

Área: Administração Geral.

Título: Estímulos ao processo de inovação, associados ao intraempreendedorismo.

AUTORES

CARLOS AMORIM LAVIERI

Universidade de São Paulo

carlos.lavieri@terra.com.br

ALVARO MELLO

ESPM

alvaro_mello@uol.com.br

Resumo: O presente trabalho está focalizado no processo de incorporação e estímulo da inovação nas empresas, principalmente através do estudo do intraempreendedor. Percebendo que o intraempreendedor é considerado o agente responsável pelas inovações que mudam a situação competitiva das empresas e simultaneamente, considerando a capacidade empreendedora como um conjunto de competências a serem desenvolvidas, algumas empresas estão desenvolvendo tentativas de estimular o surgimento da atitude empreendedora entre sua equipe de funcionários. O trabalho, de caráter exploratório foi realizado em duas etapas. Através de dois questionários, 55 respondentes para o primeiro e 10 para o segundo, buscou-se avaliar o entendimento sobre o intraempreendedorismo e inovação dentro das empresas, através da visão de funcionários, e de que forma as empresas buscam estimular a inovação. O trabalho permite algumas inferências, evidenciando o valor que a inovação tem para os respondentes. Foi possível também perceber que o conceito de intraempreendedor ainda não está difundido, sendo pouco conhecido pelos respondentes. Foram encontradas empresas que tem a questão do estímulo à inovação como um fator de máxima importância competitiva.

Abstract: The present study focus on the innovation process and the way companies stimulate those. Some companies realized that the corporate entrepreneur is the main agent of innovation and developed attempts to stimulate the entrepreneur behavior among their employees. The study has an exploratory propose, and was developed in two separate steps. 55 employees answered at the first one, and another 10 at the second group. The main propose of those questionnaires was to study the way companies were stimulating innovation trough the employees perceptions. The research has permitted some conclusions, showing that responders consider innovation as an important factor to successful companies. The research also make possible to figure that the concept of corporate entrepreneur is not consolidated yet. Some companies, as the study notice, have innovation stimulation as a real politic.

Três Palavras: Intraempreendedor, Inovação e Treinamento

TÍTULO: Estímulos ao processo de inovação, associados ao intraempreendedorismo.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Conhecer, através da visão dos funcionários, práticas de estímulo à formação do Intraempreendedor atualmente aplicadas em empresas. Estudar também de que forma as pessoas percebem a importância da inovação nas empresas.

Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do texto são: Estudar a existência ou não de práticas formais de estímulo ao desenvolvimento do intraempreendedor ou ao surgimento de inovação; Consolidar o conceito de intraempreendedor; Conhecer práticas comuns em empresas visando o estímulo a inovação.

INTRODUÇÃO

A constante invenção de soluções pode ser percebida não somente como obra do homem, mas também como uma fórmula da natureza. O estudo da história mostra que de maneira geral, estar em transformação é uma das poucas coisas constantes nos sistemas. Percebe-se que sistemas que nunca se reinventam, transformam e adaptam tendem ao desaparecimento no curso do tempo. Esse processo descrito por Darwin nos seres vivos é perceptível também com as organizações. Analogamente, nota-se que empresas sem inovação ou renovação também estão destinadas à obsolescência e ao desaparecimento. Se a história ilustra tais fatos, o século XX nos mostrou apenas uma aceleração deste processo, com a criação e destruição de inúmeras técnicas, empresas, processos e sistemas.

Portanto, entender de que forma acontece a inovação, a adaptação e se possível seu controle torna-se uma clara vantagem para os sistemas que procuram se perpetuar como é o caso das organizações humanas, tal qual as empresas. Desta forma, ao estudo da administração cabe compreender como gerir a inovação e construir vantagens competitivas a partir dos processos transformadores.

Por outro ângulo, sabemos que a burocracia desmotiva e sufoca os profissionais talentosos e inovadores, deixando a empresa despreparada inclusive para enfrentar momentos de crises. No entanto a organização competitiva é aquela cujos gerentes dão espaço à criatividade de suas equipes, particularmente incentivando o surgimento de intraempreendedores e de empreendedores corporativos como agentes de inovação. Contudo, alguns estudiosos de administração ainda alegam que as organizações de pequeno e médio porte podem ser mais empreendedoras que as grandes. Devemos considerar então, que este tema não é exclusivo das grandes corporações (nestas o interesse é evidente) e é tão importante para o futuro das empresas em geral, sejam elas de que natureza e dimensões forem. Aparentemente, todas as empresas de uma forma ou de outra, adotam o intraempreendedorismo, mesmo que ainda objetivamente não saibam disso.

