



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**O intraempreendedorismo como fator impulsionador da  
inovação na empresa  
Estudo de Caso da Empresa XYZ**

**Felipe Fonseca de Sousa**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**



**Felipe Fonseca de Sousa**

**Intraempreendedorismo como fator impulsionador da inovação**  
**Estudo de Caso da Empresa XYZ**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador (a): Lygia Alessandra Magalhães Magacho

Rio de Janeiro  
novembro de 2018.

## **Agradecimentos**

Esse trabalho é dedicado:

Aos meus pais e minha irmã, que sempre me apoiaram, independente das dificuldades ao longo do trajeto. Mesmo frente aos diversos erros, estiveram ao meu lado para que tudo evoluísse da melhor forma possível e me ensinaram a correr atrás dos meus objetivos, por mais complicados que eles pareçam ser.

A Heloisa Cardoso, amiga próxima da minha mãe, que ao ver as dificuldades que estava passando para concluir o curso, espontaneamente resolveu me apoiar e contribuir de forma fundamental para a execução do projeto.

A Lygia Magacho que apoiou toda a execução do estudo, sempre disposta a contribuir com seu conhecimento. Esteve presente, mesmo que não presencialmente, até nas madrugadas e fins de semana.

## Resumo

Fonseca, Felipe S. O intraempreendedorismo como fator impulsionador da inovação na empresa. Estudo de Caso da Empresa XYZ. Rio de Janeiro, 2018. 56 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O intraempreendedorismo é um tema cada vez mais comentado nas organizações, pois por meio dele as empresas têm constituído equipes para se estruturar de forma a extrair o máximo de seu processo de inovação, aumentando seu desempenho e criando vantagem competitiva. A organização XYZ atua no mercado de tecnologia da informação, produzindo softwares de missão crítica, logo é de fundamental importância para essa empresa a utilização do empreendedorismo corporativo para alavancagem de resultados, não só da mesma, mas também de seus clientes. O estudo apresenta um olhar aproximado sobre o processo intraempreendedor da organização XYZ, como ele funciona, como é motivado e difundido e quais são suas implicações no processo de inovação da empresa.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo, Inovação, Vantagem Competitiva, Empreendedorismo Corporativo.

## **Abstract**

Fonseca, Felipe S. Intrapreneurship as a engine of innovation in the company. Case study of company XYZ. Rio de Janeiro, 2018. 56 p. Completion of course work – Department of Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

The intrapreneurship is a topic commented in organizations, because through it, companies have formed teams to structure themselves in order to extract the maximum of their innovation process, increasing their performance and creating a competitive advantage. The XYZ organization operates in the information technology market, producing mission-critical software, so it is fundamental for this company to use corporate entrepreneurship to leverage results, not only from it, but also from its customers. The study gives an approximate view at the intrapreneur process of the XYZ organization, how it works, how it is motivated and widespread, and what its implications are in the company's innovation process.

Keywords: Intrapreneurship, Innovation, Competitive Advantage, Corporate Entrepreneurship.

## SUMÁRIO

1 . O Tema e o Problema de Estudo.....	1
1.1. Introdução ao Tema e ao Problema do Estudo .....	1
1.2. Objetivo do Estudo .....	3
1.3. Objetivos Intermediários do Estudo .....	3
1.4. Delimitação e Foco do Estudo.....	3
1.5. Justificativa e Relevância do Estudo .....	4
2 . Referencial Teórico.....	5
2.1. Cultura Organizacional.....	5
2.1.1. Cultura Organizacional Inovadora.....	7
2.2. Inovação e Empreendedorismo.....	9
2.2.1. Inovação .....	9
2.2.2. Empreendedorismo.....	13
2.3. Intraempreendedorismo .....	15
2.4. Avaliação da Cultura Intraempreendedora segundo Adriane Hartman (2006).....	21
3 . Metodologia de Pesquisa.....	25
3.1. Tipo de Pesquisa.....	25
3.2. Universo e Amostra .....	25
3.3. Coleta e Tratamento de Dados.....	26
3.4. Limitações do Estudo .....	26
4 . Análise de Dados.....	27
4.1. A Empresa XYZ .....	27
4.2. A Cultura Organizacional.....	28
4.2.1. A Cultura Inovadora .....	32
4.3. A Inovação .....	36
4.4. O Empreendedorismo / Intraempreendedorismo .....	38
5 . Conclusões.....	42
6 . Referências .....	44
Anexo I - Roteiro da Entrevista.....	48

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de inovação	12
Figura 3 - Modalidades de empreendedorismo corporativo	18
Figura 2 - A cultura intraempreendedora nas organizações	24

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cultura adaptativa x Cultura não-adaptativa .....	7
Tabela 2 - Principais fundamentos das organizações tradicionais x intraempreendedoras.....	20
Tabela 3 – Análise da Organização Intraempreendedora por Trechos .....	40

# **1. O Tema e o Problema de Estudo**

## **1.1. Introdução ao Tema e ao Problema do Estudo**

O Brasil viveu momento de forte crise econômica, apresentando quadro de recessão técnica, em agosto de 2015, ao obter PIB negativo por dois trimestres consecutivos. A situação do país se deteriora de forma progressiva, o número de desempregados chegou aos treze milhões, uma das maiores taxas registradas desde o início da medição, em 2012.

O quadro econômico e político do país impacta fortemente o desempenho das empresas em geral, forçando-as a reduzir custos e elevar suas margens, objetivando que, ao final do ano financeiro da companhia, a mesma apresente lucro.

Associado ao panorama econômico/político citado, temos, devido à globalização, mercados com competição cada vez mais acirrada, fator que obriga as organizações a focar constantemente na busca por vantagens competitivas sólidas frente aos seus concorrentes diretos.

Tendo em vista esse cenário, cabe aos gestores desenvolverem diferentes formas de lidar com a nova realidade de modo a atingir os objetivos da organização. O desafio de gerar e manter vantagens competitivas sólidas pode ser vencido ou minimizado por meio da inovação. Através dela, as organizações conseguem elevar seus padrões de adaptabilidade, flexibilidade e velocidade de resposta ao mercado, de modo a aumentar sua competitividade frente aos seus concorrentes.

As empresas de sucesso também buscam antecipar tendências, desenvolvendo ideias que poderão atender demandas futuras de forma eficaz e rápida. Ao inovar, a organização também aumenta seu poder de atração e retenção de colaboradores altamente qualificados e diminui os índices de rotatividade, fator importante na manutenção da saúde financeira da empresa.

O economista Joseph Schumpeter (1950) foi o primeiro a utilizar o conceito de empreendedorismo vinculando-o à inovação e justificando o crescimento da economia em função do aumento da atividade empreendedora na localidade. Através dessa visão, é possível resolver problemas, identificar novas oportunidades e agregar valor a produtos já conhecidos ou recém-criados.



Atualmente emerge nas empresas já consolidadas a percepção de que o empreendedorismo vai além do conceito de geração de novas empresas e startups, avança em direção a um comportamento, uma atitude que contribui para a geração de novos negócios e oportunidades para empresas já estabelecidas: expandindo o conceito empreendedor até o termo intraempreendedorismo.

Neste sentido, as empresas buscam profissionais que ofereçam habilidades e competências diferenciadas, que sejam dedicados e trabalhem como sócios do negócio. Estes intraempreendedores passam a ter autonomia atuando na criação de novas ideias e influenciando diretamente outros colaboradores – podendo auxiliar na retenção de talentos, na otimização de recursos e na manutenção de capital intelectual.

No artigo chamado “Os dois lados do intraempreendedorismo”, publicado pela Endeavor em 2011, Claudio Garcia reforça que, após estudar diversos empreendedores, uma característica acaba sempre se repetindo na trajetória de vida dos mesmos: a paixão. (ENDEAVOR, 2011)

Independente das dificuldades passadas, sempre se reforça a paixão pelo empreendimento e o não arrependimento por tudo que foi posto de lado para alcançar os objetivos pretendidos com o mesmo. Essa característica, a paixão, pode ser abordada dentro de dois prismas distintos, sendo o primeiro a paixão do colaborador e o segundo a paixão “da organização”.

No primeiro prisma, torna-se fundamental que o profissional queira estar na condição onde se encontra, caso o profissional não esteja feliz com sua posição dentro da empresa, o empreendedorismo não irá aflorar. No segundo prisma, nota-se que as organizações focam suas contratações quase que totalmente pautadas em competências, deixando de lado o entendimento das vivências, experiências e buscas dos candidatos, ou seja, deixando de lado as paixões que o candidato poderia vir a desenvolver em sua organização, tolindo o processo inovativo que poderia surgir num ambiente mais propício.

Fundada em 1905 a 3M surgiu como uma simples empresa de mineração, porém sempre aberta à inovação. Atualmente a organização é referência dentro do campo inovativo, utilizando-se de diversas premissas que passaram a ser replicadas por toda uma gama de instituições. Em entrevista dada ao site da Fundação Nacional de Qualidade (FND), o *head* de marketing da 3M, Luiz Eduardo Serafim, afirma que a empresa tem uma política de permitir que 15% do tempo de trabalho dos seus funcionários seja dedicado a projetos de interesse e paixão dos mesmos, fator fundamental para alavancar o sentimento de pertencimento dos colaboradores junto à organização. Esse estímulo consistente em prol da inovação é apenas um dos

princípios que guiam a cultura inovativa da empresa. Outros podem ser citados, como: a delegação de responsabilidades; a tolerância ao erro; a persistência; o foco no futuro; os pensamentos simultâneos a longo e curto prazo; a aposta em diversidade; o desenvolvimento máximo das competências centrais da organização; e a proximidade com o cliente.

Nesse contexto, o presente estudo tem o intuito de identificar aspectos da cultura organizacional, e principalmente aspectos do intraempreendedorismo, que influenciam no impulsionar da inovação em uma empresa, buscando responder à seguinte questão: Como os aspectos do intraempreendedorismo impulsionam o processo inovador da empresa XYZ?

## **1.2. Objetivo do Estudo**

Identificar aspectos do intraempreendedorismo, no contexto da cultura organizacional, que impulsionam o processo de inovação da empresa XYZ.

## **1.3. Objetivos Intermediários do Estudo**

Buscando atingir o objetivo final, este estudo possui como objetivos intermediários:

- ✓ Buscar referências nos principais autores que abordam o tema cultura organizacional inovadora, empreendedorismo e intraempreendedorismo, assim como inovação nas empresas.
- ✓ Identificar as características inovadoras da empresa;
- ✓ Identificar as características da organização que a identificam como intraempreendedora;
- ✓ Verificar a visão dos colaboradores sobre a cultura da organização;
- ✓ Reconhecer os traços da cultura organizacional fomentadores de inovação.

## **1.4. Delimitação e Foco do Estudo**

Este estudo procura compreender o quanto os intraempreendedores influenciam e impulsionam a inovação na empresa XYZ, uma empresa carioca que atua no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação, portanto está limitado à realidade da empresa e do contexto onde está inserida, no que diz respeito à atuação geográfica, setorial e características específicas.

O tema principal do estudo é a cultura organizacional inovadora, com foco em compreender o impacto do intraempreendedorismo no processo inovador da empresa, e, portanto, não serão abordados aspectos relacionados aos resultados financeiros nem como se desenvolve o processo de seleção dos perfis de funcionários intraempreendedores.

### **1.5. Justificativa e Relevância do Estudo**

O presente estudo é relevante, pois produzirá informações de interesse da organização estudada, que possibilitarão aprimorar o processo de inovação vigente, aperfeiçoar sua gestão de pessoas e sua cultura organizacional voltada à inovação.

Tendo em vista que as informações geradas são passíveis de adaptação para novos contextos e necessidades, este trabalho será capaz de servir como norte para outras empresas que desejem implementar ou aperfeiçoar sua cultura inovadora.

Por fim, os resultados obtidos poderão ser de utilidade para estudantes e pesquisadoras da área, especificamente aqueles interessados no tema empreendedorismo e inovação, e referência para novos estudos e publicações do meio acadêmico.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Cultura Organizacional

Segundo Mintzberg (2000), a cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que repercutem nas tradições e nos costumes, bem como em manifestações mais palpáveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos. Para o autor, a força de uma cultura está em autenticar as crenças e valores repartidos entre os membros de uma empresa.

De acordo com Schein (1985):

Cultura é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

De acordo com Chiavenato (2010), a cultura organizacional não é algo passível de toque, não podemos observá-la ou percebê-la em si mesma, mas sim através de seus efeitos e consequências. Um dos passos mais importantes para conhecer profundamente uma organização é entender sua cultura.

Quando a pessoa de fato faz parte de uma empresa, trabalhando nela e desenvolvendo sua carreira, consegue passar a participar intimamente da cultura organizacional dessa instituição. A forma como as pessoas interagem nesse ambiente organizacional, suas atividades e a interação entre ela e seus companheiros são fatores que farão parte dessa cultura organizacional (CHIAVENATO, 2010).

Marchiori (1999) afirma que o estudo da cultura organizacional surge como forma de entender, de maneira mais aprofundada, a complexidade da empresa, objetivando o desenvolvimento de planos, programas e projetos eficazes de comunicação, integrados ao plano estratégico da comunicação organizacional.

Hofstede (1994) realizou um estudo comparativo elencando dados sobre alguns aspectos considerados importantes e determinantes na elaboração dos traços culturais em empresas de vários países. Nesse estudo, foram definidas seis variáveis diferenciadoras no que diz respeito à cultura de uma organização: a primeira refletia a

orientação da organização para o processo ou para resultado; a segunda, a orientação para o trabalhador ou para o trabalho; a terceira, se a organização era profissional ou paternalista; a quarta, se o sistema era mais aberto ou fechado; a quinta, se a organização utilizava controles mais rígidos ou relaxados e a sexta se volta para normas ou pragmatismo.

