

INTEGRAÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO ATRAVÉS DO INTRAEMPREENDEDORISMO: UM RELATO TÉCNICO

PAULA YUMI YAMAMOTO
USP - Universidade de São Paulo
paulinhayy@gmail.com

LEANDRO CARLOS MAZZEI
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
leandromazzei@gmail.com

INTEGRAÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO ATRAVÉS DO INTRAEMPREENDEDORISMO: UM RELATO TÉCNICO

Introdução

A inovação é a implementação bem sucedida de novas ideias que se adequam aos problemas ou oportunidades presentes em um ambiente e é absolutamente vital para o sucesso da empresa a longo prazo (AMABILE, 1997). O mundo atual impõe ritmos de mudanças acelerados, exigindo das empresas atenção às adaptações necessárias. Logo, estar preparado para um ambiente de constantes transformações, permite à empresa desenvolver melhores chances de prosperar e construir uma vantagem competitiva duradoura.

Existem diversas estratégias que visam à inovação. Muitas delas provêm de fontes externas como fusões e aquisições, e benchmark. Por outro lado, é também fundamental que as organizações tenham capacidade de desenvolver novas ideias e soluções internamente (MUMFORD, 2000). Neste contexto, contribuem significativamente para a inovação os colaboradores internos que atuam como empreendedores.

Dornelas, 2008 define empreendedorismo como sendo o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades.

São diversos os estudiosos que discorrem sobre o papel do empreendedor e a relação com a inovação. Porém, apesar de a literatura atual apresentar grande quantidade de dados e informações sobre o tema, falta uma visão das diversas etapas dos processos de inovação considerando os colaboradores internos como agentes. Desta forma, o presente relato enfoca as visões de Joseph Schumpeter e Ismael Kirzner para compreender o papel do intraempreendedor no processo de inovação.

Contexto investigado

Nos anos 30, o economista Joseph Schumpeter introduziu a ideia de que o empreendedor é um inovador. Schumpeter define o empreendedor como um tipo específico de agente econômico que realiza inovações através da criação de um ambiente que permita novas maneiras de combinação dos meios produtivos. (EBNER, 2006).

É importante observar que o empreendedor de Schumpeter não é um inventor, mas alguém capaz de produzir inovação ao introduzir uma invenção. Este novo olhar permite distinguir os papéis do empresário, do administrador e do inventor. Neste sentido, segundo Paula, Cerqueira, Albuquerque (2000, p. 572),

“(…) o papel do empresário não se confunde com o do administrador, pois, enquanto o primeiro empreende um negócio que incorpora uma nova ideia, o administrador se limita a gerir uma atividade já em curso. Também não se confunde com o do inventor, que é alguém que produz ideias, enquanto o empresário faz com que as coisas aconteçam (*gets things done*), pouco importando se isso envolve ou não algum conhecimento científico novo.”¹

¹ PAULA, J. A.; CERQUEIRA, H. E. A. G.; ALBUQUERQUE, E. M. Teoria econômica, empresários e metamorfoses na empresa industrial. **Revista de Economia Política**, v. 24, n. 4, p. 572, 2004.

Para Facchini, 2007, a presença dos indivíduos inovadores (empreendedores) em diversos mercados provoca mudanças e alimenta o enriquecimento e o desenvolvimento econômico. Kirzner, 2009, complementa com a ideia de que o empreendedor de Schumpeter não age passivamente em um ambiente pronto, ao contrário, ele cria um novo mundo, diferente daquele em que se encontra ao perturbar o equilíbrio de mercado existente.

Em 1973 Israel Kirzner apresenta uma nova visão do empreendedor. Ao contrário de Schumpeter, Kirzner vê o empreendedor como alguém que leva ao equilíbrio, e não que o perturba (KIRZNER, 2009). O empreendedor de Kirzner, em oposição às características de Schumpeter, não precisa provocar mudanças em prol do desenvolvimento, ele simplesmente precisa estar sempre em alerta para as mudanças e oportunidades que já existem, mas que ainda não são ou são pouco percebidas. Desta forma, o empreendedor tem a habilidade de perceber, antes de outros, necessidades de adaptações (frente às oportunidades de lucro ou ameaças, por exemplo) e ajustar os fatores que por ventura estejam em desequilíbrio (KIRZNER, 2009).

