

# Mapeamento de Ferramentas de Intra- empreendedorismo

## Ficha Técnica

---

### Título

Mapeamento de Ferramentas de Intra-empendedorismo

### Projeto

ON-COMMERCE - Programa de aceleração das PME para o comércio digital.

### Propriedade

TecMinho - Associação Universidade - Empresa para o Desenvolvimento

### Elaboração

INOVA+ - Innovation Services, S.A

### Data

Novembro, 2022

## Índice

1. Sumário Executivo.....	4
2. Intra-empendedorismo nas Empresas .....	7
2.1 Intra-empendedorismo – Factos e Números.....	10
2.2 Impacto da cultura empresarial no intra-empendedorismo.....	14
2.3 Intra-empendedorismo como driver para o e-commerce .....	17
2.4 Abordagens sistemáticas ao intra-empendedorismo – Como e Porquê?.....	19
3. Metodologias e Ferramentas de Intra-empendedorismo .....	21
3.1 Design Thinking.....	23
3.1.1. Apresentação da metodologia.....	23
3.1.2. Aplicação da metodologia ao e-commerce .....	28
3.1.3 Caso de estudo.....	30
3.1.4 Mapeamento de ferramentas de Design Thinking .....	34
3.2 Gamificação.....	35
3.2.1 Apresentação da metodologia.....	35
3.2.2. Aplicação da metodologia ao e-commerce .....	39
3.2.3. Caso de estudo.....	42
3.2.4 Mapeamento de ferramentas de gamificação .....	45
3.3 Lean Startup.....	47
3.3.1 Apresentação da metodologia.....	47
3.3.2 Aplicação da metodologia ao e-commerce .....	52
3.3.3 Caso de estudo.....	54
6.1.3 Mapeamento de ferramentas de Lean Startup .....	57
4. KIT de Intra-empendedorismo.....	58
4.1 Templates.....	59
4.2 Boas-práticas / Recomendações para promoção do intra-empendedorismo .....	69
5. Conclusão.....	72

# 1. Sumário Executivo



O **intra-empendedorismo** consiste num sistema que permite aos colaboradores comportarem-se como empreendedores dentro da própria empresa onde trabalham, sendo a **automotivação** e a **proatividade** duas das características principais dos designados “intra-empendedorismo”. É essencial que a própria organização promova o **intra-empendedorismo**, proporcionando a autonomia, a liberdade criativa e as ferramentas necessárias para que os seus colaboradores estimulem o seu lado mais ativo e empreendedor.

O **Mapeamento de Ferramentas de Intra-empendedorismo** apresentado neste documento tem, então, como objetivo sistematizar o trabalho de pesquisa, identificação e mapeamento de ferramentas disponíveis para apoio na criação de dinâmicas internas de promoção do **intra-empendedorismo** capazes de alavancar a evolução dos modelos de negócio das organizações de um paradigma convencional para um maioritariamente digital. Para tal, promove-se uma abordagem prática com um “KIT de Intra-empendedorismo”, no qual são apresentados modelos das ferramentas identificadas visando a sua aplicação prática, bem como boas práticas e recomendações para fomentar o **intra-empendedorismo** nas empresas.

Mais especificamente, o documento encontra-se dividido em três secções principais:

- Uma secção introdutória sobre o **intra-empendedorismo** nas empresas, pretendendo-se contextualizar e demonstrar a importância estratégica das dinâmicas de promoção do empreendedorismo no interior das organizações e as vantagens competitivas que as mesmas podem induzir no próprio negócio;
- Uma secção dedicada às principais metodologias de **intra-empendedorismo** identificadas - nomeadamente, *Design Thinking*, *Gamificação* e *Lean Startup* - tendo-se selecionado, no âmbito de cada uma delas, as ferramentas com maior aplicabilidade dentro das organizações, particularmente no que diz respeito ao setor do e-commerce.
- Uma secção dedicada a uma abordagem mais prática, a qual apresenta algumas recomendações / boas-práticas, bem como templates para aplicação das ferramentas identificadas anteriormente, para a promoção do **intra-empendedorismo** nas empresas, pretendendo-se dotar as empresas de

conhecimento que lhes permita explorar o seu potencial empreendedor, criativo e inovador na procura e no desenho de uma estratégia de e-commerce otimizada e eficaz para concretização das suas metas e objetivos de negócio.

O Mapeamento de Ferramentas de Intra-empreendedorismo visa constituir-se como um guia para a aplicação de diferentes abordagens ao intra-empreendedorismo nas empresas, focando-se esta aplicação na própria realidade e recursos das organizações e direcionando-as de forma particular para a vertente do comércio eletrónico.

# 2. Intra- empreendedorismo nas Empresas

Tendo em consideração as circunstâncias socioeconómicas atuais - com uma sociedade que ainda não se encontra totalmente recuperada dos impactos negativos da pandemia de COVID-19 e que já está a sofrer impactos altamente negativos devido à instabilidade geopolítica derivada da guerra na Ucrânia -, é absolutamente fundamental que as empresas reúnam as condições necessárias para aumentar a sua competitividade no mercado global, dando resposta - de forma célere e efetiva - aos diversos desafios e oportunidades que enfrentam / identificam no seu setor de atuação.

Assim, tal como referido em Klofsten et al. (2021)<sup>1</sup>, torna-se imperativo que as organizações apostem em abordagens colaborativas e empreendedoras no que diz respeito à inovação, seguindo uma ótica de resolução de problemas e promovendo - junto dos seus recursos internos - a geração de novas ideias e o desenvolvimento de novos - e melhores - produtos, serviços ou processos através da adoção e implementação de metodologias de intra-empendedorismo. Com efeito, esta revisão da literatura sobre a temática do intra-empendedorismo e a capacidade de gestão do mesmo realizada por Klofsten et al. (2021)<sup>1</sup> assume que **a capacidade de intra-empendedorismo de uma empresa está intimamente relacionada com as competências da organização em reagir / adaptar-se de forma rápida e inovadora às mudanças de contexto (interno e externo), o que poderá determinar a sua sobrevivência no mercado.**

O intra-empendedorismo, de forma sumária, corresponde à realização de práticas de empendedorismo dentro da estrutura de uma empresa, levadas a cabo pelos próprios colaboradores<sup>2</sup>. Mais especificamente, **o intra-empendedorismo consiste num sistema que permite que os funcionários/ colaboradores se comportem como empreendedores dentro da própria empresa onde trabalham, sendo a automotivação e a proatividade duas das características principais dos intra-empendedores (os quais, através da sua própria iniciativa, procuram conceber um produto, serviço ou processo inovador para a sua organização)**<sup>3</sup>.

Neste contexto, é possível constatar que os intra-empendedores são colaboradores que estão na "linha da frente" da inovação da empresa, tendo acesso a uma estrutura de suporte - a própria organização - que lhes permite criar e desenvolver novos produtos, processos ou

<sup>1</sup> Klofsten M, Urbano D, Heaton S. Managing intrapreneurial capabilities: An overview. Technovation. 2021 Jan;99:102177. doi: 10.1016/j.technovation.2020.102177. Epub 2020 Aug 17. PMID: PMC7431127.

<sup>2</sup> <https://insights.nexford.org/what-is-intrapreneurship-in-business>

<sup>3</sup> <https://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneurship.asp>

serviços com um nível de risco minimizado (comparativamente com iniciativas empreendedoras de âmbito mais “tradicional”, ou seja, fora de uma organização já estabelecida).

### Principais características dos intra-empresendedores<sup>2</sup>



#### Inovadores

Os intra-empresendedores estão focados na melhoria contínua dos seus processos e serviços, bem como na promoção do crescimento da empresa - e, por conseguinte, também na melhoria do seu posicionamento no mercado.



#### Resolvem problemas

Os intra-empresendedores possuem uma excelente capacidade de resolução de problemas - identificando os desafios existentes na empresa e/ou no mercado e desenvolvendo soluções que se pretende que sejam eficazes e eficientes para os solucionar.



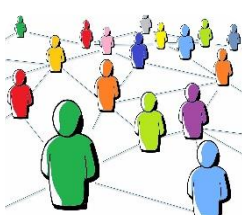
#### Ousados

Os intra-empresendedores são, tipicamente, ousados nas suas propostas, apresentando um reduzido receio de arriscar.



#### Diferenciadores

Os intra-empresendedores têm uma elevada capacidade de identificação de boas oportunidades de inovação/ diferenciação, partilhando essas oportunidades com a sua organização.



