

Aprendizagem Organizacional e Intraempreendedorismo: Aproximações com Olhar no Projeto Mostra Algar Inovação

PAULO HENRIQUE MARTINS DESIDÉRIO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
phenrik@gmail.com

IBSEN MATEUS BITTENCOURT SANTANA PINTO

Universidade Federal de Alagoas
ibsen.ead@gmail.com

CARLOS ANTONIO CARDOSO SOBRINHO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
carlos.admgo@uol.com.br

Aprendizagem Organizacional e Intraempreendedorismo: Aproximações com Olhar no Projeto Mostra Algar Inovação

Resumo

A aprendizagem nas empresas possui debates nos níveis individual, de grupo e organizacional. Outro recorte se encontra na aprendizagem formal estabelecida pelas diretrizes empresariais e informal a nível de equipe que se constitui por interesses comuns entre os membros. Por esse contexto, esta pesquisa objetivou compreender as relações de aprendizagem informal em um projeto intraempreendedor que estimula a formação de equipes para desenvolverem soluções inovativas. Com isso, a pesquisa teve uma orientação qualitativa e exploratória com o estudo de caso no projeto Mostra Algar Inovação que estimula geração de ideias para alavancagem de receitas ou redução de custos. Esse projeto é caracterizado como um programa de gestão de processos estabelecido há treze anos na organização e aberto à comunidade. A relevância deste trabalho esteve na identificação de pontos convergentes das linhas teóricas de intraempreendedorismo e aprendizagem organizacional. Os resultados mostram adesão das equipes no compartilhamento de experiências e aprendizagem entre os membros, estimulados por sistemas de recompensas e reconhecimento institucional.

Palavras-chave: intraempreendedorismo; inovação; aprendizagem organizacional

Abstract

Learning in companies has debates at individual, group and organizational. Another cut is in formal learning established by corporate guidelines and informal in a team level which if constitutes by common interests among members. In this context, this research aimed to understand the relationships informal learning in an intrapreneur project that encourages the formation of teams for develop innovative solutions. With this, the research had an orientation qualitative and exploratory with the case study on the project Mostra Algar Inovação that stimulates generation of ideas to leverage revenue or reduce costs. This project is characterized as a program of processes management established thirteen years ago in the organization and open to the community. The relevance of this work was the identification of converging points of the theoretical lines of intrapreneurship and organizational learning. The results show accession the teams in sharing of experiences and learning among members, stimulated by rewards systems and recognition institutional.

Keywords: intrapreneurship; innovation; organizational learning

1 Introdução

As oportunidades de negócios inovadores perpassam os conhecimentos de mercado para os potenciais empreendedores, com necessidades de aprenderem sobre conteúdos ligados à identificação de necessidades, mapeamento de conceitos e geração de soluções com valor agregado, o que inclui também os intraempreendedores nas empresas (HASHIMOTO, 2006).

Por essa realidade, a complexidade em economias competitivas demanda características adicionais ao comportamento já presenciado nas diversas histórias empreendedoras e de sucessos organizacionais. Nesse cenário, a aprendizagem de conceitos e práticas empreendedoras no espaço organizacional e de grupo podem dirimir incertezas nas organizações com foco em inovação e prática empreendedora.

Nas empresas, o compartilhamento de experiências entre os membros da equipe pode estimular a formação de ideias intraempreendedoras. Morris e Kuratko (2002) consideram essa ação como parte do processo de inovação corporativo.

Observado o contexto da aprendizagem, seus conceitos abordam os limites individual, grupal e organizacional como processo de aprendizado, que pode estar suportado por um contexto formal e informal de aprendizagem (COLON, 2003). Estudos mostram que o processo de aprendizagem pode ser diferente para diferentes tipos de pesquisa, como nos processos de inovação e de processos de rotina (WONG, 2001).

Na curva da aprendizagem em equipes, é identificado que a prática e a experiência são importantes fontes de aprendizagem para melhorar a base de habilidades dos membros da equipe, a tarefa, os recursos da equipe e o contexto da tarefa (ROLLOF; WOOLLEY; EDMONDSON, 2011).

Como ponto de partida para compreender como transitam internamente as configurações de equipes formais e informais nas organizações, surgiu como questionamento: Quais elementos estimulam as pessoas na formação de equipes informais com objetivo de trocarem experiências e aprendizados para prospecção de projetos inovativos?

Por esse contexto, o objetivo desta pesquisa esteve ancorado em compreender uma ação intraempreendedora que estimula a formação de equipes informais para troca de experiências e aprendizados e com interesses na projeção de soluções inovadoras. Como metodologia, houve uma orientação qualitativa e exploratória com o estudo de caso de um projeto vencedor da Mostra Algar Inovação, um programa de gestão de processos estabelecido há treze anos com estímulo à geração de ideias para alavacagem de receitas ou redução de custos.

A relevância deste trabalho esteve na identificação de pontos convergentes das linhas teóricas de intraempreendedorismo e aprendizagem organizacional na formação de projetos inovadores.

É estabelecida, inicialmente, uma discussão da aprendizagem e suas abordagens, com posterior enfoque na aprendizagem informal e de grupos. O terceiro tópico abrange o intraempreendedorismo como ação organizacional. Em sequência, são apresentados os aspectos metodológicos do estudo de caso referenciado na pesquisa e, por último, as análises e discussões de um projeto de inovação vencedor do programa de gestão de processos.