Robbins (2009) afirma que a principal função da cultura organizacional é a definição de fronteiras, pressupondo um sentido de identidade às pessoas, podendo contribuir então para o comprometimento organizacional. A segunda função é a de estabilização social, pela qual a empresa se mantém de forma coesa. Por fim, a terceira função seria como o “sinalizador de sentido e de mecanismo de controle que visa orientar e dar forma às atitudes e comportamentos”

De acordo com Robbins (2009), há ainda sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização:

- a) Inovação e assunção de riscos: diz respeito ao grau no qual os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos;
- b) Atenção aos detalhes: se refere ao grau esperado em no qual os funcionários demonstrarão precisão, análise e atenção aos detalhes;
- c) Orientação para os resultados: diz respeito ao grau em que os líderes focam mais o resultados do que as técnicas utilizadas para alcançá-lo;
- d) Orientação para pessoas: se refere ao grau em que as escolhas dos gerentes levam em consideração o efeito que elas terão sobre os colaboradores da organização;
- e) Orientação para a equipe: diz respeito ao grau em que as tarefas são mais organizadas em termos de equipes do que indivíduos;
- f) Agressividade: se refere ao grau em que as pessoas são agressivas e competitivas, em vez de dóceis e de fácil trato;
- g) Estabilidade: diz respeito ao grau em que as rotinas organizacionais focam a manutenção do status quo em contraste ao crescimento.

Para identificar o futuro da gestão, as organizações deverão libertar-se das doutrinas dos modelos clássicos do planejamento tradicional, centradas na gestão de cima para baixo, caracterizadas muitas das vezes por pouca originalidade e inflexibilidade nos processos. O aparato de gestão moderna pressiona os seres humanos de difícil trato, opinativos e de livre consciência a se conformar com paradigmas e princípios e, ao fazê-lo, abandona grandes escalas de imaginação e iniciativas humanas (HAMEL; BREEN, 2007).

### 2.1.1. Cultura Organizacional Inovadora

A cultura organizacional pode ser segmentada em duas frentes distintas: a cultura conservadora e a cultura inovadora.

Para Chiavenato (1999), a cultura conservadora, também conhecida como cultura não-adaptativa, é caracterizada pela manutenção de ideias, valores, costumes e tradições, sem que haja mudança ao longo do tempo. Ela procura manter-se inalterada, mesmo frente às constantes mudanças ambientais.

A cultura inovadora, também conhecida como cultura adaptativa, é caracterizada pela criatividade, inovação e mudança, tendo constante revisão e atualização de suas ideias, costumes e valores. O objetivo é mudar tendo como foco adaptar-se às novas realidades para garantir a atualização e o sucesso.

**Tabela 1 - Cultura adaptativa x Cultura não-adaptativa**

	<b>Culturas Adaptativas</b>	<b>Culturas Não-adaptativas</b>
<b>Normas de Comportamento</b>	Os administradores prestam atenção a todos os aspectos, especialmente clientes, e iniciam a mudança quando precisam servir seus legítimos interesses, mesmo que isso signifique assumir riscos.	Os administradores tendem a comportar-se política e burocraticamente de modo isolado. Como resultado, eles não mudam suas estratégias prontamente para ajustar ou ganhar vantagens com a mudança em seus ambientes de trabalho.
<b>Valores Compartilhados</b>	Os administradores cuidam profundamente dos clientes, investidores e empregados. Eles atribuem forte valor às pessoas e aos processos que podem criar mudanças úteis (como liderança acima e abaixo da hierarquia administrativa).	Os administradores cuidam principalmente de si mesmos, de seu grupo imediato de trabalho ou de algum produto (ou tecnologia) associado com seu grupo de trabalho. Eles atribuem mais valor à ordem e à redução de riscos nos processos administrativos do que em liderar iniciativas.

Fonte: Chiavenato (1999)

Dornelas (2003) aborda a necessidade do comportamento empreendedor nas empresas com o propósito de discutir ou implementar ações que fomentem uma cultura empreendedora nos vários níveis hierárquicos. Segundo o autor, ao observar como funciona o processo de inovação nas grandes organizações, fica clara a fundamental importância do envolvimento e do bom entendimento entre as várias áreas da empresa, mas nota-se o quão difícil é a aprovação e aceitação de novos projetos nas corporações.

Gundling (1999) afirma que para gerenciar com sucesso inovações técnicas, faz-se necessário que a cultura organizacional absorva algumas características específicas. Dentre estas características podemos citar liberdade, antecipação, nunca desistir, tirar proveito das falhas e divertir-se no trabalho.

Para Pinchot e Pellman (2004):

Grandes líderes criam condições que revelam a habilidade das pessoas para produzir resultados extraordinários. Um elemento essencial nesta tarefa é a criação de um ambiente para inovação, um campo de força que leva gerentes e intra-empresendedores a buscar a inovação ou a desistir dela. (PINCHOT; PELLMAN, 2004)

Segundo Fleury (1993), a inovação tecnológica explicitada ao adotar um novo sistema, por exemplo, implica mudanças culturais substanciais para que os novos valores sejam, de fato, incorporados à prática organizacional. Ela afirma que as empresas que adotam diferentes estratégias produtivas e organizacionais acabam por desenvolver uma “cultura de qualidade”, iniciando não apenas novas relações com o mercado, com o cliente, mas também novas formas de interação interna.

Para Machado (2004), a cultura organizacional pode ser analisada através de seus elementos relacionados à inovação corporativa. Tais elementos são:

Valores – sentimentos pessoais de sucesso acerca de uma inovação, sentimento de pressão e stress sobre o trabalho que envolve a inovação e o quanto cada um poderá dispensar de tempo sobre a mesma, sentimento de quão importante é a inovação para a organização.

Crenças e pressupostos – crença de que são os maiores inovadores do setor, ou que estão entre eles, avaliados através de verdades sobre a inovação.

Ritos, rituais e cerimônias – rituais que envolvam uma inovação ou o processo de inovação em produto, processos e/ou gestão.

Estórias e mitos – descrições verbais de fatos que contribuíram ou que devem ser evitados sobre a inovação.

Tabus – demarcam áreas de proibições, a fim de orientar o comportamento organizacional e manter a disciplina, enfatizando o não permitido, o que se relaciona à inovação ou processo de inovação em produto, processo e/ou gestão.

Heróis – personalidades que são identificadas com a inovação ou processo de inovação em produto, processo e/ou gestão.

Normas – regras escritas que direcionam o comportamento das pessoas na organização, em direção à inovação ou ao processo de inovação.

Comunicação – conteúdos escritos ou não que direcionam o comportamento das pessoas na organização, em direção à inovação.

Artefato e símbolo – qualquer objeto, flâmula, bandeira, peso de papel, cortador, quadro ou outros, que sirvam de veículo de um significado da inovação em processo, produto ou gestão.

O modelo de gestão deve prover, à cultura organizacional, flexibilidade para atender às alterações do meio. A flexibilidade do modelo de gestão deve residir em

possibilitar a participação e colaboração das pessoas envolvidas nas tarefas (cultura grupal), de modo a contribuírem com novas ideias na busca por soluções inovadoras (cultura inovativa), para obter um plano lógico e formal (cultural racional), contudo sem eximir de responsabilidade os líderes dos departamentos e os proprietários (cultura hierárquica) pela decisão final (CAMERON; QUINN, 1996).

Na mesma linha de busca pela flexibilidade, O'Reilly e Tushman (2004) indicam as dificuldades recorrentes de empresas que se encontram num cenário de necessidade constante de inovações radicais e, ao mesmo tempo, necessitam gerir atividades tradicionais. A conquista dessas organizações – organizações ambidestras – residiria na sua estrutura organizacional, capaz de balancear dois tipos distintos de enfoques de negócios: o primeiro voltado à exploração constante das potencialidades das atividades já existentes com ênfase na operação e em inovações incrementais; ao passo que o segundo estaria focando na busca por novas oportunidades de crescimento (ênfase na adaptação aos novos cenários e rupturas inovativas – inovação radical). Esses dois enfoques distintos necessitam de estratégias, estruturas, processos e culturas diferentes, mas terão em comum o mesmo “gestor sênior”, as mesmas visões e valores.

O enfoque dado por O'Reilly e Tushman (2004) ressalta uma qualidade fundamental para as empresas da atualidade: o foco no curto e no longo prazo (ambidestria organizacional) de maneira simultânea. Para manter competitividade torna-se fundamental conseguir equilibrar o processo inovativo em curto prazo, fazendo proveito de inovações incrementais, com o processo inovativo de longo prazo, onde as inovações disruptivas são geradas. Para isso, as organizações necessitam de alta flexibilidade no seu planejamento e forte orientação para cultura organizacional inovativa.

## **2.2. Inovação e Empreendedorismo**

### **2.2.1. Inovação**

Erroneamente confunde-se inovação com invenção. A invenção faz parte do processo de inovar, processo que é iniciado na imaginação e criatividade do inventor, a sua execução (invenção) até a sua usabilidade prática (inovação).

Pinchot (1985) afirma que invenção é criar um conceito novo para um produto ou serviço que será potencialmente útil e isso é apenas o começo em inovação. Quando a invenção é feita, a etapa seguinte da inovação começa: transformar a ideia gerada em sucesso comercial.



Segundo Sadriev e Pratchenko (2014 apud Martins, 2017), a execução efetiva de uma ideia criativa, dando origem a uma vantagem competitiva, é considerada uma inovação. Portanto, a inovação na elaboração de produtos, serviços ou processos, novos ou aprimorados, pode ser um princípio importante de receita para a empresa e também pode elevar a demanda por certo tipo de produto ou serviço (DOROODIAN, 2014).

Para Drucker (2003), a inovação é um efeito na economia e sociedade, alteração no comportamento das pessoas, uma mudança de processo, na forma como as pessoas trabalham e produzem algo, portanto necessita de estar junto ao mercado, concentrada no mesmo e guiada pelo mesmo.

Hashimoto (2006) afirma que a década na qual vivemos será marcada pela inovação. Para ele, criar o que ninguém tem, imaginar algo que ainda não existe, propor a quebra dos atuais paradigmas, explorar novos e/ou inexistentes nichos, estabelecer novos produtos e, principalmente, ter visão para captar as tendências, são habilidades pertencentes ao ser humano empreendedor.

Segundo Dornelas (2003), o processo de inovação está fortemente associado à mudança, fazer as mesmas coisas de formas distintas (algo próximo ao conceito de vantagem competitiva), criar algo de fato novo e alterar o ambiente de negócios no qual se está inserido. Para Pinchot e Pellman (2004), as organizações até produzem elevada quantidade de ideias, porém são, muitas das vezes, incapazes de implementá-las. A inovação requer dos profissionais um comportamento empreendedor, visto que a maior das dificuldades é transformar as ideias em realidades rentáveis.

Betz (1994, apud Barbieri, 1997) afirma que:

A inovação tecnológica é definida como a invenção, o desenvolvimento e a introdução no mercado de novos produtos, processos e serviços que incorporam novas tecnologias; a inovação começa como invenção, uma ideia de como fazer alguma coisa.

Pinchot (2004) afirma que “a inovação rápida e econômica é o principal tipo de vantagem competitiva permanente do século XXI. Outros tipos de vantagem competitiva são apenas temporários”. De encontro aos pensamentos de Pinchot (2004), o autor Christensen (2004) afirma que o desafio atualmente para as organizações encontra-se na estabilização de uma vantagem competitiva real e a única forma de se atingir isso é preservar de maneira contínua a inovação e criação de novas ideias.

A busca constante por vantagem competitiva consistente somada ao cenário já exposto, de concorrência elevada e baixo desempenho econômico, acabam direcionando organizações à busca pela inovação, refletindo diretamente nos índices de atividade empreendedora. Esse fenômeno, de aumento da atividade empreendedora em períodos de instabilidade econômica e alta competitividade, foi evidenciado pelo relatório de 2017 da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), feito em comunhão entre o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP) e o SEBRAE Nacional.

Durante o estudo, ao comparar os dados de empreendedorismo de 2017 e 2016, foi possível notar uma queda na entrada de novos empreendedores, fator que pode ser associado aos sinais de recuperação econômica do país, sobretudo no tocante ao mercado de trabalho. Não é possível cravar, mas é provável que a esperança da conquista do emprego formal foi mais forte do que a expectativa de subsistência baseada na atividade empreendedora, principalmente na parcela de empreendedores que entram por necessidade. Também foi possível auferir uma diminuição na proporção de empreendedores por necessidade frente aos por oportunidade, fator que corrobora ainda mais o pressuposto inicial – de que o nível de estabilidade/instabilidade da economia influencia diretamente o nível de atividade empreendedora.

Para Tidd (2008), faz-se necessário compreender a inovação como um processo, fator que altera a maneira com que a inovação é vivenciada e gerida. Dessa forma, podemos enxergar a inovação como parte de um processo e não um evento isolado, portanto as influências sobre esse processo podem ser manipuladas de modo a afetar diretamente o resultado final, em resumo, a inovação pode e deve ser gerenciada.

**Figura 1 - Processo de inovação**



Fonte: Tidd (2008)

Segundo Tidd (2008), a inovação é o processo de converter ideias em realidade e extrair o valor obtido através das mesmas, conforme mencionado anteriormente. E para tal, o autor defende que o processo se fragmenta em quatro etapas para alcançar êxito: a busca, etapa onde é feita a análise interna e externa do cenário em busca de oportunidades e ameaças para/à oportunidade. A seleção, etapa onde são definidas, dentre as variantes do processo de busca, quais serão as mais viáveis para o desenvolvimento e evolução da empresa. A implementação, etapa onde basicamente as ideias são transformadas em realidade. E a captura de valor, etapa onde os benefícios da inovação serão recolhidos.

Tidd et al. (2008) classificam a inovação em conformidade com o nível no qual é notada. Dividindo-a, portanto, em inovação incremental, melhorar algo que já é feito pela empresa, inovação intermediária, adotar estratégias ainda não praticadas pela organização, e inovação radical, quando há adoção de estratégias novas para todo o mercado, quebrando consistentemente um paradigma.