O presente artigo está focalizado no processo de incorporação e estímulo da inovação nas empresas, principalmente através do estudo do empreendedor corporativo ou intraempreendedor. Neste sentido pretendemos aqui apontar e compreender de que forma as empresas buscam direcionar o intraempreendedor como agente de inovação e seu efeito sobre as estruturas organizacionais. O estudo foi centrado em pesquisas com os funcionários de diferentes empresas, pois se existe um estímulo à inovação que busque o potencial

intraempreendedor, este deve ser fornecido a todos os membros da organização e percebido também por todos. Não podemos esquecer que as empresas não têm necessidade de um quadro formado apenas por intraempreendedores, sendo até preferível uma diversidade de atitudes e personalidades, no entanto alguns são sempre necessários.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Pressupomos que é a capacidade de transformar o ambiente de maneira tão acentuada que faz do homem um ser único. Aparentemente é sem propósito discutir a importância da inovação para as empresas quando se considera que elas sequer existiriam se todos os processos que hoje são corriqueiros dentro das mesmas não tivessem sido primeiramente inventados e implementados. Essas invenções eram as inovações de então e aquelas que se mostraram vantajosas marcaram os ciclos econômicos de suas épocas. Em 1935, Schumpeter, um dos poucos economistas a discutir a inovação, percebeu que o ciclo econômico tenderia ao equilíbrio, não havendo crescimento da economia significativo se não houvesse um elemento de desequilíbrio que funcionasse como fator externo ou seja “meta-econômico”. Segundo ele a inovação seria o fenômeno fundamental que provocaria mudanças e desajustes no ciclo econômico. Para Schumpeter, produzir a inovação e principalmente liderar (garantir) a implementação destas inovações nos processos produtivos, era o papel exercido por aqueles que ele chamou então de empreendedores (SCHUMPETER,1982).

Como Schumpeter demonstrou, os empreendedores, e suas inovações, são essenciais à economia como um conjunto, mas será que as inovações são essenciais para as empresas individualmente? Cabe ao administrador de empresas se preocupar com a inovação dentro da organização que administra? Novamente a resposta parece simples, bastando observar o desempenho das empresas que trouxeram inovações significativas ao mercado. Não existe como negar que as empresas consolidadas atualmente conquistaram seu lugar no mercado através das mais diversas inovações. Segundo Parker & Stacey (1995, apud CARDOSO, 2004), os modelos estratégicos mais recentes postulam as empresas como sistemas adaptativos complexos, sendo a flexibilidade, esta conseguida também através dos processos de inovação, uma das exigências do sistema a fim de garantir a permanência no longo prazo dentro do cenário econômico.

A inovação, porém em um sem número de casos, aparece quase de maneira acidental, estando profundamente vinculada a processos criativos e de difícil controle pelos gestores das empresas. Por sua natureza peculiar, as maiores inovações não são apenas aperfeiçoamentos, mas verdadeiros *insights*, sendo o esforço para transformar esta casualidade em rotinas integradas ao processo produtivo, um dos desafios da administração no século XXI. Entre as diversas dificuldades deste processo, encontra-se o fato que o surgimento de uma inovação pode se dar em qualquer uma das etapas dos processos em que as organizações estão envolvidas, como por exemplo, os processos produtivos ou os administrativos. Percebemos que poucos elementos estão presentes em todos os processos de uma organização, sendo a ação humana identificável entre estes elementos em comum.

Em 1800, o francês J. B. Say descreveu o empreendedor como aquele indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento. Pinchot percebeu que o empreendedor descrito por Schumpeter não era apenas aquele indivíduo que constrói uma empresa, mas também aquele que dentro das estruturas corporativas existentes age de modo inovador e se responsabiliza por implementar as invenções necessárias aos mais variados processos. (PINCHOT, 1978) Segundo as conclusões do autor, as corporações perdiam oportunidades de melhorar sua competitividade porque a cultura empresarial, essencialmente avessa a mudanças, estimulava aquelas pessoas dentro da organização que seriam potenciais

empreendedores a desistir dos projetos inovadores ou a abandonar as empresas para implementá-los.