2 Aprendizagem nas organizações

A aprendizagem abrange diversos recortes e lentes sobre formas de investigar, interpretar e aplicar seus conceitos nos níveis individual, grupal e organizacional (ANTONELLLO; GODOY, 2011). Historicamente, seus traços iniciaram no final da década

de 1950, com "explosões" no final da década de 1980 (EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000). O primeiro olhar do conceito teve raízes há mais de trinta anos, com extensões na perspectiva psicológica (ARGYRIS; SCHON, 1996) e ênfase na aprendizagem individual.

Na perspectiva da psicologia aplicada, Antonello e Godoy (2011) relatam que é adotada a percepção da aprendizagem organizacional (AO), por estar fundamentada na experiência direta, com bases no modelo experiencial de Kolb. Nessa perspectiva também são apresentadas as vertentes do *action learning* e da ciência-ação que, na primeira situação, buscam levantar questionamentos programados e espontâneos com foco em explorar a experiência vivida pelo indivíduo. A segunda perspectiva enfatiza como as pessoas podem melhorar sua eficiência interpessoal e organizacional pela reanálise das crenças latentes que bloqueiam suas ações.

Sobre a aprendizagem organizacional e a perspectiva sociológica, Antonello e Godoy (2011) comentam que a aprendizagem está incorporada no cotidiano dos indivíduos, com sugestão de que grande parte da aprendizagem forma-se da parte informal das relações sociais. As autoras comentam as tradições sociológicas a partir de Collins (1994) e Gherardi e Nicollini (2001), como a tradição do conflito, a racional/utilitária, a durkheimiana, a microinteracionista e a pós-moderna.

Na aprendizagem organizacional e a perspectiva antropológica, o primeiro ponto de partida é reconhecer a organização como processos e não como estruturas. Antonello e Godoy (2011) enfatizam que a natureza e o processo de aprendizagem, pela perspectiva antropológica, pode variar em culturas e situações diferentes. Por isso, torna-se necessário observar valores e convicções, a influência da cultura e obstáculos de transferência de ideias entre culturas.

Em relação à aprendizagem organizacional e a perspectiva política, um ponto de observação é de que a ciência política possui como conceitos centrais a natureza, a posse e o exercício do poder (ANTONELLO; GODOY, 2011). Nesse contexto, a aprendizagem é percebida como um processo político em que as pessoas influenciam uma as outras, interpretam as experiências e tentam construir coalizões internas em um determinado grupo, em movimentos de conflitos intraorganizacionais. Conforme as autoras, há um campo para pesquisas, a exemplo o de investigar como a ideologia em processos de aprendizagem pode associar as identidades das organizações e dos indivíduos às relações de poder.

Na perspectiva histórica em aprendizagem organizacional, Antonello e Godoy (2011) apresentam que um processo de aprendizagem adotado por uma empresa no passado pode servir para ações futuras. Relatam que a história de uma organização também é construída sobre a aprendizagem individual e coletiva de indivíduos nela inseridos. Dessa forma, a AO é um meio de reimaginar a história e a natureza de imagem da organização, com o desenvolvimento de lições de aprendizagem.

A aprendizagem organizacional e a perspectiva econômica buscam a aquisição e uso de conhecimento existente ou novo com foco em melhorar o desempenho econômico. Antonello e Godoy (2011) relatam a escassez de literatura de AO nos textos econômicos ortodoxos e identificam sua abordagem em dois campos de influência na economia, o da economia da inovação e da teoria da firma. Um ponto relevante é o lastro de pesquisadores econômicos que relacionam a formação do processo inovativo com ações de AO, a partir do aproveitamento das diversas fontes internas e externas de aprendizagem.

Como última relação, tem-se a aprendizagem organizacional e a perspectiva da ciência da administração, onde Pawlowsky (2001) realiza uma classificação sobre perspectivas teóricas em AO, como a cognitiva e do conhecimento, a da tomada de decisão organizacional

e da adaptação, da teoria de sistemas, da cultural e da aprendizagem na ação, como também a possibilidade de uma sexta perspectiva, a da estratégia e gerencial.

Sobre a aprendizagem organizacional, suas possibilidades e reflexões, é identificado por Antonello e Godoy (2011) um agrupamento das contribuições teóricas em AO em cinco grupos: curvas de aprendizagem; aprendizagem comportamental; aprendizagem cognitiva; aprendizagem pela ação; e aprendizagem social. Outros movimentos são apresentados no enfoque de integração da visão comportamental com a cognitiva, como a ligação do foco cognitivo dos processos de intuição em nível individual, os processos de interpretação e integração em nível de grupo e a institucionalização em nível organizacional.

Os autores Easterby-Smith, Crossan e Nicolini (2000) realizaram uma exposição em sua pesquisa sobre debates no passado, presente e futuro de aprendizagem organizacional de como as ideias do tema mudaram ao longo do tempo, além de debaterem sobre alguns discursos que apregoam serem atuais e emergentes, mas possuem raízes em discussões anteriores na literatura.

Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) também fazem uma relação de AO e conhecimento como fenômenos sociais e culturais e baseados em prática, com influência das perspectivas sociológica, cultural-interpretativista, teoria da aprendizagem situada, teoria da atividade e teoria ator-rede.

As ideias de circuito simples e duplo de aprendizagem são apontadas por Easterby-Smith, Crossan e Nicolini (2000) a partir das obras de Argyris sobre discussões de mudanças incrementais e transformacionais e que, apesar de pesquisas perpassarem os limites do conceito, há diferentes perspectivas quando se analisa a que nível se discute tanto o individual como organizacional. Por outro olhar, é citado por Huber (1991) que, na prática, não há uma diferença entre circuito simples e duplo de aprendizagem.

