

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
CAROLINA FERNANDA HARUMI YANAGIWARA MORIMOTO

CRIAÇÃO DE ALBUM DE FIGURINHA COMO INCENTIVO AO
EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E INOVAÇÃO EM UMA EBT

São Carlos

2020

CAROLINA FERNANDA HARUMI YANAGIWARA MORIMOTO

**CRIAÇÃO DE ALBUM DE FIGURINHA COMO INCENTIVO AO
EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E INOVAÇÃO EM UMA EBT**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador(a): Prof. Esp. Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco.

São Carlos

2020

CRIAÇÃO DE ALBUM DE FIGURINHA COMO INCENTIVO AO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E INOVAÇÃO EM UMA EBT¹

Carolina Fernanda Harumi Yanagiwara Morimoto²

Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco³

Resumo: O empreendedorismo, que sempre foi associado a criação de novos negócios, adquire nova dimensão e volta-se para dentro das organizações denominado empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo e transforma pessoas em agentes de inovação. As organizações para não sofrerem com a perda da competitividade buscam a constante renovação que se reflete na adoção de práticas de gestão que possam incentivar ações empreendedoras. Esta pesquisa tem como objetivo demonstrar que a adoção de práticas lúdicas promove ambiente propício ao empreendedorismo corporativo e à inovação. A prática lúdica adotada foi a criação de um álbum de figurinha, adaptado ao ambiente da empresa objeto desta pesquisa, que a transformou em uma confederação, suas equipes internas em verdadeiros times esportivos e as metas organizacionais em jogos com fases e etapas definidas de acordo com as atividades organizacionais. O álbum foi desenvolvido pela autora e a empresa forneceu um para cada colaborador. A aquisição das figurinhas estava relacionada ao cumprimento das metas estipuladas pelos líderes da empresa. De natureza qualitativa e exploratória, esta pesquisa, desenvolvida pela 1ª autora, através de relato de experiência e observação direta. A pesquisa se justifica pela necessidade de encontrar práticas que auxiliem na criação de ambiente propício a manifestação do empreendedorismo corporativo e a inovação. Os resultados demonstraram que o uso de tais práticas incentivou o empreendedorismo corporativo e promoveu inovações de processos. Dentre os principais resultados citamos: aumento da taxa de retenção de clientes e volume de vendas, integração de equipes, manutenção de bom clima organizacional mesmo diante de pressões por entregas e a identificação de habilidades que motivaram promoções.

Palavras-chave: empreendedorismo corporativo; práticas lúdicas; inovação

¹ Trabalho apresentado no XV Congresso de Iniciação Científica da Uniara – CIC

² Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: carolina.morimoto@fatec.sp.gov.br

³ Docente do Programa de Graduação Tecnologia de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – Fatec São Carlos. E-mail: claudia.morasco@fatec.sp.gov.br

Abstract: Entrepreneurship, which has always been associated with the creation of new businesses, takes on a new dimension and turns into organizations called corporate entrepreneurship or intra-entrepreneurship and turns people into agents of innovation. Organizations not to suffer from the loss of competitiveness seek constant renewal, which is reflected in the adoption of management practices that can encourage entrepreneurial actions. This research aims to demonstrate that the adoption of recreational practices promotes an environment conducive to corporate entrepreneurship and innovation. The playful practice adopted was the creation of a sticker album, adapted to the environment of the company object of this research, which transformed it into a confederation, its internal teams into true sports teams and the organizational goals in games with phases and stages defined according to organizational activities. The album was developed by the author and the company provided one for each employee. The acquisition of the stickers was related to the fulfillment of the goals set by the company leaders. Of a qualitative and exploratory nature, this research, developed by the 1st author, through an experience report and direct observation. The research is justified by the need to find practices that help in creating an environment conducive to the manifestation of corporate entrepreneurship and innovation. The results showed that the use of such practices encouraged corporate entrepreneurship and promoted process innovations. Among the main results we mention: increase in the customer retention rate and sales volume, integration of teams, maintenance of a good organizational climate even in the face of delivery pressures and the identification of skills that motivated promotions.

Keywords: corporate entrepreneurship; playful practices; innovation

1 INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças no mercado global, de acordo com Silva (2019) tem desafiado empresas a constantemente inovar, de modo que encontre um diferencial de mercado e destacando-se para garantir qualidade e valor agregado ao cliente.