Gifford Pinchot, consultor de empresas da Harvard Business School, foi o criador do termo *Intrapreneuring* criado no início da década de 80, para designar a classe de profissionais que, trabalhando dentro das organizações, agem como verdadeiros empreendedores, assumindo riscos, persistindo na defesa de seus projetos e criando fórmulas alternativas para a solução de desafios. Segundo Peter Drucker, foi assim que surgiram os bloquinhos de papel “Post it” da 3 M, e o microcomputador “PC” da IBM (DRUCKER, 1987 p.38). Portanto, eles são o tipo de pessoa que cultiva um sonho, sendo capazes de se meter em “confusão” por causa dele e abrange ainda, a implementação destes empreendimentos internos para “fazer acontecer”.

Vale salientar que os intraempreendedores são indispensáveis, particularmente em organizações que tendem a se tornar complexas. Normalmente a direção empresarial não está a par de tudo e portanto seria preciso delegar poderes e recursos aos colaboradores. Entre as questões atuais, devemos nos perguntar também que limites impor aos profissionais, uma vez instaurada maior liberdade de ação para os intraempreendedores, na trilha de maior criatividade e inovação nas empresas. Este é na realidade, um dos grandes desafios da administração contemporânea – os gerentes devem se conscientizar para assumirem a postura de patrocinadores dos intraempreendedores, dando-lhes uma direção. Por outro lado, não basta apenas exigir a aplicação de uma série de modelos de gestão que a maioria dos funcionários teve acesso, mas ignora o seu respectivo embasamento. Neste sentido a alta administração deve gerir os limites e espaços para o desenvolvimento e a ação do intraempreendedor, e encontrar estes limites deve permanecer como objetivo paralelo ao processo de estímulo à criatividade e inovação.

Percebendo que o intraempreendedor é considerado o agente responsável pelas inovações que mudam a situação competitiva das empresas e simultaneamente, considerando a capacidade empreendedora como um conjunto de competências a serem desenvolvidas, algumas empresas estão desenvolvendo tentativas de estimular o surgimento da atitude empreendedora entre sua equipe de funcionários. Entretanto, o estímulo à formação de competências, e mesmo a definição de quais seriam as competências inerentes a um intraempreendedor são ainda áreas não totalmente formuladas ou estudadas, necessitando ainda de atenção.

No caso brasileiro, segundo a Associação Nacional de Pesquisa Desenvolvimento e Engenharia de Empresas Inovadoras (ANPEI, 2004), apenas 34% das empresas pesquisadas (72.000 empresas) implementaram alguma inovação em produto ou processo em 2004. Quando considera-se que apenas 4% das empresas apresentaram um produto novo para o mercado notamos que são realmente poucos os casos de inovação no Brasil, sendo que a maior parte das inovações é composta basicamente de difusão tecnológica trazida pelas multinacionais principalmente industriais.

A pesquisa que desenvolvemos, de caráter exploratório, para a elaboração deste artigo, buscou conhecer, através da visão oferecida por funcionários, como um grupo de empresas, com sede em São Paulo, está estimulando os processos de inovação. Além deste objetivo, a pesquisa também procura delinear como estas pessoas percebem a importância da inovação para a empresa em que trabalham.

Para fins deste artigo, abordamos o intraempreendedor como sendo “um sonhador guiado pela visão e orientado para a ação” (PINCHOT, 1985). Segundo a definição deste autor ele estabelece objetivos, pensa no tempo futuro e enxerga onde busca chegar.

METODOLOGIA

O escopo do trabalho utilizou-se de uma pesquisa realizada em duas etapas. Primeiramente foram respondidos 55 questionários simplificados por funcionários de diferentes tipologias de empresas paulistas, exigindo-se no mínimo que estes funcionários tivessem nível superior completo, a fim de avaliar o entendimento sobre o intraempreendedorismo e inovação dentro da empresa.

Num segundo momento foram respondidos 10 questionários completos, que procuravam esmiuçar as questões levantadas nas primeiras respostas. Neste grupo procuramos selecionar empresas de notória capacidade inovadora. Salientamos que cinco dos respondentes trabalham em empresas classificadas entre as vinte mais inovadoras no ranking do empreendedorismo corporativo publicado na revista Exame (18/6/2004). Utilizamos também outro grupo de comparação, procurando identificar alguma característica de percepção ou atitude dos funcionários que “apareceria” nas empresas inovadoras.

Vale destacar que este trabalho tem caráter exploratório não sendo, portanto objetivo concluir quais seriam estas características, mas sim identificar e sugerir aspectos que podem estar influenciando a inovação e o intra empreendedorismo.

As hipóteses as quais este trabalho pretende Estudar são as seguintes:

1 - A inovação aparece mais em empresas que buscam incentivá-la, e portanto, existe um vínculo entre capacidade inovadora e administração voltada à inovação.