Sobre a noção de desaprender, Easterby-Smith, Crossan e Nicolini (2000) relatam que, esse conceito apresentado como processo de descarte, pode ressurgir como importante conceito para estudo de memória institucional significativa pela tendência recente de captar e gerir o conhecimento.

Na mesma linha, Antal et al. (2001) citam o aspecto de uma organização moldar a percepção de seus membros em eventos passados e correntes para formarem seus modelos mentais ou mapas mentais.

Em outro recorte, a pesquisa de Mezirow (1998) apresenta uma análise da reflexão crítica de pressupostos, no original *Critical Reflections of Assumptions* (CRA), um conceito fundamental para compreender como os adultos aprendem a pensar por si mesmos ao invés de conceitos, valores e sentimentos dos outros. Mezirow (1998) também enfatiza que os adultos podem realizar uma reflexiva crítica de seus próprios pressupostos e dos outros. E na autocrítica de um pressuposto é envolvida a crítica de uma premissa em que o aluno tenha definido um problema, onde transformações pessoais e sociais significativas podem resultar deste tipo de reflexão.

Com relação à aprendizagem no local de trabalho, Illeris (2004) expõe que aprender ocorre no encontro entre os ambientes de aprendizagem do local de trabalho e os processos de aprendizagem dos funcionários.

Na aprendizagem de grupo, Roloff, Woolley e Edmondson (2011) citam três correntes de pesquisa em aprendizagem em equipe, a direcionada em melhoria de resultados, a de domínio de tarefas e a de processo de grupo. Um destaque da última corrente transita no conceito de que a aprendizagem em equipe envolve uma mudança na maneira como as equipes operam com uma função de perceber e corrigir problemas.

Sobre a aprendizagem informal, Marsick e Watkins (2001) abordam que aprendizagem informal e incidental é o cerne da educação de adultos, em que o foco está centrado no aluno e as lições que podem ser aprendidas a partir da experiência de vida. Relatam que a aprendizagem formal é institucionalmente patrocinada e altamente estruturada com base em sala de aula. Nesse sentido, Colon (2003) cita que a maioria do que as pessoas realmente aprendem relacionados ao seu desempenho no trabalho não está previsto na forma como os profissionais de treinamento e desenvolvimento possuem tradicionalmente.

Por esse contexto, compreender como esses relacionamentos ocorrem entre os membros de uma equipe em situações informais de aprendizagem é importante para direcionar os esforços dos indivíduos, uma vez que estão mais propensos a aprender e envolvidos em ações que promovam um crescimento em nível de grupo e individual.

3 A aprendizagem informal e de grupo

A aprendizagem informal traz como conceito um caminho diferenciado da aprendizagem formal, que contempla o aprendizado efetuado nas escolas, centros de treinamentos e programas organizacionais de capacitação (SVENSSON; ELLSTRÖM; ÅBERG, 2004). Flach e Antonello (2010) observam que a aprendizagem informal nas organizações é regida pela premissa que os indivíduos, cotidianamente, realizam tarefas, fazem asserções, resolvem problemas e cooperam com os colegas de trabalho.

O autor Colon (2003) apresenta que as raízes da aprendizagem informal emergiram dos filósofos educacionais John Dewey, Kurt Lewin e Mary Parker Follett para teóricos como Malcolm Knowles e outros pesquisadores sucessivos. Destaca que desafios da aprendizagem informal são aplicadas para o desenvolvimento de competência profissional global, incluindo teoria, prática e implicações políticas.

Marsick e Watkins (2001) apresentam algumas linhas teóricas que deram origem à aprendizagem informal e incidental, como aprendizagem *en passant*, as diferenças entre a aprendizagem formal, informal e não formal, modelagem social, aprendizagem experiencial, ciência da ação, reflexão na ação, reflexão crítica, aprendizagem transformativa, conhecimento tácito, cognição situada e comunidades de prática.

Na abordagem de Svensson, Ellström e Åberg (2004), o recorte da aprendizagem informal está relacionada à ideia de que o indivíduo está dissociado do contexto que está inserido. Antonello (2011, p. 146) observa que trata de uma atividade que envolve busca de entendimento, conhecimento ou habilidade e ocorre fora dos currículos que constituem programas educacionais, cursos ou *workshops*. A autora complementa que, nesse contexto, a aprendizagem para o indivíduo não é apenas reprodução, mas reformulação e renovação do conhecimento e das competências.

É apresentado por Marsick e Watkins (2001) que a ocorrência da aprendizagem informal também pode partir das estruturas constituídas e apoiadas pela empresa com diferentes oportunidades para a aprendizagem. Antonello (2011) cita que a aprendizagem informal, quando adquirida em ambientes sociais e concretos, formam competências em grande parte dos resultados de participação em comunidades de prática.

Na aprendizagem de grupo, Edmondson (1999, p. 353) definiu aprendizagem de equipe como um processo contínuo de reflexão e ação, caracterizado por meio de perguntas, buscando *feedback*, experimentando, refletindo sobre os resultados e discutindo erros ou resultados inesperados da ação. Em pesquisa de Roloff, Woolley e Edmondson (2011), com objetivo de compreender como a aprendizagem ocorre dentro e entre as equipes, é

identificado que os indivíduos nas organizações recentes atuam simultaneamente em mais de uma equipe.

Nas ações que proporcionam um clima seguro para o comportamento interpessoal de risco e admissão de erros, Rollof, Woolley e Edmondson (2011) relatam que, nessas situações, as equipes são mais propensas a aprender. Por esse contexto, a inovação, que é uma atividade com envolvimento de riscos quanto ao sucesso, necessita do apoio sobre os riscos inerentes em suas atividades.

