

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E EMPREENDEDORISMO

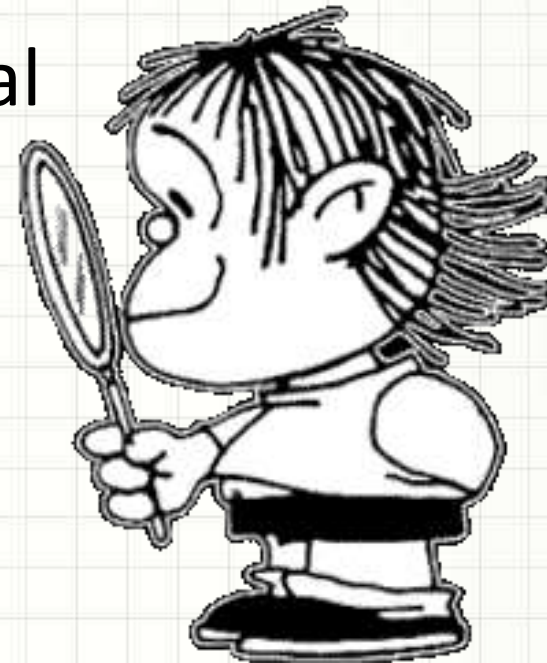
O INTRA-EMPREENDEDORISMO E A CULTURA PARA INOVAÇÃO

Prof. Dr. Daniel Caetano

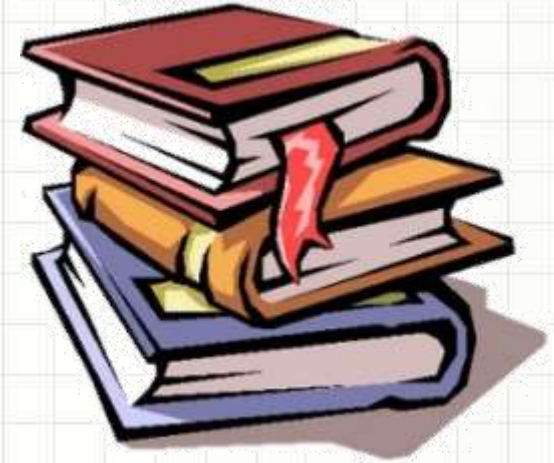
2017 - 2

Objetivos

- Compreender o intra-empendedorismo e as potenciais dificuldades em seu desenvolvimento.
- A importância da cultura para inovação
- Conhecer o perfil do profissional requerido por empresas inovadoras



Material de Estudo



Material

Acesso ao Material

Apresentação

<http://www.caetano.eng.br/>
(Inovação e Empreendedorismo – Aula 11)

Material Didático

Inovação Tecnológica – Págs 117 a 141

Biblioteca Virtual

“Inovação”
“intraempreendedorismo”



O INTRA- EMPREENDEDORISMO

Intra-empreendedorismo

- Empreendedorismo
 - Novos negócios e inovação
- E empresas já bem estabelecidas?
 - Novas divisões de negócios
 - Inovações
 - Intra-empreendedorismo
 - Empreendedorismo Corporativo



Intra-empreendedorismo

- Importância óbvia
 - Acelera inovações
 - Revitaliza o desempenho das empresas
 - Manutenção ou melhoria da posição no mercado



Intra-empendedorismo

- Origem das dificuldades: diferença de foco

Dimensão	(Intra)empendedor	Operacional
Orientação Estratégica	Percepção de oportunidade	Recursos controlados
Comprometimento com a oportunidade	Curta duração, revolucionário	Longa duração, evolucionário
Controle de recursos	Uso episódico, aluguel de recursos	Posse dos recursos
Filosofia de recompensa	Criação de valor	Responsabilidade e tempo na empresa
Orientação para o crescimento	Crescimento rápido	Seguro e lento

- Intra-empendedorismo Informal
 - Quais os obstáculos?

Intra-empreendedorismo

- Obstáculos (exemplos)
 - **Capital:** alto e de risco
 - **Planejamento:** falta de alinhamento estratégico, visão de curto prazo
 - **Conhecimento e competências:** falta de acesso e perda de conhecimento, escassez de qualificação
 - **Organizacionais e comportamentais:** falta de comunicação, estrutura e funções inflexíveis, aversão a mudanças
 - **Mercado e ambiente:** escassez de demanda, insuficiência de fornecedores, clientes conservadores, falta de proteção à propriedade intelectual

Intra-empendedorismo

Propriedade Intelectual: “propriedade dos bens imateriais ou incorpóreos resultantes da manifestação intelectual do ser humano” (INPI, 2008)

visão de curto prazo

Propriedade Industrial: Similar a propriedade intelectual, mas no ramo da indústria.