2 – A maior parte das empresas no Brasil de hoje não possui uma política de inovação que vá além da “caixa de sugestões”.

3 – Empresas maiores têm mais recursos e portanto maior enfoque formal na inovação.

4 – Por outro lado empresas pequenas, por serem mais flexíveis, também devem possuir uma facilidade de re-alinhar esforços e assim lidam mais facilmente com a inovação que emerge naturalmente.

5 – A capacidade de inovar é vista como uma característica/atitude positiva.

Método de Pesquisa

Pelo fato da teoria em torno do tema “intraempreendedorismo” ainda estar em construção, foi realizada em uma primeira etapa uma *pesquisa quantitativa descritiva de caráter exploratório*. Este tipo de pesquisa objetiva: familiarizar-se com o tópico, identificar conceitos iniciais, dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, além de buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse (FREITAS et al, 2000).

A segunda etapa teve um interesse mais qualitativo das respostas utilizando algumas questões abertas para entender o conhecimento e a visão dos funcionários pelos temas em estudo.

Método de coleta de dados

Foi utilizada a *survey* como metodologia de coleta de dados nas duas etapas da pesquisa, porém na segunda algumas questões foram acrescentadas. O método *survey* foi escolhido para obter dados sobre a visão dos funcionários e seus conhecimentos sobre o intraempreendedorismo e inovação das empresas em questão

A *survey* utilizou como instrumento de pesquisa um questionário estruturado: as perguntas foram sempre apresentadas da mesma maneira: as palavras, ordem das questões e opção iguais a todos os respondentes. O objetivo é que seja de fácil aplicação, tabulação, análise e interpretação dos dados (COOPER e SHINDLER, 2003).

Esse tipo de pesquisa visa a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma

população-alvo com interesse em obter descrições quantitativas, em ambientes onde não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes (FREITAS *et al*, 2000).

Instrumento de Coleta de Dados

Os dados foram coletados através de dois questionários, estruturados de forma a avaliar principalmente como a inovação acontece dentro das empresas, se é um processo formal ou espontâneo e em que medida os funcionários conhecem as políticas de inovação das empresas onde atuam.

No segundo questionário buscamos identificar também se o conceito de intraempreendedor está difundido entre os respondentes, e de que forma elas enxergam o personagem responsável pela inovação.

Questões Qualificadoras

Visando analisar melhor os respondentes e as empresas, foram desenvolvidas algumas questões qualificadoras, divididas em três sessões. Na primeira sessão foram feitas apenas cinco questões para qualificar os funcionários, sendo duas questões abertas para responder o nome e os dados comerciais. Na segunda sessão foram feitas três questões fechadas e uma aberta, além do nome da empresa que poderia ser mantido em sigilo. A terceira sessão tinha por objetivo identificar qual a posição do respondente na empresa com questões sobre a área de atuação, nível hierárquico e tempo de trabalho.

Temas

Após qualificar os respondentes e as empresas, o questionário foi dividido em três partes conforme o interesse dos temas estudados: intraempreendedorismo, inovação e estímulo à inovação.

Foram utilizadas questões fechadas para facilitar as respostas, porém, como o objetivo da pesquisa é exploratório optou-se por utilizar também questões abertas. A partir das descrições e opiniões dos respondentes pôde-se fazer uma análise mais aprofundada dos questionários.

Definição da Amostra da Pesquisa

Os pesquisadores optaram por utilizar uma amostra não-probabilística porque não é baseada em uma seleção aleatória, mas sim em um julgamento pessoal. Tendo em vista a impossibilidade de estratificação da população-alvo e de limitações de ordem prática, foi utilizada a *amostra de conveniência*. Este tipo de amostragem, embora limitada, tem sido utilizado para testar idéias ou para obter novas informações sobre determinado assunto de interesse.

Estratégia de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada em duas etapas. Na primeira foi passado um questionário auto-administrado para um público formado por estudantes de um curso de pós-graduação em administração em uma universidade de São Paulo. O público alvo do curso é de pessoas de nível gerencial ou técnico (com formação mínima de bacharelado), e assim procuramos construir um estudo inicial da visão que os funcionários possuem sobre os temas do intra empreendedorismo e inovação dentro de sua empresa de maneira mais simplificada.

Na segunda etapa, o questionário foi passado por meio eletrônico para os respondentes. A primeira questão acrescentada perguntava sobre a definição de

intraempreendedorismo na visão do funcionário, para que se pudesse verificar quais as principais idéias que se têm sobre o conceito.