Outro aspecto que envolve a aprendizagem em grupo é a segurança psicológica, por afetar o comportamento da aprendizagem e também o desempenho da equipe (EDMONDSON, 1999).

Por esse contexto, proporcionar um ambiente organizacional que permita as pessoas ousarem em propostas de mudanças, com espaço para tentativas e erros sem riscos potenciais de ameaças ou constrangimentos pessoais, conforme aborda Edmondson (1999), torna-se um elemento relevante na construção de equipes inovadoras. Na ação empreendedora e de inovação, o fator risco é inerente em suas decisões e o compartilhamento de conhecimento pode minimizar seus efeitos.

4 O intraempreendedorismo como ação organizacional

O estímulo para o desenvolvimento de ações empreendedoras internas nas empresas pode potencializar a inovação e garantir sua perenidade mediante desafios apresentados no cenário competitivo.

É afirmado por Lastres, Cassiolato e Arroio (2005) que a inovação está intimamente ligada ao ambiente empreendedor, proporcionados por incentivos da alta gestão e com recursos de captação de novas ideias e novos produtos e processos (MANUAL DE OSLO, 2005). Esse aspecto torna-se importante, pois a criação dos meios de comunicação sobre novas ideias de modelos de produção, novos produtos e até de negócios estimulam os integrantes das equipes na proatividade para apontarem sugestões e estimularem a identificação de intraempreendedores.

O debate sobre comportamentos intraempreendedores nas empresas foi intensificado na obra de Pinchot e Pellman (1999). Os autores destacam que os empreendedores são orientados à ação e as barreiras enfrentadas inibem a efetivação de diversos projetos potenciais. É evidenciado que muitas pessoas com o perfil empreendedor se desligam das organizações para implementarem seus projetos devido a fatores restritivos e burocráticos nas estruturas organizacionais.

Hashimoto (2006) discorre que o intraempreendedor não pode ser visualizado na organização como um gerente criativo, mas como o indivíduo que busca desafios além do melhor desempenho. O autor reforça que, no processo de identificação de funcionários propensos a projetos empreendedores, deve conter análise de características como a frequência de desafios submetidos, a assunção de riscos e a cobrança por maior independência do funcionário.

Os autores Morris e Kuratko (2002) chegam à conclusão que a motivação primária dos intraempreendedores reside no processo da inovação, da liberdade e da capacidade de inovar, em que o dinheiro é apenas um instrumento e um símbolo do sucesso. Por isso, certas pessoas preferem tornarem-se intraempreendedores em vez de empresários. Escolhem ser empregados de uma grande organização para trabalharem com tecnologias de ponta e num ambiente em constante inovação. Isto é, sobretudo, válido no caso de intraempreendedores que têm a

liberdade para inovar e que são reconhecidos e apreciados pela direção da organização (HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002).

Piscopo (2010) identificou em sua pesquisa que as empresas esperam com ações intraempreendedoras o acesso a novas tecnologias, lucratividade a longo prazo, agilidade e criatividade na tomada de decisão. Em contrapartida, o autor identificou receios sobre a possibilidade de perda do investimento realizado, de talentos que podem deixar a empresa, do controle dos projetos em andamento e da sinergia entre os negócios da empresa.

Por esse aspecto, a capacidade das empresas disporem de recursos para o desenvolvimento de ações intraempreendedoras são aspectos motivadores para as pessoas realizarem seus projetos. Com isso, quanto mais ágil for o trâmite da efetivação desses projetos nas estruturas empresariais, maiores as chances de retenção das pessoas, principalmente quando as mesmas percebem algum retorno profissional e financeiro (PINCHOT; PELLMAN, 1999).

Pinchot e Pellman (1999) consideram que o incentivo organizacional para o intraempreendedorismo pode alavancar situações de liderança em diversos setores da estrutura da empresa, principalmente nas possibilidades de captar ideias surgidas nas equipes e perspectivas de permear os setores de gestão de projetos da empresa. É interessante conseguir o foco de pessoas com talentos que complementam as do líder e que possam potencializar as possíveis sinergias de suas competências.

Nessa perspectiva, encontra-se um dualismo nas empresas com iniciativas ao intraempreendedorismo, por um lado com cobranças aos executivos para uma postura mais inovativa e, por outro, as limitações estruturais que impedem maior dinâmica nas mudanças organizacionais (BURNS, 2005).

Outro aspecto apresentado por Oliveira e Fillion (2008) está na conscientização de que a geração do saber e das novas tecnologias não estão mais restritas apenas à educação e à formação, mas como um processo participativo na sociedade e de formação de redes, seja em forma de patentes vendidas ou licenciadas a uma empresa existente no mercado, seja na possibilidade de criar novas empresas de cunho tecnológico que produzirão ou comercializarão produtos derivados das pesquisas.

Diante do exposto, a internalização do empreendedorismo corporativo deverá suplantar diversos obstáculos nas estruturas organizacionais, pois qualquer motivação empresarial ligada à mudança gera resistência aos atores envolvidos e o que uma transformação pode provocar em seu cotidiano. Por isso, o incentivo da empresa a seus funcionários para desenvolverem projetos inovadores pode alavancar disposições à prática empreendedora.

