

Funções-chave da inovação e programa intra-empendedor.

Ana Cirstina Carzola

Claudio Cmafield

Greice de Bem Noro

Centro Universitário Franciscano - UNIFRA

RESUMO

Neste ambiente competitivo, o tema relacionado ao intra-empendedorismo torna-se útil para empresas que estão buscando um modelo de gestão que promova a utilização das características empreendedoras dos indivíduos dentro do sistema organizacional além da necessidade de construir processos que favoreçam a manutenção de seus talentos dentro das organizações. Neste contexto, a presente pesquisa teve como objetivos identificar as cinco funções-chave da inovação no ambiente da empresa em estudo, bem como detectar como o intra-empendedorismo ocorre na empresa, tomando como base os aspectos do programa de intra-empendedorismo proposto por Pinchot e Pellman (2004). Tendo em vista os procedimentos metodológicos, a pesquisa classifica-se como qualitativa, descritiva, realizada através de um estudo de caso. Em vista das características de um levantamento qualitativo, utilizou-se este método na busca de dados acerca da empresa objeto deste estudo, que por sua vez auxiliaram na construção do arcabouço de informações que são requisitos para o seu desenvolvimento. Através da análise do presente estudo foi possível obter dados que indicam se a empresa pesquisada propicia um clima favorável à inovação, requisito básico ao desenvolvimento de intra-empendedores.

Palavras-chave: Intra-empendedorismo, Gestão, Inovação.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um dos países que mais empreende no mundo apesar de todas as dificuldades econômicas, políticas e sociais enfrentadas. Mesmo com todos estes empecilhos, pode-se identificar uma constante busca por inúmeras pessoas por oportunidades para crescer. É neste ponto que o empreendedorismo pode ser definido como o processo pelo qual se faz algo novo (criativo) e diferente (inovador) com a finalidade de gerar riqueza e agregar valor para a sociedade. O intra-empendedor é definido como uma pessoa que desempenha um papel empreendedor dentro de uma organização em benefício próprio e da empresa (FILION, 1999). No campo do empreendedorismo, a organização empreendedora volta sua atenção para o perfil do empreendedor, como um dos elementos chaves do sucesso. O indivíduo com este perfil consegue liderar a sua organização e estende suas necessidades para a organização e as satisfaz por meio dela (MINZTBERG et al., 2000). Por esta razão, o sucesso do empreendedor se edifica ou se reflete no sucesso da empresa e vice-versa (DUTRA, 1982).

Partindo-se do pressuposto de que o empreendedor se tornou conhecido como agente fundamental para a viabilização de um negócio, bem como propulsor do desenvolvimento econômico, alguns estudos vêm sendo realizados objetivando conhecê-lo melhor, determinar seu perfil, suas motivações e as razões de seu sucesso.

De acordo com Fillion (1999), na literatura identifica-se um nível notável de confusão a respeito da definição do termo empreendedorismo. Duas correntes do pensamento abordam o conceito de empreendedor de forma dicotômica: os economistas o associam à inovação enquanto os comportamentalistas se concentram nos aspectos criativo e intuitivo. Drucker (1999) analisa o empreendedor como aquele que pratica a inovação sistematicamente. O empreendedor busca as fontes de inovação e cria oportunidades. Para o autor, o significado da palavra empreendedorismo está associado àquela pessoa que pratica uma empreitada laboriosa e difícil.

Para Mintzberg (2000) alguns autores proeminentes associam, há muito, estratégia com espírito empreendedor e descrevem o processo em termos da criação da visão pelo grande líder. Mas se a estratégia pode ser uma visão pessoal, então sua formulação também precisa ser entendida como o processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo. Neste contexto, a competitividade, em última análise, depende do ritmo pelo qual a empresa incorpora novas vantagens que detém em uma determinada época, desta forma, precisa-se expandir o conceito de vantagens competitivas além do cartão de marcação que muitos gerentes usam hoje em dia, tendo em vista que poucas vantagens competitivas são duradouras. Descobrir uma vantagem competitiva é como receber uma dica quente sobre o mercado de ações e manter um registro das vantagens existentes não é mesmo que desenvolver novas vantagens. A essência da estratégia reside em criar as vantagens competitivas de amanhã mais rapidamente do que os concorrentes possam imitar as que você possui hoje. (MINTZBERG, 2001).