Segundo o Manual de Oslo (2005), documento criado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que tem por objetivo orientar e padronizar conceitos, metodologias, construção de estatísticas e indicadores de pesquisa e desenvolvimento em países industrializados, existem quatros tipos de inovação no âmbito da organização, são eles: inovação de produto, de processo, de marketing e organizacional.

Inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

Inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.

Inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

Inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

De acordo com Gamabatese e Hallowell (2011), a palavra inovação está relacionada a três elementos, sendo eles a difusão, a geração de oportunidades e a geração de ideias. Assim, as organizações que desenvolvem e fomentam projetos de inovação possuem maior capacidade de gerenciar mudanças e tornam-se capazes de minimizar os riscos inerentes ao processo da forma mais adequada. Cabe à organização estruturar-se, tanto física quanto culturalmente, de modo a impulsionar e gerar valor dos projetos inovadores. Uma forma de obter isso de maneira estruturada é através do empreendedorismo, pois seus conceitos ajudam na organização da busca pela inovação e em ganhar velocidade competitiva.

### **2.2.2. Empreendedorismo**

O atual cenário de concorrência acirrada e baixo desempenho econômico oferece uma série de ameaças e oportunidades às organizações, forçando-as a enfrentar o desafio de desenvolver mais aprimorados modelos de inovação que possam colocar a empresa em patamar de competição. Os esforços das organizações visando mais inovações e produtividade estão fortemente relacionados ao número de entrantes ou ameaças de entrada no mercado onde ela está inserida. Isso se dá de duas maneiras: por meio de resultados diretos de inovações associadas aos novos concorrentes e por esforços de inovação de empresas já estabelecidas, tendo em vista que as mesmas sofrem com as ameaças de novos entrantes e buscam evitar a perda de mercado (BARROS; PEREIRA, 2008).

O cenário de elevada incerteza de um mercado impulsiona a prática da inovação e da atividade empreendedora. (WO, P; PING HO, Y; AUTIO, E. 2005).

A origem da definição de empreendedor foi concebida por Joseph Schumpeter (1949):

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

Já para Kizner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um cenário de desordem e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem vigente. No entanto, ambos ressaltam que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances de inovar melhoram de acordo com o aumento do seu conhecimento, ponto que vai de encontro aos pensamentos de Dornelas (2008), que afirma: “o empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”.

Conforme citado acima, Schumpeter (1949) e Kizner (1973), apesar de terem pensamentos aproximados em diversos aspectos, divergiam num aspecto ligado ao empreendedorismo: o papel do empreendedor. Enquanto Schumpeter frisa que o empreendedor tem um papel disruptivo dentro da ordem econômica, de modo a introduzir novos produtos e serviços que alteram toda a dinâmica do mercado, Kizner deixa claro que o empreendedor tem como meta principal se inserir no mercado já vigente, independente do quão desorganizado ele esteja, se posicionando de forma clara, objetiva e identificando oportunidades.

Longenecker (1997) enxerga a ação empreendedora com um espectro mais amplo, associando a ação tanto com a pessoa que inicia um negócio, como à que o dirige e desenvolve. Dessa forma, podemos incluir todos os gerentes e proprietários ativos da organização, inclusive os membros de segunda geração que administram empresas familiares e proprietários que compraram empresas já existentes.

Mais uma vez é possível identificar uma sutil diferença entre os pensamentos de Schumpeter (1949) e outro autor do tema, no caso Longenecker (1997). Enquanto o primeiro deixa explícito em seus pensamentos que empreender é criar uma organização econômica inovadora, o segundo afirma que não necessariamente você precisa ser o criador do negócio para encaixar-se no espectro de empreendedor, pois, mesmo os gerentes e desenvolvedores de empresas, apesar de não terem participado da fundação da empresa, também são empreendedores.

De acordo com Dornelas (2008), é possível dividir o empreendedorismo em duas vertentes distintas: o empreendedorismo de oportunidade e o empreendedorismo de necessidade. No primeiro, o empreendedor visionário sabe aonde quer chegar, cria a empresa com base em um planejamento prévio, tem em mente o crescimento que quer buscar e objetiva a geração de lucro. Já no segundo, o empreendedor entra nessa jornada por falta de opção, por estar desempregado ou sem alternativas de trabalho, os negócios costumam ser criados sem planejamento prévio, de forma informal e, corriqueiramente, acabam fracassando. Enquanto a primeira vertente acaba sendo mais presente em países desenvolvidos, com economia forte e mercado estabelecido, a segunda se apresenta mais fortemente nos países em desenvolvimento, onde a economia encontra-se ainda em estágio de evolução, ou até involução, e não há mercado fortemente consolidado.

No Brasil, segundo relatório do GEM (2017), 36% da população economicamente ativa, entre 18 e 64 anos, empreende sendo na criação ou aperfeiçoamento de um novo negócio, ou na manutenção de um empreendimento já estabelecido. Podemos dividir esses 36% em dois grupos distintos, um, composto por 20%, formado de empreendedores em estágio de início do seu empreendimento; enquanto o restante, 16%, compõe o grupo de empreendedores já estabelecidos.

Os empreendedores em estágio inicial são formados por empreendimentos onde ainda não ocorreu o pagamento de salário ou pró-labore até os empreendimentos com 42 meses de pagamento do mesmo. Enquanto os empreendedores já estabelecidos são assim considerados por já terem feito pagamento de salário ou pró-labore por um período superior aos 42 meses antes mencionados. (GEM, 2017)

Vale ainda mencionar que, entre os empreendedores iniciais, é possível definir que 60% deles empreende por oportunidade, enquanto os outros 40% empreendem por necessidade. (GEM, 2017)

Ademais, Schumpeter (1949), apesar de reforçar que o empreendedor é aquele que cria novos negócios, afirma que o empreendedor também pode inovar dentro de negócios já existentes; ou seja, empreender dentro de empresas constituídas. Nesse caso, o empreendedorismo acaba ganhando uma nova vertente, o empreendedorismo corporativo, hoje chamado de intraempreendedorismo.

### **2.3. Intraempreendedorismo**

De acordo com Antoncic e Hisrich (2003), o intraempreendedorismo, ou empreendedorismo corporativo, é a prática do empreendedorismo dentro de uma organização já existente, independente do seu tamanho. O intraempreendedorismo

surge com intenções voltadas à fuga do habitual, envolvendo criação de novos negócios, inovação em atividades e desenvolvimento de novos produtos, tecnologias, serviços, técnicas administrativas, posturas competitivas e estratégias.

Wunderer (2001, apud Hashimoto, 2006) apresenta a seguinte definição para o intraempreendedor:

O intraempreendedor é um colaborador da empresa que inova, identifica e cria oportunidades de negócios, monta e coordena novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor. Age para atender necessidades latentes e busca fazer de forma mais eficaz o que já existe (WUNDERER, 2001 apud HASHIMOTO, 2006).

Em congruência aos pensamentos de Wunderer (2001, apud Hashimoto, 2006), Antoncinc e Hisrich (2003), Hashimoto (2006) afirma que as iniciativas inovadoras são oriundas das mais diversas situações, não podendo restringi-las apenas à criação e/ou desenvolvimento de novos produtos. Elas podem existir em qualquer área da empresa, resultando na geração de valor agregado para o cliente ou para a própria organização. Com isso, há esforços direcionados a melhorias/inovações em processos administrativos ou de negócios; além daquelas voltadas ao aprimoramento de novos produtos ou aperfeiçoamento dos já existentes.

Numa visão mais contemporânea, o intraempreendedorismo entra em voga como uma resposta estratégica das empresas à iminente necessidade de capitalizar as oportunidades, antes de seus principais concorrentes, e tendo de contornar a escassez de recursos (CARDOSO; BARINI FILHO, 2003; CARVALHO JUNIOR; DE NARDI; ZAWISLAK; SILVA, 2003). Segundo Vargas (2002), nesse novo ambiente as organizações flexíveis, altamente resilientes e abertas à aprendizagem, reuniram as condições necessárias, embora nem sempre suficientes, para buscar vantagens competitivas sólidas e sustentáveis.

Indo ao encontro dos pensamentos de Vargas (2002), Barringer e Bluendorm (1999) também ressaltam a necessidade de flexibilidade para a atuação em um ambiente de forte instabilidade. Os autores se referem à flexibilidade de planejamento como a capacidade da organização estratégica de uma empresa ser resiliente o suficiente para adaptar-se às oportunidades e ameaças ambientais que surgem. Desse modo, podemos correlacionar positivamente a flexibilidade de planejamento e a intensidade de atividade intraempreendedora.

Corroborando Barringer e Bluendorm (1999), os autores Luchsinger e Bagby (1987) afirmam que organizações que fomentam o intraempreendedorismo são caracterizadas pela adoção de um estilo empreendedor que mitiga as barreiras

burocráticas e promovem um clima de inovação, encorajando o empreendedorismo corporativo entre seus colaboradores.

Hisrich e Peters (2004) reforçam não só a relevância do intraempreendedorismo em si, como também da eficácia da aplicação de recursos dentro de empresas já existentes, para conseguir executá-lo:

As empresas existentes têm os recursos financeiros, as habilidades gerenciais e muitas vezes os sistemas de marketing e distribuição para comercializar inovações com sucesso. Contudo, também com frequência a estrutura burocrática, a ênfase nos lucros em curto prazo e uma estrutura altamente organizada inibem a criatividade e impedem que se desenvolvam novos produtos e negócios. As corporações que reconhecem esses fatores inibidores e a necessidade de criatividade e inovação tentam estabelecer um espírito intraempreendedor em suas organizações. Na atual era da hipercompetição, a necessidade de novos produtos e o espírito intraempreendedor tornaram-se tão grandes que cada vez mais empresas estão desenvolvendo um ambiente intraempreendedor. (HISRIC; PETERS, 2004, p. 35)

Na visão de Hashimoto (2006), o desenvolvimento do intraempreendedorismo surge como ótima forma de atrair e reter talentos para dentro das empresas e, em paralelo, lidar de forma eficiente com as ameaças do mercado competidor. Ao incentivar o intraempreendedorismo, as organizações estariam fomentando o melhor de dois mundos: canalizar o espírito empreendedor dos colaboradores para a empresa em troca de estrutura e patrocínio para os empreendedores prosseguirem os seus projetos pessoais que estejam alinhados aos propósitos estratégicos da organização.

Para Hashimoto (2006), a remuneração é um fator higiênico na motivação dos colaboradores. Isso significa que, em caso de inadequação na remuneração, poderá ser gerado um descontentamento ou desmotivação dos funcionários. Uma remuneração adequada, porém, não irá garantir a satisfação dos funcionários. Uma ótima forma de mitigar o risco de rompimento da expectativa é a remuneração variável, pois ela mantém de forma prática o equilíbrio dessa troca, possibilitando a quebra de estruturas mais rígidas de compensação baseadas em cargos, tempo de casa e outros critérios inflexíveis.

Segundo Hashimoto (2006), a maior falha do padrão tradicional encontra-se em não proporcionar incentivos aos funcionários que excedem os resultados esperados, eliminando a oportunidade de inovação ou o aumento do desempenho individual ou grupal. Para ele, todos os intraempreendedores devem ser reconhecidos e remunerados por seus esforços, independente do resultado alcançado em seus empreendimentos. Uma organização que incentiva o intraempreendedorismo deve observar os empreendimentos que não tiveram sucesso como oportunidades de

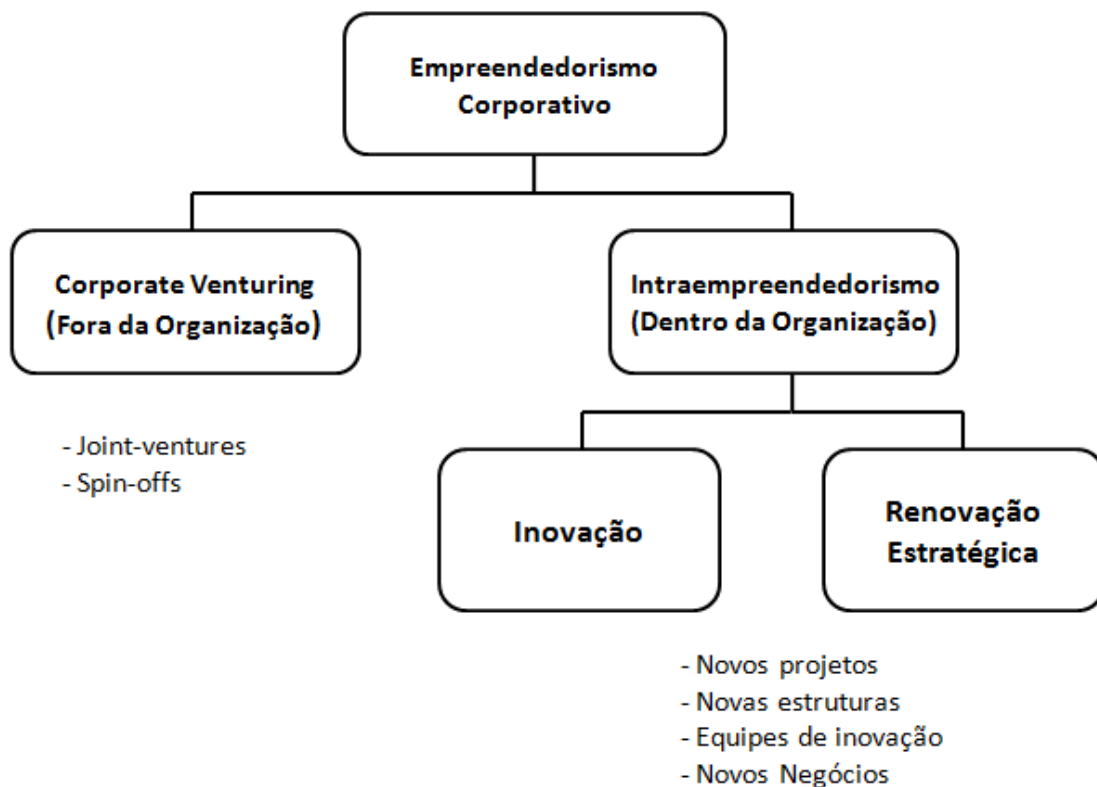


aperfeiçoamento, de modo a inserir um novo elemento cultural que é a valorização dos erros e falhas inerentes ao método inovativo.

