

A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master's degree in
Innovation and Entrepreneurship - Executive from the Nova School of Business and
Economics.

CRIATIVIDADE E INTRAEMPREENDEDORISMO PARA DESENVOLVER
PLATAFORMA INTERNA DE INOVAÇÃO

GUILHERME DE SOUZA BOFF CARDOSO

Work project carried out under the supervision of:

Solange Mata Machado

29/09/2023

Abstract

Esse trabalho é um convite para raciocinar sobre o nascimento dos processos de inovação em uma empresa, toda inovação nasce de um processo criativo e termina na execução prática da atividade em um ambiente para teste, valorizar o primeiro estágio da inovação reflete em um motor para fomentar novos primeiros estágios, e esse primeiro estágio é a centelha da criatividade. Existe um ambiente propício para que a criatividade floresça, a empresa quando busca o intraempreendedorismo se torna um terreno fértil para a inovação. Aqui foi apresentado um case prático de boa estratégia mas baixa execução.

Keywords

Intraempreendedorismo, criatividade, inovação, engajamento.

Agradeço à Deus, minha esposa, família íntima e aos amigos que fiz em minha jornada.

Introdução

O caminho para inovar é uma jornada. Deve-se respeitar cada etapa desse processo, pois esse é um processo incremental e delicado. Gerar e integrar a inovação está muito mais adequado para o intraempreendedor, desde que assessorado e incentivado pela empresa, uma vez que o poder da comunicação e da criatividade são ilimitados quando combinados, principalmente quando bem organizados e orquestrados.

Há de se fazer uma diferenciação importante: a disrupção é uma inovação, mas a inovação não é necessariamente uma disrupção. De acordo com Fuchs & Golenhofen (2019, 15), “a inovação é fazer as mesmas coisas mas de forma melhor, e disrupção é fazer novas coisas que tornem as antigas obsoletas”. Essa diferenciação é importante para se perseguir a inovação e respeitar a evolução desse processo.

Para efeitos deste trabalho, o nome do programa INNOVARE, assim como o nome da empresa Inovação CORP e o nome de seus colaboradores, foi alterado para preservar a confidencialidade e privacidade da empresa.

Já faz dois anos que o programa INNOVARE foi implantado na empresa Inovação CORP e os responsáveis pelo programa se veem diante de um programa com pouco engajamento. O que a equipe percebeu é que foram dadas poucas ideias que eles consideram “inovadoras”. A gerente do programa de pesquisa, desenvolvimento e inovação, está totalmente atarefada e é o ponto focal dos clientes na empresa. Entre uma ligação e outra dos clientes, precisa dar atenção para o programa, pois a inovação se tornou a palavra com maior peso dentro da empresa Inovação CORP, um objetivo estratégico.

A Inovação CORP é uma entidade privada e independente, de capital português, que atua no mercado de serviços integrados e inovadores nas áreas de engenharia, inspeção, ensaios, testes e capacitação. Uma empresa tradicional, com mais de 50 anos e presente em 14 países, com centenas de projetos internacionais, a empresa Inovação CORP tem pautado o desenvolvimento

do seu trabalho pelas premissas de inovação, tecnologia e indústria. Oferece seus serviços nos diversos setores de Energia, Indústrias em geral, assim como em Aeronáutica, Saúde, Transportes e Infraestrutura e Agroindústria.

Segundo o presidente da empresa, “as organizações inovadoras apresentam melhores resultados e têm colaboradores mais satisfeitos”, e acrescenta “ao investirmos em inovação, estamos também a investir em sustentabilidade, já que ter a capacidade de inovar equivale a gerar valor, podendo converter ideias em novos produtos ou processos”.

O INNOVARE é o programa da empresa Inovação CORP, que tem por objetivo fomentar a cultura de inovação. Nasceu no início do ano de 2021 e pretendeu começar a implantar a inovação de dentro para fora, com duas áreas de intervenção: Novos Serviços (melhoria de serviços existentes) e Melhoria Interna (redução de custos, otimização de processos, aumento da satisfação dos clientes e aumento da satisfação dos colaboradores). Esse é um programa de inovação disponibilizado apenas para os colaboradores da empresa.

Dados internos

A gestora de inovação, a qual chamaremos de Helena, que está trabalhando diretamente com o INNOVARE, planilhou os formulários das ideias geradas pelos colaboradores que recebeu através da plataforma (Figura 1) e se deparou com algumas ideias que aparentemente não estavam de acordo com o desejo de “ideias inovadoras” definido pela empresa Inovação CORP (Figura 2).

Área	Descrição da ideia	Data de submissão	Tipologia	Estado
SIE	Digitalização dos formulários de recolha de dados in-situ no decorrer de inspeções de processos	13-01-2023	Melhoria interna	Em avaliação
ITR	Instalação de torneiras com sensor nos WCs para poupança de água	22-12-2022	Melhoria interna	Caixa de sugestões
Academy	Criação de novos cursos de especialização em Sistemas de Informação Geográfica	25-11-2022	Novo serviço	Não aprovada
SIE	Novo serviço de inspeção de painéis fotovoltaicos com recurso a imagem, termografia e IA	24-02-2024	Novo serviço	Aprovada

Figura 1 - Amostra das ideias geradas pelos colaboradores

A empresa Inovação Corp definiu quais ideias serão consideradas válidas para a inovação e publicou internamente essa informação para atrair seus colaboradores, conforme a mensagem do quadro a seguir (Figura 2).