O tema empreendedorismo esta sendo de grande aplicação nos tempos atuais de procura pela inovação criativa na busca de novas soluções competitivas para o mundo organizacional. A palavra não é nova, no entanto o seu atual enfoque busca conceituar a necessidade de implantação de uma nova visão de favorecimento da ação inovadora e criativa. Conforme afirma Dornelas (2001) o empreendedorismo, proporciona, em sua descrição, a forma de implantar a criatividade e a inovação, porém com a consciência das vantagens e obrigações que isto representa. Desta forma, o processo empreendedor é construído de diferentes aspectos em sua análise e aplicação.

Neste contexto formas práticas de alcançar a inovação e a mudança em negócios com maior eficácia torna-se um diferencial. Para compreender a inovação em empresas, precisa-se compreender a função do intra-empreendedor, o qual se caracteriza como um empreendedor corporativo. Em uma empresa, os intra-empreendedores transformam novas idéias em novas realidades rentáveis e sem intra-empreendedores dotados de *empowerment*, as empresas não inovam (PINCHOT e PELLMAN, 2004).

Tendo em vista o tema referente à inovação em empresas e a função do intra-empreendedor como gerador de idéias, a presente pesquisa, que foi realizada na Prumos Interativa, e teve como objetivos identificar as cinco funções-chave da inovação no ambiente da empresa em estudo, bem como detectar como o intra-empreendedorismo ocorre na empresa em estudo, tomando como base os aspectos do programa de intra-empreendedorismo proposto por Pinchot e Pellman (2004).

Neste ambiente competitivo, o tema relacionado ao intra-empreendedorismo torna-se útil para empresas que estão buscando um modelo de gestão que promova a utilização das

características empreendedoras dos indivíduos dentro do sistema organizacional além da necessidade de construir processos que favoreçam a manutenção de seus talentos dentro das organizações, como também para aqueles indivíduos que possuem desejos empreendedores de inovação e criação de valores, saberem que suas características podem ser valorizadas e aproveitadas por organizações que estão buscando construir um processo intra-empendedor, proporcionando aos mesmos, a possibilidade de aplicar sua criatividade e inovação, dentro de uma organização dos quais estes sejam funcionários que possam se desenvolver dentro de um clima que vise à inovação e criação de idéias.

2 DO EMPREENDEDORISMO AO INTRA-EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo vem sendo estudado desde 1803, por Jean-Baptiste Say. Segundo o autor, empreendedor é alguém que inova e é agente de mudanças. O empreendedorismo por sua vez pode ser definido como a atividade de quem se dedica a gerar riqueza. O talento empreendedor era visto como inato, como o foi para Cristóvão Colombo, Bill Gates, Abraham Kasinski, José Mindlin e muito outros personagens que são referência, quando se fala sobre o assunto. Porém, hoje em dia é amplamente discutido o fato de que é possível criar empreendedores.

Segundo Leite (2006), o empreendedor deve possuir algumas características indispensáveis para que possam ter sucesso, como audácia, o risco e coragem, criatividade, obstinação, inconformismo e excelência, o orgulho, desafio, a emoção e o equilíbrio. De acordo com o mesmo autor, todas essas conseqüências levam o empreendedor a uma atitude cautelosa quanto à audácia e, portanto, mais equilibrada. Apesar dessas dificuldades e perigos, a aventura de ousar continuará sempre, pois a motivação do homem está na busca do sucesso.

Para o Professor e Consultor de empresas Edson Luiz Bolson (2006), a principal receita para ser um empreendedor é sonhar, sonhar e ter muita determinação para realizar os sonhos, depois é deixar fluir a criatividade e calcular os riscos, este é o empreendedor. Bolson (2006) acredita que se o espírito empreendedor fosse desenvolvido ainda na escola hoje a realidade seria outra, teríamos pessoas mais capacitadas para empreender e assim empreendedores que empreendem por oportunidades e não como acontece hoje na maioria dos empreendimentos, que se busca por necessidade.