De acordo com Dornelas (2003), o intraempreendedor, parte fundamental de todo o processo de empreendedorismo corporativo, poderia ser caracterizado como a pessoa que está focada em implementar uma inovação, sendo responsabilizado em todos os passos necessários para alcançar seu objetivo e demonstrar bons resultados. Esse profissional deve focar não apenas na criação de novos negócios, mas cooperar no crescimento e sucesso da organização, assumindo riscos calculados, identificando oportunidades de negócios, sendo criativo, inovando e trabalhando em equipe.

Dornelas (2003) sugere ainda, uma espécie de subdivisão dentro do empreendedorismo corporativo, de modo a identificar duas modalidades de empreendimentos em empresas já existentes: empreendimentos que são realizados pelas organizações, sem a necessidade de criar uma empresa em separado – intraempreendedorismo; e a geração de algo novo, fora da empresa original, podendo ter sido gerado internamente em um primeiro momento – *corporate venturing*.

**Figura 2 - Modalidades de empreendedorismo corporativo**



Fonte: Dornelas (2003)

O *corporate venturing*, como se localiza fora da organização, acaba tendo regras próprias e gozando de mais autonomia, não seguindo, ou seguindo menos, regras

preexistentes da organização no qual foi concebido. Ao passo que o intraempreendedorismo engloba diversas formas de se trabalhar o empreendedorismo, como a inovação incremental ou radical, renovação estratégica da organização e afins. Com destaque para o fato de que, no intraempreendedorismo a empreitada se dá dentro da organização original, fator que pressupõe cultura e clima favoráveis à sua prática.

Uma das virtudes que define o intraempreendedor é a liderança (CUNHA; FERLA, 1997). Ele, empreendedor corporativo, é capaz de agregar os colaboradores em torno de si e impulsioná-los em direção ao objetivo por ele traçado. Como líder autêntico, possui ideias, objetivos e, para realizá-los, emprega estratégias, conscientes ou inconscientes, de modo a influenciar e persuadir seus companheiros de empresa. Ao buscar apoio, o intraempreendedor acaba associando-se às pessoas chave, criando uma forte rede de contatos. Essas estratégias são usadas, principalmente, para desenvolver e manter relações comerciais.

Hashimoto (2006) elaborou um quadro comparativo onde são expostos diversos fundamentos de empresas intraempreendedoras em contraponto aos de instituições mais tradicionais. Nele são apresentados os principais fundamentos das organizações que podem influenciar positiva ou negativamente na prática do empreendedorismo corporativo:

Tabela 2 - Principais fundamentos das organizações tradicionais x intraempreendedoras

Fundamento	Organização Tradicional	Organização Intraempreendedora
Comunicação	De cima para baixo, apenas o necessário.	Em todas as direções, sem restrições.
Ambiente externo	A interação ocorre apenas por meio de canais preestabelecidos.	Interação ampla e irrestrita como forma de geração de relacionamentos relevantes.
Erros e falhas	São evitados e penalizados.	São vistos como parte do aprendizado.
Burocracia	Minimiza os riscos e desvios.	Impede a criatividade e espontaneidade.
Poder	Centralizado, organizado em hierarquia.	Descentralizado, <i>empowerment</i> .
Estrutura organizacional	Hierarquia.	Em rede.
Controles	Evitam desvios do padrão esperado.	São mínimos sobre as pessoas.
Relacionamentos	Diferenças departamentais.	Interdepartamentalização forte.
Formação das pessoas	Especialistas por área.	Estímulo à diversidade.
Instrumentos motivacionais	Extrínsecos (recompensas financeiras, prêmios).	Intrínsecos (reconhecimento, visibilidade, auto-realização).
Novos produtos e serviços	Gerados pela área de produtos, laboratório, engenharia, P&D.	Gerados em qualquer lugar da organização.
Responsabilidade pelo cliente	Do "front-end" que tem contato direto com o cliente.	De todos os funcionários.
Quem faz parte da organização	Funcionários apenas.	Funcionários, terceiros, parceiros, <i>freelancers</i> , fornecedores, clientes, distribuidores, cooperativas, etc.
Estrutura de cargos	Preserva a responsabilidade de cada funcionário.	Limita o potencial de agregação de valor de cada funcionário.
Orçamento	Definido anualmente por departamento, conforme planejamento prévio.	Parcela aplicada como capital de risco, sem garantia de retorno, para projetos empreendedores.
Planejamento	Altamente valorizado, ensinado e seguido à risca.	Dá margens à flexibilização para acomodar circunstâncias ambientais altamente mutáveis e dinâmicas.
Cultura interna	Resistente à mudanças, tradicional e paternalista.	Receptiva às experimentações, trocas mútuas e baseada em colaboração e confiança recíproca.
Treinamento	Determinado pelo Recursos Humanos, de acordo com as necessidades organizacionais.	Determinado por cada um, segundo necessidades do projeto, e é incorporado ao capital investido.
Perfil do funcionário	Seguidor de ordens, especialista, eficiente, focado em tarefas, pequeno escopo.	Questionador, polivalente, eficaz, focado em realizações, escopo amplo.

Fonte: Hashimoto (2006)

Hashimoto (2006) afirma que o intraempreendedorismo só pode ser caracterizado frente à junção de três elementos distintos: o risco, a autonomia e a inovação. De forma isolada, eles são características que qualquer executivo pode possuir, porém somados formam o cenário perfeito para o surgimento de um profissional intraempreendedor. O primeiro deles é o risco, fator intrínseco a qualquer empreendimento, quanto maior a incerteza, maior será a imprevisibilidade dos resultados e o empreendedor não poderá ser avesso a isso. O segundo elemento é a autonomia, característica da qual o intraempreendedor precisa gozar para definir os objetivos, decidir sobre a utilização de recursos, escolher estratégias de ação e etc. Nesse ponto é fundamental ressaltar a distinção entre autonomia e independência, pois uma das principais características do empreendedor corporativo é justamente a sua capacidade de motivar e mobilizar pessoas em prol da concretização de seus objetivos. Por fim, e provavelmente o elemento mais importante desse tripé, temos a inovação.

Voltando às origens do principal termo de instrumento desse estudo, temos Schumpeter (1934) associando o empreendedor à ação inovadora ou criativa, logo esse é o fio condutor de todo o processo ligado ao empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo. Sem a inovação o intraempreendedorismo acaba perdendo o fator de geração de valor, impossibilitando a criação de vantagem competitiva e invalidando todo o processo de criação.

Em paralelo aos pensamentos de Schumpeter (1934), Pinchot e Pellman (1999) reforçam que onde existirem inovações em organizações, também haverá intraempreendedores que a viabilizem. Por menores que sejam essas inovações, partirão de um sonho, demandarão iniciativa e certa dose de coragem para serem desenvolvidas e postas em prática.

#### **2.4. Avaliação da Cultura Intraempreendedora segundo Adriane Hartman (2006)**

Baseando-se nos pensamentos de Pinchot e Pellman (2004) e Dornelas (2003), Hartman (2006) estruturou oito grandes grupos de requisitos básicos para avaliação da cultura intraempreendedora de uma empresa. São eles: comunicação; processo decisório; incentivos/motivação; recompensas; autonomia; liderança; equipes e controle/mensuração. Primeiramente iremos tratar dos pensamentos dos autores que inspiraram Hartman (2006) e depois entraremos nos grupos por ela criados.

De acordo com Pinchot e Pellman (2004), há dezenove elementos de sucesso que devem coexistir para que as condições perfeitas sejam criadas e a inovação seja facilitada:

1. Transmissão da visão e do objetivo estratégico;
2. Tolerância a riscos, erros e falhas;
3. Apoio a intra-empREENDEDORES;
4. Gerentes que patrocinam a inovação;
5. Equipes multifuncionais dotadas de empowerment;
6. Tomada de decisão pelos executores;
7. Tempo discriminado;
8. Atenção no futuro;
9. Auto-seleção;
10. Nenhuma transferência de tarefas;
11. Sem fronteiras;
12. Comunidade organizacional forte;
13. Foco nos clientes;
14. Escolha de fornecedores internos;
15. Medição da inovação;
16. Transparência e verdade;
17. Bom tratamento pessoal;
18. Responsabilidades social, ambiental e ética;
19. Evitar a filosofia *home run* (busca apenas de inovações maiores).

Em paralelo a Pinchot e Pellman (1994), Dornelas (2003) também apresenta seu conjunto de indicadores que apontam se existe uma cultura voltada à inovação dentro da organização. Esses indicadores são chamados de “ingredientes” e devem ser fortalecidos e suportados pelas práticas gerenciais, a fim de que exista uma estratégia empreendedora definida. Os ingredientes são:

- a. Desenvolvimento, de uma visão empreendedora;
- b. Incentivar e aprimorar a percepção da oportunidade;
- c. Institucionalizar a mudança;
- d. Alimentar o desejo de ser inovador;
- e. Investir nas ideias das pessoas;
- f. Compartilhar riscos e recompensas com os funcionários;
- g. Reconhecer que o ato de falhar é crítico, mas importante.

Partindo dos preceitos estabelecidos por Pinchot e Pellman (2004) e Dornelas (2003), Hartman (2006) pôde então elaborar e destrinchar as características utilizadas para avaliar a cultura intraempreendedora de uma organização:

No grupo de comunicação, são abordados os dados relativos à visão da empresa, ao planejamento estratégico, às metas, aos objetivos, às decisões, ao foco no cliente, aos programas de incentivo, enfim, como tudo isso é de fato disseminado entre os colaboradores da organização.

No grupo de processo decisório, são avaliados indicadores como o prazo no qual os líderes focam suas atenções. A visão em curto prazo deve ser desestimulada, pois é fundamental que os colaboradores notem nos seus gestores uma visão de futuro. Outro fator a ser mencionado é a responsabilidade socioambiental, cabe aos gestores cumprir com o prometido que é passado pela visão, missão e estratégias da empresa, de modo a criar credibilidade entre os colaboradores e seus líderes.

No grupo de incentivos/motivação, podemos destacar que dificilmente as pessoas irão agir caso o estímulo correto não seja dado. A elaboração de um plano de incentivos ao compartilhamento de ideias entre os funcionários e a empresa torna-se fundamental para a sustentabilidade da cultura empreendedora. Erros e fracassos na geração da inovação não podem ser punidos com severidade, pois é de primordial importância que a organização demonstre ter tolerância a riscos, erros e falhas. Por fim, é de extrema importância a prática de incentivo às mínimas inovações, pois são essas pequenas inovações incrementais que irão alavancar a inovação tecnológica da organização e a manterão sempre inovando.

No grupo de recompensas, é ressaltada a importância de se promover a política de recompensas de forma continuada, pois a sua falta irá desestimular os funcionários. Os colaboradores devem ser recompensados, seja financeira, psicológica ou socialmente mesmo nas mínimas inovações.

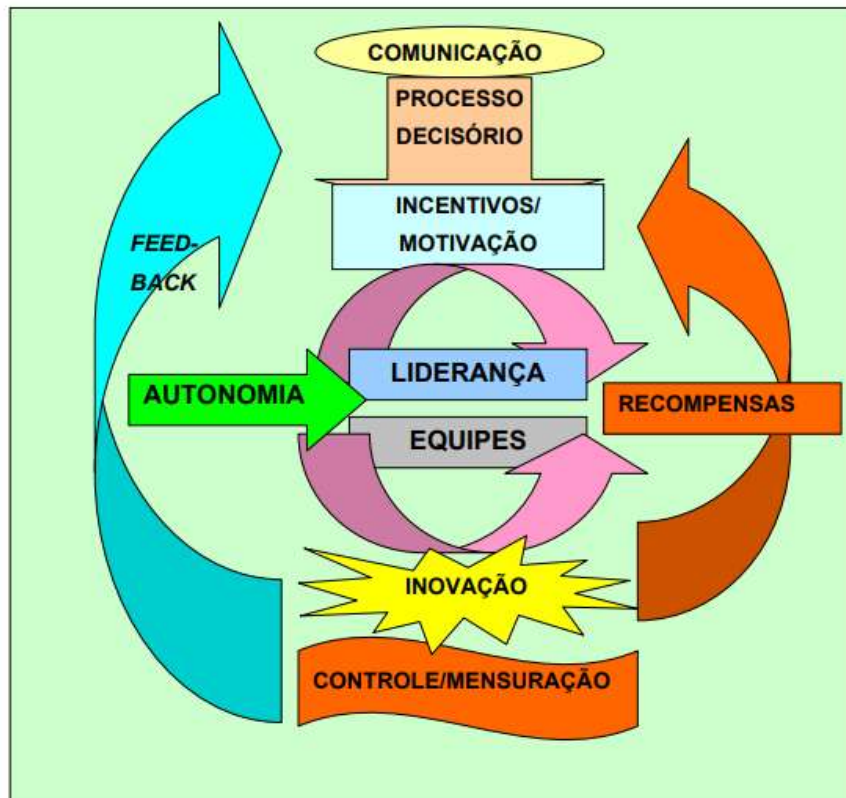
No grupo de autonomia, os incentivos e as recompensas tornam-se inúteis sem que haja a liberdade inovativa para os colaboradores. Autonomia para agir, fácil acesso aos recursos, compartilhamento de riscos e liberdade para trabalhar em novos projetos acabam sendo indicadores fundamentais.