Em princípio, as teorias parecem ser divergentes. Contudo, estas ideias se complementam. O próprio Kirzner, 2009, estabelece a seguinte relação entre as teorias: o empreendedor schumpeteriano é o agente que responde aos desequilíbrios observados pelo empreendedor kirzneriano. Além disso, como semelhança entre ambas as teorias pode-se afirmar que, tanto para Schumpeter quanto para Kirzner, o empreendedor não é necessariamente, o inventor (PAULA, CERQUEIRA, ALBUQUERQUE, 2000).

Um ponto ausente em ambas as teorias é a questão sobre o comportamento empreendedor em funcionários. Gifford Pinchot aprofundou os estudos do empreendedorismo dentro das instituições. Em seu livro, *Intrapreneuring*, Pinchot (1989) registra a diferença entre os termos *Intrapreneur* e *Entrepreneur*. Para o autor, “o *intrapreneur* pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa”.² Já *entrepreneur* é definido como “o empreendedor que desempenha o papel de um *intrapreneur* fora de uma organização”.²

A definição de Pinchot está em acordo com as ideias de Schumpeter e Kirzner no sentido de que o empreendedor não é necessariamente o criador ou o inventor. Desta forma, os colaboradores internos se tornam empreendedores no ambiente corporativo quando, movidos por um ato de vontade, transformam um conceito de negócio em realidade. Vale notar que o autor define o *entrepreneur* a partir do *intrapreneur*. Teltumbde (2006) corrobora com este conceito ao afirmar que o *intrapreneur* é mais importante que o *entrepreneur* no sentido de que enquanto os *entrepreneurs* criam as empresas, são os *intrapreneurs* que as levam ao sucesso. Um exemplo desta relação é que a razão pela qual o índice de falência entre as empresas é alto não por culpa dos *entrepreneurs*, mas sim em consequência da ausência de *intrapreneurs*.

Se olharmos sob a perspectiva, seja de Schumpeter, seja de Kirzner, vemos que o espírito empreendedor é a chave para o sucesso. A grande questão, porém, passa a ser como identificar e incentivar os intraempreendedores. Mesmo a empresa se esforçando para criar um ambiente favorável aos intraempreendedores, a burocracia pode inibi-los. Um dos exemplos que pode ser considerado como barreira é a percepção da gerência quanto ao aspecto promissor das ideias (PINCHOT, 1989).

Neste contexto, a estabilidade, muitas vezes almejada pelas empresas, acaba não sendo compatível com o intraempreendedorismo, que requer um ambiente dinâmico e

² PINCHOT, G. *Intrapreneuring* – Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. 1989, p. xi.

com certa liberdade, estabelecendo assim um paradoxo dentro das organizações. (TELTUMBDE, 2006).

A partir da leitura de Schumpeter e Kirzner, formulou-se a seguinte relação entre suas teorias: o empreendedor Kirzneriano percebe e identifica as necessidades de inovação e, a partir desta percepção, soluções são propostas por agentes criativos, sendo o empreendedor Schumpeteriano o responsável por implementá-las. Desta forma o primeiro enxerga os desequilíbrios, o segundo entrega as possíveis soluções, e o terceiro as implementa para que o equilíbrio seja retomado.

A partir desta perspectiva, estrutura-se o modelo de intraempreendedor que será utilizado ao longo deste trabalho. A Figura 1 sintetiza esta ideia.

Figura 1 - A visão do intraempreendedor



Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nas teorias de Schumpeter e Kirzner

Diagnóstico da Situação Problema

Como meio de observar boas práticas de gestão, o presente relato técnico tem como objetivo descrever ações intraempreendedoras em um banco múltiplo brasileiro implementadas para solucionar os problemas enfrentados na estrutura organizacional do segmento atacado pessoa jurídica.