Bernardi (2003) define como características típicas da personalidade empreendedora, o senso de oportunidade, agressividade e energia para realizar, autoconfiança, otimismo, dinamismo, persistência, criatividade, propensão ao risco, liderança carismática, habilidade de relacionamento. Sem uma dose destas características dificilmente haverá um progresso de um empreendimento.

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

e não apenas as de negócios - necessitam de uma competência fundamental: a inovação, e que estas podem ser de qualquer tipo inclusive social.

2.1 MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER E PARA INTRA-EMPREENDER

Para Robbins (2005) a motivação é uma razão objetiva e subjetiva, para empreender a necessidade de realização, implementação de idéias, independência, fuga da rotina profissional, maiores responsabilidades e riscos, prova de capacidade, auto-realização, maior ganho e status. Dependendo do grau de importância e da escala relativa dos pesos que cada pessoa atribui a cada uma das motivações, dependendo do grau de persistência e obstinação típica do empreendedor, os custos e benefícios pessoais adquirem graus de conflito diferenciados.

De acordo com Pinchot e Pellman (2004) para que surjam empreendedores é necessário um ambiente propício onde a atitude empreendedora seja valorizada. As inovações surgem porque alguém dedicou tempo para identificar necessidades e investigar como atendê-las. A ação empreendedora nasce da observação e da busca de maneiras de fazer coisas novas, fazer coisas que já existem de uma maneira diferente, combinar coisas de uma outra forma, identificar imperfeições em produtos e serviços e resolver estas imperfeições, conversar com os clientes e saber quais são suas necessidades e desejos.

Os empreendedores mais conhecidos são aqueles que criam seu próprio negócio, porém uma categoria importantíssima de empreendedores é a dos intraempreendedores, caracterizados como aqueles que vislumbram e desenvolvem oportunidades de negócios ou de melhorias para a organização onde trabalham. (PINCHOT e PELLMAN, 2004).

Segundo Hisrich e Peters (2002), o intra-empreendedorismo é o empreendedorismo dentro de uma estrutura empresarial existente. Neste contexto, a ação empreendedora corporativa vai tomar corpo, com os mesmos parâmetros do empreendedorismo.

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

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

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

2.2 GERENCIAMENTO DA INOVAÇÃO

Na concepção de Pinchot e Pellman (2004), a inovação rápida e econômica é o principal tipo de vantagem competitiva permanente no século XXI. Neste contexto, ter boas idéias não é o ponto mais difícil no processo de inovação. O verdadeiro desafio é transformar essas idéias em realidades rentáveis, tarefa que exige que empregados se comportem como empreendedores.

A busca pela inovação é cada vez mais acirrada. Neste sentido, os fundamentos da inovação eficaz são: fornecer uma visão focalizada que oriente a energia intra-empendedoras das empresas e; permitir que os intra-empendedores pudessem conquistar essa visão.

Na concepção de Certo (2003) a inovação é definida como o processo de adotar idéias úteis e transformá-las em produtos, serviços ou métodos operacionais úteis, Já a criatividade é a capacidade de combinar idéias de uma maneira singular ou de usar associações úteis entre idéias. Em essência a criatividade oferece novas idéias para o aprimoramento das organizações e a inovação coloca as idéias em ação.

Na visão de Pinchot e Pellman (2004) a inovação é mais bem processada quando cada uma das cinco funções-chave é bem estruturada, como pode ser observado na figura 01.



Figura 01: As principais funções da inovação

Fonte: PINCHOT, G. PELLMAN R. *Intra-empendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004. (p. 33)

A primeira das funções-chave refere-se a *pessoas com idéias*, são pessoas capazes de usar sua criatividade. A tarefa de cada gerente ou superior é criar um ambiente propício onde elas

possam contribuir com novas idéias. No entanto estas idéias precisam ser colocadas em prática, além de precisar do entusiasmo e do compromisso dos intra-empresendedores.