No grupo de liderança, é reforçada a necessidade de que todos os funcionários sejam treinadores para se tornarem líderes. Todos eles devem estar 100% aptos a assumir as funções de seus superiores imediatos em casos de necessidade.

No grupo de equipes, é frisada a importância do senso de comunidade, cooperação total entre os colaboradores e formação de equipes multifuncionais para que os índices de motivação mantenham-se elevados.

Por fim, no grupo de controle/mensuração, é reforçada a necessidade de monitoramento e controle das inovações, fator que possibilitará uma avaliação mais criteriosa dos colaboradores e aumentará a assertividade das recompensas aos funcionários. Esta atitude irá manter os funcionários cada vez mais entusiasmados a inovar, pois terão ciência de que suas ideias estarão sendo avaliadas e valorizadas.

**Figura 3 - A cultura intraempreendedora nas organizações**



Fonte: Hartman (2006)

### **3. Metodologia de Pesquisa**

#### **3.1. Tipo de Pesquisa**

O presente trabalho de conclusão de curso caracteriza-se como um estudo de caso, que se utiliza de uma pesquisa descritiva e exploratória.

Para Andrade (2009), na pesquisa descritiva temos o registro, a análise, a classificação e a interpretação de um fenômeno, sem que haja qualquer interferência do pesquisador. Esse tipo de estudo tem como característica a padronização da coleta de dados e a busca pelo entendimento da relação entre as variáveis estudadas.

Gil (1999) define que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e alterar conceitos e ideias, formulando problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis em estudos futuros. Este tipo de pesquisa requer menor rigidez de planejamento, pois têm o objetivo de proporcionar panorama geral acerca de determinado fato

No tocante aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único. Segundo Gil (1999), o “estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado”.

Quanto à abordagem do problema e pesquisa, caracteriza-se como sendo de natureza qualitativa. Para Richardson (1999), “a pesquisa qualitativa é caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistadores”.

#### **3.2. Universo e Amostra**

A população objeto deste estudo foi composta por cinco profissionais que atuam na organização, sendo um sócio da organização e quatro colaboradores vinculados à empresa XYZ.

Beuren (2003) define população ou universo como “a totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas para determinado estudo”.



### **3.3. Coleta e Tratamento de Dados**

As entrevistas aconteceram no período entre outubro e novembro de 2018 junto ao sócio e os colaboradores da empresa.

Os entrevistados foram sugeridos pelo sócio da empresa em função da disponibilidade de tempo dos colaboradores uma vez que estavam em momento de entrega de grande projeto e com toda a força da empresa dedicada a esta.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas por telefone e gravadas com o consentimento dos entrevistados com objetivo de analisá-las posteriormente. Como base para a coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevistas (Anexo 1).

As entrevistas foram transcritas e o discurso dos colaboradores analisados com base nos temas do referencial teórico, identificando os aspectos que vão ao encontro das teorias dos autores abordados e aqueles que destoam.

As análises realizadas estão apresentadas no capítulo 4 deste trabalho.

### **3.4. Limitações do Estudo**

O estudo se deparou com alguns fatores limitadores, tais como o reduzido número de entrevistados disponibilizados em função do período de grande volume de entregas de serviços pela organização. O fato dos colaboradores entrevistados terem sido indicados pelo sócio, fator que, de algum modo, pode gerar um viés favorável ao tema de estudo; e o fato dos entrevistados serem atuais colaboradores da empresa, aspecto que pode impactar na forma como os funcionários responderam às questões.

## 4. Análise de Dados

### 4.1. A Empresa XYZ

O presente estudo foi realizado na empresa XYZ, fundada em 2006 como uma organização especializada em tecnologia da informação (TI) com o foco em desenvolvimento de soluções de missão crítica, ou seja, que não admitem falhas. As soluções de missão crítica oferecidas pela organização estudada atendem diversos setores como Petróleo & Gás; Energia, Segurança e Defesa, Financeira.

A empresa tem como filosofia o “*customer success*” um conceito bastante moderno, que prioriza o sucesso do cliente, e, portanto, foca em qualidade e comprometimento total com os melhores resultados do cliente. O portfólio de clientes da XYZ inclui majoritariamente empresas alocadas no Brasil, porém também atende organizações em Cuba, EUA, Argentina, Malásia, Bolívia e México.

Desde que foi fundada a empresa XYZ mantém um contato próximo com o ambiente universitário, uma vez que se trata de uma organização *spin-off* do laboratório de Engenharia de Software da PUC-Rio. Esta aproximação se dá não somente pela sua origem, mas também, por acreditar no potencial da interação empresa-universidade como alavanca impulsionadora de crescimento e surgimento de novos projetos, sempre visando a excelência no desenvolvimento de soluções para TI.

A missão declarada da empresa é “oferecer soluções de software de alta qualidade, confiáveis e robustas para sistemas de missão crítica, viabilizando projetos que requeiram alto grau de confiabilidade e taxa de falhas bastante reduzidas.”

Os valores declarados da empresa são: comprometimento, excelência (“trabalhamos com as mentes mais capazes, verdadeiros ‘geradores de solução’, o que garante o padrão de qualidade - qualidade XYZ”), capacidade de inovação, brasilidade, disciplina intelectual, valorização do talento e da meritocracia e respeito à diversidade humana. (site XYZ, 2018)

Dentre as soluções oferecidas pela empresa ao mercado estão: aplicativos de forças de vendas, sistemas de gestão e análises de desempenho entre empresas do grupo, sistemas de gestão de frotas; plataforma de gestão de aprendizagem; ferramentas para gestão de integridade de dutos, ferramentas de inspeção de linhas de dutos, softwares para os veículos autônomos para inspeção de *risers* flexíveis, soluções para implantes dentários.

A empresa é especializada ainda em desenvolvimento ágil de softwares sob encomenda e utiliza uma metodologia própria para garantir o *customer success*. Além disso, a XYZ possui como diferencial o conhecimento em diversas linguagens de programação como: NET. E J2EE, AJAX/jQuery, C/C++ e Java, abrangendo uma grande gama de integrações com sistemas já utilizados pelos clientes.

## 4.2. A Cultura Organizacional

Ao analisar as entrevistas realizadas, foi possível destacar fragmentos nos relatos dos participantes que possuem correlação direta com as sete características defendidas por Robbins (2009) que capturam a essência da cultura de uma organização, conforme mencionado no tópico 2.1.

A seguir são analisadas as sete características da cultura organizacional defendidas por Robbins (2009):

### a) Inovação e assunção de riscos

No que diz respeito à inovação e assunção de riscos, é possível definir que o grau no qual os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos é alto, tendo em vista que a organização tem seu *core business* voltado à tecnologia, logo a inovação acaba se tornando um de seus cernes. Foi possível corroborar esse entendimento por meio de diversas partes do discurso encontrado nas entrevistas:

“Nós trabalhamos com tecnologia, estamos acostumados à mudança, temos que nos adaptar o tempo todo, ninguém na empresa é engessado, se fôssemos nós não estaríamos onde estamos atualmente” (F. T. - Colaborador).

“Temos uma liberdade grande para que as pessoas possam inovar, sugerir, testar. Temos uma cultura de estimular a decisão, estimular o pensamento, não reprimir pelo erro, mas cobrar pelo aprendizado. O funcionário tem direito de errar, mas não o de errar duas vezes as mesmas coisas” (M. J. - Sócio).

A liberdade em prol da inovação é elevada, visto que os funcionários são constantemente incentivados a pensar diferente, apresentar suas ideias, de modo a estimular seus pensamentos críticos e aumentar sua capacidade adaptativa:

“Quanto mais ideias melhor, não existe ideia errada, existe uma ideia que não se adequa ao momento” (F. T. - Colaborador).

“Temos uma liberdade grande para que as pessoas possam inovar, sugerir, testar. Temos uma cultura de estimular a decisão, estimular o pensamento, não reprimir pelo erro, mas cobrar pelo aprendizado” (M. J. - Sócio).

### **b) Atenção aos detalhes**

Referente à atenção aos detalhes, é possível definir que o grau esperado no qual os funcionários demonstraram precisão e atenção aos detalhes é alto, pois a empresa XYZ é uma organização de tecnologia que desenvolve especificamente softwares de missão crítica, logo qualquer pequena falha pode gerar problemas grandes tanto para o cliente quanto para a empresa, conforme denota o fragmento abaixo:

“Nós desenvolvemos programas de computador sob encomenda. Softwares de missão crítica, os softwares se não funcionarem, algo muito ruim acaba acontecendo. Logo temos projetos que requerem muito conhecimento, atenção e dedicação” (F. T. - Colaborador).

### **c) Orientação para resultados**

Sobre a orientação para resultados, foi encontrado um equilíbrio na relação resultados x técnicas. Ficou claro que a organização foca, na mesma intensidade, tanto os resultados quanto as técnicas utilizadas para alcançá-los. Não há de fato uma grande separação entre esses dois componentes, eles acabam correndo paralelamente. É utilizado o melhor ferramental disponível com o objetivo de entregar o melhor resultado possível ao cliente.

“Os funcionários entram no projeto de acordo com seu perfil e conhecimento ferramental. Casamos as características dos funcionários com as do projeto” (M. J. - Sócio).

“Nesse aspecto ela (empresa XYZ) é bem flexível a trazer novas tecnologias, caso necessário, se adaptando às necessidades do cliente.” (C. F. – Colaborador).

### **d) Orientação para pessoas**

Relativo à orientação para pessoas, podemos definir que o grau em que as escolhas dos gerentes levam em consideração o efeito sobre os colaboradores é alto. Todas as decisões são tomadas vislumbrando o possível impacto que elas terão sobre os funcionários. Obviamente é impossível tomar apenas decisões que sejam 100% confortáveis para todos os empregados, mas há essa tentativa na medida do possível, conforme indica o fragmento abaixo:

“Eu já passei por um projeto que não estava gostando muito, aí conversei com um dos sócios para entender qual seria o seguimento do projeto e ele explicou que provavelmente eu precisaria estar nele por mais tempo. Uma semana depois ele já havia me trocado de projeto, ou seja, eles são totalmente abertos à opinião das pessoas sobre o quão confortáveis ou não eles estão no projeto” (L. B. - Colaborador).

Nós nunca vamos pelo caminho mais fácil, caso precisemos de um ferramental não dominado pelos colaboradores, vamos atrás de capacitação” (C. F. – Colaborador).

#### **e) Orientação para equipe**

No tocante à orientação para a equipe, podemos definir que as tarefas têm o foco tanto nas equipes quanto nos funcionários. São definidas as equipes de projeto com base nas habilidades individuais dos colaboradores, caso um deles sinta-se desconfortável naquela equipe ou projeto, há possibilidade de mudança, logo o foco acaba sendo compartilhado entre as equipes e os seus integrantes, conforme podemos notar nos fragmentos abaixo:

“Os funcionários entram no projeto de acordo com seu perfil e conhecimento ferramental. Casamos as características dos funcionários com as do projeto” (M. J. - Sócio).

“Eu já passei por um projeto que não estava gostando muito, aí conversei com um dos sócios para entender qual seria o seguimento do projeto e ele explicou que provavelmente eu precisaria estar nele por mais tempo. Uma semana depois ele já havia me trocado de projeto, ou seja, eles são totalmente abertos à opinião das pessoas sobre o quão confortáveis ou não eles estão no projeto” (L. B. - Colaborador).

#### **f) Agressividade**

No que diz respeito à agressividade, podemos definir que as pessoas são menos agressivas, há um ambiente de companheirismo compartilhado dentro da organização XYZ, de modo a minimizar as disputas mais agressivas e competitivas, conforme trechos abaixo:

“Dentro do desenvolvimento, temos o desenvolvimento, levantamento de requisitos, teste e design. Cada uma delas goza de independência, eles cooperam para que no final saia o software que o cliente necessita. Isso roda de maneira tranquila, todos se ajudam, não existem adversários, mas sim parceiros” (M. J. - Sócio).

Além dessa não competitividade, podemos notar um ambiente de aprendizado incentivado e colaboração constante:

“Nós trabalhamos um conceito de espaço aberto, um está ao lado do outro, literalmente, o que aproxima todos os colaboradores. Às vezes é notada uma dificuldade de alguém em algum projeto, nesse momento outro colaborador, com mais experiência no ferramental requerido já se dispõe a ajudar. Não tem muito ego, não há uma competitividade agressiva, todos trabalham juntos” (F. T. - Colaborador).

“As pessoas são motivadas a expor suas ideias. Somos motivados a compartilhar conhecimento, com funcionários menos experientes e até mesmo com mais experientes” (C.F. - Colaborador).

### g) Estabilidade

Ao falarmos da estabilidade, podemos afirmar que a organização tem seu foco voltado à fuga do *status quo*, de modo a tentar inovar e crescer de forma sistemática. Conforme mencionado anteriormente, é ponto fundamental para uma organização de tecnologia que ela se atualize com elevada constância, conforme podemos notar nos fragmentos abaixo:

“Nós trabalhamos com tecnologia, estamos acostumados à mudança, temos que nos adaptar o tempo todo, ninguém na empresa é engessado, se fosse nós não estaríamos onde estamos atualmente. Tem um ditado que diz seja água, se adapte, senão você não vai chegar a lugar nenhum” (F. T. - Colaborador).

“Somos motivados a inovar, porém sempre dentro do nosso escopo de trabalho/projeto. Sempre que damos uma ideia, ela é sempre muito bem vista e considerada” (L. B. – Colaborador).

Além dessa motivação constante voltada à inovação, podemos inferir um alto índice de orientação para compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores:

“As pessoas são motivadas a expor suas ideias. Somos motivados a compartilhar conhecimento, com funcionários menos experientes e até mesmo com mais experientes” (C.F. - Colaborador).

Hamel e Breen (2007) definem que o futuro da gestão reside nas organizações que conseguirão se libertar das doutrinas dos modelos clássicos do planejamento tradicional, centradas na gestão de cima para baixo, caracterizadas por pouca originalidade e inflexibilidade nos processos.