#### Espírito de colaboração

Os intra-empresendedores promovem a colaboração para a inovação dentro das empresas, a qual, por sua vez, fomenta a recolha de diferentes perspetivas sobre as soluções inovadoras propostas, permitindo a sua melhoria e, em última instância, também a partilha do risco do seu insucesso.



## 2.1 Intra-empendedorismo - Factos e Números

A mudança significativa nos paradigmas de mercado nas últimas décadas (com particular relevância para a **revolução digital**<sup>4</sup>) forçou as empresas a adaptarem-se a novas realidades, a inovarem e a darem resposta aos novos desafios e exigências dos seus clientes, bem como às especificidades de contextos socioeconómicos cada vez mais influenciados pela globalização. As empresas que não demonstraram capacidade de adaptação sentiram, quase inevitavelmente, um impacto negativo no seu negócio, tendo este impacto, em diversas situações, levado ao seu desaparecimento do mercado. Deste modo, é possível constatar a **enorme importância de se fomentar a capacidade de inovação / empreendedorismo dentro das empresas**, a qual contribui **significativamente** para as organizações **manterem a sua competitividade**, **acompanharem as tendências do mercado** (se possível, posicionando-se à frente dessas tendências) e, em última instância, **apresentarem um caráter diferenciador no mercado** comparativamente aos seus concorrentes.

A promoção de vantagens competitivas, da valorização da marca, da facilidade nos processos, da utilização eficiente dos recursos (humanos, financeiros, tecnológicos e operacionais) e do aumento da capacidade de atração e de retenção de talentos são alguns dos efeitos positivos da inovação nas organizações que contribuem para o sucesso das empresas - e, por conseguinte, para a promoção da sua longevidade. Estes efeitos mostram-se particularmente importantes em períodos mais turbulentos ao nível socioeconómico, permitindo às empresas incrementar a sua resiliência face aos desafios existentes.

---

<sup>4</sup> <https://www.intelligenthq.com/what-is-the-digital-revolution/>

Estas constatações são reforçadas por um estudo realizado pela McKinsey<sup>5 6 7</sup> que verificou que a **durabilidade média** das empresas listadas no ranking Standard & Poor's (S&P) 500 em 1958 era de 61 anos, enquanto que **atualmente** é provável que uma empresa tenha uma **durabilidade média de menos de 18 anos**. Paralelamente, **88% das empresas que estavam na lista Fortune 500 nos anos 50 já não estão ativas ou não são relevantes no mercado atualmente**<sup>8</sup>, tendo o estudo realizado pela McKinsey estimado ainda que, até 2027, 75% das empresas atualmente listadas no S&P 500 terão desaparecido completamente (através de processos de compra, fusão ou extinção) (Figura 1).

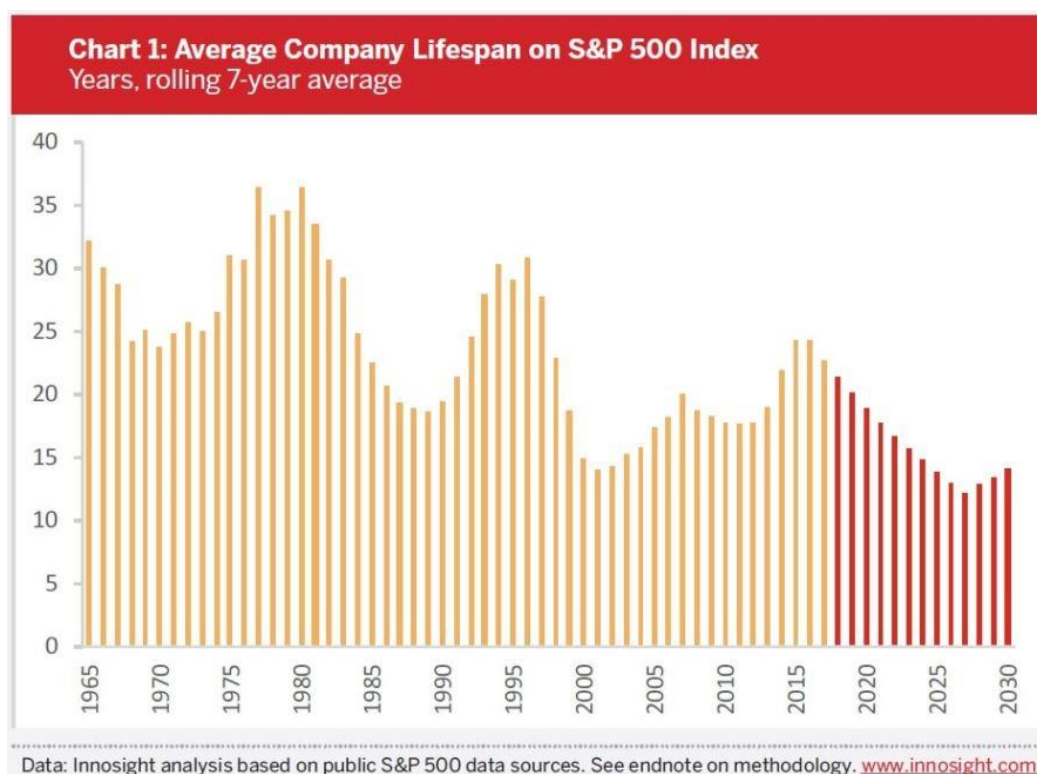


Figura 1 - Análise Innosight baseada nos dados públicos da S&P 500<sup>9</sup>

<sup>5</sup> Marla Capozzi, Vanessa Chan, Marc de Jong, and Erik A. Roth, "Meeting the innovation imperative: How large defenders can go on the attack," McKinsey on Marketing & Sales, July 2014, [mckinsey.com/marketing-and-sales](http://mckinsey.com/marketing-and-sales).

<sup>6</sup> <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/six-building-blocks-for-creating-a-high-performing-digital-enterprise>

<sup>7</sup> <https://www.theceomagazine.com/business/management-leadership/intrapreneurs/>

<sup>8</sup> <https://www.aei.org/carpe-diem/fortune-500-firms-in-1955-vs-2014-89-are-gone-and-were-all-better-off-because-of-that-dynamic-creative-destruction/>

<sup>9</sup> <https://www.innosight.com/insight/creative-destruction/>

A capacidade de adaptação, versatilidade e resiliência das empresas - que lhes permite sobreviver e prosperar no mercado ao longo do tempo - está diretamente relacionada com os seus próprios recursos, particularmente com os seus recursos humanos, existindo, atualmente, uma crescente preocupação com a cultura empresarial e com a orientação e os valores da estratégia de gestão das empresas por parte dos colaboradores. Neste contexto, importará destacar uma sondagem levada a cabo pela Deloitte<sup>10</sup> sobre a geração designada por "Millennial" (pessoas nascidas entre 1981 e 1996) que permitiu concluir que colaboradores pertencentes a esta faixa etária tendem a exprimir um maior nível de satisfação quando existe uma cultura de trabalho criativa e inclusiva (76%), em detrimento de uma cultura mais autoritária (49%). Assim, uma "semana de trabalho ideal dos Millennials" teria mais tempo dedicado à discussão de novas ideias e formas de trabalho - podendo-se incluir nesta categoria de atividades a promoção do intra-empendedorismo -, bem como dedicadas a coaching e mentoring, e desenvolvimento de capacidades de liderança (Figura 2). Verifica-se, deste modo, que a promoção de dinâmicas de inovação nas organizações é, de facto, valorizada pelos colaboradores, podendo constituir parte da solução para o aumento da competitividade das empresas no mercado.