Dentre as necessidades de mudança, destacam-se a melhoria e revisão de seus processos internos; o aprimoramento dos canais de atendimento; a inovação e revisão de produtos; e adequações das ferramentas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM, acrônimo da expressão inglesa *Customer Relationship Management*)

Como forma de solucionar os pontos fracos identificados, a Instituição criou um projeto que visa inovação através da melhoria de processos e produtos, e que é detalhado a seguir. A fim de serem preservadas as identidades do Banco e do projeto estudados, serão adotados os nomes fictícios “Banco X” e “Projeto X”, respectivamente.

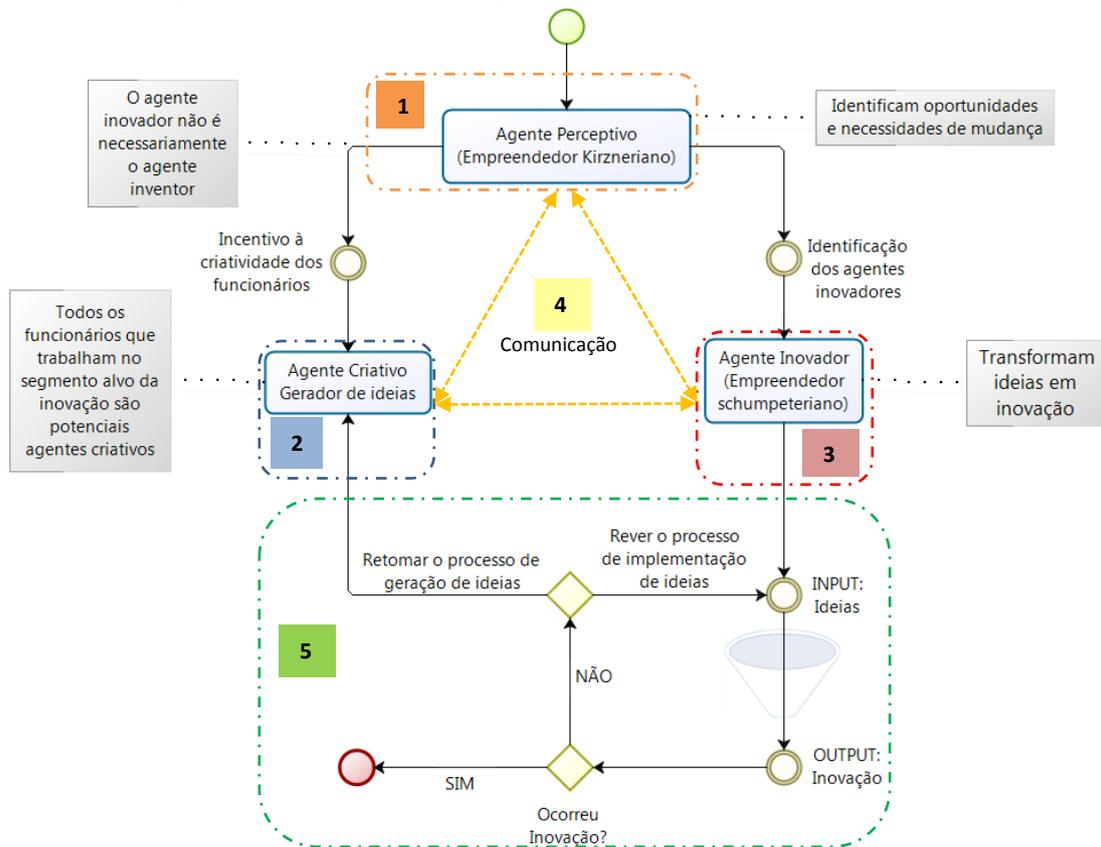
Análise da Situação Problema

O projeto X é composto 100% por colaboradores internos, não tendo qualquer terceirização do processo. No topo da hierarquia estão Vice-presidentes e Diretores que têm como função garantir apoio adequado ao projeto, ao mesmo tempo em que o acompanham e o orientam. No meio da pirâmide hierárquica encontram-se os gerentes de projetos e abaixo destes suas respectivas equipes.