Durante a entrevista foi possível notar que a empresa XYZ faz parte desse futuro, pois atua alicerçada por práticas de gestão modernas, comunicação em rede, alto nível de fluidez de informação e tolerância à flexibilidade em seus processos, conforme podemos verificar nos trechos abaixo:

“Nós temos uma hierarquia, mas os sócios e diretores também fazem parte da área de desenvolvimento, logo eles estão sempre muito próximos aos colaboradores, com isso a troca de ideias é fluida. Às vezes o gerente passa a ideia para seus colaboradores e surgem as opiniões dos desenvolvedores e até mesmo dos estagiários, de modo a poder mudá-la, levando todos a participarem de alguma forma. Logicamente existe um planejamento inicial, mas o como faremos isso não necessariamente será igual ao definido inicialmente, pode ser que no meio do caminho surja um imprevisto, o cliente mude de ideia e a gente tenha que se adaptar, surge uma tecnologia melhor aplicável ao projeto” (F. T. - Colaborador).

“Nós trabalhamos um conceito de espaço aberto, um está ao lado do outro, literalmente, o que aproxima todos os colaboradores. Às vezes é notada uma dificuldade de alguém em algum projeto, nesse momento outro colaborador, com mais experiência no ferramental requerido já se dispõe a ajudar. Não tem muito ego, não

há uma competitividade agressiva, todos trabalhamos juntos” (F. T. - Colaborador).

“Nesse aspecto ela é bem flexível a trazer novas tecnologias, caso necessário, se adaptando às necessidades do cliente. Nós nunca vamos pelo caminho mais fácil, caso precisemos de um ferramental não dominado pelos colaboradores, vamos atrás de capacitação. Temos uma plataforma de cursos online, Alura, onde os próprios funcionários podem se especializar de acordo com as suas necessidades” (C.F. - Colaborador).

“Há total harmonia entre os departamentos. O nosso core é o desenvolvimento, logo outros departamentos acabam tendo menos foco. Porém a comunicação é ótima, caso necessitemos de suporte de outros departamentos temos facilidade de comunicação, via no chat ou até mesmo de forma pessoal. Nunca precisei de uma ajuda e não tive resposta de alguém disponível a colaborar de alguma forma” (C.F. - Colaborador).

#### **4.2.1. A Cultura Inovadora**

Podemos definir que a cultura da organização XYZ é adaptativa, seguindo os preceitos estabelecidos por Chiavenato (1999) mencionados no tópico 2.1.1. Conforme apresentado pelo autor as culturas adaptativas estão focadas no cliente, as mudanças são vistas como necessárias para atendimento aos interesses legítimos e assumem riscos como parte do processo de inovação. Os trechos abaixo destacam a forte orientação para a criatividade e inovação:

“Temos uma liberdade grande para que as pessoas possam inovar, sugerir, testar. Temos uma cultura de estimular a decisão, estimular o pensamento, não recriminar pelo erro, mas cobrar pelo aprendizado” (M. J. - Sócio).

“Nós trabalhamos com tecnologia, estamos acostumados a mudança, temos que nos adaptar o tempo todo, ninguém na empresa é engessado, se fosse nós não estaríamos onde estamos atualmente” (F. T. - Colaborador).

Outro fator que reforça a ideia de que a empresa XYZ possui uma cultura inovativa e adaptativa é o seu foco, quase que religioso, no cliente, conforme notamos nos fragmentos a seguir:

“Os clientes têm prioridade total. Aqui não passamos por cima de clientes, sempre respeitamos e valorizamos muito. Nossa carteira de clientes é variável, um cliente nunca tem prioridade sobre o outro, cada um tem a sua equipe e tempo de maturação” (F. T. - Colaborador).

“Nós só existimos pelo cliente, a vitória dele é nossa vitória, a derrota dele é nossa derrota. Brigamos pelo sucesso do cliente, pois ele tendo sucesso, voltará a nos procurar e a girar a engrenagem” (M. J. - Sócio).

Além dos aspectos já ressaltados, podemos afirmar que a empresa busca pela inovação em mais duas frentes: na sua organização física e na busca por novos profissionais:

“Nós trabalhamos um conceito de espaço aberto, um está ao lado do outro, literalmente, o que aproxima todos os colaboradores. Às vezes é notada uma dificuldade de alguém em algum projeto, nesse momento outro colaborador, com mais experiência no ferramental requerido já se dispõe a ajudar” (F. T. - Colaborador).

“Uma coisa que a Empresa XYZ sempre fez é valorizar os jovens, esse sangue novo é o diferencial, pegar um cara com experiência tem suas vantagens, mas você investir seu tempo em alguém novo, cheio de ideias, você acaba aprendendo tanto quanto ou até mais do que está oferecendo, então é um investimento que vale a pena e nós sempre fizemos” (F. T. - Colaborador).

Gundling (1999) elenca algumas características necessárias para que uma organização consiga gerenciar com sucesso as inovações técnicas, conforme mostrado no tópico 2.1.1. Na organização XYZ foi possível identificarmos quase todas essas características, fator que nos permite colocar a empresa num patamar de boa gestora das inovações técnicas.

Há um ambiente repleto de liberdade para os funcionários, no qual um colaborador pode acessar, em qualquer momento, outro colaborador se necessário para auxiliá-lo, conforme demonstra o trecho a seguir:

“Nós trabalhamos um conceito de espaço aberto, um está ao lado do outro, literalmente, o que aproxima todos os colaboradores. Às vezes é notada uma dificuldade de alguém em algum projeto, nesse momento outro colaborador, com mais experiência no ferramental requerido já se dispõe a ajudar. Não tem muito ego, não há uma competitividade agressiva, todos trabalhamos juntos” (F. T. – Colaborador).

“A interação é tão boa que eu nem sei diferenciar direito quem é de qual departamento. Lá é tudo muito fluido. Dentro do desenvolvimento temos subdivisões e, entre elas, todos se ajudam. Temos um sistema de chat onde todos se ajudam” (L. B. – Colaborador).

Outro fator muito ressaltado é a não desistência frente aos erros, eles são importantes no processo de aprendizagem, por isso são valorizados e até “incentivados” de certa forma:

“Quanto mais ideias melhor, não existe ideia errada, existe uma ideia que não se adequa ao momento. Se falarmos você tá falando besteira, sai daqui ele nunca mais irá retornar” (F. T. - Colaborador).

“O reconhecimento tem que existir pros dois lados, se ela fez algo muito bom, ela precisa ser reconhecida, se ela fez algo não muito legal, você também precisa falar, mas precisa colocar de uma forma “positivista”, pois quando a pessoa erra ela precisa aprender com o erro” (M. J. - Sócio).



“Eu mesmo já cometi alguns erros e sempre passei por toques positivos. Invés de reclamar temos uma sugestão de como fazer. O peso que eu coloquei em mim pelo erro acabou sendo maior do que botaram em mim” (L. B. - Colaborador).

“As falhas são incomuns, pois somos acompanhados com frequência grande, mas ela ocorrendo nós não somos desestimulados a expor ideias, pelo contrário, é analisada a falha para justamente você ser instruído e o erro não volte a ocorrer. Erros acontecem, o importante é corrigirmos eles e não voltarmos a cometê-los” (C. F. - Colaborador).

Uma forma fundamental de incentivar a inovação, de acordo com as ideias de Pinchot e Pellman (1994) dispostas no tópico 2.1.1, é criar um ambiente propício para que a inovação floresça e isso é de responsabilidade dos gestores da organização. Na empresa XYZ foi notada a construção de um ambiente perfeito para o florescimento da inovação, tendo em vista a amplitude da abertura às novas ideias, do reconhecimento delas e da não aversão ao erro:

“Temos uma liberdade grande para que as pessoas possam inovar, sugerir, testar. Temos uma cultura de estimular a decisão, estimular o pensamento, não recriminar pelo erro, mas cobrar pelo aprendizado” (M. J. - Sócio).

“As pessoas não irão inovar se tiverem medo, não irão inovar se não forem estimuladas. Há uma parte de reconhecimento quando a pessoa inova e faz algo legal, isso não necessariamente é algo financeiro, pode ser você chegar e falar cara que legal isso que você fez chamar outras pessoas pra ver e falar pra fazer igual, eventualmente, a partir disso, outra pessoa também acaba criando em cima da inovação do companheiro e agregando ainda mais à ideia” (M. J. - Sócio).

“Temos uma ferramenta interna chamada Jira, usada para gerenciar demandas. Quando alguém tem uma ideia, ela é colocada no Jira e é tratada como demanda de desenvolvimento. O principal ponto não é nem o rastreamento, mas sim o feedback, pois o fato da pessoa sugerir algo e ter um feedback, mesmo que negativo, estimula a pessoa a fazer mais vezes. Uma não resposta é um estímulo para que a pessoa nunca mais apresente novas ideias” (M. J. - Sócio).

Conforme Cameron e Quinn (1996), citados no tópico 2.1.1, o modelo de gestão é responsável por prover à cultura organizacional flexibilidade para reagir às alterações do meio no qual a empresa se encontra. Na instituição XYZ notamos um modelo de gestão que possibilita a flexibilidade quase que total da organização. A empresa dá abertura aos seus colaboradores no processo criativo, contribuindo no surgimento de ideias, porém sem eximir o funcionário de responsabilidade, conforme podemos notar nos trechos a seguir:

“Nós trabalhamos com tecnologia, estamos acostumados a mudança, temos que nos adaptar o tempo todo, ninguém na empresa é engessado, se fosse nós não estaríamos onde estamos atualmente” (F. T. - Colaborador).

“Temos um liberdade grande para que as pessoas possam inovar, sugerir, testar. Temos uma cultura de estimular a decisão, estimular o pensamento, não recriminar pelo erro, mas cobrar pelo aprendizado. O funcionário tem direito de errar, mas não o de errar duas vezes as mesmas coisas” (M. J. – Sócio).

É dada total abertura para desvios do planejado, desde que eles sejam compatíveis com as ideias inicialmente propostas e com o ponto final a ser atingido:

“Às vezes o gerente passa a ideia para seus colaboradores e surgem as opiniões dos desenvolvedores e até mesmo dos estagiários, de modo a poder mudá-la, levando todos a participarem de alguma forma” (F. T. - Colaborador).

“Somos motivados a inovar, porém sempre dentro do nosso escopo de trabalho/projeto. Sempre que damos uma ideia, ela é sempre muito bem vista e considerada. (associado à Robbins 2009 pela motivação à inovação” (L. B. – Colaborador).

Há fluidez total entre os departamentos, chegando ao ponto em que os funcionários mal conseguem diferenciar quem faz parte de cada departamento:

“A interação é tão boa que eu nem sei diferenciar direito quem é de qual departamento. Lá é tudo muito fluido” (L. B. - Colaborador).

As ações tomadas na empresa XYZ são focadas num misto de curto prazo, médio e longo prazo. Essa postura vai de encontro aos pensamentos de O'Reilly e Tushman (2004), expostos no tópico 2.1.1, que afirmam a importância do equilíbrio entre o processo inovativo em curto prazo, inovações incrementais, e o processo inovativo de longo prazo, inovações disruptivas, de forma simultânea:

“Existem questões que têm de ser tratadas em curto prazo, questões que você não consegue escapar, por mais que trabalhe pautado em metodologia e se cerque por todos os lados, há momentos que precisamos de intervenções mais em curto prazo. Eliminar a visão em curto prazo é impossível, mas obviamente temos de privilegiar a visão em longo prazo. Eu não sou contra o curto prazo, eu sou contra ele como forma de decisão rotineira, da mesma maneira que se você focar apenas em longo prazo, acaba perdendo oportunidades de curto prazo ou até mesmo matando essa oportunidade, pois acabará perdendo o timing” (M. J. - Sócio).

“A maioria das vezes elas têm um viés mais focado no longo prazo. As decisões de curto prazo são aquelas mais com foco e mitigar ou resolver um problema, tipo contratação de profissionais para suprir vagas em aberto. Com relação aos clientes, objetivos e parcerias, acho que as decisões realmente acabam sendo a longo prazo” (B. C. - Colaborador).

“Nós trabalhamos voltados ao projeto, então montamos todo o planejamento em longo prazo do projeto e isso se divide em pequenos entregáveis. Aí surge o planejamento em médio prazo, com o objetivo de identificarmos como atingir o planejamento em longo prazo. E no curto prazo temos questões que podem sair do controle, por exemplo, algum tipo de informação não entregue pelo cliente

gerará uma ação não prevista e de curto prazo pra sanarmos o problema” (C. F. - Colaborador).

### 4.3. A Inovação

Para Pinchot e Pillman (2004), a única maneira de obter uma vantagem competitiva permanente é através da inovação rápida. Dentro da empresa XYZ isso é difundido de forma ampla, os funcionários trabalham com a inovação no seu dia a dia como forma de adaptar-se às demandas que emanam do ambiente externo:

“Nós trabalhamos com tecnologia, estamos acostumados a mudança, temos que nos adaptar o tempo todo, ninguém na empresa é engessado, se fosse nós não estaríamos onde estamos atualmente. Tem um ditado que diz “seja água”, se adapte, senão você não vai chegar em lugar nenhum, obviamente temos os nossos princípios, mas a forma de aplicá-los se molda de acordo com as necessidades à demanda do cliente, perfil do cliente, ao perfil da equipe, nós trabalhamos com uma equipe muito jovem, então não faz sentido ficarmos engessados” (F. T. - Colaborador).

“Temos um liberdade grande para que as pessoas possam inovar, sugerir, testar. Temos uma cultura de estimular a decisão, estimular o pensamento, não reprimir pelo erro, mas cobrar pelo aprendizado” (M. J. – Sócio).