Sobre o processo criativo, Certo (2003) enfoca a criatividade nos indivíduos e o estímulo à criatividade nos membros das organizações como uma função de três componentes: a experiência acumulada, a capacidade de ter idéias criativas e a motivação, como pode ser observada na figura 02.

A segunda função chave para sobre os *intra-empresendedores*, que são aqueles que transformam idéias em realidade dentro da empresa, mesmo que às vezes não sejam suas. Já a *equipe intra-empresenedora* ideal, considerada a terceira função chave, é aquela que é formada por voluntários, neste contexto a equipe é formada por um grupo que acompanha o projeto desde as primeiras etapas até o período posterior à comercialização. O *patrocinador*, quarta função-chave, é a pessoa que apóia as idéias de seus beneficiados, protegendo, orientando, buscando recursos para desenvolvimento do projeto. Possui funções específicas e cria uma visão convincente que atrai e destaque esforços de inovação. Para tanto necessita apostar nas pessoas que estão no processo para inovação, além de dedicar tempo para orientar a equipe, antecipar obstáculos políticos e bloquear intrusos e fornecer recursos ou usar da persuasão para obter recursos e permissões. Não é possível pensar em inovação sem intra-empresenedores persistentes, da mesma maneira a presença de um patrocinador destemido viabiliza a inovação.



Figura 02: Os três componentes da criatividade

Fonte: CERTO, S. C. Administração moderna. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

E finalmente a quinta função-chave, os *formadores de ambientes*, que são pessoas que facilitam a o trabalho para inovação, criando oportunidades e liberdade dentro da empresa para inovar, mas sem interferir diretamente no processo como faria um patrocinador. De acordo com Certo (2003) para estimular a criatividade individual nas organizações, os gerentes devem: associar a experiência individual a atribuições de trabalho; fornecer recursos necessários para a criatividade e; recompensar a criatividade. Para tanto, um processo de inovação encorajador precisa atender às pessoas que conduzem à inovação e não vice-versa, assim permitindo que elas definam o processo que se ajuste a idéias em desenvolvimento. O segredo do sucesso é o bom gerenciamento, no qual se qualquer uma das cinco funções for ignorada, o processo de inovação precisará ser reiniciado.

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

Destaca-se que no processo de desenvolvimento estruturado, os inovadores devem escolher o processo que mais se adapte às circunstâncias e fazer as modificações necessárias. Um processo pode ajudar o gerenciamento a escolher uma mistura de projetos com probabilidade de atingir objetivos em longo prazo, assim garantindo a alocação adequada dos recursos entre os projetos.

2.3 PROGRAMA DE INTRA-EMPREENDEDORISMO

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

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

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

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

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

Este instrumento foi utilizado em várias empresas e detectado que os fatores de sucesso que nele constam são fundamentais para medir a saúde da empresa e a capacidade para a inovação.

3 METODOLOGIA

Tendo em vista que a ciência tem como objetivo a veracidade dos fatos, o que torna o conhecimento científico distinto dos demais é ele tem como característica fundamental a sua verificabilidade. No entanto, para que um conhecimento científico possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação, em outras palavras determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. Neste contexto, pode-se definir método como “o caminho para se chegar a determinado fim e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento” (GIL, 1999 p. 27).

Neste estudo foi utilizado o método racional que sob a orientação de Ruiz (2002, p. 138) “o pensamento é dedutivo quando, a partir de enunciados mais gerais dispostos ordenadamente como premissas de um raciocínio, chega a uma conclusão particular ou menos geral”.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, optou-se pela pesquisa qualitativa. A leitura de Mattar (1994) nos leva a entender que a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo no caso da proposição de planos, apesar de não ser adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

No que se refere aos objetivos do trabalho, a pesquisa dividiu-se em duas fases: a fase inicial através de uma pesquisa exploratória, fonte de dados secundários - que permitiu o

aprofundamento no tema em perspectiva e uma melhor compreensão do fenômeno. Inicialmente foi conduzida uma revisão da literatura no tocante à investigação e compreensão dos conceitos de empreendedorismo, intra empreendedorismo e inovação. A segunda fase de caráter descritivo, a qual “têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1999, p.44). Nesta fase foram levantados os dados primários junto à empresa Prumos da cidade de Santa Maria/RS, pertinentes e necessários para a aplicação da presente pesquisa.