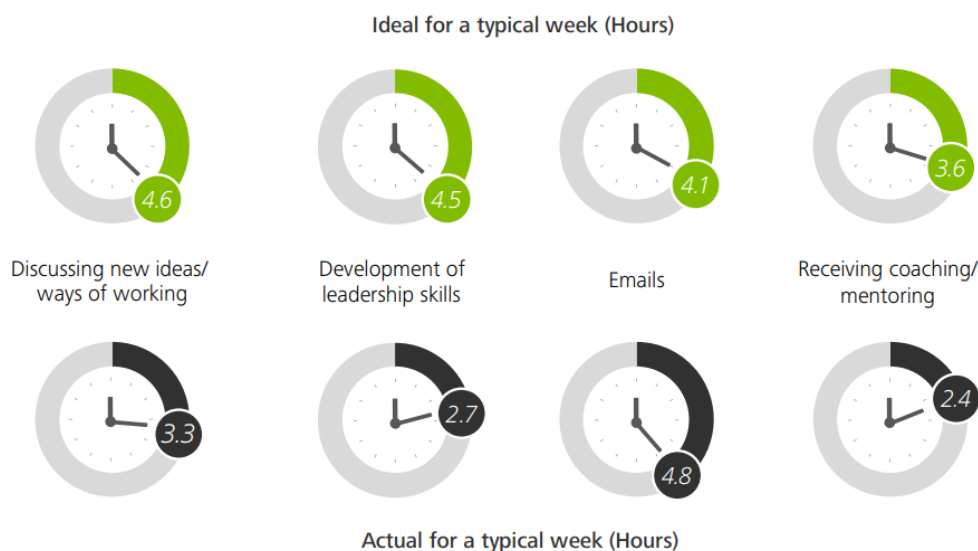


Figura 2 - Número ideal (a verde) versus número atual (a preto) de horas gastas em tarefas específicas (da esquerda para a direita: i. Discussão de novas ideias / métodos de trabalho; ii. desenvolvimento de capacidades de liderança; iii. emails; iv. Ações de coaching/ mentoring <sup>10</sup>)

<sup>10</sup> <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>

Ainda no âmbito do intra-empendedorismo relacionado com a cultura e a gestão da inovação por parte das empresas, importará ainda salientar um artigo<sup>11</sup> publicado na Harvard Business Review, em 2012, no qual se constata que cerca de 70% dos empreendedores tiveram a ideia que deu origem à sua empresa enquanto trabalhavam noutra organização. O artigo mencionado postula, assim, que, se estes colaboradores com espírito empreendedor se sentissem motivados e incentivados a partilhar as suas ideias, estas poderiam ser utilizadas em prol da inovação e do crescimento da empresa em que trabalhavam e, por conseguinte, não seriam o mote para a criação de um outro negócio independente.

**A promoção de uma cultura intra-emprededora / de inovação numa empresa impacta positivamente a atração e retenção de recursos humanos na organização.**

Por fim, importará ainda destacar que um trabalho de investigação<sup>12 13</sup> em empresas da Fortune 100 demonstrou que a **inovação** - particularmente aquela que é disruptiva - **carece de um sistema de gestão de inovação implementado de forma transversal em toda a empresa**. O apoio prestado de forma sistemática pela empresa nos processos de gestão, avaliação e validação de ideias dos seus colaboradores - intra-emprededores - mostra-se, de facto, essencial para a concretização das inovações de forma ágil e efetiva (por forma a maximizar o impacto positivo das mesmas nas organizações).

**A gestão da inovação deve constituir um processo bem definido dentro da empresa, permitindo a (potenciais) intra-emprededores reunirem as condições adequadas para levarem a cabo as suas ideias / projetos.**

<sup>11</sup> <https://hbr.org/2012/09/how-bad-leadership-spurs-entrepreneurship>

<sup>12</sup> <https://www.viima.com/blog/intrapreneurship>

<sup>13</sup> <https://www.sup.org/books/title/?id=26674>

## 2.2 Impacto da cultura empresarial no intra-empendedorismo

A cultura empresarial tem um enorme impacto no intra-empendedorismo, estando o sucesso deste sistema diretamente dependente das perspetivas e políticas de inovação da Gestão de Topo das organizações. Contudo, um dos maiores obstáculos ao estabelecimento de dinâmicas intra-empendedoras nas empresas está relacionado, precisamente, com a inexistência ou incipiência de uma cultura que promova a inovação, a criatividade, a autonomia, a proatividade e o risco, o que, por conseguinte, impede o colaborador de aceder a um sistema de suporte que ajudará a desenvolver as novas soluções propostas. Assim, é importante ter em consideração que uma cultura empresarial que impacta positivamente o intra-empendedorismo apresenta um conjunto de características diferenciadoras<sup>14</sup>.

### Principais características de uma cultura empresarial intra-empendedoras



#### Identificar os intra-empendedores da organização

Nem todas as pessoas têm o mesmo nível de criatividade ou de proatividade nas organizações, pelo que alguns colaboradores apresentam um caráter empreendedor mais vincado do que outros. Estes colaboradores poderão, após a sua identificação pela estrutura de gestão, ser particularmente incentivados para o intra-empendedorismo.



#### Adotar uma política de igualdade de oportunidades para todos os colaboradores

A expressão de opiniões e ideias de forma livre e sem julgamentos dentro de uma organização constitui um elemento chave para a promoção de uma abordagem aberta e colaborativa à inovação.



#### Capacitar os recursos humanos

Os colaboradores da empresa devem reunir as competências necessárias para assumirem o nível de responsabilidade e de autonomia inerentes ao intra-empendedorismo.

<sup>14</sup> <https://www.spiceworks.com/hr/engagement-retention/guest-article/creating-an-intrapreneurial-culture/>





### Aumentar o nível de risco

Demonstrar abertura ao risco associado às atividades de inovação contribui de forma significativa para a materialização do espírito empreendedor de uma organização (sendo, naturalmente, necessário que cada decisão tomada relativamente a uma ideia inovadora seja devidamente ponderada e sejam assumidos riscos inteligentes).



### Promover a transparência no acesso à informação

As empresas devem confiar nos seus colaboradores dando-lhes acesso a informações consideradas como relevantes para a estratégia da empresa e fazendo-os sentir incluídos nas decisões organizacionais, bem como mais envolvidos no negócio (independentemente das suas funções individuais).



### Disponibilizar tempo para as atividades de inovação

Em contexto laboral mostra-se altamente desafiante proporcionar aos potenciais intra-empresários o tempo necessário para conceber e desenvolver as ideias, em detrimento do tempo de trabalho necessário para as restantes funções alocadas ao colaborador. No entanto, é importante que seja dado tempo aos colaboradores para que estes possam apresentar novas ideias/ soluções.



### Valorizar e motivar

O tema da valorização e premiação dos colaboradores particularmente direcionados para a inovação no interior da empresa é complexo, sendo necessário delinear esta estratégia de forma cuidadosa. Por um lado, é importante recompensar os intra-empresários pelo seu esforço adicional para aumentar a competitividade da empresa e contribuir para a melhoria do seu posicionamento no mercado; por outro lado, importa que este sistema não penalize ou desmotive colaboradores cuja vertente empreendedora não seja tão visível mas que, não obstante, levam a cabo as suas funções de forma adequada. O reconhecimento das soluções inovadoras propostas e a sua recompensa constituem importantes reforços positivos para os intra-empresários, incentivando-os a continuar o seu trabalho no âmbito da inovação e potencializando o contributo destes recursos no futuro da empresa.



### Colaborar e competir (de forma saudável)

Para que a cultura intra-empresarial seja transversal a uma organização mostra-se necessário que as diversas equipas que constituem a empresa interajam e trabalhem em conjunto para a melhoria / inovação dos seus processos e serviços. Complementarmente, uma componente de “desafio” ou de “competição” entre os potenciais intra-empresariais da empresa pode ser benéfica, constituindo uma fonte de motivação para o surgimento de mais ideias / soluções inovadoras para a organização.



### Disponibilizar recursos

A conversão das ideias em soluções concretas por parte dos intra-empresariais apenas será possível se a empresa disponibilizar os recursos necessários (financeiros, técnicos e físicos) para levar a cabo os projetos propostos.

Tendo em mente todas as características listadas bem como os grandes desafios identificados no âmbito da implementação de uma cultura intra-empresarial, mostra-se pertinente que **cada organização faça a sua própria análise interna** relativamente ao seu **posicionamento** no que diz respeito à **promoção da inovação pelos seus próprios recursos humanos**. Posteriormente, com base nos resultados dessa análise, será possível à empresa compreender quais as áreas em que a cultura intra-empresarial já se encontra bem estabelecida e quais as áreas em que essa cultura precisa de ser trabalhada. No sentido de facilitar a realização desta análise preliminar por parte das empresas, disponibiliza-se no **KIT de Intra-empresarialismo** uma **Matriz de avaliação da cultura intra-empresarial de uma organização**.

## 2.3 Intra-empendedorismo como driver para o e-commerce

A capacidade de inovação e de agilidade na atividade empresarial são fatores essenciais para que as organizações se mantenham competitivas no mercado. Verifica-se que a adesão crescente ao *e-commerce* e o aumento da concorrência são os principais motivos para que as empresas que atuam neste domínio invistam em inovação - particularmente tecnológica - no sentido de disponibilizar aos seus clientes produtos ou serviços diferenciados.