Uma ideia enquadrável no INNOVARE tem de ter um cariz de **inovação** e **deve contribuir diretamente para o aumento da competitividade da empresa Inovação Corp** através da **criação de novos serviços e/ou produtos** ou da **melhoria significativa dos serviços** que já presta.

A ideia inovadora pode ser de duas tipologias diferentes:

1. Ideia para um novo serviço / produto ou melhoria significativa de serviço existente
2. Ideia para melhoria interna com impacto, por exemplo, na eficiência, digitalização e sustentabilidade dos serviços e/ou empresa Inovação Corp

As ideias que não se enquadrarem no INNOVARE são encaminhadas para a "Caixa de sugestões". Esta informação está disponível na listagem das ideias submetidas.

Figura 2 - Definição de ideia inovadora pela empresa Inovação CORP

O ambiente necessário para o compartilhamento de ideias é normalmente acolhedor e colaborativo. Muitas das ideias geradas pelos colaboradores estavam de acordo com suas experiências e vivências dentro da empresa, pois algumas das melhores sugestões de melhorias em uma empresa vêm das pessoas mais remotas e/ou improváveis, segundo Taichii Ohono

A gestora de inovação recebeu um relatório que continha alguns dos perfis de colaboradores que representam o público-alvo para participar do programa (Figura 3). Dois perfis chamaram

sua atenção, um perfil da Persona I, chamado Alberto Silva, e outro da Persona III, chamada Esperança.

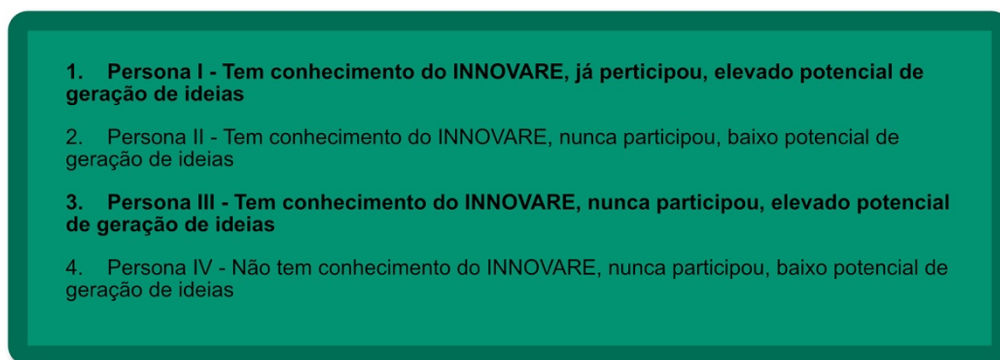
- 
1. **Persona I - Tem conhecimento do INNOVARE, já participou, elevado potencial de geração de ideias**
 2. **Persona II - Tem conhecimento do INNOVARE, nunca participou, baixo potencial de geração de ideias**
 3. **Persona III - Tem conhecimento do INNOVARE, nunca participou, elevado potencial de geração de ideias**
 4. **Persona IV - Não tem conhecimento do INNOVARE, nunca participou, baixo potencial de geração de ideias**

Figura 3 - Perfis para participar do programa INNOVARE

Perfil I – Alberto Silva

Alberto Silva, um homem de 40 anos, já é colaborador da Inovação CORP há vários anos, possui formação acadêmica superior e desempenha função de coordenador e gestão de equipes. Apesar de já ter participado do programa, menciona que houve alguns constrangimentos no decorrer do processo, percebeu haver lentidão no processo de avaliação e decisão e também sentiu deficiência no alinhamento entre as equipes no que se refere aos requisitos do produto pretendido. Considera importante para o bom andamento do INNOVARE que sejam clarificados os interlocutores e que os envolvidos tenham mais reconhecimento. Considera que a motivação para gerar novas ideias está associada à motivação das equipes e de cada colaborador. Devido à saída de vários colaboradores, o sucesso do INNOVARE está comprometido. Alberto menciona que “as pessoas estão esgotadas e não têm tempo para novas ideias”. Após uma das ideias submetidas ter sido retirada do programa por falta de maturidade, Alberto considera ter aprendido a lição: “não submeter uma ideia sem previamente trabalhar a procura do mercado”.

Perfil II - Esperança

Esperança, 50 anos, trabalha há mais de 18 anos na Inovação CORP e está diretamente em contato com os clientes, porém sente que seu entusiasmo se reduziu significativamente, pois vê seus colegas mais experientes saírem. Percebe-se sem pessoas que considera qualificadas para discutir sobre os desafios que tem em mãos, considera que a comunicação entre as outras áreas tem se degradado de forma que se fecharam sobre si mesmas e a cooperação ficou limitada. Percebe também que deixou de ter a disponibilidade de sempre para os clientes, sente-se sozinha, desmotivada, insatisfeita e atolada em serviços. Não recebe aumento salarial há mais de 10 anos e no último ano teve um curso negado, pois era necessário manter o orçamento da área. Tem um problema de um cliente em mãos para resolver e lembrou-se que há 2 anos recebeu um e-mail sobre o programa INNOVARE. Considerou, contudo, que o formulário para submissão da ideia estava muito complicado. “Quando tiver tempo, vou descobrir quem pode me ajudar”, pensou.