Objetivando aproveitar da melhor maneira o potencial insumo gerado pelos colaboradores, Pinchot (2004) diz que o intraempreendedores, ou empreendedores corporativos, são as pessoas com o papel e a responsabilidade de transformar ideias em realidades, uma vez que colocam em prática hipóteses e projetos entendendo que fazem o que precisa ser feito, solicitando ajuda ou não.

Dessa maneira, o empreendedorismo, que sempre foi associado a criação de novos negócios, adquire nova dimensão e volta-se para dentro das organizações denominado empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo e transforma pessoas em agentes de inovação.

Dornelas (2003) afirma que o espírito empreendedor, já enraizado na cultura organizacional, é um importante fator para ajudar no *modus operandi* da organização, visto que essa vocação organizacional empreendedora pode impactar positivamente os resultados da empresa.

As organizações para não sofrerem com a perda da competitividade buscam a constante renovação que se reflete na adoção de práticas de gestão que possam incentivar ações empreendedoras.

Tendo essa necessidade de inovação em vista, para Bossid, & Charan (2004), o aceite e a implementação de práticas empreendedoras é um grande diferencial competitivo. Isso porque a eficácia dos desafios, impostos ou não, organizacionalmente de planejamento, execução, checagem e novamente ação para fins de um objetivo normalmente é atrelada aos empreendedores.

Neste cenário surge uma questão a ser pesquisada: a adoção de práticas lúdicas na organização seria um incentivo ao empreendedorismo corporativo e criaria ambiente propício à inovação?

Ao investigar se práticas lúdicas aplicadas às organizações são um incentivo ao empreendedorismo corporativo amplia-se este campo do conhecimento e a possibilidade de potencializar o desempenho inovador das empresas nacionais.

Esta pesquisa tem como objetivo demonstrar que a adoção de práticas lúdicas promove ambiente propício ao empreendedorismo corporativo e à inovação.

Para cumprir o objetivo geral foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a integração dos colaboradores entre si e entre equipes;
- Identificar barreiras na comunicação;
- Identificar barreiras na proposição de sugestões;
- Analisar as barreiras para identificação de problemas e sua comunicação;

Em um mercado, segundo SILVA (2019) com elevado grau de informação, mudanças aceleradas e alta competitividade entre empresas, manter-se no mercado exige desempenho voltado à busca da inovação.

A inovação não ocorre quando se deseja, afirma Bessant e Tidd, mas é um processo que necessita ser gerenciado através de ações efetivas criativas e acompanhado de maneira ativa para que os resultados sejam positivos.

Encontrar caminhos que permitam às empresas a manutenção da competitividade é garantir que o ciclo de tempo da empresa seja ampliado (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014), o que pode evitar a redução de postos de trabalho.

Desenvolver as características empreendedoras nos trabalhadores das organizações é, segundo Bessant e Tidd (2009) necessário para garantir uma produção criativa que é a base do processo de inovação.

A pesquisa se justifica pela necessidade de encontrar práticas que auxiliem na criação de ambiente propício a manifestação do empreendedorismo corporativo e à inovação, que é garantia de competitividade empresarial.

O estudo foi dividido em seções iniciando com esta introdução que apresenta a questão norteadora, os objetivos e a justificativa. A segunda seção contém toda a base teórica que fundamenta o estudo iniciando com empreendedorismo, empreendedorismo corporativo, práticas lúdicas e inovação. A metodologia será abordada na terceira seção. Na quarta seção a caracterização da empresa objeto da pesquisa e construção do álbum de figurinhas. A análise dos resultados será efetuada na quinta seção finalizando com a sexta seção, na qual as considerações finais serão apresentadas.

2 EMPREENDEDORISMO, PRÁTICAS LÚDICAS E INOVAÇÃO

O empreendedorismo além de ser um campo de estudo, de acordo com Bruno-Faria e Fonseca (2014) é também um conjunto de práticas capazes de garantir a geração de riqueza e uma melhor performance todas as sociedades que o incentivam.

O Brasil é considerado um dos países mais empreendedores do mundo com uma taxa de 38,7% da população de acordo com o Relatório Global de Empreendedorismo (GEM) do Brasil em 2019.