Com o objetivo identificar as cinco funções-chave da inovação no ambiente da empresa em estudo, bem como detectar como o intra-empreendedorismo ocorre na empresa em estudo, tomando como base os aspectos do programa de intra-empreendedorismo proposto por Pinchot e Pellman (2004), adotou-se a metodologia do estudo de caso, conforme indicado por Yin (2001). Ainda de acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. O estudo de caso teve como objeto de estudo a empresa Prumos Interativa da cidade de Santa Maria/RS.

A análise do estudo de caso, conforme indicado na metodologia proposta para o desenvolvimento da pesquisa, abrange duas frentes de trabalho. A primeira caracteriza-se como uma pesquisa documental, fonte secundária de dados, quando foram levantados os dados que dão base à descrição dos aspectos principais da empresa estudada. Já a segunda, refere-se a uma entrevista, com roteiro semi-estruturado, realizada com o executivo responsável da empresa objeto desse estudo, para identificar as cinco funções-chave da inovação, bem como detectar como o intra-empreendedorismo ocorre na empresa em estudo, tomando como base os aspectos do programa de intra-empreendedorismo proposto por Pinchot e Pellman (2004).

A análise do estudo de caso possuiu caráter qualitativo. Ao encerrar o trabalho de campo, passou-se à reunião dos dados para a obtenção dos resultados globais. Segundo Mattar (1994), o objetivo principal das análises é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados. Para Lakatos e Marconi (2001), com a manipulação dos dados e obtenção dos resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa. Segundo Selltiz *apud* Barros & Lehfeld, (1999), o objetivo da interpretação é a procura do sentido mais amplo das respostas obtidas pela pesquisa, através de sua ligação a outros conhecimentos já obtidos.

4. ANÁLISE DAS FUNÇÕES-CHAVE DA INOVAÇÃO

O presente trabalho foi realizado na empresa Prumos Interativa LTDA. A empresa atua no ramo de internet, com o desenvolvimento de websites e sistemas para internet, atuando junto a clientes de pequenas, médias e grandes empresas e organizações governamentais. A empresa se divide em quatro departamentos distintos: tecnologia, produção, administrativo e comercial. Cada departamento coordenado por um gerente, que lidera os membros de sua equipe. Atualmente se quadro funcional possui quatro sócios, seis estagiários e quatro profissionais autônomos na área comercial. A Prumos domina um tipo específico de tecnologia de linguagem de programação, Java/JSP.

Atualmente a busca pela inovação é cada vez maior, o que a torna necessária como fator diferencial e um dos principais meios de se localizar e preencher nichos ainda não ocupados no

mercado. Neste contexto, os fundamentos da inovação eficaz é o fornecimento de uma visão focalizada que oriente a energia intra-empresarial das empresas e a permissão que os intra-empresariais conquistem essa visão. No entanto, para este processo ser realizado a inovação é mais bem processada quando cada uma das cinco funções-chave da inovação é bem executada. Tendo em vista este fato, procurou-se analisar na empresa Prumos Interativa da cidade de Santa Maria, como cada uma das cinco funções-chave da inovação está sendo desenvolvida, das quais foram analisadas: as pessoas com idéias, os intra-empresariais; a equipe intra-empresarial; o patrocinador e; o formador de ambiente.

Com relação às *pessoas com idéias*, procurou-se identificar se na empresa pesquisada existe um ambiente em que a criatividade seja apreciada e que todos possam contribuir com novas idéias e de que forma isso ocorre. Neste ponto, observou-se na empresa em questão, que o processo de geração de idéias acontece através de reuniões semanais, onde são aceitas e avaliadas sugestões em todos os processos da empresa. Após de acordo com as necessidades e prioridades empresariais são traçados planos de ação para a implementação e controle das idéias propostas.