Esse foco inovativo, segundo Christensen (2004), é de fundamental importância, porém ele não pode ser usado de forma “estanque”, há necessidade de tê-lo como cultura constante para que a empresa consiga gerar/estabilizar as vantagens competitivas:

“Temos uma liberdade grande para que as pessoas possam inovar, sugerir, testar. Temos uma cultura de estimular a decisão, estimular o pensamento, não reprimir pelo erro, mas cobrar pelo aprendizado. O funcionário tem direito de errar, mas não o de errar duas vezes as mesmas coisas. Eu tenho pra mim que a inovação vem a partir da vontade de fazer algo melhor, temos algo feito de uma forma e a pessoa sente que é capaz de melhorar aquilo. Eventualmente ela irá errar, mas a pessoa tem que ter a liberdade de testar, estar confortável em errar e saber que não será reprimida por isso, ela irá errar 10 vezes antes de acertar, mas quando acertar o resultado valerá pelos 10 erros. Consertar o erro também é uma opção viável, não tem problema em errar, basta consertar o que estiver errado” (M. J. - Sócio).

“As pessoas são motivadas a expor suas ideias. Somos motivados a compartilhar conhecimento, com funcionários menos experientes e até mesmo com mais experientes. Também somos motivados a expor nossas dúvidas, via nosso canal de comunicação e sempre há alguém disposto a ajudar. Não há constrangimento, é sempre em prol de nos aprimorarmos” (C. F. - Colaborador).

Corroborando Christensen (2004), Tidd (2008) afirma que a inovação tem que ser vivenciada como um processo, não apenas como um evento isolado. Dentro da

empresa XYZ é notado com facilidade que a inovação é gerenciada no seu dia a dia. Não há nenhum tipo de atividade específica de fomento à inovação, pois ela é fomentada todos os dias, a cada ação tomada por cada colaborador a inovação é vislumbrada e desenvolvida:

“Temos uma ferramenta interna chamada Jira, usada para gerenciar demandas. Quando alguém tem uma ideia, ela é colocada no Jira e é tratada como demanda de desenvolvimento. O principal ponto não é nem o rastreamento, mas sim o feedback, pois o fato da pessoa sugerir algo e ter um feedback, mesmo que negativo, estimula a pessoa a fazer mais vezes. Uma não resposta é um estímulo para que a pessoa nunca mais apresente novas ideias” (M. J. - Sócio).

“Não temos nenhum programa voltado à inovação. Acho que seria de grande valia o surgimento de um projeto nessa frente, apesar de já termos o dia a dia voltado à inovação, um tipo de projeto mais lúdico desse seria muito gratificante para quem fosse participar e importante para o surgimento de novas ideias na organização” (L. B. - Colaborador).

“Não temos nenhum programa específico de inovação, mas temos total abertura à recepção de novas ideias, não precisa ser algo mirabolante ou totalmente moldado, o importante é levantarmos a ideia, pois ela poderá ser trabalhada por outros funcionários. Com isso não temos um programa específico e periódico de inovação, pois trabalhamos a inovação diariamente dentro da organização. Nós temos um aplicativo, tipo skype, chamado Rocketz, onde podemos nos comunicar constante e facilmente, logo não vejo necessário o surgimento de uma semana específica de inovação, pois já temos isso todos os dias entranhado na nossa cultura, a semente da inovação é plantada diariamente, com isso não pensaremos em inovar apenas numa semana específica, pensaremos em inovar a cada decisão tomada” (C. F. - Colaborador).

Desenvolver e fomentar projetos inovadores são as melhores formas de gerenciar mudanças, a fim de minimizar os riscos do processo, segundo Gamabatese e Hallowell (2011). Na empresa XYZ foi notada uma estrutura, tanto hierárquica quanto organizacional, ideal para o fomento da inovação. Com uso de hierarquia horizontalizada, o que permite a comunicação fluida, a organização XYZ estimula de forma continuada os pensamentos “fora da caixa”, não há certo ou errado, as ideias surgirão e, caso não aproveitadas no momento, poderão ser aprimoradas e utilizadas no futuro:

“Nós temos uma hierarquia, mas os sócios e diretores também fazem parte da área de desenvolvimento, logo eles estão sempre muito próximos aos colaboradores, com isso a troca de ideias é fluida. Às vezes o gerente passa a ideia para seus colaboradores e surgem as opiniões dos desenvolvedores e até mesmo dos estagiários, de modo a poder mudá-la, levando todos a participarem de alguma forma. Logicamente existe um planejamento inicial, mas o como faremos isso não necessariamente será igual ao definido inicialmente, pode ser que no meio do caminho surja um imprevisto, o cliente mude de ideia e a gente tenha que se adaptar, surge uma tecnologia melhor aplicável ao projeto” (F. T. - Colaborador).

“Nós trabalhamos um conceito de espaço aberto, um está ao lado do outro, literalmente, o que aproxima todos os colaboradores” (F. T. - Colaborador).

“Temos uma liberdade grande para que as pessoas possam inovar, sugerir, testar. Temos uma cultura de estimular a decisão, estimular o pensamento, não recriminar pelo erro, mas cobrar pelo aprendizado. O funcionário tem direito de errar, mas não o de errar duas vezes as mesmas coisas. Temos essas ferramentas para ajudar no crescimento e um incentivo para que as pessoas possam assumir responsabilidade e isso acaba afluindo a inovação. Eu tenho pra mim que a inovação vem a partir da vontade de fazer algo melhor, temos algo feito de uma forma e a pessoa sente que é capaz de melhorar aquilo. Eventualmente ela irá errar, mas a pessoa tem que ter a liberdade de testar, estar confortável em errar e saber que não será recriminada por isso, ela irá errar 10 vezes antes de acertar, mas quando acertar o resultado valerá pelos 10 erros. Consertar o erro também é uma opção viável, não tem problema em errar, basta consertar o que estiver errado” (M. J. - Sócio).

#### **4.4. O Empreendedorismo / Intraempreendedorismo**

Outro fator encontrado na empresa estudada é o reconhecimento dado aos profissionais. Segundo Hashimoto (2006), a falta de reconhecimento é uma das maiores falhas das organizações na atualidade, fator que acaba eliminando a inovação ou o aumento de desempenho individual/grupal. Na organização XYZ, o reconhecimento se dá, na maioria das vezes, por meio de motivação intrínseca, através do reconhecimento das boas ideias frente aos demais colaboradores:

“Nós sempre buscamos dar abertura total ao funcionário e reconhecer as propostas que possuem características válidas de melhoria. Muitas das vezes apresentamos aos outros colaboradores, como forma de tentar gerar um modelo a seguir e também reconhecer que o funcionário se destacou a apresentar/executar aquela ideia” (F. T. - Colaborador).

“Há uma parte de reconhecimento quando a pessoa inova e faz algo legal, isso não necessariamente é algo financeiro, pode ser você chegar e falar cara que legal isso que você fez, chamar outras pessoas pra ver e falar pra fazer igual, eventualmente, a partir disso, outra pessoa também acaba criando em cima da inovação do companheiro e agregando ainda mais à ideia. O reconhecimento tem que existir pros dois lados, se ela fez algo muito bom, ela precisa ser reconhecida, se ela fez algo não muito legal, você também precisa falar, mas precisa colocar de uma forma “positivista”, pois quando a pessoa erra ela precisa aprender com o erro. Existe a conversa em que você mostra o erro e é uma conversa pra baixo e existe a que você mostra o erro e é uma conversa pra cima, onde você aponta o problema, explica como poderia resolver” (M. J. - Sócio).

Mais um ponto reforçado por Hashimoto (2006) é a necessidade de tolerância e valorização dos erros. Na empresa XYZ o erro é visto como algo comum e, até certo ponto, esperado. O feedback sempre tende a ser dado de forma positiva, tentando

mostrar os pontos que levaram até determinada falha, fator que, além de educar o colaborador, acaba o incentivando a continuar inovando:

“Quanto mais ideias melhor, não existe ideia errada, existe uma ideia que não se adéqua ao momento. Se falarmos você tá falando besteira, sai daqui, ele nunca mais irá retornar” (F. T. - Colaborador).

“Temos uma liberdade grande para que as pessoas possam inovar, sugerir, testar. Temos uma cultura de estimular a decisão, estimular o pensamento, não recriminar pelo erro, mas cobrar pelo aprendizado. O funcionário tem direito de errar, mas não o de errar duas vezes as mesmas coisas” (M. J. - Sócio).

“Eu mesmo já cometi alguns erros e sempre passei por toques positivos. Em vez de reclamar, temos a sugestão de como fazer. O peso que eu coloquei em mim pelo erro acabou sendo maior do que botaram em mim” (L. B. - Colaborador).

Hashimoto (2006) esboçou um quadro onde são expostos diversos fundamentos de empresas intraempreendedoras em contraponto aos de instituições tradicionais. Alguns desses fundamentos foram mencionados pelos entrevistados, como o reconhecimento e tolerância aos erros. Alguns outros não puderam ser identificados durante as entrevistas, mas num panorama geral, a empresa XYZ possui características suficientes para que possa ser enquadrada como uma organização intraempreendedora. Para essa avaliação, a tabela original de Hashimoto (2006) foi adaptada com a criação de mais uma coluna com o trecho da entrevista que corrobora a análise, conforme Tabela 3 apresentada a seguir:

Tabela 3 – Análise da Organização Intraempreendedora por Trechos

Fundamento	Organização Intraempreendedora	Trecho da Entrevista
Comunicação	Em todas as direções, sem restrições.	"Nós temos uma hierarquia, mas os sócios e diretores também fazem parte da área de desenvolvimento, logo eles estão sempre muito próximos aos colaboradores, com isso a troca de ideias é fluida. Às vezes o gerente passa a ideia para seus colaboradores e surgem as opiniões dos desenvolvedores e até mesmo dos estagiários, de modo a poder mudá-la, levando todos a participarem de alguma forma" (F. T. - Colaborador)
Ambiente externo	Interação ampla e irrestrita como forma de geração de relacionamentos relevantes.	"O maior possível, nós só existimos pelo cliente, a vitória dele é nossa vitória, a derrota dele é nossa derrota. Brigamos pelo sucesso do cliente, pois ele tendo sucesso, voltará a nos procurar e a girar a engrenagem" (M. J. - Sócio)
Erros e falhas	São vistos como parte do aprendizado.	"Eu mesmo já acometi alguns erros e sempre passei por toques positivos. Em vez de reclamar, temos a sugestão de como fazer. O peso que eu coloquei em mim pelo erro acabou sendo maior do que botaram em mim" (L. B. - Colaborador)
Burocracia	Impede a criatividade e espontaneidade.	-
Poder	Descentralizado, <i>empowerment</i> .	"Temos uma liberdade grande para que as pessoas possam inovar, sugerir, testar. Temos uma cultura de estimular a decisão, estimular o pensamento, não recriminar pelo erro, mas cobrar pelo aprendizado" (M. J. - Sócio)
Estrutura organizacional	Em rede.	"A interação é tão boa que eu nem sei diferenciar direito quem é de qual departamento. Lá é tudo muito fluido. Dentro do desenvolvimento temos subdivisões e, entre elas, todos se ajudam" (L. B. - Colaborador)
Controles	São mínimos sobre as pessoas.	"Temos uma liberdade grande para que as pessoas possam inovar, sugerir, testar. Temos uma cultura de estimular a decisão, estimular o pensamento, não recriminar pelo erro, mas cobrar pelo aprendizado" (M. J. - Sócio)
Relacionamentos	Interdepartamentalização forte.	"A interação é tão boa que eu nem sei diferenciar direito quem é de qual departamento. Lá é tudo muito fluido. Dentro do desenvolvimento temos subdivisões e, entre elas, todos se ajudam" (L. B. - Colaborador)
Formação das pessoas	Estímulo à diversidade.	-
Instrumentos motivacionais	Intrínsecos (reconhecimento, visibilidade, auto-realização).	"Nós sempre buscamos dar abertura total ao funcionário e reconhecer as propostas que possuem características válidas de melhoria. Muitas das vezes apresentamos aos outros colaboradores, como forma de tentar gerar um modelo a seguir e também reconhecer que o funcionário se destacou a apresentar/executar aquela ideia" (F. T. - Colaborador)
Novos produtos e serviços	Gerados em qualquer lugar da organização.	"Nós trabalhamos com tecnologia, estamos acostumados a mudança, temos que nos adaptar o tempo todo, ninguém na empresa é engessado" (F.T. - Colaborador)
Responsabilidade pelo cliente	De todos os funcionários.	"Se adapte, senão você não vai chegar em lugar nenhum, obviamente temos os nossos princípios, mas a forma de aplicá-los se molda de acordo com as necessidades à demanda do cliente" (F. T. - Colaborador)
Quem faz parte da organização	Funcionários, terceiros, parceiros, <i>freelancers</i> , fornecedores, clientes, distribuidores, cooperativas, etc.	Fora do escopo do projeto.
Estrutura de cargos	Limita o potencial de agregação de valor de cada funcionário.	"Nós temos uma hierarquia, mas os sócios e diretores também fazem parte da área de desenvolvimento, logo eles estão sempre muito próximos aos colaboradores, com isso a troca de ideias é fluida. Às vezes o gerente passa a ideia para seus colaboradores e surgem as opiniões dos desenvolvedores e até mesmo dos estagiários, de modo a poder mudá-la, levando todos a participarem de alguma forma" (F. T. - Colaborador)
Orçamento	Parcela aplicada como capital de risco, sem garantia de retorno, para projetos empreendedores.	Fora do escopo do projeto.
Planejamento	Dá margens à flexibilização para acomodar circunstâncias ambientais altamente mutáveis e dinâmicas.	"Logicamente existe um planejamento inicial, mas o como faremos isso não necessariamente será igual ao definido inicialmente, pode ser que no meio do caminho surja um imprevisto, o cliente mude de ideia e a gente tenha que se adaptar, surge uma tecnologia melhor aplicável ao projeto" (F.T. - Colaborador)
Cultura interna	Receptiva às experimentações, trocas mútuas e baseada em colaboração e confiança recíproca.	"Somos motivados a compartilhar conhecimento, com funcionários menos experientes e até mesmo com mais experientes. Também somos motivados a expor nossas dúvidas, via nosso canal de comunicação e sempre há alguém disposto a ajudar. Não há constrangimento, é sempre em prol de nos aprimorarmos" (C. F. - Colaborador)
Treinamento	Determinado por cada um, segundo necessidades do projeto, e é incorporado ao capital investido.	"Nesse aspecto ela é bem flexível a trazer novas tecnologias, caso necessário, se adaptando às necessidades do cliente. Nós nunca vamos pelo caminho mais fácil, caso precisemos de um ferramental não dominado pelos colaboradores, vamos atrás de capacitação. Temos uma plataforma de cursos online, Alura, onde os próprios funcionários podem se especializar de acordo com as suas necessidades" (C. F. - Colaborador)
Perfil do funcionário	Questionador, polivalente, eficaz, focado em realizações, escopo amplo.	"A empresa XYZ sempre busca profissionais dispostos a aprender, pois especialistas sabem muito sobre algo, mas quando sai daquele ele fica fora da zona de conforto, já o cara disposto a aprender vai ser sempre focado em se desenvolver" (F. C. - Colaborador)

Fonte: Adaptado de Hashimoto (2006)

Mesmo não podendo avaliar alguns poucos aspectos levantados por Hashimoto (2006), fica claro que a empresa XYZ se encaixa no espectro de organização intraempreendedora. O empreendedorismo permeia sua cultura, o seu dia a dia, suas escolhas dos profissionais, sua estrutura física, sua divisão departamental, em resumo, sem o empreendedorismo corporativo a organização provavelmente não obteria o mesmo desempenho que tem no mercado de desenvolvimento de softwares de missão crítica.