A inovação em números

Após a leitura dos perfis, a gestora Helena reuniu todas as ideias sugeridas no INNOVARE desde a criação do programa e pôde perceber que nestes últimos dois anos apenas uma ideia chegou até o Go to Market. Um dado que chamou muito sua atenção foi que ao longo da existência do programa foram sugeridas apenas 28 ideias. Dessas, 12 foram consideradas ideias de inovação segundo o conceito de inovação utilizado pela empresa, das quais apenas uma chegou ao Go to Market, conforme mostra o funil de ideias implementas (Figura 4).

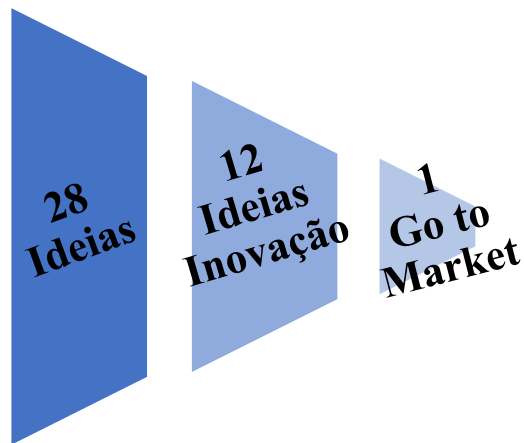


Figura 4 - Funil de ideias implementadas

Com esse estudo, foi possível classificar as ideias sugeridas e Helena se deparou com a seguinte análise: das 28 ideias, 16 ideias foram classificadas como caixa de sugestões e apenas 12 foram consideradas ideias inovadoras (Figura5). As ideias consideradas “caixa de sugestão” foram segregadas e encaminhadas ao RH.

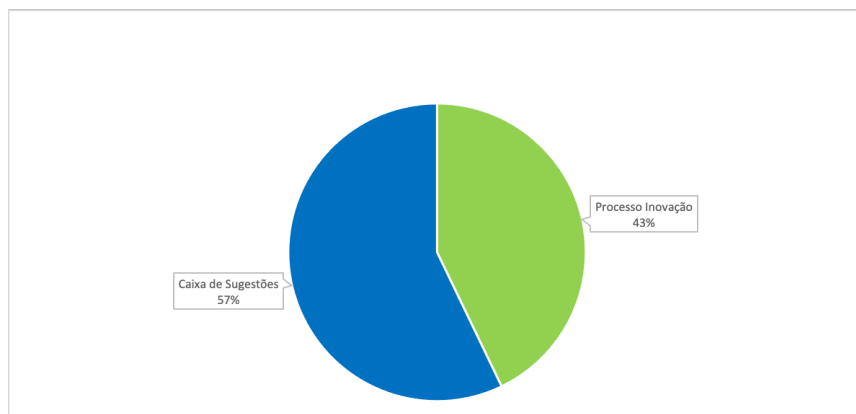


Figura 5 - Classificação das ideias

Também foi possível analisar uma participação relevante de algumas áreas da empresa, conforme apresentado no gráfico abaixo:

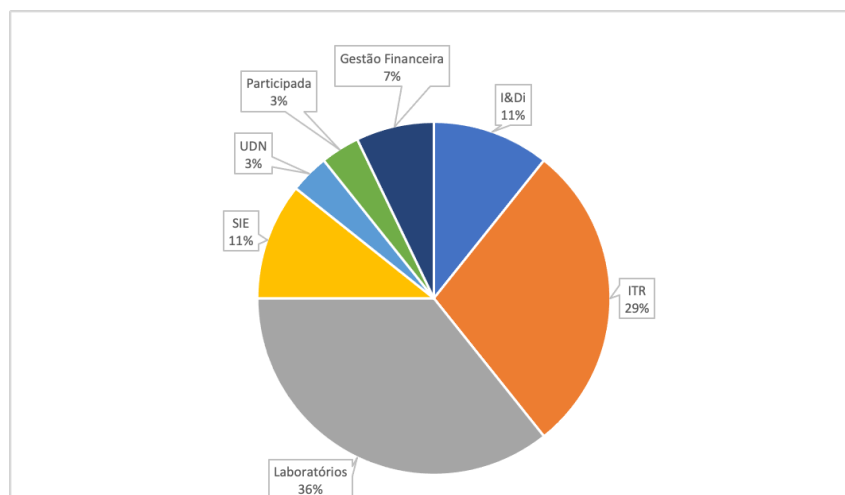


Figura 6 - Participação dos setores

Criatividade, inovação e intraempreendedorismo

No artigo intitulado “Estes são os 5 maiores desafios de inovação nas empresas”, na página administradores.com.br, Alexandre Pierro menciona que “*ter uma cultura de inovação significa promover uma combinação entre atitudes, comportamentos, missão, valores e expectativas pautadas na inovação, sendo difundida em todos os profissionais da empresa, para que se engajem e colaborem ativamente ao longo do processo. Mas, quando deficiente, surtirá os efeitos contrários, barrando a criatividade interna e afetando a forma com a qual todos enxergam e compreendem o papel da inovação para o crescimento da marca.*”

No livro “Ideiaflow: The Only Business Metric That Matters (English Edition)”, Utley & Klebahn (2022) atentam para uma informação importante quando escrevem que “*para esclarecer outro equívoco, os resultados inovadores não acontecem escolhendo a ideia ‘certa’ de uma lista, mas sim filtrando as ideias por meio de experimentação e iteração no mundo real, até que surja um vencedor claro.*”

É preciso abraçar as ideias da forma como elas vêm, melhorá-las conforme avançam e escolhê-las baseadas em impacto, velocidade de implantação e custo, mas também de forma a estimular a participação e assim incentivar a criatividade do colaborador. De acordo com Teresa Amabile, pensar de forma imaginativa e inventiva é apenas uma parte do processo de criatividade.