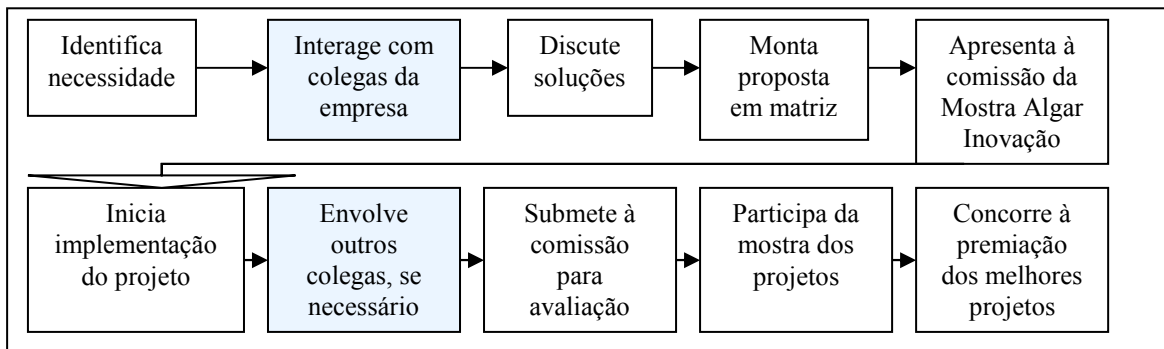
5 Aspectos metodológicos

Esta pesquisa buscou compreender a relação dos conceitos de aprendizagem organizacional e intraempreendedorismo pelo estudo de caso de um projeto premiado na Mostra Algar Inovação. No evento foram apresentados elementos de um processo de aprendizagem informal na sua formação. O programa de gestão de processos (PGP) iniciou-se na empresa em 2000 com foco em estimular iniciativas dos funcionários, também chamados de associados, a provocarem questionamentos sobre processos que poderiam ser revistos e perspectivas de novas oportunidades de produtos.

Dessa forma, a pesquisa seguiu uma orientação qualitativa e exploratória (GODOY, 1995), com levantamento em campo de fatores imbricados na constituição de uma equipe que se forma para concorrer a projetos em inovação. A pesquisa buscou identificar elementos que

relacionam os contextos teóricos de aprendizagem organizacional e intraempreendedorismo. A Figura 1 apresenta um esquema de como o projeto transita dentro da organização para concorrer ao prêmio da Mostra Algar Inovação.

Figura 1: Esquema dos passos para um projeto concorrer à Mostra Algar Inovação



Fonte: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas

Foi escolhido como delimitação a compreensão da equipe que participou da Mostra Algar Inovação, especificamente um projeto premiado da mostra no intervalo dos treze anos de existência do programa, tendo como recorte nesta pesquisa os participantes do projeto que estejam vinculados à empresa no momento da realização da pesquisa. O Quadro 1 apresenta a tipificação dos membros do grupo com relação às suas atividades rotineiras e seus papéis no grupo do projeto em análise.

Quadro 1 – Tipificação dos membros do grupo do projeto de inovação na pesquisa de campo

CODIFICAÇÃO DOS MEMBROS DO GRUPO	ÁREA DE RESPONSABILIDADE NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	RESPONSABILIDADE NO GRUPO
M1	Gestão de Negócios	Líder do grupo
M2	Negócios de Varejo	Participante
M3	Gestão por Processos	Participante
M4	Gestão de Negócios	Participante
M5	Rentabilidade	Participante
M6	Técnicas de Varejo	Participante

Fonte: Elaborado pelos autores

As entrevistas foram semiestruturadas com orientação de um roteiro (BAUER; GASKELL, 2002; CRESWELL, 2010) com três dos participantes do projeto que aceitaram a realização das entrevistas por meio de gravação e posterior transcrição. Com as transcrições, foi seguida a proposta de codificação de King e Horrocks (2010). As categorizações, inicialmente, foram propostas originalmente da literatura deste trabalho que transitam na aprendizagem em grupo (EDMONDSON, 1999), aprendizagem informal (COLON, 2003; MARSICK; WATKINS, 2001) e intraempreendedorismo (HASHIMOTO, 2006; PINCHOT; PELLMAN, 1999; PISCOPO, 2010).

No processo de codificação, o enfoque esteve na identificação das etapas subjacentes ao período de constituição do grupo que propuseram o projeto de virtualização em recargas de telecomunicações. King e Horrocks (2010, p. 153) apresentam uma estrutura de leitura dos textos de entrevistas que permita uma codificação descritiva, interpretativa e alinhada aos grandes temas trabalhados na pesquisa. No mesmo sentido, Gibbs (2009, p. 60) relata que a codificação envolve passagens no texto ou itens de dados que, em um quadro geral, exemplificam a mesma ideia teórica ou descritiva.

O objetivo do projeto premiado se orientou na geração de receitas à organização, por meio de um processo de recargas virtuais para telefones fixos e móveis. Dentre e equipe de seis participantes, percebe que apenas dois integrantes fazem parte da mesma área na estrutura organizacional da empresa.

6 Análise dos resultados

O Grupo Algar é uma empresa estabelecida no Triângulo Mineiro, Estado de Minas Gerais, com fundação em 1954 pelo empreendedor Alexandrino Garcia e atuação nos setores de telecomunicações, agronegócios, transportes aéreos e rodoviários, entretenimento e mídia.

A empresa estabeleceu como prática de gestão a terminologia empresa em rede, cunhada pelo seu gestor de recursos humanos Cícero Domingos Penha no livro Empresa-Rede: o modelo de gestão de talentos humanos do Grupo Algar, que atribuem um novo nome para seus colaboradores na estrutura organizacional que, ao invés de recursos humanos são chamados de talentos humanos. Os princípios de gestão empresa-rede cunhados pela empresa são a autonomia com responsabilidade, participação nos processos decisórios, transparência nas ações, comprometimento com os resultados, associado em vez de empregado, inovação permanente e liderança educadora e empreendedora.