Com efeito, existe uma necessidade crescente de melhorar a experiência do cliente, quer de forma direta - ou seja, através de soluções digitais de comércio eletrônico atrativas e eficientes que permitem ao cliente obter de forma fácil, simples e intuitiva o produto ou serviço que pretende adquirir -, quer de forma indireta - ou seja, através da melhoria dos processos internos da empresa para aumento da sua produtividade e eficiência em comercializar as suas soluções eletronicamente.

O intra-empendedorismo constitui, por conseguinte, um driver relevante para o *e-commerce*, podendo as respostas a desafios cruciais identificados por empresas que atuem nesse setor estar nos seus próprios colaboradores. Por exemplo, colocar os colaboradores numa posição de potenciais clientes da plataforma de *e-commerce* existente (ou da plataforma que se pretende criar) permitirá uma abordagem à inovação diferenciada, dado que se promoverá um maior nível de empatia com o consumidor (e com os problemas que o mesmo poderá identificar na utilização da solução comercializada pela empresa).

Neste contexto, mesmo um colaborador que normalmente não exerça funções relacionadas com o processo de venda ao cliente poderá ter uma proposta de resolução dos problemas identificados durante essa experiência enquanto utilizador da plataforma. No entanto, a realização deste tipo de "experiências" de forma desestruturada - por exemplo, sem um objetivo final claramente definido e sem intenções de levar adiante as soluções propostas que se mostrem viáveis a nível técnico e a nível financeiro - não terão muita utilidade para uma organização, pelo que é fundamental que a empresa defina claramente as suas intenções no que diz respeito ao intra-empendedorismo e comunique essas mesmas intenções aos seus colaboradores.

Para que o **intra-empendedorismo** possa, de facto, atuar como um **driver** para o **e-commerce** mostra-se necessário **promover de forma transversal nas organizações** - e a partir da **gestão de topo** - um **ambiente propício à inovação, à autonomia e à liberdade criativa**, proporcionando aos potenciais **intra-empendedores** a oportunidade de **contribuírem de forma significativa para o aumento da competitividade da empresa** no seu mercado de atuação.

## 2.4 Abordagens sistemáticas ao intra-empendedorismo - Como e Porquê?

Por princípio, a gestão de uma organização é realizada através de abordagens sistemáticas (eventualmente com diferentes níveis de complexidade e de formalidade) aos diferentes processos existentes na empresa. Frequentemente, no entanto, a inovação nas empresas não é encarada de forma semelhante aos restantes processos organizacionais (como, por exemplo, a gestão de recursos humanos ou a gestão do aprovisionamento), não existindo procedimentos de gestão instalados que permitam uma monitorização, priorização e validação das ideias que surjam por parte dos colaboradores / intra-empendedores.

O estabelecimento de abordagens sistemáticas - particularmente no âmbito do intra-empendedorismo / inovação - permite à empresa implementar procedimentos que levam ao desenvolvimento e otimização do potencial existente na organização, seja ao nível da inovação nos processos, nos produtos / serviços ou até no marketing. A adequação destes procedimentos à realidade das empresas permite que estas apresentem vantagens competitivas aumentando o grau de eficiência e eficácia em determinada atividade, maximizando o desempenho da empresa e, conseqüentemente, assegurando a satisfação do cliente. Adicionalmente, os processos implementados podem - de forma direta ou indireta - originar uma redução de custos e/ou um aumento de produtividade, incrementando a competitividade e a notoriedade da empresa no mercado<sup>15</sup>.

Neste contexto é possível constatar que a promoção do intra-empendedorismo numa organização - e, por conseguinte, de uma cultura de inovação que explore positivamente o potencial criativo e proativo dos seus colaboradores - está intimamente dependente da estrutura de gestão da mesma (e, conseqüentemente, da estrutura de liderança da empresa). De facto, se o intra-empendedorismo for encarado como um dos eixos estratégicos da empresa, terá início um ciclo de inovação em que os colaboradores se sentem motivados a apresentar ideias, aumentando-se esta motivação conforme forem surgindo resultados (positivos) desse processo. A comunicação destes resultados pela estrutura de liderança da empresa poderá, então, ter um efeito multiplicador para toda a organização, motivando cada vez mais colaboradores a apostarem em atividades de inovação.

No entanto, o grande desafio nesta situação é, de facto, a própria implementação de

---

<sup>15</sup> <https://idexinnovation.com/blog/benefits-of-innovation-management/>



práticas de intra-empendedorismo nas organizações, bem como a promoção do envolvimento de todos os colaboradores nas mesmas. Para tal, é fundamental que exista um estímulo particular por parte dos líderes / chefias / gestão de topo que permita aos seus colaboradores explorarem ao máximo o seu potencial empreendedor e, simultaneamente, contribuïrem para a consolidação e aumento da competitividade da empresa através da conceção de soluções “fora da caixa”, as quais irão trazer benefícios / exclusividade aos produtos, serviços e/ou processos da empresa, podendo constituir-se como um importante fator de diferenciação no mercado. Este estímulo pode ser conseguido, precisamente, através da implementação de uma abordagem sistemática ao intra-empendedorismo pelas empresas, ou seja, através da promoção ativa, estruturada e frequente de iniciativas autônomas de inovação dos seus colaboradores, recorrendo-se a metodologias e ferramentas especificamente direcionadas para esse efeito.

A implementação de abordagens sistemáticas ao intra-empendedorismo (tais como as três metodologias apresentas no capítulo seguinte) poderá, assim, ter como base a adoção de processos de gestão da inovação adequadamente delineados à realidade da empresa, os quais permitem<sup>16</sup>:

- **Agilizar a tomada de decisão** relativamente às ideias / iniciativas dos colaboradores de intra-empendedorismo das empresas (no que diz respeito, por exemplo à avaliação ou priorização dessas iniciativas);
- **Monitorizar os orçamentos e prazos** estabelecidos para os projetos de inovação;
- **Reduzir o *time-to-market*** dos novos produtos ou serviços (fruto dos projetos de inovação);
- **Melhorar a articulação** entre os diferentes intervenientes nos projetos de inovação (por exemplo, entre diferentes departamentos da empresa);
- **Aumentar o grau de satisfação do cliente.**

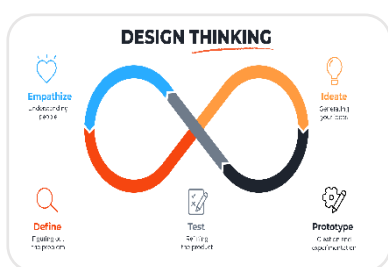
Em resumo, a implementação de práticas de intra-empendedorismo nas organizações pode ser realizada através do estabelecimento de metodologias de inovação com etapas bem definidas (sistemizadas), as quais permitirão, por um lado, maximizar a probabilidade de se alcançarem os resultados pretendidos (por exemplo, novos produtos ou novos processos) e, por outro lado, monitorizar e avaliar toda a evolução do processo de ideação e de concretização da ideia.

<sup>16</sup> <https://www.sharpcloud.com/blog/the-importance-of-innovation-management>

# 3. Metodologias e Ferramentas de Intra-empREENDEDORISMO

A geração de ideias<sup>17</sup>, a capacidade de adaptar essas ideias às necessidades da empresa / do seu público-alvo<sup>17</sup> e a redução do *time-to-market*<sup>18</sup> são três fatores particularmente críticos no âmbito do intra-empendedorismo, sendo essencial acautelar o direcionamento de todos eles em cada projeto desenvolvido por uma organização (no sentido de se potenciar a respetiva probabilidade de sucesso). O intra-empendedorismo pode, então, ser estimulado nas organizações através da implementação de metodologias que permitam uma melhor estruturação de possíveis projetos de inovação, tendo em consideração os pontos críticos deste tipo de iniciativas.

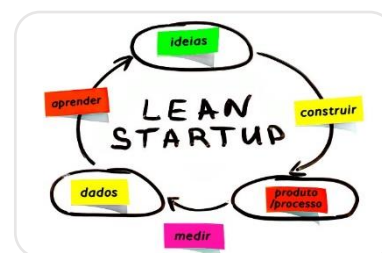
Em linha com este enquadramento, foram seleccionadas três metodologias<sup>19 20 21</sup> consideradas como particularmente relevantes para promover o intra-empendedorismo nas empresas, nomeadamente:



Design Thinking



Gamificação



Lean Startup

<sup>17</sup> Raheem, Shefiu. (2019). INTRAPRENEURSHIP AS A LAUNCH - PAD FOR ORGANIZATIONAL RE - ENGINEERING1. Journal of Sustainable Development. VOLUME 10. 1 - 26. 10.5281/ZENODO:3407703.