A partir da observação desta estrutura e da revisão de literatura, propõem-se um modelo de integração do processo de inovação tendo como foco seus agentes. Para tanto, os funcionários envolvidos no projeto foram classificados em 3 grupos: 1) Perceptivo - percebe um desequilíbrio (empreendedor kirzneriano); 2) Criativo - propõe uma solução para o desequilíbrio percebido; 3) Inovador - implementa a solução proposta (empreendedor schumpeteriano).

A partir desta divisão, propõe-se um modelo de integração do processo de inovação dividido em cinco partes: 1) Identificação das Necessidades de inovação pelo agente perceptivo (empreendedor kirzneriano); 2) Geração de Ideias pelo agente criativo; 3) Identificação do agente inovador (empreendedor schumpeteriano); 4) Comunicação entre os agentes perceptivo, criativo e inovador; 5) Implementação das ideias pelo agente inovador. O modelo proposto é resumido na Figura 2, e cada etapa é discutida com maior profundidade a seguir.

Figura 2 - Hipótese sobre a integração do processo de Inovação em 5 etapas



Etapa 1 – Identificação das necessidades pelo empreendedor Kirzneriano

De acordo com Flynn et. al. (2003), inovação é o processo de transformar oportunidades em ideias e fazer com que estas sejam utilizadas na prática. Os autores identificam três fases que antecedem a geração de ideias: 1) Definição dos objetivos e estratégias; 2) Estudo dos ambientes (interno e externo); 3) Identificação de oportunidades.

Os objetivos fornecem uma estrutura que dá sentido global a uma organização. A Estratégia atua como um fator de orientação, integrando todas as pessoas e recursos utilizados na geração de inovações. Organizações que não possuem uma estratégia bem definida geram inovações pobres, já as organizações que entendem o negócio de forma global e traçam uma trajetória de desenvolvimento são mais propensas ao sucesso. Da mesma forma, monitorar os ambientes interno e externo em que a organização se insere é fundamental para identificar as oportunidades. Isto ocorre quando há o cruzamento entre os recursos organizacionais disponíveis e as informações obtidas a partir da monitoração dos ambientes.

Os trabalhos de definição dos objetivos e estratégias, monitoramento dos ambientes e consequente identificação das oportunidades/necessidades de mudança se convergem no papel do empreendedor definido por Kirzner, que tem como característica estar sempre atento aos possíveis desequilíbrios.

No projeto X verifica-se que este papel é desempenhado pelas Diretorias e Vice-Presidências responsáveis por cada área do projeto, o que está de acordo com a definição de empreendedor de Kirzner, já que estes funcionários buscam definir estratégias e monitorar os ambientes com o objetivo de identificar oportunidades e necessidades de mudanças para orientação do processo de inovação.

Etapa 2 - Geração de Ideias

Criatividade tem sido amplamente aceito como um ingrediente-chave para a inovação (AMABILE ET AL, 1996; BHARADWAJ; MENON, 2000; MUMFORD, 2000; SHALLEY; ZHOU; OLDHAM, 2004).

Para os autores Shalley, Zhou e Oldham (2004) criatividade é o desenvolvimento de ideias sobre os produtos, práticas, serviços ou procedimentos que são novas e potencialmente úteis para a organização. Ideias são consideradas novas se elas são únicas em relação às soluções disponíveis e são consideradas úteis se elas têm potencial para gerar valor direta ou indiretamente para a organização, quer no curto ou longo prazo. Além disso, os autores afirmam que ideias criativas podem ser geradas por empregados em qualquer trabalho e em qualquer nível da organização, sendo que para Woodman, Sawyer, Griffin (1993) novas ideias podem ser geradas por um pequeno grupo ou um único funcionário.

Neste ponto de vista, Amabile et al. (1996) esclarecem que a criatividade de indivíduos e equipes é um ponto de partida para a inovação, sendo que a primeira é uma condição necessária, mas não suficiente para a segunda. O sucesso da inovação depende também de outros fatores. Para Amabile et al. (1996) a criatividade é a semente de todas as inovações, e as percepções psicológicas de inovação (a implementação das ideias) dentro de uma organização tem um impacto na motivação para gerar novas ideias.