Patente: Espécie de propriedade industrial, regida por acordos internacionais. Temporário, garante controle da exploração econômica. No Brasil, INPI concede por 20 anos, com os requisitos: novidade, atividade inventiva, aplicação industrial e suficiência descritiva.

Intra-empreendedorismo

- Medo da mudança
 - Nem sempre é implementada corretamente
 - É natural ter medo do novo
- Ainda assim...
 - Algumas empresas: inovação → processo central
 - Ex.: 3M, Google
- Como promover isso?

Cultura para a Inovação



CULTURA PARA A INOVAÇÃO

Cultura para a Inovação

- Elementos da Cultura para a Inovação
 - Recompensar o comportamento almejado
 - Não condenar que riscos sejam assumidos
 - Dar controle às pessoas
 - Tornar aprendizado inerente ao negócio
 - Promover transparência no negócio.



Cultura para a Inovação

- Práticas do Google
 - Recrutamento criterioso (competências)
 - Estrutura achatada (pouca hierarquia)
 - Valorização de pequenas equipes
 - Liberdade de propor projetos e equipes
 - Tempo para projetos de iniciativa própria
 - Compartilhamento de informações entre equipes
 - Espaço físico similar a um campus universitário
 - Tolerância ao erro
 - Ferramentas para cadastro e gestão de ideias

Cultura para a Inovação

- Processos-chave para gestão da inovação

Nível da Alta Administração

- Validar estratégias, objetivos e metas
- Aprovar investimentos e recursos
- Decidir sobre alianças estratégicas

Nível Gerencial

- Gerenciar portfólio de projetos
- Monitorar mercados, tendências e tecnologia
- Gerir propriedade industrial
- Definir política de recompensa

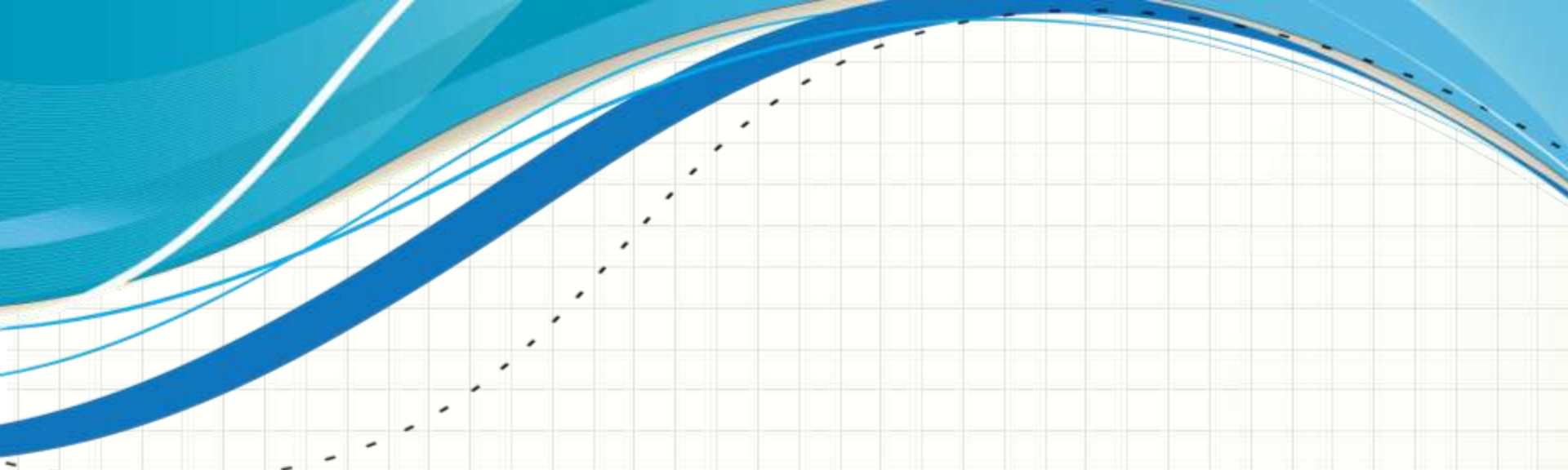
Nível de Execução

- Com a gerência: condução de projetos de inovação e gestão de ideias
- Gestão do conhecimento

