da empresa, fica evidente que elas estão perdendo a noção de comunidade organizacional. O princípio que rege a comunidade é o respeito por aqueles que trazem contribuições á comunidade e a seus membros, e não por aqueles que detêm o poder sobre ela ou que lhe tiram proveito.

As empresas buscam ter foco para melhor atender os clientes conduzindo para uma inovação produtiva, assim foi questionado acerca do percentual dos critérios (implícitos ou explícitos) estão relacionados à compreensão e ao melhor atendimento às necessidades de

clientes e usuários, em oposição à satisfação da política interna. O foco nos clientes redimensiona a atenção das pessoas, pois em vez de tentar agradar o chefe e defender o próprio território, as pessoas colaboram para atender às necessidades dos clientes com preço e qualidade capazes de conquistá-los.

Os intra-empresendedores enfrentam muitos processos para obter serviços e permissões para projetos. Algumas empresas fornecem mais de um local para facilitar que os intra-empresendedores consigam desempenhar seus papéis sem serem bloqueados. Para tanto procurou-se identificar o posicionamento dos colaboradores da empresa em estudo acerca desta questão. Ressalta-se que os empresenedores vivem em um mundo com múltiplas opções. Se um fornecedor não atender às suas necessidades de forma rápida e eficaz, eles poderão escolher outro. Este sistema gera eficiência, inovação e serviços de alta qualidade.

A inovação costuma ser desencorajada pela forma como o desempenho é medido. Tendo em vista que as empresas inovadoras desenvolvem medidas que incentivam a inovação, então se questionou quais as áreas que recebem maiores incentivos na empresa. Neste ponto, parte-se do princípio que a medição deve ser uma aliada da inovação e, para isso precisa além de se basear em dados passados e resultado em projeções do futuro.

Informações são muito úteis para a empresa quando as pessoas executam o trabalho e tomem decisões. Nas empresas mais inovadoras, as informações fluem livremente, de forma horizontal e vertical. Para tanto, procurou-se identificar como as informações fluem na empresa estudada tendo em vista o item relacionado á transparência e verdade. Ressalta-se que empresas saudáveis oferecem *feedback* rápido e preciso e o feedback só é disponibilizado quando as pessoas dizem a verdade e estão dispostas a escutá-la.

Para um bom relacionamento pessoal, a empresa necessita tratar seus empregados bem, assim poderão conseguir vantagens como lealdade, dedicação e isto lhes dão coragem para inovar. Para tanto se questionou acerca do tratamento dos gerentes com relação ao tratamento pessoal de seus funcionários. Tendo em vista que, pessoas correm mais riscos quando partem de uma base segura, ressalta-se que as empresas necessitam tratar bem de seus funcionários para desta forma manter seus melhores talentos, pois eles podem migrar para outra empresa.

Hoje as empresas necessitam interagir com a sociedade desenvolvendo programas sócio-ambientais, isto torna as empresas comprometidas com seus clientes e com a sociedade onde está inserida. Acerca do item relacionado à responsabilidade social, ambiental e ética, questionou-se a realidade da empresa de acordo com o posicionamento de seus colaboradores. Neste contexto, hoje se observa que as pessoas precisam sentir que seu trabalho resultará em algo de valor e essa intenção de fazer uma diferença significativa também é o impulso que orienta o intra-empresendedorismo.

Algumas empresas valorizam as inovações que projetem resultados financeiros significativos, outras empresas procuram fazerem várias apostas pequenas, sendo que muitas atingem um sucesso modesto. Outras abrem a porta para grandes oportunidades em que a empresa tem uma vantagem dominante. Neste caso a empresa poderá investir de forma prudente no *home run*. Quando empresas se preocupam com a inovação, elas costumam utilizar um sistema orientado a atingir "*home runs* em inovação". Elas acreditam que o acúmulo de sucessos menores pode resolver os problemas, então partem em busca da chave para o sucesso, nos entanto esta estratégia costuma fracassar. Para tanto é necessário considerar a inovação uma tarefa de todos no qual, negócios e funções deverão inovar em uma escala apropriada ao tamanho da inovação. Neste contexto é necessária a construção de uma empresa que possa gerenciar a complexidade, desenvolver capacidades de negociação no mercado sem gerar confusão na empresa ou entre os clientes.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Em tempos de competitividade acirrada, quando as soluções precisam ser encontradas de forma cada vez mais veloz, as empresas começam a dar valor ao potencial criativo de seus colaboradores.

Neste contexto e com base nos dados obtidos na pesquisa realizada, concluiu-se que a empresa Prumos Interativa possui um programa de intra-empendedorismo bem desenvolvido, no qual ela utiliza várias ferramentas como intranet, reuniões semanais visando suprir carências principalmente com relação à comunicação organizacional. Outro importante ponto que se ressalta é que seus colaboradores possuem a autonomia para tomada de decisões, além de toda a equipe participar na formação da visão de futuro da empresa. Com relação ao programa de intra-empendedorismo foi possível notar que a empresa busca criar e disseminar idéias através de colaboradores tendo em vista o objetivo de definir sua visão alinhada aos valores individuais e organizacionais.

Na pesquisa de clima para a inovação, a empresa Prumos apresentou-se bem homogênea na maioria das questões como no apoio ao intra-empendedor, percentual de tempo discriminado, tolerância a erros e riscos e nas questões de patrocinadores eficazes. Mas pode notar-se que possui ainda alguma discrepância dentro da empresa, a medida que apresenta uma pequena porcentagem de colaboradores que acabam destoando do grupo em vários pontos analisados no questionário, tendo em vista que suas respostas estão na contra-mão do pensamento intra-empendedor que a empresa busca.

REFERÊNCIAS

- BERNARDI, Luiz Antônio. Manual de empendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas; São Paulo: Atlas, 2003.
- CERTO, S. C. Administração moderna. 9 ed. São Paulo. Prentice Hall, 2003.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empendedorismo – transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empendedorismo corporativo: como ser empendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DUCKER, Peter. Inovação e espírito empendedor. 6 ed. Thomson/pioneira. São Paulo, 2001.
- DUTRA, I. Identificação de necessidades e utilização dos instrumentos de marketing na micro e pequena empresa. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1982.
- FILION, Louis Jacques. Empendedorismo: empendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2,p.05-28, abril/junho 1999.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATTAR S. O Homem que chega antes. Revista HSM Management [HSM On-line](#), [Edições HSM Management](#), Ano 10 Número 58. 2003.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise, 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2v., v.2, 1994
- MAXIMIANO, Antonio C. Introdução à administração. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2004.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PINCHOT, Gifford. Intrapreneuring. Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empendedor. São Paulo: Harbra, 1989.
- PINCHOT, G. PELLMAN Intra-empendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios. RJ. Elsevier, 2004.

ROBBINS, Comportamento organizacional. São Paulo, Prentice Hall, 2005.
RUIZ. J.A. Metodologia Científica: Guia para Eficiência nos Estudos. 5 ed. São Paulo: Atlas; 2002.
YIN, R. K. Estudo de Caso – Planejamento e Métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.