## 5. Conclusões

Apesar de ser muito comentada nos dias de hoje, a questão do intraempreendedorismo como principal ferramenta para a inovação na empresa ainda não é explorada de forma consistente. Principalmente quando limitamos nossa visão ao Brasil, as práticas ainda são falhas e desconexas, dando margem para ganhos incalculáveis.

O desenvolvimento deste estudo possibilitou a análise aprofundada da organização XYZ no que diz respeito aos temas empreendedorismo e inovação, cultura organizacional inovadora e intraempreendedorismo.

No capítulo 1 apresentou-se a relevância do tema, assim como os objetivos do estudo e suas delimitações. No capítulo 2 foram revisitados os principais autores dos temas: empreendedorismo e inovação, cultura organizacional inovadora, e em destaque o estudo de Adriana Hartman publicado em 2006, curiosamente o ano de fundação da empresa estudada. No capítulo 3 descreveu-se a metodologia utilizada para a realização deste trabalho, tratando-se de um estudo de caso, realizado por meio de uma pesquisa descritiva exploratória, onde foram entrevistados colaboradores da organização de forma a identificar nas narrativas pontos que apresentassem ou que conflitassem com o referencial teórico do capítulo 2. No capítulo 4 foram apresentadas essas análises e trazidos trechos que colaborassem ou destoassem dos pontos apontados pelos autores reconhecidos dos temas priorizados. E, por fim, neste capítulo 5, apresentam-se as principais conclusões do estudo.

Os mais relevantes objetivos do estudo puderam ser identificados conforme observado no capítulo 4, em destaque para o fato dos colaboradores da organização XYZ entrevistados identificarem na sua empresa cada uma das características que geralmente são atribuídas às instituições empreendedoras: incentivo à iniciativa, tolerância ao erro, assunção de riscos, busca pela excelência e comprometimento com os entregáveis.

O foco dado ao cliente, *customer success*, é um ponto crucial para a continuidade da empresa, controle de sua saúde financeira e manutenção da carteira de clientes. Ao entregar qualidade e valor ao consumidor, a empresa XYZ destaca seu nome no mercado, podendo galgar posições privilegiadas frente seus principais concorrentes. A cultura de excelência nos entregáveis aos clientes é fortemente

reforçada pela alta direção da organização que, ao estar lado a lado diariamente com os colaboradores, consegue estender a penetração desse pensamento, ajudando os funcionários a interiorizarem este princípio. Essa proximidade, sócios-colaboradores, gera um ambiente propício à inovação em destaque à cultura de aprendizado com os erros. Os erros não são punidos, eles são usados como oportunidade de crescimento, o que motiva os colaboradores a se manterem criando e apresentando novas ideias.

A empresa XYZ possui uma cultura organizacional totalmente aberta, com estrutura hierárquica em rede e planejamento mutável de acordo com as alterações que surgem no decorrer dos projetos e no ambiente externo. A junção de uma empresa com cultura organizacional inovadora e aberta à experimentação com profissionais capacitados e motivados a inovar gera o perfeito cenário para que a organização consiga deslanchar dentro de seu mercado competitivo, entregando uma agregação de valor ótima ao cliente.

Este estudo teve como objetivo identificar as características da organização XYZ que se baseiam na cultura inovadora e seus resultados podem ser úteis para outras empresas que busquem um norte para implantação de uma cultura organizacional inovadora. Entende-se que como sugestões para novos estudos a realização de pesquisas em cenários de empresas de diferentes portes, assim como, entrevistar um número maior de colaboradores, abrangendo ex-funcionários, de modo a obter um panorama ainda mais amplo e a busca de melhores práticas de motivação e de fortalecimento de culturas inovadoras nas organizações.

## 6. Referências

- ANDRADE, M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANTONCIC, H.; HISRICH, R. D. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**; v. 10, n. 1, ABI/INFORM Global, 2003.
- BETZ, Frederick. **Strategic technology management**. s.l.: McGraw-Hill International, 1994.
- BARRINGER, Bruce; BLUEDORN, Allen C. The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 20, n.5, p. 421-444, May 1999.
- BARROS, A. A.; PEREIRA, C. M. M .A. Empreendedorismo e Crescimento Econômico: uma Análise Empírica. RAC - **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, out./dez. p. 975-993, 2008.
- BEUREN, Ilse. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. [S. L.: s.n.], 1996.
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira; BARINI FILHO, Ulrico, A abordagem cognitiva na formação da competência empreendedora: o caso da Odebrecht. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Atibaia, 2003. **Anais ... Atibaia: ANPAD**, 2003
- CARVALHO, José; DE NARDI, Luiz; ZAWISLAK, Paulo; SILVA, Karen. Estratégia de Inovação – O Caso da Muri Linhas de Montagem. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 27., Atibaia, 2003. **Anais ... Atibaia: ANPAD**, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campos, v. 1, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Cultura Organizacional**. In:\_\_\_\_ **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

- CHRISTENSEN, K. S. A. Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels and Perspectives. **International Journal of Management Enterprise Development**, v.1, n.4, 2004.
- CUNHA, Cristiano; FERLA, Luiz. Iniciando seu Próprio Negócio. **Instituto de Estudos Avançados**. Florianópolis, 1997.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo** – transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro, 3. ed. Elsevier, 2008.
- DOROODIAN, M., AB RAHMAN, M. N., KAMARULZAMAN, Y., & MUHAMAD, N. Designing and validating a model for measuring innovation capacity construct. **Advances in Decision Sciences**, 2014.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. Tradução de Carlos J. Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- Endeavor Brasil, Os dois lados do intraempreendedorismo. Disponível no link: <https://endeavor.org.br/pessoas/os-dois-lados-do-intraempreendedorismo/> Acesso em: outubro de 2018
- FLEURY, Maria. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr., 1993.
- Gambatese, J. A. ; Hallowell, M. Enabling and measuring innovation in the construction industry. **Construction Management and Economics**, 2011.
- GEM, *Global Entrepreneurship Monitor* – Empreendedorismo no Brasil. Relatório Executivo 2017, coordenado pelo IBQP. Disponível no Link: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf) Acesso em: outubro de 2018
- GIL, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUNDLING, E. **The 3M Way to innovation**: balancing people and profit. Vintage Books; NY, 1999.
- HAMEL, G; BREEN, B. **O Futuro da Gestão**. Actual Editora, Lisboa, 2007.
- HARTMAN, A. **Avaliação da cultura-intraempreendedora**: desenvolvimento e teste de uma metodologia, Universidade Tecnológica do Paraná, Ponta Grossa, 2006.
- HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HISRIC, R. D.; PETERS M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre, 2004.
- HOFSTEDE, G. **Culture and organizations**: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival. London: Harper Collins, 1994.

- KIRZNER, I. M. **Competition and entrepreneurship**. Chicago: Chicago University Press, 1973.
- LONGENECKER, Justin. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LUCHSINGER, V.; BAGBY, D. R.. Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts. **S. A. M. Advanced Management Journal**, v. 52, n. 3, p. 10, ABI/INFORM Global, 1987.
- MACHADO, Denise. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. São Paulo, 2004.
- MARCHIORI, M. Comunicação é cultura. Cultura é comunicação. **Revista Comunicação Empresarial**, 1999.
- MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- O'REILLY, Charles; TUSHMAN, MICHAEL. Ambidextrous Organization, **Harvard Business Review**, Boston, v.82, n.4, p. 74 – 81, 2004.
- PINCHOT, Gifford. PELLMAN, Ron. **Intrapreneuring in action a handbook for business innovation**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1999.
- PINCHOT, G; PELLMAN, R. **Intra-emprededorismo na prática: um guia de inovação nos negócios-intrapreneuring in action**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PINCHOT, G. **Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Editora Harbra, 1985.
- RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 13. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- SADRIEV, A. R. ; PRATCHENKO, O. V. apud MARTINS, G. Idea management in the system of innovative management. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 5 (12), 155, 2014.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SCHUMPETER, J. The theory of economic development. Harvard University Press, Cambridge, 1949.
- SCHUMPETER, J. Capitalism, socialism and democracy, 3rd ed, New York, 1950.
- TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VARGAS, Eduardo. Estratégia e Inovação em Serviços. In: Encontro da associação nacional de programas de pós-graduação em administração, 26., Salvador, 2002.

**Anais ...** Salvador: ANPAD, 2002.

WONG, P. K.; PING HO, Y.; AUTIO, E. Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM Data. **Small Business Economics**, v. 24, p. 335–350, 2005.

WUNDERER, R. apud HASHIMOTO, M. Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 5/6, p. 193, 2001.

## **Anexo I - Roteiro da Entrevista**

**Entrevistado:**

**Data da Entrevista:**

**Gênero:**

**Idade:**

**Formação Acadêmica:**

**Pergunta 1:** Você já fez algum curso voltado à área de empreendedorismo?

**Pergunta 2:** Qual era o core business (negócio principal) da última empresa na qual você trabalhou? Lá você fazia parte de qual departamento? Qual era a função principal desse departamento?

**Pergunta 3:** Qual o departamento do qual você faz parte na Minds? Esse é o seu primeiro departamento ou você já passou por outras áreas dentro da organização?

**Pergunta 4:** Quanto tempo você está na empresa? Esse período é ininterrupto ou você se afastou da empresa e retornou posteriormente?

**Pergunta 5:** A visão e os objetivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos os funcionários? Quais os meios utilizados para tal?

**Pergunta 6:** Os processos enraizados dentro da Minds são mais importantes do que uma possível mudança voltada à inovação? Como você avaliaria essa questão?

**Pergunta 7:** Qual o grau de importância dado aos clientes pelos funcionários?

**Pergunta 8:** De que maneira é feita a disseminação das decisões organizacionais aos colaboradores?

**Pergunta 9:** Os funcionários são consultados sobre sua satisfação com os programas de incentivos ao compartilhamento de novas ideias existentes? É dado Feedback para o funcionário participante?

**Pergunta 10:** Na sua opinião, quais são as condições perfeitas para que sejam geradas as inovações?

**Pergunta 11:** As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados a médio/longo prazo?

**Pergunta 12:** A empresa age de acordo com as suas políticas e diretrizes divulgadas?

**Pergunta 13:** A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética? Fale sobre a interação da organização com o social/ambiental.

**Pergunta 14:** Existem incentivos na empresa para que os funcionários apresentem novas ideias?

**Pergunta 15:** Em caso de erro e/ou fracasso, o funcionário continua sendo incentivado?

**Pergunta 16:** Existe estímulo para os funcionários explorarem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso?

**Pergunta 17:** A empresa incentiva pequenas melhorias apresentadas pelos funcionários?

**Pergunta 18:** O funcionário que cria um novo projeto permanece trabalhando nessa iniciativa após sua implementação?

**Pergunta 19:** Como a organização lida com as novas ideias propostas pelos funcionários?

**Pergunta 20:** A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários? De que maneira você percebe essa valorização?

**Pergunta 21:** A empresa recompensa as novas ideias geradas pelos funcionários quando estas são efetivamente utilizadas?

**Pergunta 22:** Os funcionários podem escolher seus projetos de trabalho? Como funciona a participação dos funcionários nos diversos projetos?

**Pergunta 23:** Os gerentes e/ou líderes de equipes possuem autonomia e motivação para incentivar projetos inovadores?

**Pergunta 24:** Existe autonomia para agir sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência do superior?

**Pergunta 25:** Os funcionários têm acesso às informações para desenvolver seus projetos quando os “donos” das informações não estão presentes?

**Pergunta 26:** Os funcionários podem acessar os recursos necessários quando os “donos” dos recursos não estão presentes?

**Pergunta 27:** Os funcionários são treinados para substituírem seus superiores imediatos quando necessário? Como funciona a política de plano de carreira da organização

**Pergunta 28:** Há cooperação entre os diversos setores dentro da empresa? Como é sua relação com os funcionários de outros departamentos?

**Pergunta 29:** A empresa forma equipes multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projetos? De que modo se dá a formação de equipes multifuncionais dentro da organização?

**Pergunta 30:** Como a empresa monitora os resultados obtidos com a implementação de ideias sugeridas pelos funcionários?