Amabile (1997) apresenta a Teoria Componencial da Criatividade que supõe que todos os seres humanos com capacidades normais são capazes de produzir, pelo menos, trabalhos moderadamente criativos em algum domínio, e que o ambiente social (ambiente de trabalho) pode influenciar tanto o nível quanto a frequência do comportamento criativo. Assume-se então, que todos os funcionários são capazes de produzir soluções criativas para problemas observados, pois possuem expertise nos produtos e processos da organização. Entretanto, é preciso que o comportamento criativo seja incentivado.

No projeto X há um espaço na *intranet* que possibilita a construção de um banco de ideias alimentado por todos os funcionários envolvidos em atividades que ligadas ao setor atacado pessoa jurídica através de um processo que pode ser comparado ao *brainstorm*. A utilização de um espaço e encontro virtual permite a participação de membros de diversos setores e departamentos que podem postar sugestões, soluções e ideias para os problemas apresentados. Este recurso pode ser particularmente útil para aqueles cujas reuniões tradicionais são impraticáveis devido ao tempo e restrições de localização.

Desta forma, observa-se que no projeto X a construção da solução ocorre de forma coletiva em que as ideias postadas podem ser votadas por todos os colaboradores que, inclusive, tem a possibilidade de complementa-la. O resultado é um *pool* de possibilidades ricas à disposição dos empreendedores schumpeteriano para serem analisadas.

Etapa 3 – Formação do Grupo de Empreendedores Schumpeteriano (agente inovador)

Já está claro que o agente que implementa uma invenção não é necessariamente o inventor. Desta forma, faz-se necessário identificar quem são os empreendedores responsáveis por esta etapa do processo de inovação. Ao identifica-los, é possível agrupá-los em equipes dedicadas à tarefa de empreender, porém o grande problema é como fazer isto na prática.

É possível que os alguns intraempreendedores apareçam sem que haja esforço da empresa em incentivá-los e que tenham sucesso apesar dos obstáculos no seu progresso. Contudo, seus caminhos podem ser facilitados através de suporte necessário às suas ações (THOMPSON, 2004a).

No projeto X as equipes coordenadas pelo gerente de projeto podem ser consideradas o agente inovador, pois de fato são eles que efetivamente implementam as ideias e inovações que culminam com a inovação. Neste trabalho não foi possível investigar os fatores envolvidos no processo de seleção destes funcionários e de formação das equipes, sendo necessárias pesquisas futuras.

Etapa 4 – Comunicação entre os criativos e os empreendedores

Diante da definição dos agentes e dos papéis desempenhados por cada um, fica evidente que a maneira como as partes se comunicam tem influência direta no resultado das inovações.

Não basta gerar boas ideias ou identificar os funcionários empreendedores. É preciso que os empreendedores tenham acesso às ideias. Pryor e Shays (1993) sugerem que os funcionários possam divulgar suas ideias através de ferramentas que permitam esta conexão. Para Flynn et. al (2003) as ferramentas que farão a ponte entre os criativos e os inovadores tem por objetivo facilitar a prospecção de estímulos, identificação de oportunidades e geração de ideias.

Como já mencionado na Etapa 2, no projeto X a ferramenta utilizada é um espaço na intranet que possibilita a conexão de todos os agentes criativos. O produto (output) são ideias que passarão pelo “Funil de Inovação” como forma de serem submetidas a uma análise mais aprofundada. De acordo com os autores, o processo de seleção das ideias é semelhante à um funil, pois é neste momento em que são feitas análises de coerência entre a estratégia definida a priori e a ideia, estudos de viabilidade econômica, além de serem traçadas estratégias de implementação. Desta forma, nesta etapa o empreendedor desempenha a função de gerar valor em torno da ideia ao transformá-la em um projeto formal.

No projeto X os funcionários alocados nas equipes do projeto acessam o banco de ideias (podendo inclusive alimentá-lo) e diante de uma grande gama de soluções e sugestões propostas, as melhores opções podem ser selecionadas.

Não faz parte do escopo deste trabalho investigar a metodologia de seleção de propostas postadas no banco de dados, sendo necessário investigações futuras.