Ser empreendedor significa segundo Dolabela (2008) possuir, acima de tudo, o impulso de materializar coisas novas, concretizar ideias e sonhos próprios e de acordo com Dornelas (2015) essas características de personalidade e comportamento tão comuns no empreendedor, não são muito comuns nas pessoas, mas podem ser desenvolvidas.

Desenvolver as características empreendedoras é uma ação que toda empresa que deseja inovar deve incluir em suas políticas de desenvolvimento profissional.

Tidd e Bessant (2015) afirmam que a capacidade inovativa quando incentivada e fomentada reage de maneira positiva produzindo inovação

Bruno-Faria e Fonseca (2014) afirmam que não há um consenso a respeito dos tipos de empreendedores, porém os mais aceitos são: os que criam empresas, que são chamados empresarias ou de startup's, os sociais e os corporativos

2.1 Empreendedorismo corporativo

O empreendedorismo corporativo, segundo Marcus (2019), é o empreendedorismo dentro da empresa, que pode ser pública ou privada.

No setor privado, ainda segundo o mesmo autor, é decorrente dos seguintes processos: indução de comportamento estratégico por parte da cúpula gestora e comportamentos autônomos dos funcionários que se engajam em projetos oportunos em prol do alcance da estratégia da organização

Desta forma o equilíbrio entre esses comportamentos deve ser realizado através da gestão da empresa, para Bessant e Tidd (2015), o empreendedor corporativo engloba o potencial de construção, ou inovação, da empresa tendo em vista novos produtos ou processos.

2.2 Inovação e Gestão da Inovação

A inovação é fazer algo novo, é um processo que pode assumir quatro dimensões:

inovação de produto que é a mudança nas coisas que a empresa oferece ao mercado; inovação de processo que é a mudança nas formas que as coisas são feitas; inovação de posição que é a mudança no contexto em que produtos e serviços são oferecidos; inovação de paradigma que é a mudança nos modelos mentais que orientam o que a empresa faz.(Bessant; Tidd, 2015, p.30)

A inovação não ocorre por desejo, é preciso gerenciar o processo que está centrado em fatores, segundo Bessant e Tidd (2015) que são: a geração de novas ideias; seleção das melhores e a implementação.

Nenhuma empresa tem recursos que possam ser utilizados de forma ilimitada nos processos de inovação, por esse motivo é necessário que haja uma liderança e um planejamento bem definidos (BESSANT; TIDD, 2015).

As empresas devem permitir estrutura e ambiente de trabalho que permitam as pessoas que exporem sua capacidade criativa e compartilhe seu conhecimento de forma a propiciar mudanças (SILVA, 2019)

Para a criação de ambiente que permita a criatividade, é necessário que a cultura da organização permita experimentar, testar novos caminhos, experimentar novas ferramentas e principalmente em pensar novas possibilidades (BESSANT; TIDD, 2015).

2.3 Práticas lúdicas

A busca por soluções criativas para problemas diversos tem sido um grande desafio para as empresas e segundo Fowler (2010) fomentar o empreendedorismo em todas as suas dimensões é uma opção.

O ensino do empreendedorismo deve ser diferente do ensino tradicional, segundo Dolabela (2008), a ênfase deve apoiar-se no processo de aprender e segundo Guerra e Grazziotin (2010), de forma integrada, interdisciplinar, harmonizada e transversal, de tal forma que o empreendedorismo seja vivenciado por todos para que sua manifestação possa ocorrer nos três tipos de empreendedores: empresariais, os corporativos e os sociais (SILVA, 2019).

Soluções criativas podem ser vistas como alternativa para o crescimento econômico e combate ao desemprego. Isso porque sociedades e governos querem tanto a oportunidade que essa característica pode gerar na criação de novos negócios, quanto o próprio despertar dos empreendedores corporativos nas empresas (FOWLER, 2010).

O uso de práticas lúdicas é utilizado por instituições de ensino e organizações para o desenvolvimento do empreendedorismo através do estímulo da criatividade. (DOLABELA, 2008).

Dentre as práticas lúdicas mais utilizadas Silva e Pena (2017) citam as simulações, os jogos empresariais, digitais, de cartas ou tabuleiro, que já existem no mercado e podem ser adquiridos ou mesmo a criação de jogos personalizados relacionados ao ambiente da organização.