No que se refere à função relacionada à *intra-empresariais*, procurou-se identificar se na empresa existem pessoas que transformam idéias em realidade. Com relação a esta questão na empresa Prumos identificou-se que os gerentes atuam como gestores da inovação, agindo como pessoas que incentivam a criação, ajudando seus grupos a buscar soluções para os problemas usuais, bem como executar, através de planos de ação bem definidos as idéias e criações propostas.

Tendo em vista a função relacionada à *equipe intra-empresarial*, procurou-se detectar, se no caso da criação de uma nova idéia, existem pessoas que acompanham o projeto gerado por essa idéia, desde as primeiras etapas até o período posterior à comercialização. Neste ponto pode-se observar que a empresa tem como prioridade desenvolver pessoas, tendo como foco as competências necessárias para a execução de seus cargos e tarefas, bem como as competências necessárias para sua evolução e crescimento. Neste sentido a empresa busca possuir pessoas capazes de criar, bem como, acompanhar o andamento dos projetos e processos, buscando a melhoria contínua destes.

A função relacionada ao *patrocinador*, tida como uma pessoa com certa influência e que orienta, protege e dedica recursos à equipe, procurou-se identificar se são dados apoio e orientação às idéias dos intra-empresariais, bem como, a proteção contra os possíveis obstáculos no processo de inovação. Com relação a este ponto, destaca-se que este apoio é dado pelos gerentes de todos os setores da empresa.

Partindo-se do pressuposto que, ao falar em intra-empresarialismo, precisa-se encontrar um termo para definir a entidade criada pelos intra-empresariais, destaca-se a intra-empresa como foco. Neste sentido, a existência de *formadores deste ambiente*, torna-se imprescindível. Para tanto, procurou-se detectar se a empresa trabalha em prol de um padrão e de uma cultura organizacional em que os negócios tenham liberdade intra-empresarial e patrocinadores eficazes, podendo desta forma, desenvolver equipes intra-empresariais bem-sucedidas de *empowerment* (autonomia de decisões). Neste ponto, como já apresentado nas quatro funções-chave anteriores, as quais se tornam necessárias e imprescindíveis para a existência de uma intra-

empresa, na presente empresa todos os participantes do processo, sejam eles intra-empresendedores participantes de grupos intra-empresendedores, bem como patrocinadores, fazem parte dos destacados formadores de opinião, classificados neste caso, como as pessoas que possuem autonomia para agir dentro da empresa, para ajudar cumprir metas e objetivos, levando os grupos ao crescimento. Outro fator de sucesso na busca de um clima que propicie a inovação e o desenvolvimento de intra-empresendedores é a existência de uma estrutura organizacional contemporânea, baseada em indicadores de tomada de decisão participativa e da utilização de ferramentas de gestão na busca pela excelência empresarial.

Através das cinco funções básicas os intra-empresendedores conseguem ter um ambiente que seja propício para ter novas idéias e implementá-las através de um programa detalhado como veremos a seguir.

4.1 PROGRAMA INTRA-EMPREENDEDOR

Tendo em vista a necessidade da criação de uma empresa cada vez mais intra-empresenedora, realizou-se uma entrevista com o gerente proprietário da empresa, tendo como objetivo detectar como o intra-empresenedorismo ocorre na empresa em estudo, tomando como base os aspectos do programa de intra-empresenedorismo proposto por Pinchot e Pellman (2004).

Para tanto, conhecer se o foco da empresa e se suas estratégias são claras e estão alinhadas aos objetivos dos intra-empresenedores da empresa torna-se uma necessidade. Com relação a este ponto, na empresa em estudo, as estratégias são formadas junto aos colaboradores, visando alinhar os objetivos pessoais dos funcionários com os objetivos organizacionais. Neste ponto, todos os participantes do processo tem acesso as informações necessárias para planejar, implementar e avaliar cada plano de ação estabelecido e, desta forma alinha-los aos objetivos comuns.

Para obter meios eficazes para o alcance da visão e das estratégias da empresa, procurou-se identificar a existência de canais que possam ser usados pelos intra-empresenedores em potencial para responder com idéias para a implementação de estratégias. Neste quesito observou-se a existência de canais chave utilizados com o objetivo de uma comunicação organizacional eficaz. Alguns canais como reuniões semanais, sistema de comunicação interna pela intranet, desenvolvido pela própria empresa, visam suprir os gargalos e disfunções relacionados ao processo de comunicação organizacional, no qual todos os colaboradores têm acessos.