Etapa 5 – Implementação de ideias pelos empreendedores schumpeteriano

O processo de geração de ideias não é suficiente para se garantir a inovação. Nem todas as ideias propostas representam soluções para os problemas e oportunidades identificados. Desta forma, nesta etapa é preciso desde selecionar ideias até transformá-las em soluções. Este é o papel desempenhado pelo empreendedor schumpeteriano, que tem dentre outras funções, a de conectar as ideias geradas às estratégias estabelecidas previamente.

No Projeto X existem equipes dedicadas à implementar as ideias, coordenadas pelo gerente de projeto. Durante a execução dos projetos, as equipes são acompanhadas e recebem suporte dos agentes perceptivos que, desta forma, tem a possibilidade de intervir no projeto sempre que este apresentar algum desvio dos objetivos e estratégias inicialmente identificados. Além disso, a proximidade entre os agentes empreendedores (kirzneriano e schumpeteriano) contribui para a diminuição da burocracia ao possibilitar a comunicação direta.

Discussão e Contribuição Tecnológica-Social

No presente relato assume-se, de acordo com as teorias de Schumpeter e Kirzner, a separação dos agentes da inovação entre o intraempreendedor que identifica necessidades de mudança, o agente criativo, e o intraempreendedor que efetivamente provoca a mudança.

Se o empreendedor schumpeteriano é aquele que provoca mudanças ao tornar invenções em inovações, pode-se então considerar que as equipes formadas para executar as frentes do projeto X desempenham esta função assumindo o papel de agente inovador.

Por outro lado, se o empreendedor kirzneriano é aquele que identifica oportunidades e percebe a necessidade de mudança, pode-se então considerar que o os Vice-Presidentes e Diretores, que se encontram no topo da hierarquia do projeto X, desempenhem esta função assumindo o papel de agente perceptivo.

O empreendedor kirzneriano deve sempre acompanhar as ações do empreendedor schumpeteriano estando atento para as constantes mudanças nos ambientes (interno e externo) que influenciam o andamento dos projetos inovadores.

No caso do Projeto X e, seguindo o raciocínio de Schumpeter de que o empreendedor não é necessariamente o agente criativo, foram envolvidos no processo de geração de novas ideias todos os funcionários que trabalham diretamente com a área alvo, no caso atacado pessoa jurídica. A justificativa é que as ideias podem surgir tanto dentro das equipes de intraempreendedores, quanto fora delas a partir de funcionários que não estão alocados na função de implementação de ideias nem na função de observar a necessidade de mudanças. Neste caso o empreendedor e o criativo são personagens distintas.

É extremamente importante dispor de uma ferramenta que seja de fácil utilização para incentivar sua utilização pelos agentes criativos. A ferramenta também deve promover a interação entre os agentes criativo e schumpeteriano de forma simples e eficiente para que estes possam analisar e transformar em projetos formais as melhores ideias.

A partir da análise efetuada, conclui-se que esta divisão de papéis resultou na otimização da inovação. Foi observado que diversas ideias, desde as mais simples de serem implementadas, mas que geram grandes ganhos de produtividade e conformidade das operações, até as mais complexas que envolvem maiores esforços tanto tecnológicos quanto financeiros, tornaram-se realidade. Desta forma, as sugestões que antes eram difíceis de serem colocadas em pauta para discussão, muito por conta da burocracia, agora puderam receber atenção, ser analisadas quanto à sua viabilidade, e receber o suporte necessário.

Sugestão para estudos futuros

Para futuros estudos com esta temática se sugere as análises com enfoque na formação das equipes de empreendedores que explorem os critérios utilizados na escolha dos funcionários que compõe as equipes empreendedoras, ou seja, como ocorre

o processo de formação do grupo de agentes inovadores. Além disso, deve-se averiguar se há e de que forma ocorre o incentivo para a participação de funcionários no segmento alvo de inovação na geração de ideias.

Outra etapa que merece atenção é o estudo da metodologia de seleção e escolha da melhor alternativa para os problemas identificados inicialmente.