2.4 Ambiente propício a inovação e empresa de base tecnológica (EBT)

A inovação é segundo Bruno-Faria e Fonseca (2014) uma meta de diferentes tipos de organizações em diferentes realidades que devem ser avaliadas a fim de eliminar barreiras ao seu desenvolvimento.

Por esta perspectiva, Bessant e Tidd (2015) afirmam que as empresas devem avaliar o seu ambiente e identificar aspectos culturais que podem contribuir com o fomento à criatividade e inovação.

O fator lúdico dos jogos empresariais cria ambiente propício à criatividade (Silva e Pena (2017) e o estímulo da criatividade é um dos fatores necessários à implantação da cultura da inovação nas organizações (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014)

Segundo Euler, Antonio e Franciele (2019), as empresas de base tecnológicas (EBT's) são empreendimentos focados na criação de novos produtos e serviços que dispõem das ferramentas tecnológicas atuais; trabalhando na melhoria de produtos e serviços existentes. A inovação tecnológica, segundo os mesmos autores, pode ser vista como algo processual, vista em três macro etapas: Buscar; Selecionar; Implementar;

Nesse sentido, Varandas, Salerno e Cauchick (2014) que, por ser um processo estruturado, a criação de valor através da inovação pode gerar novas frentes de criação de valor e antever novas demandas tecnológicas e mercadológicas.

Por isso, para Souza e Bruno-Faria (2013), como a velocidade de criação de novos produtos, processos e serviços no mercado, as empresas precisam focar na habilidade de inovação para se destacarem.

Então, Cormican e O'Sullivan (2000) apontam para a gestão de inovação nas organizações, de modo que ela seja de alta performance. Por isso, as empresas precisam olhar para liderança, cultura, planejamento, além da integralidade de todos esses aspectos.

Tidd, Bessant, & Pavitt (2015) falam que o processo de gestão da inovação incrementa o desempenho do aprendizado organizacional.

O processo de aprendizagem, de acordo com Euler, Antonio e Franciele (2019), está ligado ao conhecimento adquirido, adaptado e compartilhado entre as pessoas que conformam os diferentes níveis da organização.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

De natureza qualitativa e exploratória, esta pesquisa, desenvolvida através de pesquisa bibliográfica, relato de experiência e observação direta.

A pesquisa qualitativa é utilizada quando se deseja, segundo Flick (2009), na perspectiva do pesquisador, realizar o estudo para a produção do conhecimento e de acordo com Yin (2016) buscar variedade de resultados. Gil (2002) diz que a pesquisa exploratória procura desenvolver, esclarecer ou modificar conceitos, tendo em vista a formulação de problemas e hipóteses para estudos.

O relato de experiência apresenta uma reflexão sobre ações em determinada situação vivenciada no ambiente profissional. A observação direta, segundo Lakatos & Marconi(1992), utiliza os sentidos para avaliar a realidade.

Uma pesquisa bibliográfica foi realizada nas bases Scielo e Google Acadêmico para uma revisão de literatura a respeito de empreendedorismo, empreendedorismo corporativo, práticas lúdicas, inovação, cultura da inovação para embasar análise das ações desenvolvidas neste estudo.

A necessidade da criação de um programa de gestão de pessoas, que integrasse as equipes de trabalho, capaz de minimizar as barreiras de comunicação e que iniciasse um processo de mudança da cultura organizacional para uma cultura que incentivasse o empreendedorismo corporativo na empresa objeto deste estudo foi a base para a investigação dos aspectos que impediam essas ações.

Na busca por tais aspectos a observação das atitudes que distanciavam equipes e promoviam distanciamento dos colaboradores entre si pertenciam a um espectro de atitudes individuais ou coletivas que ia desde a colaboração das pessoas em manter limpos e

arrumados os ambientes de uso compartilhado como cozinha, sala de atendimento, reuniões e espaços de lazer, até o conhecimento das tarefas executadas em partes pelas diferentes equipes no cumprimento integral das metas de trabalho, o atendimento aos clientes e as respectivas entregas dos serviços.