Cultura para a Inovação

- Estímulo ao comportamento empreendedor
 - Participação na gestão
 - Participação no capital da empresa
 - Participação nos lucros e resultados
- Perigo
 - Cultura “mercenária”
 - “Puxadas de tapete”





**O PERFIL PARA EMPRESAS
INOVADORAS E AS PERSONAS
DA INOVAÇÃO**

Perfil do Profissional Criativo

- Inovação: impactou também no DRH
- Mundo em constante mudança
 - Não basta avaliar conhecimento acumulado
 - Avaliar a capacidade de aprender
- Cada empresa tem suas diretrizes.



CRI**A**T**I**V**I**D**A**D**E**

Perfil do Profissional Google

- Diretrizes de contratação do Google
 - Liderança
 - Fundamental capacidade de mobilizar e apoiar equipes como líder oficial ou não
 - Conhecimento relacionado à função
 - Não se busca conhecimento compartimentalizado: capacitações abrangentes e profundas na função
 - Modo de Pensar
 - Diplomas e certificações são menos importantes que a capacidade de resolver problemas: desafios
 - “Googlyness”
 - Afinidade com a cultura Google: orientação para agir, conforto com ambiguidade e natureza colaborativa

Personas da Inovação

- **“As pessoas podem assumir papéis múltiplos. Não são necessárias equipes cujos integrantes correspondam um a um às *personas*, e, com certeza, nem toda equipe precisa ter dez pessoas. Igualmente, é improvável que cada *persona* seja representada em todas equipes que são constituídas.” , KELLEY, 2006, p.15**

- “Personas” do processo de inovação: dinâmicas

Personas da Inovação

- Contar com a atitude individual?
 - Criatividade e inovação: depende de um “gênio”
 - Indivíduos excepcionais e excêntricos
 - Steve Jobs
 - Inspirador e paralisante ao mesmo tempo...
 - Como almejar ser igual a ele?
- Trabalho em Equipe
 - “Personas” do processo de inovação: dinâmicas
 - Aprendizagem: pessoas que aprendem
 - Organização: pessoas que organizam
 - Construtores: pessoas que constroem

Categoria Aprendizagem

- Necessidade de atualização constante
 - Monitoramento contínuo
 - Necessidade de ruptura
- Antropólogo
 - Ideias a partir da observação de outras pessoas
- Experimentador
 - Testa novas ideias continuamente
- Polinizador
 - Explora setores econômicos e culturas diferentes

Categoria Organização

- Ideias não fluem por si próprias: apoio
 - Ideias competem por atenção, infra e recursos
- Saltador de Obstáculos
 - Persevera no desenvolvimento de ideias
- Colaborador
 - Congrega grupos ecléticos
- Diretor
 - Reúne talentos e incentiva sua criatividade

Categoria Construtores

- Arquiteto de Experiências
 - Planeja experimento para compreender profundamente as necessidades do usuário
- Construtor de Cenários
 - Cria ambientes adequados ao processo criativo
- Cuidador
 - Antecipa as necessidades do usuário, ultrapassando os limites convencionais
- Contador de Histórias
 - Usam da narrativa para reforçar a moral e valores



AVALIAÇÃO DA CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA

Avaliação da Cultura I.E.

- Segundo Hartman (2006), empresa pode ser:
 - IE: Intra-empREENDEDORA
 - MIE: Medianamente Intra-empREENDEDORA
 - PIE: Pouco Intra-empREENDEDORA
- Categorização: quiz
 - IE: 190 a 250 pontos
 - MIE: 96 a 189 pontos
 - PIE: 0 a 95 pontos
- Como pontuar
 - S: 10; F: 8; R: 4; N: 0 NS: 0

Avaliação da Cultura I.E.