Outro importante ponto relacionado ao programa de intra-empresenedores é a questão relacionada à existência de treinamentos constantes que envolvam patrocinadores e intra-empresenedores, com objetivos claros. Neste ponto a empresa utiliza treinamentos constantes, nos quais todos estão envolvidos, desde os patrocinadores aos intra-empresenedores para, neste sentido, caminharem com objetivos claros em busca da implementação das novas idéias. Tem do em vista que, cada cliente gera um novo projeto e, cada novo projeto exige a ampliação, bem como, a utilização das melhores técnicas já utilizadas pela empresa, programas focados em atualização e aprendizagem organizacional constantes tornam-se necessários.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

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

Neste contexto e com base nos dados obtidos na pesquisa realizada, concluiu-se que a empresa possui um programa de intra-empendedorismo bem desenvolvido, no qual utiliza ferramentas como a intranet e reuniões semanais visando suprir carências com relação a comunicação organizacional. Outro importante ponto que se ressalta é que seus colaboradores possuem a autonomia para tomada de decisões, além de toda a equipe participar na formação da visão de futuro da empresa. Com relação ao programa de intra-empendedorismo foi possível notar que a empresa busca criar e disseminar idéias através de colaboradores tendo em vista o objetivo de definir sua visão alinhada aos valores individuais e organizacionais. Observou-se que a empresa busca aperfeiçoar-se através de treinamentos constantes, reuniões, palestras e a busca constante de um melhor desempenho nas áreas em que a empresa presta serviços, visando sempre o alcance de seus objetivos como, por exemplo, adequar-se as normas estabelecidas pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Destaca-se que em todos estes processos tanto patrocinadores quanto intra-empendedores participam de forma conjunta.

No que se refere às funções-chave da inovação, conclui-se que a empresa possui os cinco elementos fundamentais para ser uma empresa que desenvolva o intra-empendedorismo. Essa constatação se deve ao fato da empresa possuir gerentes de setor que procuram desenvolver as características existentes em patrocinadores e formadores de ambientes eficazes e persistentes no auxílio do desenvolvimento de projetos, que visam aprimorar todas as áreas da empresa. Outro destaque reside na existência de uma equipe intra-empendedora dotada de *empowerment* que é fundamental para o desenvolvimento da empresa e de seus projetos através de seus intra-empendedores que são pessoas com idéias voltadas para o crescimento tanto da empresa como de cada intra-empendedor.

6 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron, 2000.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**; São Paulo: Atlas, 2003.

BOLSON, Edson Luiz. **Nunca é tarde para empreender**. Disponível em: <http://www.empendedor.com.br>. Acesso em 16 de março 2006.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. 9 ed. São Paulo. Prentice Hall, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empendedorismo – transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor**. 6ª ed. Thomson/pioneira. São Paulo, 2001.

DUTRA, I. **Identificação de necessidades e utilização dos instrumentos de marketing na micro e pequena empresa**. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1982.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEITE, Roberto Cintra. **Audácia de um empreendedor**. Disponível em: <http://www.empreendedor.com.br>. Acesso em 16 de março de 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**, 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2v., v.2, 1994

MATTAR S. O Homem que chega antes. **Revista HSM Management HSM On-line**, Edições HSM Management, Ano 10 Número 58. 2003.

MAXIMIANO, Antonio C. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring**. Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT, G. PELLMAN **Intra-empreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. RJ. Elsevier, 2004.

REVISTA NEGÓCIOS, **Empreendedorismo corporativo como fator motivador de talentos humanos e ganhos de produtividade nas empresas.** Disponível em: <http://revistanegocios.com.br>. Acesso 18 mar 2006.

ROBBINS, **Comportamento organizacional.** São Paulo, Prentice Hall, 2005.

RUIZ, J.A. **Metodologia Científica:** Guia para Eficiência nos Estudos. 5ª ed. São Paulo: Atlas; 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.