O Programa Mostra Algar Inovação surgiu em 2000 como uma alternativa das pessoas proporem ideias que incrementassem a receita ou reduzissem os custos na organização, seguindo a estrutura de um projeto e ancorado nas ferramentas da qualidade adotadas pela empresa. Inicialmente era conhecido como Programa de Gestão por Processos (PGP). Essa estratégia vai de encontro à definição do Manual de Oslo (2005) sobre inovação de produtos com foco na geração de produtos novos ao mercado e da inovação de processos que envolve reavaliar estruturas e atividades organizacionais com foco em eficiência e redução de custos.

Como resultados do programa, foram aprovados 614 projetos desde o ano 2000, com participação de mais de 3 mil funcionários. É citado pelo gestor do programa que entre 2008 e 2009 foram distribuídos cerca de R\$ 700 mil em bônus e premiações (ALGAR INOVAÇÃO, 2013).

O gestor ressalta que o lema norteador de todo o programa está no engajamento dos associados pela premissa de que todo problema dentro da organização pode se tornar uma oportunidade, uma inovação. Observa também que o programa comprova que ideias inovadoras podem ser executadas. Essa premissa converge no conceito de Rollof, Woolley e Edmondson (2011) que apresentam a aprendizagem em equipe como uma situação de identificar mudanças e capacidade identificar e propor soluções a oportunidades e problemas.

Outro fator apontado pelo gestor é que o núcleo de inovação da Algar já atua de acordo com a lei do bem que rege o abatimento de impostos para empresas que investem em inovação. Apresenta também parcerias com a Fundação de Amparo e Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), universidades locais e empresas. Com isso, os funcionários em suas áreas na empresa são estimulados a promoverem discussões sobre soluções inovadoras. Isso vai de encontro aos conceitos de Hornsby, Kuratko e Zahra (2002) e Rollof, Woolley e

Edmondson (2011) sobre as atividades das pessoas e equipes que, muitas vezes, refletem os diferentes tipos de aprendizagem, como os de melhorar a produtividade ou promover a inovação.

Inicialmente, a equipe que concorre na Mostra Algar Inovação é formada espontaneamente por consenso e afinidade dos seus membros com relação ao escopo do projeto, onde apresenta uma proposta aos gestores do programa e, após validação, inicia o cronograma do projeto. Cada associado do grupo pode participar, anualmente, de no máximo três projetos simultaneamente. A Figura 1 expõe como as equipes que desejam submeter os projetos devem formatá-los para avaliação.

Figura 1: Metodologia do Programa de Gestão de Processos para avaliação na Mostra Algar Inovação



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme apresenta a Figura 1, o projeto deve ser estruturado nas fases de identificar, medir, analisar, implementar e avaliar. Na identificação da oportunidade, os entrevistados comentaram que nessa etapa são apresentados os objetivos, escopo, equipe e métricas de processo. No momento da medição pede-se dados sobre a situação atual com uso de ferramentas estatísticas e de qualidade. Em análise, observam situações desejadas pela elaboração de cenários e apontamento de alternativas mais viáveis. Sobre a implementação, as equipes devem apontar os custos, investimentos e o planejamento com o cronograma de execução das ações. Por fim, o grupo efetua a avaliação do projeto pelo acompanhamento dos resultados alcançados após a implementação.

Ao final do projeto e, após auditoria dos resultados alcançados, a equipe está apta para concorrer aos três primeiros lugares a nível de empresa e depois a nível de *holding*. Essa foi a

ideia inicial, sendo que no momento há um processo de competição unificado na organização. Após avaliação de todos os projetos, é agendado um calendário dos dias que ocorrerão a mostra com todos os projetos expostos com os membros de equipe, com abertura para todos os demais funcionários da empresa e a comunidade.

No momento da exposição, o envolvimento dos gestores da organização para acompanhamento dos projetos também é algo internalizado na empresa, o que reforça e valida as iniciativas dos funcionários da empresa.

[...] Muito envolvimento dos gestores da empresa. Eles participam muito, eles vão, eles questionam muito, eles querem entender. Inclusive tinha presidente, vice-presidente, CEO. Eles participam da feira todo dia. Eles se interessam, fazem vários questionamentos [...] (M1)

A premiação é outra etapa importante para o reconhecimento dos grupos participantes do Projeto Algar Inovação. É a oportunidade da equipe do projeto mostrar toda a trajetória do projeto, os desafios enfrentados para o alcance dos resultados. Edmondson (1999) observa que a ativação da eficácia das equipes deriva de características estruturais, ocasionadas por elementos ambientais que incluem recursos físicos e sistemas de pagamentos e que interfere na melhoria de desempenho do trabalho em equipe.

O responsável pela Mostra Algar Inovação destaca que esse espaço de exposição dos projetos permite a interação inter-áreas, inclusive com a perspectiva dos projetos serem complementares a outros expostos na mostra, como também um ponto de partida para outra ideia e, no futuro, outro projeto às futuras mostras.

Na mostra também são expostos projetos de instituições externas ao Grupo Algar, como os realizados por universidades parceiras da empresa e outras organizações interessadas em apresentar projetos de inovação aos visitantes no evento. O gestor ressalta que esse é um momento de interação com representações da comunidade local, no qual buscam um espaço para apresentar ideias com impacto regional.

O momento da premiação concretiza o desfecho de todos os esforços das equipes para o atingimento dos resultados e reforça o empenho da empresa no estímulo à continuidade dos desafios. A participação da equipe junto à alta direção da empresa patrocinadora do projeto e dos executivos da *holding* Algar reforça o comprometimento mútuo dos envolvidos em todas as etapas da mostra.