<sup>18</sup> <https://intrapreneurnation.com/innovation/6-reasons-businesses-need-intrapreneurs/>

<sup>19</sup> <https://www.creativityatwork.com/design-thinking-strategy-for-innovation/>

<sup>20</sup> <https://innovationmanagement.se/2019/11/06/how-can-you-use-gamification-to-boost-innovation/>

<sup>21</sup> <https://fourprinciples.com/expert-opinion/lean-startup-methodology/>

## 3.1 Design Thinking

### 3.1.1. Apresentação da metodologia

O *Design Thinking* é uma metodologia que, tal como a sua designação indica, teve origem na área do Design, tendo sido, posteriormente, adaptada às empresas e organizações. Esta abordagem - composta por cinco etapas <sup>22</sup>, nomeadamente: i. criar empatia; ii. definir; iii. idealizar; iv. prototipar; v. testar - permite à empresa levar a cabo um processo criativo construído de forma coletiva e colaborativa, reunindo diversas ideias, perspetivas e visões em cada etapa de desenvolvimento<sup>23</sup>. Assim, o Design Thinking é utilizado para desenvolver, maioritariamente, produtos e serviços de acordo com as necessidades reais dos clientes da empresa / organização, tendo vindo uma metodologia cada vez mais utilizada por empresas que pretendem melhorar / inovar os seus produtos e serviços através de um processo simples, ágil e bem planeado.

Com efeito, tendo em consideração que a metodologia de *Design Thinking* tira partido das características de designers (mais especificamente, a sua forma de estruturar uma ideia, o seu potencial criativo e a sua empatia) aplicando-as ao contexto do negócio<sup>23</sup>, torna-se possível às empresas implementar um processo iterativo não linear que será utilizado para entender os utilizadores (do produto/ serviço), desafiar suposições anteriores, redefinir problemas e criar soluções inovadoras (que serão posteriormente prototipadas e testadas)<sup>24</sup>. Esta metodologia encontra-se, por conseguinte, suportada em ferramentas que permitem a esquematização do problema e da respetiva (potencial) solução, bem como um over-view global do processo de concretização da referida solução (*Design Thinking Canvas*<sup>25</sup> - modelo disponível no KIT de Intraempreendedorismo).

Neste contexto, mostra-se fundamental recorrer a uma **equipa multidisciplinar**, que atue em todas as áreas da empresa, por forma a fortalecer o projeto intra-empendedor no que diz respeito às diferentes vertentes da solução proposta, **potenciando o aumento do seu valor acrescentado e a possibilidade de sucesso da mesma no mercado**. A implementação desta metodologia numa empresa requer que a mesma detenha uma cultura organizacional alinhada com a inovação, a proatividade e a criatividade, sendo importante reforçar que os

<sup>22</sup> <https://www.maqe.com/insight/the-design-thinking-process-how-does-it-work/>

<sup>23</sup> <https://swldesign.com.br/afinal-o-que-e-design-thinking/>

<sup>24</sup> <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>

<sup>25</sup> <https://www.whatcouldbe.com/viewpoints/designthinkingcanvas>

colaboradores envolvidos nestes trabalhos de *Design Thinking* apresentam, normalmente, características particulares para que as soluções propostas se mostrem robustas e competitivas<sup>26</sup>.

### Características dos *Design Thinkers*

#### Capacidade de escutar ativamente

O intra-empendedor que siga a metodologia de *Design Thinking* para levar a cabo as suas ideias dentro de uma organização deverá escutar ativamente os restantes membros da organização numa atitude de respeito e visando continuamente a procura das melhores soluções para o desafio em análise (fomentando-se, desse modo, a obtenção de feedback de valor acrescentado). Neste contexto, os design thinkers são facilitadores de diálogo e potenciam a criação de um ambiente de discussão de ideias sem conflitos desadequados.

#### São empáticos

A metodologia de *Design Thinking* tem por base uma abordagem empática, particularmente com os utilizadores finais das soluções que se pretendem conceber, visando responder às suas necessidades e exigências. Por este motivo, mostra-se indispensável que o intra-empendedor que siga esta metodologia desenvolva, precisamente, a sua capacidade de se identificar e colocar na posição do utilizador final, compreendendo o mais aprofundadamente possível os seus sentimentos relativamente a um determinado contexto e potenciando, desse modo, a obtenção de insights para as suas propostas de inovação.

#### Capacidade de aprender continuamente e de partilhar conhecimento

O intra-empendedor que siga a metodologia de *Design Thinking* nos seus projetos de inovação deve optar por uma abordagem de aprendizagem contínua e de partilha de conhecimento com a organização (e, particularmente, com a equipa diretamente envolvida nos projetos de inovação). Esta abordagem permite uma maior - e melhor - exploração de potenciais oportunidades de inovação, fomentando o crescimento individual dos colaboradores envolvidos nos projetos, e, por conseguinte, reforçando as competências da empresa no mercado.

#### São democráticos e íntegros

O feedback construtivo é absolutamente essencial para o processo de inovação através da metodologia de *Design Thinking* funcionar adequadamente numa organização. Nesse sentido, importa que se promova um ambiente de segurança e de liberdade de expressão para que todos os envolvidos possam comentar livremente as ideias / soluções em construção, evitando-se, simultaneamente, abordagens pessoais ao problema (ou seja, mantendo-se o foco no processo / produto / solução em estudo).

<sup>26</sup> <https://www.d-thinking.com/2020/12/25/7-qualities-of-a-design-thinker/>



**Capacidade de resolver conflitos**


Ainda dentro da temática do *feedback*, importa que o intra-empendedor adote uma atitude construtiva, curiosa e exploratória quando confrontado com perspectivas / ideias diferentes da sua proposta inicial - e não assumindo, pelo contrário, uma atitude de confronto e de desvalorização de outros pontos de vista. Esta capacidade de resolução de conflitos entre diferentes perspectivas potencia a obtenção de soluções otimizadas e de maior valor acrescentado.

**São contadores de histórias**

Os *design thinkers* seguem uma metodologia de construção de solução que passa por contarem uma história - na qual é definido o desafio a ultrapassar e é definida a proposta conceptual da solução -, o esboço dessa história - que consiste na idealização da execução da solução - e, por fim, da modelagem da história em forma de protótipo - demonstrando-se na prática como é que a solução permite ultrapassar o desafio identificado.

**São vulneráveis**


Os *Design Thinkers* apresentam uma elevada capacidade de assumirem uma atitude vulnerável, aceitando os seus próprios erros e fraquezas. Naturalmente que nem todas as ideias de um intra-empendedor terão viabilidade (técnica ou financeira) ou sucesso no mercado; no entanto, é fundamental que a ocorrência destes fracassos não desencoraje a geração de novas ideias / conceção de novas soluções no futuro, sendo essencial que a própria organização demonstre abertura para aceitar os erros dos intra-empendedores - o que, por consequência, promoverá uma maior aceitação desse facto por parte do próprio intra-empendedor.

Vantagens da aplicação do Design Thinking nas empresas<sup>27</sup>**Redução do risco no lançamento de novas soluções**

Através da metodologia de *Design Thinking* são concebidos protótipos da solução proposta para testagem, permitindo assegurar que as soluções concebidas efetivamente apresentam o comportamento pretendido / dão resposta à necessidade identificada. Neste contexto, quando a solução final é lançada no mercado já foi recolhido feedback preliminar sobre o seu desempenho, o que, naturalmente, reduz o risco de insucesso junto do cliente / utilizador final.

**Soluções inovadoras**


O *Design Thinking* pode ser aplicado em casos de melhoria incremental para, por exemplo, produtos já existentes na empresa; no entanto, a utilização desta metodologia no âmbito do intra-empendedorismo pretende facilitar os processos de inovação disruptiva, permitindo o seu teste e validação de uma forma rápida e ágil. A obtenção de soluções com um maior grau de disrupção permitirá à empresa diferenciar-se no mercado e, por conseguinte, aumentar a sua competitividade.

**Ritmo de aprendizagem mais célere**

As diferentes etapas da metodologia de *Design Thinking* evoluem conforme a idealização, prototipagem e teste de diferentes ideias vão dando frutos; desse modo, é possível testar diversas hipóteses - cada vez mais otimizadas devido ao facto de se aproveitar as lições aprendidas nos testes anteriores - com relativa rapidez.