Outra questão importante que foi acrescentada se refere a pessoa que criou uma inovação. Na primeira etapa se perguntava apenas qual foi a inovação, mas acreditou-se que seria interessante para a pesquisa também entender quem são os responsáveis pela inovação.

Na primeira etapa da pesquisa não havia questões sobre a visão dos funcionários quando a linha de pensamento sobre inovação adotada pelas empresas, assim, foi criada uma questão fechada com várias alternativas.

Limitações do método de pesquisa

Por tratar-se de um método quantitativo, encontramos certa dificuldade já que o objetivo da pesquisa era prioritariamente exploratório. Sofremos restrições quanto as possíveis respostas, mas como buscamos algumas inferências qualitativas essa pesquisa poderá acabar servindo principalmente como guia para a realização de estudos quantitativos mais significativos e aprofundados. O assunto certamente justifica um estudo com maior investimento. O método escolhido também produz alguma interferência nas respostas, pois algumas das perguntas dão sugestões e conceitos sobre o assunto, que servem de referência para os respondentes, e influem na visão que estes tem sobre o tema, exatamente o escopo do estudo.

Limitações da Coleta de Dados

A coleta de dados da primeira etapa foi realizada durante um curso de pós-graduação, e assim investiga um grupo que teoricamente a princípio já apresenta uma atitude de busca de conhecimento. Alguns dos conceitos que se buscava entender foram inclusive objeto de estudo no curso, o que pode ter levado os respondentes a uma maior atenção a estes aspectos nas suas empresas.

Algumas limitações da coleta de dados ocorrem pelo tipo escolhido. Segundo Cooper e Shindler (2003), um ponto fraco da *survey* é a relação entre qualidade e quantidade obtidas e a capacidade e disposição dos respondentes. Mattar (1999) acrescenta que, a pesquisa também é dependente da sinceridade dos respondentes. Neste caso, a emoção ou relação com a empresa pode interferir nas respostas e na qualidade.

Algumas questões abertas não foram respondidas, algumas pessoas podem ter achado o questionário cansativo ou o tempo disponível menor do que o necessário, é possível também que a aplicação do questionário no final da aula tenha influenciado aqueles que precisavam ir embora rápido.

A questão na qual se verificava como o funcionário entendia a linha de pensamento da empresa sobre estímulo a inovação, estava enunciando para o respondente escolher uma das alternativas. Porém, seria mais coerente que respondessem mais de uma, como alguns fizeram.

Ocorreu um viés com relação à antepenúltima e a penúltima questão do primeiro formulário. Isso porque boa parte dos respondentes entendeu-as com relação ao curso que estavam freqüentando, onde foi passada a pesquisa, e não focadas em cursos da empresa onde trabalham.

ANÁLISE E CONSOLIDAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS

O primeiro questionário utilizado, mais simplificado, foi respondido por um grupo de 55 pessoas, sendo que destes, a maioria (22 ou seja 40%) trabalha em multinacionais com

mais de 100 empregados. O segundo grupo significativo de respostas é de respondentes de empresas nacionais com mais de 100 funcionários, num total de 16 ou 29,1%. O terceiro grupo significativo é formado por 8 pessoas de empresas nacionais com até 99 funcionários, correspondendo a um total de 14,5% das respostas. O quadro abaixo apresenta um resumo destes dados:

Funcionários	Até 19	Até 99	Mais de 100	Total
Nacional Privada	7,3%	14,5%	29,1%	50,9%
Estatal	0,0%	0,0%	1,8%	1,8%
Multinacional	3,6%	3,6%	40,0%	47,3%
Total Global	10,9%	18,2%	70,9%	100,0%

Tipologia\ Funcio	19	99	+ 100	Total Global
Nacional Privada	4	8	16	28
Estatal			1	1
Multinacional	2	2	22	26
Total Global	6	10	39	55

Além destes dados, totalizamos 12 respondentes no setor comercial, 19 no setor Fabril, também 19 no de serviços e finalmente 5 em outros setores, caracterizando uma amostra bem heterogênea de empresas.