Então isso faz com que o funcionário se sinta valorizado pelas ideias que geram, e posteriormente ele vai ser reconhecido financeiramente pelos resultados que ele gera. Então eu não só como gestor eu sou um amante do PGP porque eu faço.....do reconhecimento financeiro e de imagem que gera (M3).

Um aspecto identificado em campo é que a constituição da equipe não é motivada pela organização, mas pelas pessoas que identificam algum ponto de melhoria ou necessidade latente pelos clientes ou nos processos internos.

[...] na realidade não é a empresa. A empresa só te dá. Assim só te incentiva a participar dos projetos. Na realidade é assim: uma pessoa tem na hora que ela pensa a ideia de quais pessoas que podem contribuir para implementação dessa ideia. Aí são convidadas as pessoas que entendem de uma parte desse negócio. Aí junta todo mundo, faz a discussão, faz a reunião, discute a ideia, aí senta com o pessoal, explica tudo direitinho o que está pensando, aí um vai dando um palpite, aí a gente monta isso numa matriz. (M2).

Dessa forma, a constituição do grupo segue uma seleção de indivíduos que possuem determinado conhecimento no negócio a ser proposto. É apresentado que, antes da formalização da ideia para a área responsável pelo programa de inovação, há uma discussão e refinamento dos conteúdos a serem inseridos na matriz a ser apresentada.

Outro elemento identificado nos textos das entrevistas é a possibilidade de interações entre os membros da equipe na formulação dos objetivos centrais do projeto e a definição de responsabilidade de cada membro do grupo. Um fato apontado é da permeabilidade em que as discussões são transcorridas, por não ocorrer uma deliberada relação de poder dentro do grupo, situação comum nas estruturas formais de uma organização.

Sobre a existência de liderança entre a equipe, foi apresentado pelo líder que sua indicação foi por consenso pelo grupo para representatividade externa, mas que "o conhecimento mais profundo do projeto é atribuído a uma colega da equipe" (M1), por conhecer em outros trabalhos o processo de recarga e contribuído com ideias de soluções como a da virtualização da recarga.

Com relação ao perfil dos entrevistados e sua atuação na organização, foram identificados que todos possuem experiência em participação de projetos formais na organização, com casos de funcionários que já atuaram em diversas áreas da organização e, no caso da entrevistada M2, uma atuação de mais de vinte e cinco anos no grupo. Marsick e Watkins (2001) apontam que a aprendizagem informal e incidental surge a partir das trocas de experiências dos membros do grupo e pelo relato dos participantes, essa troca experiencial é relevante para o sucesso do projeto.

No questionamento sobre como percebem a iniciativa do programa de inovação do Grupo Algar, houve relatos importantes que envolveram o contexto do aprendizado pela interação dos membros do grupo, pois em outra oportunidade na estrutura formal não conseguiriam.

Eu percebo que é um projeto muito inovador, é muito assim. É um momento em que você aprende muito e agrega muito valor. Eu acho que é um projeto muito importante para a empresa. Sabe. Onde você traz ideias fantásticas. Por que na verdade são ideias dos próprios associados. Por que eles próprios colocam em prática uma ideia (M2).

Como recorte do trecho de que os próprios associados colocam a ideia em prática, os entrevistados mostram determinada autonomia da equipe para implementar um projeto conforme escopo e limites determinados pela organização. É identificado que os membros da equipe ressaltam o aprendizado que incorporam em participar do projeto, como também a relação de inovação e oportunidades à empresa em situação de implementação.

A formação do grupo do projeto de inovação, mesmo que constituído no âmbito informal, respeita alguns limites já determinados pela organização, como a quantidade máxima de participantes que, no caso do projeto, são sete participantes. No entanto, torna-se necessária a contribuição de mais pessoas para conseguirem atingir os objetivos do projeto.

Mas sempre assim, quando vamos supor são 7 pessoas, mas se você precisar de mais pessoas para trabalhar no projeto, chega no final a gente divide o dinheiro com as pessoas que te ajudaram no projeto, porque não é justo não dividir o dinheiro com quem participou do projeto (M2).

Por esse contexto, a distribuição das recompensas do projeto ocorre sem uma institucionalização da empresa, mas dos valores pessoais e senso de equidade dos

participantes do projeto que, no caso do trecho da entrevista, é regido por uma avaliação do que é justo para os membros do grupo.

Um aspecto identificado de um membro do grupo está relacionado à sua experiência profissional como fator de convite para participação em projetos.

Particpei de muitos projetos. É, na maioria sou convidada, por que eu sou a dona desse negócio e tudo que o pessoal vai montar nesse negócio eu sou envolvida. Então eu sempre estou envolvida (M2).

Esse aspecto mostra que pessoas com maior experiência na organização são acionadas para contribuir em projetos inovadores. Na segunda corrente de pesquisa abordada por Roloff, Woolley e Edmondson (2011) é destacado esse domínio de tarefa que está relacionado o quão uma equipe aprende e domina determinada atividade. Com isso, pode-se relacionar que a busca interna dos membros para formar a equipe do projeto requer também um momento de investigação para levantamento dos potenciais novos colegas de grupo.

7 Considerações finais

Os traços de aprendizagem informal foram notoriamente identificados na pesquisa da equipe constituída para o projeto de inovação da empresa Algar. Foi percebido a existência de um ambiente institucionalizado e estimulado pela organização para sua constituição.

A característica de estimular o comportamento intraempreendedor para com seus associados instiga uma mudança na cultura organizacional, de conciliar a estrutura formal reconhecida nos organogramas e as interações das pessoas no contexto informal em prol de objetivos gerais da organização.