Existem duas outras que são essenciais, a expertise e a motivação. “*Expertise engloba tudo o que uma pessoa sabe e pode fazer no amplo domínio de seu trabalho.*” ou seja, “*o espaço intelectual que ela usa para explorar e resolver problemas.*”, e a motivação, que pode ser tanto extrínseca quanto intrínseca. As motivações intrínsecas são aquelas que partem de dentro da pessoa e as extrínsecas são todo o resto. Uma motivação extrínseca, por exemplo, é o reconhecimento do supervisor ou um prêmio em dinheiro, enquanto a motivação intrínseca é o desejo pessoal do colaborador de alcançar algum objetivo. Ainda de acordo com Teresa Amabile, uma das maneiras mais comuns dos gerentes matarem a criatividade é “*não tentar obter informações necessárias para fazer boas conexões entre as pessoas e as atividades laborais*”, da mesma maneira que “*os líderes de uma organização devem implementar sistemas ou procedimentos apropriados e enfatizar valores que deixem claro que os esforços criativos são uma prioridade máxima*”. Resumindo, tentar controlar demais o processo, faltar suporte da organização, não incentivar a colaboração para que as ideias se combinem, gerenciar de forma a restringir tempo e orçamento, criticar ideias antes que possam amadurecer e não oferecer uma recompensa ao esforço criativo são combinações perfeitas para afastar a criatividade do ambiente de trabalho.

Por fim, o intraempreendedor é alguém apaixonado pelas ideias, pela criatividade, com uma enorme vontade de criar. No entanto, a empresa deve conseguir identificar e encorajar esses colaboradores, do contrário, correm o risco de perdê-los ou mesmo silenciar seu potencial criativo. Conforme Marcus Silva (2019), “*o empreendedor corporativo deve desafiar a burocracia, para avaliar novas oportunidades, alinhar e explorar os recursos, e impulsionar o processo de inovação.*”

Com essa visão, a gestora de inovação se depara novamente com as 28 ideias em 2 anos e apenas uma ideia implantada e se questiona como seria possível aumentar o engajamento ao INNOVARE?

A busca pela ideia perfeita, revolucionária, uma ideia que transforme todo o setor, pode ser o grande vilão para o INNOVARE gerar o engajamento proposto com a plataforma. Para que a criatividade dos colaboradores seja estimulada e a burocracia não seja um motivo para ceifar novas ideias, é preciso que a régua para a aceitação de ideias na plataforma suba gradativamente, um passo por vez, ao contrário de iniciar o programa com altas expectativas de ideias revolucionárias.

Para Helena, apesar de tudo, uma pergunta ficou no ar: qual é o nível de engajamento do programa?

Teaching Notes

Sumário do caso

A empresa Inovação CORP implantou um programa chamado INNOVARE há pouco mais de dois anos. A equipe responsável, após analisar os registros, percebeu um nível muito baixo de engajamento e repassou as informações para a gerente do programa de pesquisa, desenvolvimento e inovação, pois é ela o ponto focal desse programa. No entanto, Helena está muito atarefada e se vê em uma bifurcação onde de um lado precisa dar atenção para o programa, pois a inovação é um objetivo estratégico da empresa, e por outro lado precisa continuar suas atividades laborais com alta performance, uma vez que ela é o principal contato com os clientes.

A empresa Inovação CORP atua no mercado de serviços e é uma entidade portuguesa privada, que entrega valor através de soluções inovadoras de serviços de engenharia, inspeção, ensaios, testes e capacitação. Empresa tradicional e presente internacionalmente, seu trabalho está pautado pelas premissas de inovação, tecnologia e indústria. Oferece seus serviços nos setores de Óleo & Gás, Energia, Aeronáutica e Aeroespacial, Indústria de Processos, Saúde, Mobilidade e Smart Cities, Transportes e Infraestrutura e Agroindústria.

O presidente da empresa Inovação CORP preconiza que as empresas inovadoras têm melhores resultados, colaboradores satisfeitos, mais sustentabilidade e que “ter a capacidade de inovar equivale a gerar valor, podendo converter ideias em novos produtos ou processos”.

O programa INNOVARE é um programa que tem por objetivo fomentar a cultura de inovação. Nasceu em fevereiro de 2021 e pretendeu começar a implantar a inovação de dentro para fora, ao iniciar apenas pelos seus colaboradores e duas áreas: Novos Serviços e Melhoria Interna.

Objetivos de aprendizado

Esse case foi criado com a intenção de facilitar a compreensão do papel dos líderes para estimular o intraempreendedorismo sem inibir seu principal motor, que é a criatividade. Para tanto, será alvo do aprendizado:

- o que é o intraempreendedorismo;
- qual é o papel da criatividade no estímulo ao intraempreendedorismo;
- como fomentar a colaboração dos funcionários para estimular a inovação dentro da empresa.

Esse case é recomendado para cursos relacionados a gestão de negócios, inovação e empreendedorismo, gestão de pessoas e responsabilidade social dentro das empresas.