Quanto à caracterização dos colaboradores na empresa, temos um grupo expressivo de 10 gerentes que trabalham nas empresas há até 3 anos, representando 18,2% da população pesquisada. Este valor é reflexo do elevado número de respondentes no nível gerencial (45,5% ou 25 pessoas), e também do alto número de pessoas que estão nas empresas por um período entre 2 e 3 anos (32,7%), conforme mostram os dados abaixo:

Tempo em anos	Ate 1	Até 3	Até 6	até 15	Mais de 15	Total Global
Operacional	2	2	7	4		15
Gerencial	5	10	3	6	1	25
Diretoria		2	1			3
Sócio/Proprietário		3	2	2	1	8
Outra	2	1	1			4
Total Global	9	18	14	12	2	55

Tempo em anos	Ate 1	Até 3	Até 6	até 15	Mais de 15	Total Global
Operacional	3,6%	3,6%	12,7%	7,3%	0,0%	27,3%
Gerencial	9,1%	18,2%	5,5%	10,9%	1,8%	45,5%
Diretoria	0,0%	3,6%	1,8%	0,0%	0,0%	5,5%
Sócio/Proprietário	0,0%	5,5%	3,6%	3,6%	1,8%	14,5%
Outra	3,6%	1,8%	1,8%	0,0%	0,0%	7,3%
Total Global	16,4%	32,7%	25,5%	21,8%	3,6%	100,0%

Esta caracterização é um reflexo do fato desta pesquisa ter sido realizada com alunos de um curso de pós-graduação em uma universidade de São Paulo, cujo público alvo é exatamente o gerente em início de carreira (na faixa dos 25 aos 35 anos). É interessante observar um grupo inesperadamente elevado de sócios e proprietários indicando que aparentemente o empreendedor também deve realizar cursos com o objetivo de melhorar sua capacidade gerencial.

Em relação à área de atuação dentro da empresa, notamos uma concentração na área comercial com 18 respondentes ou 32,7% do total, conforme vemos na tabela abaixo:

Marketing	8	Técnica	8
Recursos Humanos	1	Administrativa	6
Finanças	6	Produção	0
Jurídica	1	Outras	6
Comercial	18	Não Respondeu	1

Considerando a questão da inovação, segundo os respondentes, 78% das empresas (43) apresentaram alguma, sendo que 32,7% das inovações percebidas aconteceram nos processos administrativos seguidas por 16,36% em produtos. O processo produtivo ficou com 14,5% e os serviços também tiveram inovações percebidas totalizando 12%.

Percebemos também que existe uma correlação clara entre o aparecimento de inovações e a existência de cursos que tivessem em seu escopo o estímulo à atitude intraempreendedora. De todos os 11 casos de empresas que apresentam este tipo de treinamento, apenas uma não teve uma inovação reconhecida. No entanto, como era de se esperar a inovação aparece também “naturalmente” em diversos casos em que não existe treinamento.

Com relação ao estímulo à inovação propriamente dita, 29 respondentes dizem que as empresas onde trabalham fornecem alguma espécie de auxílio ao surgimento da inovação. Uma análise das respostas escritas, mostra que existem três conceitos básicos sendo percebidos pelos funcionários como uma forma de estímulo ao surgimento da inovação.

O principal conceito é a coleta pura e simples de idéias, com ou sem recompensa posterior, sendo que 7 dos respondentes disseram que as empresas onde trabalham tem um processo de recolhimento de sugestões, seja por exemplo o banco de idéias (5 respondentes), ou seja através de reuniões para a produção de idéias inovadoras (dois dos respondentes). Também com este grupo podemos somar as empresas que premiam idéias de funcionários através de viagens (2) dinheiro (7) e reconhecimento (1), mesmo não tendo um canal específico para o recolhimento de idéias, totalizando outras 10 empresas.

O segundo conceito aplicado é a premiação por resultados vinculada à inovação. Notamos que das 29 empresas que promovem a inovação, 16 oferecem algum tipo de recompensa financeira por boas idéias (mesmo que em algumas não exista um programa oficial para isso). É muito interessante notar que disposição para ouvir as sugestões (literalmente: “ter as portas abertas”) é uma resposta que apareceu mais de 10 vezes, ligada ou não com compensação financeira. Da mesma forma um dos respondentes apresentou a resposta, “dar autonomia ao funcionário para agir”, fator que sugere um certo risco, mas exatamente por isso profundamente ligado ao conceito de intraempreendedor.

O terceiro conceito que emergiu é o do estímulo à mudança da rotina da equipe através de práticas administrativas variadas. Um dos respondentes diz que na sua empresa pratica-se o *Job Rotation*, e outros dois disseram que suas empresas apresentam departamentos cuja função é exatamente o estímulo à inovação no conjunto da empresa (não são apenas departamentos de pesquisas). Observamos assim uma minoria de pesquisados cujas empresas parecem enxergar a questão da inovação como uma problemática a ser tratada no âmbito geral da empresa.