**Utilizadores mais satisfeitos**

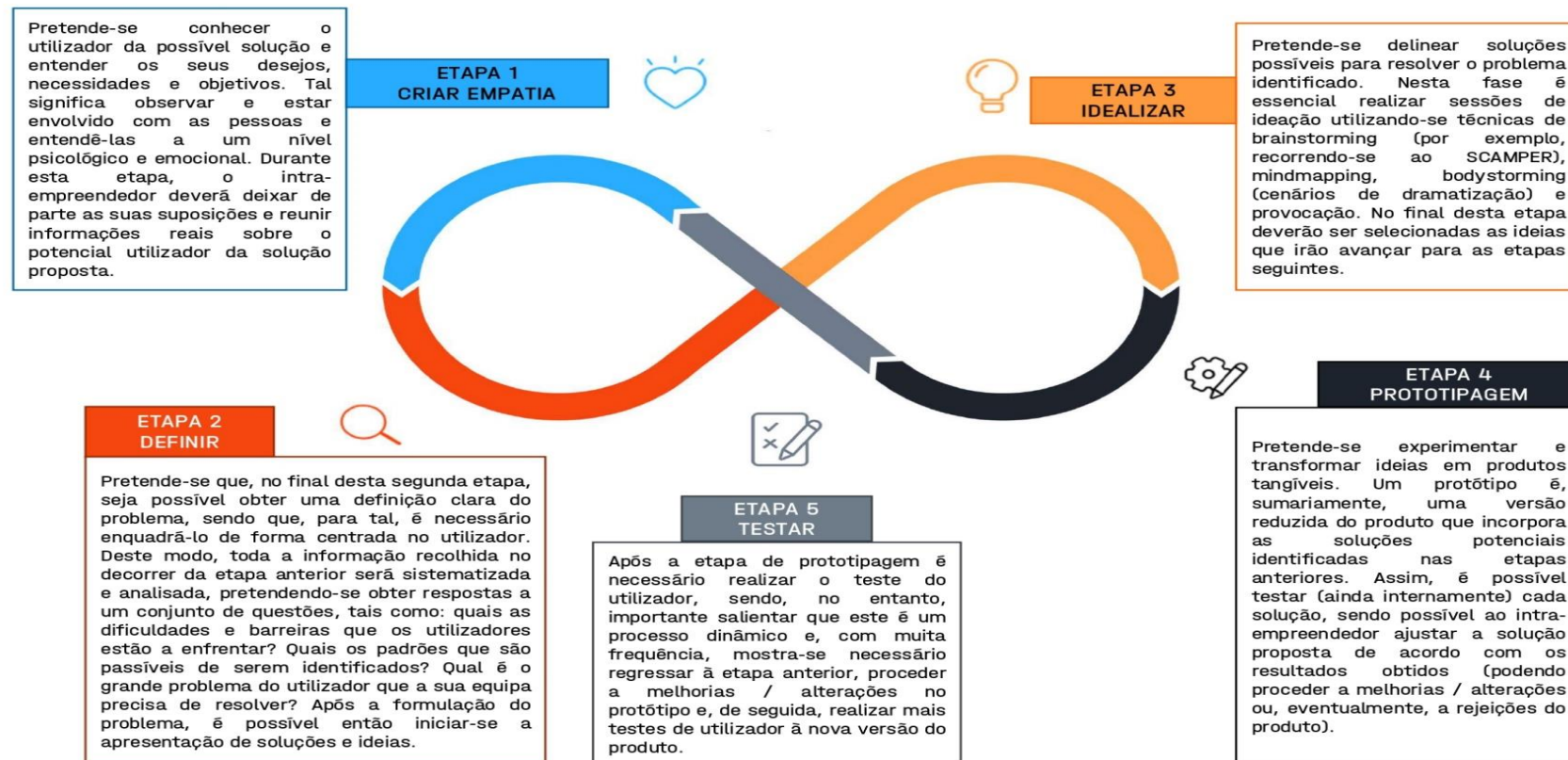
Escutar ativamente os utilizadores finais e dar uma resposta adequada às suas necessidades são fatores essenciais para assegurar o sucesso da solução em contexto de aplicação real. Tendo em consideração que o *Design Thinking* tem como base a escuta ativa e a obtenção de feedback, é possível constatar que as soluções finais concebidas irão promover uma maior satisfação por parte dos seus utilizadores.

**Aumento da receita / retorno sobre o investimento**

Um estudo da McKinsey demonstrou que a aplicação da metodologia de *Design Thinking* de forma consistente numa organização pode acarretar um impacto financeiro (positivo) significativo.

<sup>27</sup> <https://worthwhile.com/insights/2018/11/21/design-thinking/>

## Etapas da metodologia Design Thinking<sup>22</sup>



### 3.1.2. Aplicação da metodologia ao e-commerce

Atualmente, no âmbito do *e-commerce*, os clientes têm expectativas de uma experiência de compra altamente personalizada, devendo ser esse o grande foco das empresas que optam por esta via de comercialização. De facto, o desafio de se criar uma interface atrativa e criar uma experiência de compra que incentive o consumidor a voltar à plataforma de e-commerce pode ser enfrentado através de uma abordagem de *Design Thinking* por parte das organizações<sup>28 29</sup>.

Importa referir que a **satisfação do cliente é maximizada quando a empresa resolve potenciais problemas de forma antecipada** (ou seja, antes de o problema ser identificado pelo cliente). Neste contexto, mostra-se importante que **os próprios colaboradores da empresa – enquanto potenciais intra-empresendedores – se coloquem no lugar do cliente e antecipem as suas necessidades**. Para seguir este tipo de abordagem de uma forma efetiva e eficaz é absolutamente **fundamental desenvolver empatia com o público-alvo**, por forma a ser possível compreender o comportamento do consumidor da solução – existindo ferramentas específicas para explorar esta capacidade dos intra-empresendedores, como é o caso do mapa de empatia (modelo disponível no KIT de Intra-empresendedorismo<sup>30</sup>).

Assim, a **aplicação do *Design Thinking* enquanto metodologia de promoção do intra-empresendedorismo no contexto do e-commerce pode ser altamente benéfica para a organização ao incentivar os seus colaboradores a – autonomamente – conceberem, por exemplo, soluções digitais inovadoras para a comercialização eletrónica dos produtos ou serviços da empresa**.

Com efeito, a aplicação da metodologia de *Design Thinking* nas organizações mostra-se como uma opção particularmente estratégica – sendo prática e viável – no processo de procura de novas soluções para as empresas. No que diz respeito ao *e-commerce* o *Design Thinking* poderá atuar de forma particular nas seguintes vertentes<sup>31</sup>:

<sup>28</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/use-design-thinking-deliver-rich-ecommerce-experience-haituk-patel>

<sup>29</sup> <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2019/12/12/the-secret-to-a-successful-e-commerce-app-design-thinking/?sh=59dc2ea33662>

<sup>30</sup> <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/design-thinking-e-o-mapeamento-de-ideias-e-solucoes-para-e-commerce>

<sup>31</sup> <https://www.escoladeecommerce.com/artigos/design-thinking-para-e-commerce/>

- **Melhoria no atendimento:** o atendimento ao cliente melhora substancialmente quando a metodologia de *Design Thinking* é implementada numa organização dado que haverá um maior foco na resolução de problemas do consumidor.
- **Criação de novos produtos e serviços:** a realização estruturada de dinâmicas de *Design Thinking* em equipa constitui um contributo significativo para o processo de cocriação e de desenvolvimento de projetos internos direcionados para a conceção de novas soluções ou de melhoria das soluções já existentes;
- **Branding:** o reconhecimento da marca das organizações que adotam o *Design Thinking* como metodologia de inovação / intra-empendedorismo no seu setor de atuação deve-se à sua constante procura de diferenciação no mercado, com foco particular no utilizador final da solução.

De forma sumária, a metodologia de *Design Thinking* tem como premissa a obtenção de soluções que: i. sejam financeiramente viáveis (permitindo a sustentabilidade do negócio); ii. sejam tecnicamente exequíveis no horizonte temporal estabelecido; iii. tenham valor acrescentado para o seu utilizador final.

Para aplicar esta metodologia de intra-empendedorismo no âmbito do e-commerce é importante definir claramente qual é o problema / desafio que está a ser endereçado pelo intra-empendedor, sistematizando toda a informação de contexto desse problema e avaliando se se confirmam as três premissas estabelecidas.