Principais questões

De acordo com o caso, a gestora de inovação Helena está diante de um projeto muito importante para a empresa, com um nível muito baixo de engajamento. Porém, ela e sua equipe têm o objetivo de aumentar o engajamento, mas precisam entender qual a causa raiz disso e assim deixar com que o próprio projeto inspire os colaboradores e desperte neles a vontade de participar.

Para isso, é preciso em primeiro lugar entender que o programa INNOVARE criou uma plataforma para concentrar todas as ideias inovadoras e, então, perguntar, considerando as figuras 1 e 2 e o conceito de inovação, o que é uma ideia inovadora, o que não é uma ideia inovadora e o que o INNOVARE considera uma ideia inovadora.

De acordo com o parágrafo “O ambiente necessário para o compartilhamento de ideias é normalmente acolhedor e colaborativo. Muitas das ideias geradas pelos colaboradores estavam de acordo com suas experiências e vivências dentro da empresa, algumas das melhores sugestões de melhorias em uma empresa vêm das pessoas mais remotas e/ou improváveis, segundo Taichii Ohono”, e pensando-se no perfil selecionado pela equipe do INNOVARE,

conforme figura 3, qual é o perfil do intraempreendedor e qual é o perfil selecionado pelo INNOVARE?

Qual é a régua para definir apenas um projeto para o Go To Market? Isso não é um entrave que acaba por procurar ideias revolucionárias, em vez de apenas ideias inovadoras? (conforme o parágrafo acima da figura 4)

Como forma de fomentar e dar crédito ao programa através da plataforma, um aumento do número de ideias fará com que a percepção do uso da plataforma se torne mais habitual? (16 ideias classificadas como caixa de sugestão no parágrafo acima da figura 5).

Baseado nessas respostas, pode-se ir para uma última questão: o quanto se pode estimular as ideias criativas dos colaboradores, para que novas ideias surjam e impactem positivamente a inovação, de forma a estimular o intraempreendedorismo?

Plano de discussão do caso

1. Leitura do caso (10 min)
2. Discussão sobre o que é inovação (10 min)
3. Discussão do papel da criatividade na inovação (10 min)
4. Discussão sobre o que é intraempreendedorismo (10 min)
5. Identificar no caso como o INNOVARE procura tratar a inovação (20 min)
6. Gestão da inovação: como resolver o engajamento ao programa (20 min)

Proposta de insights para inspirar a discussão do caso

Após a leitura do caso, o instrutor deverá conduzir a discussão sobre o que é inovação e o que não é inovação, quando poderá citar que ideias inovadoras nem sempre vêm de mentes geniais. Na inovação corporativa, *“tem mais importância uma ideia mediana que possa ser testada do que uma ideia fantástica impossível de ser validada”* (Guilherme Horn – 2021, 72). A diferença entre inovação corporativa e invenção é o fato de a inovação ser uma invenção que foi testada, a invenção está apenas no campo das ideias e a inovação é uma invenção colocada em prática.

Pode-se desenhar a linha que separa uma invenção de uma inovação, seguindo como base as 5 etapas do design thinking, que é uma abordagem para resolver problemas, segundo Tim Brown.

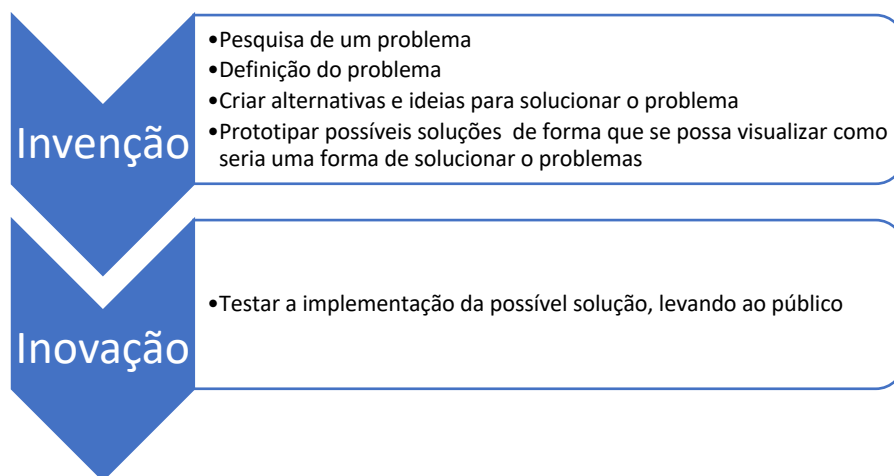


Figura 7 - Invenção vs Inovação

Portanto, o instrutor pode concluir que nenhuma ideia dentro do INNOVARE é uma inovação até que ela seja testada.

Logo na sequência, já é possível que o instrutor vincule os objetivos da inovação às formas pelas quais é possível matar a criatividade em ambientes corporativos, a fim de atingir o objetivo de construir uma linha de raciocínio. Assim sendo, o instrutor apresenta os três componentes da criatividade, segundo Teresa Amabile no seu artigo “How to Kill Creativity”, conforme figura 8.



Figura 8 - Os três componentes da criatividade

Amabilie explica em seu artigo que os gestores são capazes de influenciar nesses componentes por meio de práticas e condições no espaço de trabalho. Segundo a autora, existem algumas

maneiras de os gestores evitarem o sufocamento da criatividade, como, por exemplo, combinando as habilidades das pessoas e as tarefas adequadas, dando autonomia nos processos, de forma a estimular a motivação intrínseca, cultivando a diversidade e a colaboração, gerenciando recursos sem sobrecarregá-los e valorizando o processo através de reconhecimento e recompensa.