Finalmente, deste grupo de pesquisados, obtivemos um resultado interessante com relação à imagem individual dos pesquisados. Quando perguntado se o respondente considerava-se inovador, apenas 5 pesquisados disseram Não, e a grande maioria (41 dos questionados) respondeu que Sim. Está pergunta foi realizada de maneira dissertativa, e

podemos notar nas respostas que “ser inovador” é considerada uma “habilidade positiva” pelos entrevistados. Entre as respostas uma delas se destaca, merecendo maior atenção: “dependo sempre das pessoas que me cercam para que eu possa estar inovador”. Com essa resposta tocamos num ponto importante que será discutido na conclusão.

Segundo Questionário

A fim de aprofundarmos as questões encontradas no primeiro questionário, submetemos um novo grupo de empresas a um questionário mais extenso conforme explicado na metodologia, encontramos então alguns outros aspectos que devemos destacar.

É importante ressaltar que neste novo grupo de empresas, existem algumas de notória capacidade inovadora, inclusive algumas selecionadas pelo ranking da inovação da revista Exame. As empresas respondentes, conforme solicitado pelos respondentes, não serão identificadas.

O segundo questionário foi respondido por 13 pessoas das quais 11 estão na faixa etária dos 25 anos aos 35 anos, o que mostra certa proximidade deste grupo de respondentes com o primeiro em idade e tempo de experiência profissional. Todos têm superior completo e sete dos respondentes possuem especialização. Do total de pesquisados dois são sócios das empresas onde trabalham, seis tem nível gerencial e cinco operacional. O quadro a seguir mostra como estão divididos os respondentes em função do tempo de trabalho nas empresas:

Até 1 ano	3
Até 3 anos	5
Até 6 anos	3
Até 10 anos	2

Quanto ao conceito de intraempreendedor, que buscamos averiguar, encontramos dois respondentes que disseram ser o termo de uso comum em suas empresas (são ambas empresas multinacionais reconhecidas por sua capacidade inovadora), e outros quatro respondentes que conhecem a expressão, mas consideram que está não é utilizada no cotidiano da empresa. Os sete restantes responderam desconhecer o significado da expressão.

Ocorreu um fato interessante com relação à questão que procurava identificar características do intraempreendedor. De forma geral os respondentes marcaram que o intraempreendedor é a pessoa responsável pela inovação e que este busca novas oportunidades de negócio dentro da empresa. Os respondentes acreditam que o intraempreendedor é aquele que traz ganhos para a empresa mas absolutamente nenhum dos respondentes marcou que uma pessoa que abre um novo negócio integrado ao da empresa seja um intraempreendedor. Aparentemente para os respondentes, quem ganha com o intraempreendedorismo é a empresa e não aquele que corre o risco de levar a cabo o empreendimento. Isso talvez explique porque os respondentes não marcaram também a alternativa que pressupõe a insatisfação como uma das características do empreendedorismo corporativo. Devemos observar que foram exatamente estes casos que levaram Pinchot a formular o conceito de intraempreendedor (PINCHOT,1978). Adiantando um ponto da conclusão do trabalho, parece-nos que as empresas (mesmo aquelas que buscam estimular o empreendedorismo corporativo), não conseguiram passar para os funcionários a idéia de que eles também podem ganhar com uma atitude empreendedora.

Confirmando a suspeita do primeiro questionário, todas as empresas que tem um departamento focado em pesquisa e/ou inovação tiveram ao menos uma significativa, quando o respondente considera que está inovação é um diferencial competitivo para a empresa, percebida pelos entrevistados. As empresas que fazem parte do ranking da inovação foram percebidas pelos funcionários como empresas que agem em todos os aspectos preocupadas

com gerir a mudança. Nestes casos boa parte dos respondentes não conseguiu listar todos os esforços realizados neste sentido pois eram diversos.

Quando perguntado qual a linha adotada na empresa para buscar inovações, encontramos cinco respondentes que dizem ser a inovação um processo que pode ser estimulado, estranhamente um dos respondentes que acredita que a inovação não possa ser estimulada trabalha numa empresa reconhecida pelas inovações que produz. Uma possível explicação é que talvez a inovação esteja concentrada na área de pesquisas da empresa. Ainda observando estas respostas, percebemos que quatro das empresas ligadas à área financeira (bancos e seguradoras), de um total de seis, implementam mudanças num processo direcionado de cima para baixo.

Neste grupo de 13 empresas, apenas uma ofereceu curso visando aumentar o empreendedorismo interno dos funcionários. Esse curso foi avaliado como pouco efetivo pela respondente.