Dessas observações foi possível elencar as tarefas, que estavam relacionadas a áreas da empresa, seu responsável, a equipe de trabalho, os tipos de controles efetuados pelos responsáveis na atribuição das tarefas e como desempenhavam.

Os jogos de futebol da Copa do Mundo, e o entusiasmo com que os colaboradores mostravam em relação as etapas desse mundial, motivou a criação de um álbum de figurinha adaptado ao ambiente da empresa objeto desta pesquisa com as seguintes correlações: a empresa transformou-se em uma confederação, suas equipes internas em times esportivos e as metas organizacionais em jogos com fases e etapas definidas de acordo com as atividades organizacionais.

4 A EMPRESA E O ÁLBUM

O álbum foi desenvolvido pela autora e a empresa forneceu um exemplar para cada colaborador. A aquisição das figurinhas estava relacionada ao cumprimento das metas estipuladas pelos líderes da empresa.

4.1 DA EMPRESA

À época da criação do álbum de figurinhas, a empresa, do ramo de tecnologia e marketing digital, possuía 278 colaboradores, sendo a maioria pessoas de carreiras ligada às exatas e/ou que tenham o perfil analítico de resolução de problemas.

Sediada em São Carlos - SP, a grande maioria dos colaboradores eram estudantes universitários de faculdades como USP e UFSCar. A faixa etária mais comum girava em torno de 20 a 24 anos.

Nesse sentido, os colaboradores relatavam uma principal característica da cultura da empresa justamente a maior facilidade as mudanças que o mercado impõe, além da adaptação.

Junto com os serviços de Marketing Digital (Links Patrocinados – principal serviço oferecido pela empresa, Facebook Ads, LinkedIn Ads), prestavam serviços relacionados a Inbound Marketing, consultoria em SEO, Produção de Conteúdo e Gestão de Mídias Sociais, além de possuir uma equipe interna de TI, que trabalha com gestão de tags, desenvolvimento

de projetos pontuais de tecnologia de acordo com a necessidade de cada negócio, gestão do feed de produtos e suporte ao trabalho do cliente.

Com a intenção do melhor engajamento na relação colaborador – empresa e empresa - cliente, o propósito da época era garantir que as empresas definissem corretamente o que é sucesso permitindo estratégias eficientes de marketing digital possível, sendo norteado pela ideia de “Revolucionar o mercado de agências digitais no Brasil e estar sempre 5 passos à frente da concorrência” tendo em vista os seus valores, que indicavam uma forte cultura de aprendizado, de flexibilidade, e de imersão em fatos e dados para tomada de decisão.

4.2 DO ÁLBUM

Foi simulado um álbum de copa do mundo, com figurinhas (adesivos) para todos colarem, só que com o foco nas necessidades da Empresa. A ação ocorreu em 2018, no ano em que o Brasil sediaria a Copa do Mundo. Muitas pessoas da empresa falavam sobre coleção de figurinhas e de álbum, trocavam, brincavam, e engajavam bastante no assunto. E então a autora entendeu que poderia ser uma ótima ação para engajamento com ações em pendência dentro da empresa, porém com o estímulo de todos serem jogadores e colecionadores. Pensando na responsividade, o álbum também continha um *QR Code* no verso podendo ser acessado para conquistas de figurinhas do celular.

O objetivo principal do álbum era fazer com que os colaboradores conhecessem os times de cada gerência, as chusmas que são os comitês semi-independentes, e quais são as nossas conquistas, uma vez que o distanciamento, as falhas na comunicação e a falta de integração impediam que todos os colaboradores conhecessem as conquistas, ficando estas, restritas às áreas que a conseguiam.

Outro aspecto da falta de integração estava relacionado ao próprio crescimento da empresa que em 2018 aumento em 100% seu quadro de colaboradores.