A empresa também deixa claro em suas estratégias um alinhamento de suas ações com a lei do bem para benefícios fiscais de investimentos em inovação, postura que vem a jusante de sua filosofia empresa-rede implementada há algum tempo na organização, com linhas relacionadas à autonomia com responsabilidade, inovação permanente, liderança educadora e empreendedora.

Dessa forma, percebe certa liberdade e incentivos aos seus funcionários para transitarem dentro da organização na composição de grupos para identificar problemas e projetos de inovação que, como não são formalizados como um grupo ou área pela empresa, pode-se atribuir sua constituição por meio de interações informais dentro da estrutura. Esse reforço transita no conceito de segurança psicológica abordado por Edmondson (1999) sobre o apoio institucional em ações não exploradas e de risco.

No que se refere à aprendizagem informal e de grupo, percebe-se ambos os comportamentos na equipe formada para o projeto. A aproximação entre os membros do grupo, a busca de afinidade às ideias geradas e das competências individuais para execução das atividades inerentes ao projeto são extraídas nos discursos dos membros do grupo.

Na verificação de existência de comportamento intraempreendedor, foi observado que está imbricado no cotidiano organizacional, o que faz prevalecer as ações e atitudes diárias dos funcionários da organização para o questionamento e sugestões de mudanças em processos ou produtos da organização.

A limitação da pesquisa esteve no escopo da pesquisa de analisar um único projeto premiado do programa de inovação no período longitudinal de ocorrência de treze anos. Como proposta futura de pesquisa, pode ser efetuado um acompanhamento de um projeto durante seu período de execução e apresentação na mostra.

Outra possibilidade de pesquisa está na identificação de outras organizações empresariais com mesma estratégia em inovação, mas com outros recortes de estímulos aos seus funcionários na proposição de soluções inovadoras.

8 Referências

- ALGAR INOVAÇÃO. **Empreendedorismo dentro de casa gera lucro para Algar**. Disponível em: <<http://www.algarinovacao.com.br/#>>. Acesso em: 05 dez. 2013.
- ANTAL, A. B.; DIERKES, M.; CHILD, J.; NONAKA, I. Organizational learning and knowledge: reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Orgs.) **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 921-939.
- ANTONELLO, C. S. Contextos do saber: a aprendizagem informal. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (orgs.). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (orgs.). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II: theory, method and practice**. New York: Addison-Wesley, 1996.
- BURNS, P. **Corporate Entrepreneurship: building an entrepreneurial organization**. New York: Palgrave Mcmillan, 2005. 352 p.
- COLLINS, R. **Four sociological traditions**. New York: Oxford University Press, 1994.
- CONLON, T. J. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial Training**, v. 28, n. 2-4, p. 283-295, 2004.
- EASTERBY-SMITH, M.; CROSSAN, M.; NICOLINI, D. Organizational learning: debates past, present and future. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 6, p. 783-796, sep. 2000.
- EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v.44, n.2, p. 350-383, 1999.
- FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. **Revista Gestão.Org**, v. 8, n. 2, p. 193-208, 2010.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning. In: DIERKES, M. et al. (Orgs.) **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p.35-60.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006. 277 p.
- HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; ZAHRA, S. A. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing**, Bloomington, v. 17, n.3, p. 253-273, 2002.
- HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing process and the literatures. **Organization Sciences**, v.2, n.1, p.88-115, 1991.
- ILLERIS, K. A model for learning in working life. **Journal of Workplace Learning**, v. 16, n. 7, p. 431-441, 2004.

- KING, N.; HORROCKS, C. **Interviews in qualitative research**. London: Sage Publications Ltd, 2010.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. Sistemas de inovação e desenvolvimento: mitos e realidade da economia do conhecimento global. In: _____. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ/Contraponto, 2005. p. 17-50.
- MARSICK, V. J., WATKINS, K. E. Informal and Incidental Learning. **New Directions for Adult and Continuing Education**, v.89, p.25-34, 2001.
- MEZIROW, J. On critical reflection. **Adult Education Quarterly**, v.48, n.3, p.185-198, 1998.
- MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F. **Corporate Entrepreneurship**: entrepreneurial development within organizations. London: Thomson South Western, 2002. 408 p.
- NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. Introduction: towards a practice-based view of knowing and learning in organizations. In: _____ (eds.). **Knowing in organizations: a practice-based approach**. London: M. E. Sharpe, 2003, p. 3-31.
- FINANCIADORA DE ESTUDO E PROJETOS. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Brasília, 2005. 184 p. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>>. Acesso em 28 nov. 2013.
- OLIVEIRA, J. B.; FILION, L. J. Modelo sinérgico de pesquisa subsidiada: transferência de tecnologia, criação de empresas e inovação. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 1-15, 2008.
- PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In: DIERKES, M. et al. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. New York: Oxford, 2001, p.61-88.
- PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intrapreneuring in action: a handbook for business innovation**. San Francisco: Berrett Koehler, 1999. 176 p.
- PISCOPO, M. R. Empreendedorismo corporativo e competitividade em empresas de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 131-150, jan./mar., 2010.
- ROLOFF, K. S.; WOOLLEY, A. W.; EDMONDSON, A. C. The contribution of teams to organizational learning. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (eds.), **Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management**. 2 ed. West Sussex: Wiley, 2011. p. 249-271.
- SVENSSON, L.; ELLSTROM, P. E.; ABERG, C. Integrating formal and informal learning at work. **Journal of Workplace Learning**, v. 16, n. 8, p. 479-491, 2004.
- WONG, S. S. Distal and local group learning: performance trade-offs and tensions. **Organization Science**, v. 15, n. 6, p. 645-656, 2004.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.