- Questionário (Hartman, 2006):

QUESTIONÁRIO (CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA)						
a. Marque um "X" na opção que lhe pareça mais próxima à realidade da sua empresa;						
b. Marque apenas uma resposta para cada questão.						
c. S (SEMPRE) – F (FREQUENTEMENTE) – R (RARAMENTE) – N (NUNCA) – NS (NÃO SABE)						
ITEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS
COMUNICAÇÃO						
1	A visão e os objetivos estratégicos da sua empresa são informados/ensinados a todos o funcionário					
2	O grau de importância dado aos clientes pelos funcionários é elevado					
3	A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores					
4	Os funcionários são consultados sobre sua satisfação com os programas de incentivos ao compartilhamento de novas idéias existentes					
PROCESSO DECISÓRIO						
5	As decisões dos gestores da empresa são tomadas visualizando resultados num prazo maior que 3 anos					
6	A empresa age de acordo com suas políticas e diretrizes divulgadas					
7	A empresa trabalha com programas de responsabilidade social, ambiental e/ou ética					

Avaliação da Cultura I.E.

QUESTIONÁRIO (CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA)

a. Marque um "X" na opção que lhe pareça mais próxima à realidade da sua empresa;

b. Marque apenas uma resposta para cada questão.

c. S (SEMPRE) – F (FREQUENTEMENTE) – R (RARAMENTE) – N (NUNCA) – NS (NÃO SABE)

ITEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS
INCENTIVOS/MOTIVAÇÃO						
8	Existem incentivos para que os funcionários apresentem novas idéias					
9	Em caso de erro e/ou fracassos, o funcionário continua sendo incentivado					
10	Existe estímulo para os funcionários explorarem novas idéias sem a obrigação de obter sucesso					
11	A empresa incentiva pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários					
RECOMPENSAS						
12	Quem cria um novo projeto permanece trabalhando nele depois que ele deu certo					
13	As novas idéias (inovações) propostas pelos funcionários são aceitas					
14	A empresa valoriza pequenas (mínimas) melhorias apresentadas pelos funcionários					
15	A empresa recompensa as novas idéias geradas pelos funcionários quando estas são efetivamente utilizadas					

Avaliação da Cultura I.E.

QUESTIONÁRIO (CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA)

a. Marque um "X" na opção que lhe pareça mais próxima à realidade da sua empresa;

b. Marque apenas uma resposta para cada questão.

c. S (SEMPRE) – F (FREQUENTEMENTE) – R (RARAMENTE) – N (NUNCA) – NS (NÃO SABE)

ITEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS
AUTONOMIA						
16	Os funcionários podem escolher seus projetos de trabalho					
17	Gerentes e/ou líderes de equipes possuem autonomia e motivação para incentivar projetos inovadores					
18	Existe autonomia para agir mesmo sem permissão em prol do bom desempenho da empresa na ausência de um superior					
19	Funcionários têm acesso as informações necessárias para desenvolver seus projetos quando os "donos" das informações não estão presentes					
20	Funcionários podem acessar recursos necessários para desenvolver seus projetos quando os "donos" dos recursos não estão presentes					
LIDERANÇA						
21	Os funcionários são treinados para substituírem seus superiores imediatos quando for necessário					

Avaliação da Cultura I.E.

QUESTIONÁRIO (CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA)

a. Marque um "X" na opção que lhe pareça mais próxima à realidade da sua empresa;

b. Marque apenas uma resposta para cada questão.

c. S (SEMPRE) – F (FREQUENTEMENTE) – R (RARAMENTE) – N (NUNCA) – NS (NÃO SABE)

ITEM	QUESTÃO	S	F	R	N	NS
EQUIPES						
22	As pessoas se ajudam e cuidam umas das outras não pensando apenas na sua própria área (Comunidade)					
23	O nível de cooperação entre os diversos setores da empresa é elevado					
24	Formam-se equipes multifuncionais para trabalhar com o desenvolvimento de novos projetos					
CONTROLE/MENSURAÇÃO						
25	A empresa monitora os resultados obtidos com a implantação das idéias sugeridas					



PERGUNTAS?



CONCLUSÕES

Resumo

- Intra-empreendedorismo
 - Cultura para a Inovação
 - Perfil para empresas inovadoras
 - Avaliação da cultura Intra-empresarial
-
- Avaliação AV2



APROFUNDANDO...

Aprofundando (SAVA)

Blog de Inovação da 3M

<http://www.3minovacao.com.br/>

Promovendo um Ambiente Favorável à
Criatividade nas Organizações

<https://goo.gl/bh4zQL> ([local](#))



PARTE PRÁTICA

Teste

- Você é um bom solucionador de problemas?

<https://goo.gl/88HVIk>



Trabalho de Hoje

- Apresentação dos Grupos Sorteados
- Entrega dos Comentários