### 3.1.3 Caso de estudo



*Para a apresentação deste caso de estudo foi levada a cabo uma abordagem combinada entre pesquisa orientada sobre a LIPOR e a realização de uma entrevista a Benedita Chaves, Gestora da Unidade de Investigação, Desenvolvimento e Inovação na LIPOR.*

O intra-empendedorismo é um tema cada vez mais importante na estratégia das empresas. Neste contexto, foi identificada uma empresa, a LIPOR, que, segundo a própria, sempre promoveu a inovação aberta e viveu de ideias "bottom-up", acreditando que, em qualquer área da Organização, é possível fazer-se o trabalho de forma diferente - através da implementação de melhorias / otimizações - e criando valor. Esta crença - que faz com que a LIPOR promova uma cultura de inovação que engloba todas as pessoas da Organização, reconhecendo de forma particular os seus intra-empendedores -, aliada à utilização de alguns elementos de Design Thinking nos seus processos de inovação, permitiu a seleção da LIPOR enquanto Caso de Estudo no âmbito do presente mapeamento.

A LIPOR - Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto - foi fundada como Associação de Municípios no ano de 1982, visando a gestão, valorização e tratamento de resíduos urbanos produzidos pelo conjunto de municípios que a compõe, nomeadamente: Espinho, Gondomar, Maia, Matosinhos, Porto, Póvoa de Varzim, Valongo e Vila do Conde<sup>32</sup>. Anualmente, a LIPOR realiza o tratamento de cerca de 500 mil toneladas de resíduos urbanos, servindo, desse modo, cerca de 1 milhão de habitantes nos municípios referidos. Paralelamente à sua atividade principal, a LIPOR também leva a cabo campanhas de sensibilização junto da comunidade.

Apresentando como Missão "transformar resíduos em novos recursos pela implementação de práticas inovadoras e circulares, gerando e compartilhando valor" e como Visão "estar no mercado global e criar tendências para o futuro sustentável", a LIPOR toma, assim, como o

---

<sup>32</sup> <https://www.lipor.pt/pt/sobre-nos/a-lipor/>

seu propósito a construção de um mundo melhor<sup>33</sup>, sendo considerado essencial para a empresa a aposta na melhoria contínua em todos os seus processos.

Neste contexto de melhoria contínua verifica-se que um dos eixos considerados como absolutamente estratégicos para a LIPOR é, de facto, a Inovação, sendo este um meio de enorme relevância para a criação de valor na empresa e estimulando-se os colaboradores a “pensar de forma criativa, encarar as situações de diferentes perspetivas, encontrar novas e eficazes soluções para diferentes tipos de questões, redesenhar processos, enfrentar novos desafios de forma criativa e mudar os paradigmas (...)”<sup>34</sup>. Assim, para a LIPOR o mais importante é motivar os seus colaboradores, levando-os a contribuir para a cultura de inovação da empresa de uma forma livre, autónoma e proativa.

No que diz respeito à sua estrutura, a Inovação está dividida em duas áreas distintas:

- i. Gestão da Inovação - que tem como responsabilidade promover a cultura de inovação na organização;
- ii. Investigação & Desenvolvimento - tem como responsabilidade realizar as atividades de Investigação e Desenvolvimento de novos produtos, seguindo um processo que inclui ferramentas sustentáveis, como o Ecodesign.

O intra-empendedorismo - e a utilização de elementos provenientes da metodologia de *Design Thinking* - na LIPOR está intimamente ligado com a área da gestão da inovação. Neste contexto, a empresa promove uma abordagem voluntária e proativa no que diz respeito à geração de ideias, podendo os colaboradores abordar diretamente as suas chefias com propostas de soluções inovadoras sobre quaisquer processos da empresa (quer estejam, ou não, diretamente ligados às suas funções do dia-a-dia). A LIPOR acredita que as chefias moldam a cultura de uma organização, tendo vindo a ser dada cada vez mais importância à sua sensibilização para a inovação. Este processo de sensibilização já deu frutos, tendo vindo a ser identificada uma “conquista” da cultura de inovação não só nas chefias, mas também, naturalmente, na restante equipa.

A título de exemplo da promoção do intra-empendedorismo / inovação na organização, importará referir que a LIPOR promove na sua estrutura a criação de grupos de trabalho que abordam temáticas específicas, procurando novas soluções a implementar no âmbito de cada

<sup>33</sup> <https://www.lipor.pt/pt/sobre-nos/proposito-missao-e-politica/>

<sup>34</sup> <https://www.lipor.pt/pt/inovar/gestao-da-inovacao/>

temática (por exemplo, Energia, Carbono ou Biodiversidade), e sendo constituídos por colaboradores de diferentes áreas da empresa que articulam entre si no sentido de promover a troca de ideias e de experiências. De salientar que estes grupos de trabalho transversais têm prémios e indicadores associados ao trabalho desenvolvido, apresentando tendência para “nascerem e não mais acabarem”; ou seja, contrariamente ao que poderia ser encarado como a tendência habitual deste tipo de iniciativas passarem por uma fase de entusiasmo inicial e posteriormente irem perdendo tração, estes grupos têm-se reinventado em termos de abordagem e dinâmicas, continuando ativos na procura de novas soluções que acarretem mais-valias para a empresa.

Relativamente à utilização do *Design Thinking* na empresa, importa mencionar que todos os técnicos da LIPOR foram envolvidos numa formação intensiva sobre esta metodologia, a qual surgiu no âmbito da área da Estratégia da empresa. No âmbito desta formação foi possível aos grupos de trabalho desenvolver vários projetos os quais tiveram por base a utilização de Modelos Canvas adequados ao processo / solução em estudo, sendo relevante referir que, cada vez mais, a LIPOR pretende que os projetos sejam mais fechados em termos de âmbito, bem como mais curtos e controlados, promovendo o seu desenvolvimento passo-a-passo (sendo os Modelos Canvas ferramentas particularmente úteis para o delineamento dos projetos com estas características). Adicionalmente, salienta-se que a LIPOR aposta de forma consistente na produção de protótipos para testar as soluções propostas (mantendo registos de todos eles), realizando também consultas ao mercado nas várias etapas do processo de inovação. Neste contexto, importará ainda mencionar que a análise económica de um projeto de inovação (na qual se tem em atenção a receita / receita evitada / custos evitados) tem também de ser realizada pela equipa de projeto.

Todos estes elementos têm uma relação direta com a Metodologia de *Design Thinking*, tendo vindo a revelar-se bastante benéficos para a cultura de inovação da empresa e permitindo a identificação dos colaboradores que mais se destacam no âmbito da inovação dentro da empresa (através da avaliação dos intra-empresendedores com a ferramenta Innovation Scoring da COTEC). Com efeito, a LIPOR considera de extrema importância reconhecer - através da atribuição de um prémio que se divide em ouro, prata e bronze - aqueles que, de forma voluntária e proativa, levaram a cabo atividades / projetos que contribuíram para a cultura inovadora da empresa.

Em 2022 - ano em que se celebram os 40 anos da LIPOR - a atribuição destes três prémios de intra-empresendedorismo decorreu no evento “*What’s New*” - uma iniciativa totalmente

dedicada à inovação na empresa e dirigida aos seus colaboradores (constituindo-se como um seminário “de dentro para dentro”), a qual visa a partilha e disseminação de informação relativamente às iniciativas inovadoras (algumas delas realizadas em colaboração com consórcios internacionais) levadas a cabo dentro da Organização ao longo do ano anterior<sup>35</sup>. O programa deste evento contou com 10 sessões, 35 oradores, uma exposição e uma visita ao CEiiA (Centro de Engenharia e Desenvolvimento - local onde decorreu o evento), tendo consistido não só em sessões plenárias, mas também em sessões paralelas. Com efeito, devido ao facto de existirem múltiplas iniciativas no âmbito da inovação a decorrerem na empresa simultaneamente, e pretendendo-se “dar voz” ao maior número possível de iniciativas no tempo disponível para o evento, mostra-se necessária a realização deste tipo de sessões paralelas.