É importante que o instrutor lembre nesse ponto que as críticas prematuras e excessivas desencorajam a exploração de novas ideias, Também é importante nesse momento o instrutor trazer como exemplo o projeto de instalação de sensores nas torneiras para redução de gastos que está na figura 1, pois esse pequeno projeto está alinhado com o conceito de inovação, tem facilidade de implantação com custo baixo e um retorno evidente, mas o mais importante é que, até que se tenha um grande engajamento, aumentar o número de projetos gera um impacto nos indicadores do projeto do INNOVARE, contabilizando uma maior participação e estimulando psicologicamente outros colaboradores a darem suas ideias, assim oportunizando que uma grande ideia criativa saia do âmbito de invenção e se torne uma inovação. Quanto maior o número de ideias, mais chances de uma base de conhecimento gerar uma ideia revolucionária que é o que aparentemente e realmente se espera com o programa.

Uma inovação, em geral, é uma combinação de ideias que vão sendo validadas e transformadas, então incorporam-se novas ideias e repete-se o ciclo, até formar um produto ou serviço. É necessário dar mais espaço para a criatividade, incentivando e apoiando os colaboradores para que as novas ideias entrem em um processo criativo, pois a recompensa para os gestores desse “flow de ideias” será uma enorme quantidade de facilitadores e, quem sabe, uma das ideias seja incremental e revolucione o dia a dia, alcançando o objetivo da inovação esperado pelo INNOVARE.

Após esse momento, o instrutor pode abordar os aspectos do intraempreendedorismo, como, por exemplo, o que é empreendedorismo e o que é intraempreendedorismo.

Antes de falar sobre intraempreendedorismo, é importante explicar o que é o empreendedorismo. O empreendedorismo é um conjunto de processos que contribuem para a identificação de uma oportunidade e a combinação de recursos para perseguir essas oportunidades, geralmente executados por um player individual do mercado, conforme nos explica Raihlin e Duarte (2016), processos os quais terminam com a criação de uma solução, seja um projeto, um produto, um serviço ou um novo negócio. Já o intraempreendedor é o conjunto das habilidades do empreendedor, porém com o apoio interno da empresa. Enquanto o empreendedor tem o macroambiente como uma variável ameaçadora, o intraempreendedor tem a empresa como macroambiente, porém esta está mais como uma auxiliadora, pela sua característica como parte interessada no resultado final do intraempreendimento. Para o empreendedor, colocar sua solução em prática e encontrar parceiros para isso é uma atividade mais trabalhosa, enquanto que, para o intraempreendedor, a pré-disposição da empresa que oferece uma plataforma como a do INNOVARE é muito mais auxiliadora para alcançar o sucesso do projeto. Usando esse ponto de vista, o instrutor pode ter o quadro seguinte como forma de ilustrar e auxiliar essa explicação.

Empreendedorismo	Intraempreendedorismo	INNOVARE
• Dificuldade em encontrar parceiros para apoiar a ideia; • Acesso a recursos através da política do mercado (contratação / compra);	• Empresa incentiva os colaboradores a apoiarem novas ideias; • Empresa oferece um tempo para que seus colaboradores produzam suas ideias;	• Empresa busca selecionar uma ideia que revolucione a indústria; • Empresa apoia a inovação; • Empresa oferece uma plataforma para

	• Empresa oferece uma plataforma para apresentação das ideias; • Existem recursos (pessoas / matéria prima) à disposição do intraempreendedor;	submissão de novas ideias;
--	---	----------------------------

Seguindo essa tabela, sugere-se que o instrutor apresente um quadro sobre o apoio à geração de ideias do INNOVARE, considerando que uma inovação, segundo apresentado por Limbert e Lobo (2017), só vai acontecer com um grupo de ideias qualificadas ou uma quantidade de ideias grande o suficiente para servir de apoio e inspiração à disrupção.

O INNOVARE apoia a geração de ideias	O INNOVARE não apoia a geração de ideias
• Número de ideias apoiadas (12 - 43%); • Relação de ideias aprovadas / tempo (12 ideias / 2 anos = 12 ideias / 24 meses = 1 ideia a cada 2 meses); • Qualificação da ideia (ausência de critérios);	• Número de ideias não apoiadas (16 - 57%); • Qualificação da ideia (ausência de critérios); • Ideias não apoiadas que foram colocadas em prática (ausência de informação); • Qualificação de personas com potencial para gerar ideias.

	• Ausência de critérios para definição do que é ter um potencial de geração de ideias.
--	--

O instrutor deve conduzir uma discussão sobre a tratativa oferecida pelo INNOVARE para a inovação, se é adequada ou não, considerando a maturidade do projeto.

É adequada	Não é adequada
• Tempo de existência do projeto INNOVARE; • Coerência com o propósito; • Busca pela inovação; • Uma ideia premiada;	• Tempo de existência do projeto INNOVARE; • Segregação de ideias na fase inicial do projeto; • Julgamento prematuro das ideias; • Número de ideias não aprovadas para a próxima fase; • Negligência ao processo criativo, desincentivando colaboradores para participar com novas ideias;

O sucesso da ferramenta está na quantidade de engajamento. Para tanto, para se fazer um processo de acreditação na ferramenta, todas as ideias nessa fase de amadurecimento do INNOVARE devem ser colocadas e deve-se forçar o alcance até a última fase antes da implementação. A busca pela ideia perfeita acaba por encerrar muitas implementações que entram no cálculo estatístico da efetividade de ideias no programa do INNOVARE.