É preciso também, buscar entender a fundo como os grupos que agem no processo de inovação se relacionam entre si.

Por fim, a exploração da relação do intraempreendedorismo com o processo de inovação pode auxiliar tanto na construção de novas políticas de gestão de pessoas de forma a contribuir para a motivação, satisfação e retenção dos funcionários, como na otimização do processo de inovação da organização como um todo.

BIBLIOGRAFIA

AMABILE, T. M. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do. **California Management Review**. Vol 40, nº. 1, 1997.

AMABILE, T. M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**. Vol. 39, pp. 1154–1184. 1996.

BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. A. Organizações Inovadoras do Setor Financeiro: Teorias e Casos de Sucesso. Editora Saraiva: São Paulo. 2009.

BISSOLA, R.; IMPERATORI, B. Organizing Individual and Collective Creativity: Flying in the Face of Creativity Clichés. **Creativity & Innovation Management**. Vol. 20, nº 2, pp. 77-89, 2001.

BHARADWAJ, S.; MENON, A. Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms. **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 17, pp. 424–34, 2000.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**. Editora Elsevier Brasil. 2008
EBNER, A. Institutions, entrepreneurship, and the rationale of government: An outline of the Schumpeterian theory of the state. **Journal of Economic Behavior & Organization**, Volume 59, Número 4, p. 497–515, abril 2006.

FACCHINI, F. L'entrepreneur Comme Un Homme Prudent. **Revue Des Sciences De Gestion**, número 226/227, p. 29-38, 2007.

FISCHER, G.; GIACCARDI, E. Sustaining Social Creativity. Communications Of The ACM. Vol. 50, nº 12, p. 28-29, 2007.

FLYNN, M. M.; DOOLEY, L. L.; O'SULLIVAN, D. D.; CORMICAN, K. K. Idea Management For Organisational Innovation. International Journal Of Innovation Management. Vol. 7, nº 4, pp. 417-442, 2003.

GEORGE, J.M. Creativity in Organizations. **The Academy of Management Annals**, Vol 1, 439–77, 2007.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo**. Editora Saraiva. São Paulo, 2006.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5ª edição. Porto Alegre. Bookman, 2004.

KIRZNER, I. M. The alert and creative entrepreneur: a clarification. **Small Business Economics**, Vol 32, nº 2, pp. 145-152. 2009.

MUMFORD, M. D. Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. **Human Resource Management Review**, Vol. 10, nº 3, pp. 313–51, 2000.

PAULA, J. A.; CERQUEIRA, H. E. A. G.; ALBUQUERQUE, E. M. Teoria econômica, empresários e metamorfoses na empresa industrial. **Revista de Economia Política**, v. 24, n. 4, p. 563-583, 2004. Disponível em <http://www.rep.org.br/pdf/96-7.pdf>. Acesso em 26/07/2014.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring – Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. Tradução impressão por Editora Harbra. São Paulo, 1989.

PIROLA-MERLO, A.; MANN, L. The Relationship between Individual Creativity and Team Creativity: Aggregating across People and Time. **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 25, pp. 235–57, 2004.

SHALLEY, C. E.; ZHOU, J; OLDHAM, G. R. The Effects Of Personal And Contextual Characteristics On Creativity: Where Should We Go From Here? **Journal Of Management** Vol. 30, nº6, pp. 933-958. 2004.

TAGGAR, S. Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multilevel Model. **Academy of Management Journal**. Vol.45, nº 2, pp. 315–30, 2002.

TELTUMBDE, A, Entrepreneurs and Intrapreneurs in Corporations., **Vikalpa: The Journal For Decision Makers**, Vol. 31, nº 1, pp. 129-132, 2006.

TEWARI, R. Individual Innovation and Organizational Success: Theoretical Perspective. **Review Of Management**, Vol. 1, no. 2, pp. 89-94. 2011.

TOMPSON, J. L. Innovation through people. **Management Decision**. Vol. 42, nº 9, pp. 1082-1094, 2004a.

_____. The facets of the entrepreneur: identifying entrepreneurial potential. **Management Decision**. Vol. 42, nº 2, pp. 243-258, 2004b.