Conclusão

Após a análise dos dados, o trabalho permite-nos fazer algumas reflexões e levantar um grupo de questões para serem aprofundadas em estudos futuros.

Primeiramente, o trabalho serve como indício que inovação é um processo, que por sua natureza passa por um estágio de criação seguido por um momento de conflito e dificuldade para a implementação, conforme sugeriu Schumpeter, e que pode ser estimulado, ou ao menos, as empresas podem tomar medidas que facilitem estes estágios (SCHUMPETER, 1982, p62).

Nossa hipótese inicial não apresentou contra-exemplos, realmente a inovação aparece mais (ou é mais percebida pela equipe) em empresas que procuram incentivá-la. Notamos que realmente existe um vínculo entre capacidade inovadora e administração voltada à inovação, apesar de nossa pesquisa não permitir uma posição conclusiva sobre o assunto.

Chamou-nos a atenção o fato que as empresas pesquisadas, em sua maioria, limitam os estímulos à inovação à tradicional caixa de sugestões. Esse método, considerado pouco eficiente, ao menos serve de indício de empresas que mantém as portas abertas à sugestão, isso sim, um ponto reconhecido pelos entrevistados como fortalecedor do processo de inovação nas empresas. Caberia a outro trabalho consolidar este indício como um fato e buscar alternativas para apresentar as empresas que buscam dominar os processos de transformação com seriedade.

O intraempreendedor, não só como responsável pela invenção, mas principalmente por sua implementação ainda é pouco reconhecido ou valorizado pelas empresas, na percepção dos funcionários. Aparentemente as empresas sabem do valor da inovação, mas ignoram o responsável por ela, ou ao menos, não conseguem cooptá-lo. Conforme havíamos dito anteriormente, um dos pontos mais intrigantes do trabalho está no fato que apesar de um grande grupo de pessoas se considerar inovador, os respondentes de modo geral não acreditam que a empresa recompense adequadamente essa atitude, e aparentemente resumem a atitude inovadora em “ter criatividade”, esquecendo a parte principal do processo que passa por enfrentar as dificuldades corporativas para conseguir implementar as mudanças que gostariam de fazer. Esse cenário se apresenta nos diferentes tipos de empresa, nacionais, multinacionais, pequenas, médias entre outras.

A nossa terceira hipótese, também mostrou indícios de estar correta, sendo que a formalidade na busca e implementação da mudança é maior nas empresas mais consolidadas. Aparentemente as empresas menores, exatamente por não terem muitas formalidades, podem implementar as mudanças de maneira mais rápida, mas com menos certeza (unidade) da direção a ser seguida. As inovações tecnológicas, e não apenas de processos, surgem em ambos os tipos de empresa, mas parece-nos que quando ocorrem dentro da estrutura formal

das empresas maiores (laboratórios de pesquisa e desenvolvimento), são levadas ao mercado consumidor com mais eficiência. Neste tópico certamente valeria a pena um aprofundamento posterior.

A atitude inovadora é vista como uma característica/atitude positiva, a qual foi auto-atribuída por 80% dos respondentes. Muito provavelmente este elevado índice de atribuição decorre exatamente da imagem positiva da inovação. Novamente percebemos conflito entre as respostas quando perguntamos sobre os distúrbios causados pela inovação, em certo sentido ocorre uma contradição, é como se as pessoas buscassem a inovação, contanto que ela não provoque mudanças. Uma pergunta que surge então é porque isso está ocorrendo?

O estudo assim trouxe a tona algumas questões, que merecem um aprofundamento de caráter mais conclusivo, dada a importância e extensão do tema.

Bibliografia

- ANPEI **Como Alavancar a Inovação Tecnológica nas Empresas** São Paulo: 2004
- COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7^a edição. Porto Alegre: Bookman, 2003
- CASSON, Mark. **The Entrepreneur: an Economic Theory**. 2^a edição. Massachusetts, Edward Elgar Publishing Inc. 2003
- DEGEN, R; MELLO, A. **O Empreendedor – Fundamentos da Iniciativa Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1989
- DRUCKER, P. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo, Pioneira, 1987 5^a ed.
- FREITAS, Henrique. et. al. **O Método de Pesquisa “survey”**. Revista de Administração, São Paulo, v.35, p. 105-112, jul/set, 2000.
- MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de Marketing Volume 1**. 3^a edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- PINCHOT, G.; PINCHOT, E. S. **Intra-Corporate Entrepreneurship** Fall, 1978
- PINCHOT, G. **Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur** San Francisco: Harper & Row, 1985
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico : uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.