5 DISCUSSÃO E RESULTADOS

As ações específicas para a construção do álbum tendo o campeonato formado pelas equipes simulando times esportivos eram:

- Motivar uma força-tarefas para ações que exigiam o esforço da empresa para atualização de dados cadastrais e outras pendências das áreas de administrativo, financeiro, recursos humanos;

- Retomar o reforço cultura que é preciso ajudar a equipe de limpeza não apenas na cozinha lavando as louças, mas também na separação de lixo orgânico e reciclável;
- Ajudar o time de comercial a angariar mais upsells (com os clientes já existentes, os times estimularem a ter olhos para alguma oportunidade de implementação de novo serviço);
- Divulgação de conhecimentos e ações específicas das chusmas (comitês internos semi-independentes);
- Divulgação interna das premiações já recebidas pela empresa nos anos anteriores;

Os estádios eram as fotos dos escritórios e dos três sócios. Posteriormente foi inserido a foto dos conselheiros. No "verso capa" havia uma figurinha com a logo da empresa e também uma descrição do que é a Copa do Mundo da empresa.

Nas páginas “missões”, a partir de um site feito internamente para divulgação das tarefas, cada pessoa tinha lá descrito o que era preciso para conquistar aquela figurinha.

As relações com a EBT, objeto deste estudo estão demonstradas conforme tabela 1.

Tabela1: Álbum de figurinha e suas relações com a EBT

| Album de figurinha | Ambiente EBT |
|-------------------------|---------------------------------------|
| Confederação | Empresa |
| Estádios | Áreas internas da empresa |
| Técnicos | Líderes dos departamentos |
| Times | Equipes Internas |
| Jogadores - Skills | Funcionários - funções e habilidades |
| Torcida | Clientes internos e externos |
| Jogos | Metas e objetivos |
| Conquista de figurinhas | Atingimento das metas organizacionais |

Fonte: a autora

Cada time tinha uma página com a foto do gerente (o técnico) com a descrição dos principais serviços, e em outra página características e curiosidades das pessoas. O gerente será o "técnico" do time, e embaixo da foto colocou-se as suas habilidades. O retângulo do time é uma foto de todos os jogadores da gerência (estagiários, clts e o(a) gerente). Também se colocou a "lista de convocados", em que teve o nome, cargo, e alguma descrição breve e rápida das pessoas/no que elas atuavam nos times. Além disso, também se colocaram curiosidades sobre cada gerência.

Colocou-se também páginas destinada às conquistas (premiações e eventos), associando as figurinhas ao time de marketing interno (quem tem esse escopo de serviços). As conquistas foram mostradas como os “troféus” de outros anos de copa do mundo.

Também deixou uma área destinada para as chusmas (espécie de comitês semi independentes). Eram as áreas:

- Foods: comitê destinado a compra de comida para os escritórios e ações destinadas à alimentação ao longo da jornada de trabalho;
- Qualidade: comitê destinado a melhoria de processos internos com clientes;
- Cultura: comitê destinado a ações de cultura, como: responsabilidade social, happy hours, endomarketing;
- Diversidade: comitê destinado a promoção e assistência a um ambiente saudável e pro-diversidade de pessoas;
- Treinamentos: grupo focado para a gestão do conhecimento de treinamentos e capacitações internas

Algumas figurinhas foram dadas inicialmente, mas ao total entre missões, estágios, sócios, conselheiros, chusmas, gerências e técnicos, conquistas da área de eventos, time de suporte (backoffice, sendo recursos humanos, financeiro, administrativo, limpeza e comercial) foram cerca de 56 figurinhas (como num álbum comum!).

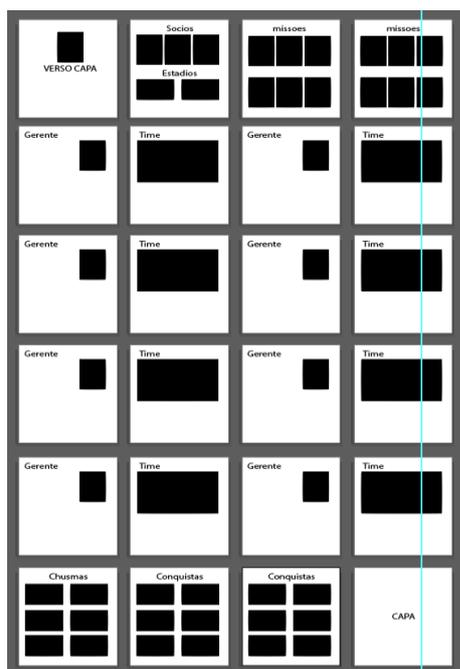
Além do site central das figurinhas, desenvolvido pelo próprio time de tecnologia (que não está mais disponível o link para apreciação), do desenho do álbum que foi feito pela própria equipe de design, pelas escritas do álbum que foram feitas pela equipe de comunicação, foi feita uma “central da copa”, com duas pessoas ícones da cultura da empresa, e cujos vídeos gerados eram inspirados em entrevistas com os “técnicos” (gerentes), “jogadores” (pessoas da empresa), “melhores momentos” (épicos de conquistas de figurinhas), recados gerais.