Se se voltar para a figura 1, na qual se pode observar a classificação da tipologia da ideia, e se olhada conjuntamente com a figura 3, na qual se define um perfil de pessoas capazes de dar

ideias, é essencial perguntar-se, o que classifica uma persona com um elevado potencial de geração de ideias. Há, no entanto, um juízo da capacidade criativa, como se pode observar na qualificação das personas da figura 3, não sendo dada atenção para a construção de um ambiente propício para o desenvolvimento criativo dos colaboradores. Existe um descolamento entre inovar e criar um ambiente capaz de inovar, e esse gap deve ser apresentado pelo instrutor e abstraído, levando todos a raciocinar sobre quanto se é pressionado em suas empresas para a inovação e no entanto existe uma reatividade dos responsáveis pelas decisões dos projetos, deixando com que o senso de pertencimento não aflore.

A gestora de inovação tem o objetivo de aumentar o engajamento ao programa, porém o INNOVARE tem utilizado alguns critérios na seleção de projetos de inovação que acabam por inibir a criatividade e divide o canal de comunicação dos colaboradores com a empresa para apresentação das ideias geradas por eles e isso não é uma exclusividade da empresa Inovação CORP. Portanto, o instrutor deve questionar os participantes, a fim de promover uma rodada de autorreflexão.

Ao desenvolver uma plataforma interna para inovação, é importante ter em vista alguns critérios, conforme apresentado ao longo desse estudo. Chamaou-se a atenção para pontos particulares como criatividade, intraempreendedorismo e sinergia da equipe com o “propósito”. Nesse case, o objetivo era desenvolver um engajamento dos colaboradores com o programa do INNOVARE. A melhor estratégia era usar a plataforma de inovação e, como se viu, é importante que os gestores incentivem em seus colaboradores o senso de pertencimento, criando uma atmosfera de coalizão. Essa, conforme nos explica Yuval Harari em seu livro “Sapiens – Uma Breve História da Humanidade”, é um dos mecanismos ao qual um grupo defende a ideia do grupo. Segundo o autor, “*Essas coalizões exercem um papel central (...) em quase todas as atividades cotidianas*”, e continua, “*Membros de uma mesma coalizão passam mais tempo juntos, partilham alimentos e ajudam uns aos outros em momentos de dificuldade. Há limites*

claros ao tamanho dos grupos que podem ser formados e mantidos de tal forma. Para funcionar, todos os membros de um grupo devem conhecer uns aos outros intimamente.” (Harari, Y. – 2020, 34-37). Para o filósofo, professor e escritor israelense, a coalizão em torno de um mesmo propósito é uma força emocional e psicológica poderosa, capaz de manter a unidade e a interação do grupo.

Utilizou-se este case para ilustrar uma situação que acontece em muitas empresas, não apenas na empresa Inovação CORP, mas também em outras instituições onde a inovação é uma estratégia. A escolha dos líderes que colocarão essa estratégia na prática, desdobrando-a em ações, fará toda a diferença para os colaboradores sentirem a receptividade de suas ideias.

Uma empresa que pretende entrar no universo da inovação deve estar disposta a ouvir, absorver e transformar seu ambiente interno, abraçar as novas ideias e as críticas com a mesma garra, força e determinação, assim como estimular a capacidade crítica e a criatividade de seus colaboradores, pois se esse ambiente for acolhedor e colaborativo, mas principalmente desafiador, existirá um maior volume de ideias e uma vontade por parte dos colaboradores de fazer parte dessa nova história.

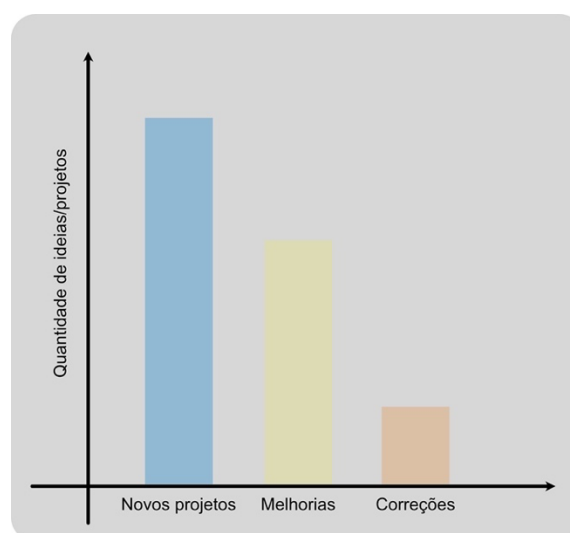


Figura 9 - Gráfico da qualificação de projetos

Para fomentar a criação desse ambiente, o instrutor deverá desenhar o gráfico da figura 9 (produzido pelo autor) e debater com os participantes sobre a evolução rumo à inovação,

salientando que os projetos, quando forem inseridos em um registro de ideias, devem ser qualificados de tal maneira que a quantidade de novos projetos seja maior que a quantidade de projetos de melhorias em atividades já existentes, e que esta, por sua vez, seja muito maior que a quantidade de projetos ou ideias que sugiram correções de atividades já existentes, pois muitas empresas consideram que a inovação vem da qualidade das ideias e não dispendem, no entanto, muita atenção na quantidade. É a quantidade que alarga a boca do funil, é com um número muito maior de ideias que a oportunidade de uma ideia disruptiva aparecerá, conforme Horn (2021) *“a empresa deve estimular a capacidade das pessoas explorarem novas ideias o tempo todo, porque isso aumentará a boca do funil. Estatisticamente, aumentará as chances da empresa de transformar ideias em valor. Uma inovação pressupõe a criação de valor. Uma ideia que não seja capaz de ser transformada em produto será sempre, por mais disruptiva que seja, apenas uma ideia. E isso não é inovação.”* Portanto, o instrutor deve deixar uma questão para que todos possam levar para suas empresas: apenas valorizar as ideias não basta, é preciso pensar como valorizar as ideias, mas bonificar principalmente o processo criativo de geração dessas ideias.