O índice de sucesso e engajamento com o álbum da copa tinha como indicador principal o número de álbuns completados ao final do período de 6 meses (julho/18 a dez/18).

Como indicativos de performance ao longo dos meses, seria mapeado o número de figurinhas entregues semanalmente.

A estrutura do álbum pode ser observada na Figura 1.

Figura 1 - Imagem da estrutura do álbum



Fonte: elaborado pela autora

Os resultados obtidos podem ser observados na tabela 2, que mostra a evolução de conquistas consequência da criação do álbum de figurinha

Tabela 2: antes e depois da criação do álbum

| Antes da criação do álbum | Depois da criação do álbum |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Alta quantidade de funcionários sem se conhecer - Pouco engajamento em projetos internos - Baixa cocriação para resolução de problemas internos - Pouco conhecimento interno do que as áreas diferentes da própria empresa fazem - Sem <i>upsell</i> (venda casada) - Barreiras de comunicação - Baixa participação em sugestões para solução de problemas e melhorias | <ul style="list-style-type: none"> - Melhoria no eNPS de Clima Organizacional - Aumento no nº de upsell (venda casada) - Diminuição do <i>churn e do turnover</i> - Integração das equipes e maior cocriação - Comunicação empresarial mais fluída - Seniorização da equipe (aumento de nº de CLTs em relação aos estagiários) - Popularização da área de Design (que era como se fossem “os excluídos” por não serem tão “importantes” nem terem tanta visibilidade do trabalho deles) - Várias promoções dentre os colaboradores decorrentes de soluções de problemas e ações de melhoria |

Fonte: a autora

Para cada resultado o desenvolvimento de características e habilidades empreendedoras foram incentivadas com o intuito de incentivar o empreendedorismo corporativo.

Para conhecer o produto final - o álbum e as figurinhas elencamos abaixo imagens de partes internas, na tabela 3.

Tabela 3: Imagens de partes internas do álbum



Fonte: a autora

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção de jogos – que é uma prática lúdica – se enquadra como um dispositivo para favorecer o processo de construção de conhecimento (LARA, 2004) e por ser uma prática lúdica incentiva a criatividade (SILVA;PENA, 2017) e assim cria ambiente propício à inovação (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014; BESSANT;TIDD,2015)

Os resultados demonstraram que o uso de tais práticas incentivou o empreendedorismo corporativo e promoveram inovações de processos, visto que ocorreu, para além de construção e perpetuação de conhecimento e inovações, engajamento entre os(as) colaboradores(as).

Dentre os principais resultados citamos: aumento da taxa de retenção de clientes e volume de vendas, integração de equipes, manutenção de bom clima organizacional mesmo diante de pressões por entregas e a identificação de habilidades que motivaram promoções.

O incentivo ao empreendedorismo corporativo deve ser uma prática nas empresas e seu estudo ampliado para que, com os resultados obtidos, mais empresas mantenham-se competitivas, ampliando seus mercados e postos de trabalho podendo assim, reduzir os problemas socioeconômicos tão aprofundados no momento que todas as empresas foram impactadas pela pandemia.

REFERÊNCIAS

ANCHEZ OCAMPO, Euler; IACONO, Antonio; LEANDRO, Franciele Regina. Gestão da inovação em empresas de base tecnológica: um estudo de caso em empresas incubadas.

Innovar, Bogotá, v. 29, n. 74, p. 71-84, Dec. 2019. Available from <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512019000400071&lng=en&nrm=iso>. access on 23 Oct. 2020. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82062>.

BESSANT, J.; TIDD, J. Inovação e empreendedorismo Porto Alegre: Bookman, 2009

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. Confronting Reality: doing what matters to get things right. New York: Crown Business, 2004.