Por fim, para resolver o engajamento e solucionar o problema da Helena, o instrutor deverá conduzir a discussão baseada nos perfis de Esperança e de Alberto Silva e deverá trazer para a discussão todo o aprendizado até o momento, para analisar o comportamento intraempreendedor dos perfis, começando pelo de Esperança. Conforme o case, ela é uma pessoa desmotivada que exemplifica a situação de um intraempreendedor insatisfeito com a situação atual, que tem o objetivo de promover mudanças, porém com uma motivação intrínseca, um perfil equivocadamente considerado com “elevado potencial para gerar ideias”, um pouco na contramão do programa INNOVARE. O instrutor também deve chamar atenção para o fato de Esperança ter lembrado de um e-mail recebido 2 anos antes, ou seja, o programa não tem uma frequência de divulgação, o que dificulta reforçar quais são os critérios

e se há critérios bem estabelecidos para submeter e para acompanhar a evolução dos projetos quando submetidos. Por fim, ainda relacionado ao perfil de Esperança, é importante que o instrutor lembre que a intenção de submeter um projeto é a solução de um problema para a empresa exatamente como a situação na qual Esperança se encontra. Já o perfil de Alberto Silva aponta para os riscos nas motivações intrínsecas e extrínsecas, assim como, o ambiente da empresa não contribuir para o incentivo à criatividade, pois há pouco tempo, menos suporte da empresa e pouco envolvimento das equipes.

Nesse ponto é quando o instrutor deverá trazer a solução para Helena: conduzir todos à compreensão que as pessoas devem apaixonar-se pelo problema, ao passo que as empresas devem incentivar os valores da geração dos esforços criativos. Assim tanto empresa quanto colaborador estarão promovendo o senso de pertencimento nas duas pontas desse problema.

Referências

- Amabile, Teresa M. 1998. “How to Kill Creativity”. *Harvard Business Review*.
- Brown, Tim. 2008. “Design Thinking”. *Harvard Business Review*.
- Catmull, Ed. 2014. *Criatividade S.A: Superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira inspiração*. Rio de Janeiro: Rocco.
- de Gouveia Limbert, M., & João Silveira Lobo, P. 2017. *Modelling intrapreneurial ideas: from the inside out Transforming cost pools into profit centers.*: 4-5.
- Horn, Guilherme. 2021. *O mindset da inovação: A jornada do sucesso para potencializar o crescimento da sua empresa*. São Paulo: Editora Gente.
- Harari, Yuval Noah. 2020. *Sapiens: Uma breve história da humanidade*. São Paulo: L&PM Editora.
- Fuchs, Christoph, e Franziska J. Golenhofen. 2019. “Disruptive Innovation”. Em *Mastering Disruption and Innovation in Product Management: Connecting the Dots, Management for Professionals*. Cham: Springer International Publishing: 11–37.
- Pierro, Alexandre. “Estes são os 5 maiores desafios de inovação nas empresas”. Acesso em 27 de julho de 2023. <https://administradores.com.br/noticias/estes-sao-os-5-maiores-desafios-de-inovacao-nas-empresas>.
- Raihlin, Mark, e Miguel Muñoz Duarte. 2016. “CORPORATE ENTREPRENEURSHIP”, Nova School of Business and Economics.
- Silva, Marcus Vinicius Gonçalves Da. 2019. “Inovação e intraempreendedorismo: abordagens, dimensões e delimitações no nível organizacional à luz da literatura internacional”. *Revista Capital Científico - Eletrônica (RCCe)*: 125–39.
- Spallicci, Renata. 2021. *Sucesso é o resultado de times apaixonados: Um método inovador para alcançar resultados extraordinários*. São Paulo: Editora Gente.
- Utey, Jeremy & Klebahn, Perry. 2022. *Ideaflow: The Only Business Metric That Matters (English Edition)*. New York: Portfolio.

Immink, Ron. 2021. "Building the In-Company Change Muscle: Intrapreneurship, Innovation, Transformation & Strategy". Acesso em 19 de junho de 2023.
<https://viewer.ebscohost.com/EbscoViewerService/ebook?an=3036847&callbackUrl=https%3a%2f%2fdiscovery.ebsco.com&db=e020mww&format=EB&profId=eds&lpid=&ppid=&lang=pt-BR&location=https%3a%2f%2fdiscovery.ebsco.com%2fc%2f7kzg2s%2fdetails%2fl4nnw7vc3z%3flimiters%3dLB%253ATEIgTINCKg%253D%253D%252C%26q%3dINTRAPRENEURSHIP%253A%2520A%2520REQUISITE%2520FOR%2520SUCCESS&isPLink=False&requestContext=&profileIdentifier=7kzg2s&recordId=l4nnw7vc3z>.