BRUNO-FARIA, M. de F.; FONSECA, M. V. de A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 1, pp. 372-396, Jul./Ago. 2014

BURGELMAN, R.A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. Management Science, vol. 29, n. 12, pp. 1349-64, 1983

Cormican, Kathryn, & O'Sullivan, David (2000). Developing a Self-Assessment Audit to Support Product Innovation Management Kathryn. In Computer Integrated Manufacturing Research Unit (pp. 1-11). Tromso, Norw. <http://hdl.handle.net/10379/4092>.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, J. C. A.; Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Empreende, 2015.

DOLABELA, F. O segredo de Luiza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DRUCKER, P., Inovação e Espírito Empreendedor Prática e Princípios, 10ª reimpressão – São Paulo: Saraiva, 1985.

FLICK . Introdução a pesquisa qualitativa. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009

FOWLER, F. R. Universidade Federal de Itajubá: Uma universidade empreendedora. In:LOPES, R. M. A. (Org.). Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier: São Paulo: SEBRAE, 2010.

HISRICH, R. D., PETERS, M. P., & SHEPHERD, D. A. . Empreendedorismo. 9a ed. Porto Alegre: AMGH, 2014

JUNGLES, Bruna Ferreira; RODRIGUES, José de Souza; GARCIA, Sheila Farias Alves. Desenvolvimento de competências com jogos de empresas: pesquisa de opinião em um experimento com alunos do ensino técnico. Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas, [S.l.], v. 14, n. 3, p. 194, jul. 2019. ISSN 1984-2430. Disponível em: <<https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/2619>>. Acesso em: 23 out. 2020. doi:<https://doi.org/10.15675/gepros.v14i3.2619>.

LARA, I.C.M. de. O Jogo como Estratégia de Ensino de 5ª a 8ª série. In VIII Encontro de Educação em Matemática, p. 1-10. Anais. Recife, 2004. Disponível na URL: <http://www.sbembrasil.org.br/files/viii/pdf/02/MC63912198004.pdf>. Acesso em: 20 out. 2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 2012. 7. ed.

PINCHOT, Gifford. Intra-empendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RANGONE, A. A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises. *Small Business Economics*, vol. 12, pp. 233-48, 1999.

RODRIGUES, Tiago Azevedo; MARINHO, Luciana Freire de Lima; SILVA, Marcos Aurélio Maia. Empreendedorismo corporativo como estratégia de gestão na startup Upme Brasil. *Revista de Administração da UNI7, Fortaleza*, ano 2018, v. 2, n. 2, p. 231-260, 15 dez. 2018.

SALUSSE. M.A.Y.; CAMPOS NETO, N.M. A hora e a vez do empreendedorismo corporativo. *GVEXECUTIVO - Fundação Getúlio Vargas*, v. 17, n. 3, MAIO/JUN 2018

SAUAIA, A. C. A.; DIAS, G.P.P.; YOSHIKAWA, H.T.Y. Estilos de aprendizagem Felder-Silverman e o aprendizado com jogos de empresa. *RAE FGV-EAESP*, v53, n.5, p. 469-484, Set/Out. 2013.

SAUAIA, A. C. A.; ZERRENNER, S. A. Jogos de empresas e Economia Experimental: um estudo da racionalidade organizacional na tomada de decisão. *Curitiba: RAC*, v. 13, n.2, art.2, p. 189-209, Abr/jun. 2009.

SILVA, M. V. G.da, Inovação e intraempendedorismo: abordagens, dimensões e delimitações no nível organizacional à luz da literatura internacional *Revista Capital Científico - Volume 17 - n.1. Jan/Mar 2019.*

SILVA, J.F.; PENA, R. P. M. O “Bê-Á-Bá” do Ensino em Empreendedorismo: Uma Revisão da Literatura sobre os Métodos e Práticas da Educação Empreendedora. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.6, n.2 , p. 372-401, Mai/Ago. 2017.

Tidd, Joey; Bessant, Jhon, & Pavitt, Keith (2005). *Managing Innovation - Integrating Technological, Market and Organizational Change*. San Francisco: Wiley.

VIGNOCHI, L.; LEZANA, A.G.R.; PAINES, P.de A. Modelo cognitivo de liderança empreendedora *Ci.Inf., Brasília, DF*, v.48 n.2, p.41-52, maio/ago. 2019

YIN, K.R. *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso, 2016