Deste modo são materializadas oportunidades para os gestores de projeto, os gestores de programas e os líderes da organização partilharem as suas experiências (quer positivas, quer negativas) na área da inovação. De salientar ainda que foi dinamizada uma sessão sobre a temática do erro no âmbito da qual foram discutidos os desafios existentes nesta área (como, por exemplo, a resistência a assumir o erro), tendo vindo a ser promovida também uma iniciativa “*Fuckup Night*” - evento em que os oradores (que, no caso da LIPOR, são, por exemplo, colaboradores em cargos de chefia) transmitem experiências de fracasso / insucesso - pretendendo-se desmistificar, precisamente, o tema do erro. Tendo em consideração o histórico que já têm da realização desta iniciativa, a LIPOR considera que existe bastante adesão em termos de público, podendo, por outro lado, mostrar-se uma iniciativa um pouco mais desafiante no que diz respeito à adesão de potenciais oradores; neste tipo de iniciativas o orador coloca-se numa posição considerada como vulnerável no que diz respeito à admissão de erros, a qual poderá ser desconfortável para o mesmo. Contudo, é precisamente o facto de desmistificar esta vulnerabilidade que torna a iniciativa em questão tão relevante para a LIPOR.

Em resumo, todo o programa do “*What’s New*” pretende contribuir de forma significativa para o crescimento do espírito de inovação da LIPOR e dos seus colaboradores / potenciais intra-empresendedores, fomentando e consolidando a sua cultura de inovação e fortalecendo o seu espírito de compromisso. É, assim, entendimento da LIPOR que este evento constitui um excelente veículo para a partilha do trabalho inovador desenvolvido pela empresa, através de quem, efetivamente, leva a cabo as próprias iniciativas / projetos de inovação.

---

<sup>35</sup> <https://www.lipor.pt/pt/noticias/lipor-promove-mais-um-dia-dedicado-a-inovacao-dentro-de-portas/>

### 3.1.4 Mapeamento de ferramentas de Design Thinking

No âmbito da metodologia *Design Thinking* foram identificadas três ferramentas consideradas como particularmente relevantes, cujos modelos se encontram disponibilizados no **KIT de Intra-empendedorismo (capítulo 4)**:

- **Design Thinking Canvas**<sup>25</sup>: esta ferramenta permite uma abordagem estruturada ao planeamento de um processo de inovação que tem por base o design, tendo em consideração 8 blocos de informação: pessoas; storytelling; desafios; visão; impacto; gestão; problema; solução. Desta forma, o Design Thinking Canvas permite ao intra-empendedor obter uma visão macro dos diferentes elementos de um processo de design de uma solução, sistematizando num só modelo uma grande quantidade de informação crítica relativa a um projeto.
- **Mapa de Empatia**<sup>36</sup>: esta ferramenta - que foi desenvolvida pela consultora internacional de design thinking Xplane - permite conhecer de forma profunda o cliente de um negócio através de um diagrama que estabelece perguntas e tópicos sobre 6 diferentes áreas da vida de uma pessoa (permitindo, desse modo, detalhar a personalidade do cliente e compreendê-la melhor).
- **SCAMPER Canvas**<sup>37</sup>: esta ferramenta é utilizada no âmbito de processos de brainstorming, tendo sido desenvolvida por Bob Eberle. Através desta ferramenta é dada a possibilidade aos intra-empendedores que criem, desenvolvam ou melhorem produtos ou serviços. SCAMPER é um acrónimo para Substituir, Combinar, Adaptar, Modificar/Ampliar, Finalidade/Função, Eliminar/Minimizar, Reorganizar/Retroceder. Estas palavras-chave servem como estímulo para a geração de ideias durante o brainstorming, permitindo a exploração aprofundada do tema / problema / desafio que esteja a ser trabalhado durante esse processo.

<sup>36</sup> <https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/mapa-da-empatia/>

<sup>37</sup> <https://www.interaction-design.org/literature/article/learn-how-to-use-the-best-ideation-methods-scammer>

## 3.2 Gamificação

### 3.2.1 Apresentação da metodologia

O termo "Gamificação" (em inglês "*Gamification*") tem origem na palavra inglesa "game", ou seja, "jogo". Este conceito foi criado em 2002 por Nick Pelling, um programador e designer de jogos, pretendendo designar o processo da utilização de elementos relacionados com o universo dos jogos em diferentes setores / contextos nos quais esses elementos não seriam tradicionalmente aplicados - por exemplo: marketing, saúde, educação ou inovação<sup>38</sup>. Assim, a metodologia da Gamificação aqui apresentada consiste, de forma sumária, na aplicação de conceitos tipicamente associados a jogos em contexto empresarial de inovação / intra-empendedorismo, pretendendo-se, através da sua implementação, promover a motivação e o envolvimento dos colaboradores na concretização de objetivos específicos relacionados com a geração de novas ideias e desenvolvimento de soluções inovadoras nas organizações (em termos de produtos, processos ou serviços).

De facto, a Gamificação pode fornecer às empresas um sistema particularmente eficaz e eficiente para resolução de problemas e gestão da inovação, auxiliando as equipas das empresas a partilhar conhecimento, desenvolver ciclos de feedback positivo, construir consensos, estruturar ideias e desenvolver possíveis soluções para desafios da organização / mercado onde a organização atua<sup>38</sup>. Ao fornecer uma abordagem mais criativa, estruturada e envolvente, a Gamificação pode ajudar a empresa a ultrapassar dificuldades e desafios de gestão do processo de inovação (tais como o estabelecimento de metas, a coordenação de tarefas, a promoção do envolvimento e da motivação dos colaboradores para serem participantes ativos no processo de inovação da empresa)<sup>39</sup>.

Neste contexto, e para que esta metodologia possa ser adotada com sucesso pelas empresas, importa identificar<sup>40 41</sup>:

- quais são os princípios que constituem a base para a aplicação da Gamificação;
- quais as vantagens da aplicação da Gamificação nas empresas;
- quais as etapas da metodologia de Gamificação.

<sup>38</sup> Rui Patrício, Antonio Carrizo Moreira, Francesco Zurlo, Gamification in innovation teams, International Journal of Innovation Studies, Volume 6, Issue 3, 2022, Pages 156-168, ISSN 2096-2487, <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.05.003>.

<sup>39</sup> <https://neilpatel.com/blog/gamification-for-better-results/>

<sup>40</sup> <https://www.zendesk.com.br/blog/gamificacao-nas-empresas/>

<sup>41</sup> Ricardo Queirós e Mário Pinto, Gamificação aplicada às organizações e ao ensino, 1ª edição, PACTOR - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação



## Princípios básicos da Gamificação

<b>Convite à participação</b>	<p>É fundamental promover o envolvimento voluntário dos colaboradores nas atividades de Gamificação, evitando o sentimento de obrigação a participar. Para tal, é necessário que as atividades propostas (bem como os potenciais resultados das mesmas) sejam atrativas o suficiente para despertar no colaborador a vontade de participar ativamente nestas dinâmicas.</p>
<b>Regras</b>	<p>As regras constituem a base de todos os jogos, pelo que é, de igual modo, necessário que as atividades de Gamificação a implementar pelas empresas apresentem um conjunto de regras associadas - orientadas pela estratégia e pelas políticas da organização -, as quais deverão ser seguidas pelos participantes para que seja possível avançar para os níveis seguintes. Assim, indicações sobre qual é o objetivo final do jogo, quais são as modalidades permitidas de participação (individual ou em equipa, por exemplo), quais são os prémios associados ao jogo, qual é o sistema de pontuação ou quais são as atitudes proibidas constituem alguns exemplos de regras que devem ser claramente transmitidas aos participantes neste tipo de dinâmicas desde o seu início.</p>
<b>Metas</b>	<p>Teoricamente, a Gamificação permite uma maior produtividade nas organizações, funcionando como um fator motivador para os colaboradores, pelo que a atribuição de metas da própria empresa associadas à atividade de Gamificação permite a monitorização da evolução / do impacto desta metodologia na organização. Por exemplo, no âmbito do intra-empendedorismo pode ser intenção da empresa aumentar a geração de ideias por parte dos seus colaboradores numa determinada percentagem ou aumentar o número de novos produtos lançados para o mercado por ano baseados em propostas dos colaboradores, devendo ser esse o parâmetro monitorizado na atividade de Gamificação.</p>
<b>Feedback</b>	<p>Realizar atividades de inovação / intra-empendedorismo com elementos associados a jogos não constitui, por si só, a metodologia de Gamificação; é necessário que estas atividades tenham objetivos bem definidos e que a evolução dos participantes seja alvo de feedback frequente e construtivo. Mais especificamente, é essencial que os colaboradores percebam os motivos pelos quais, por exemplo, não avançaram para o nível seguinte do "jogo", sendo que este feedback está muitas vezes relacionado com o entendimento das próprias regras do jogo (por exemplo, se o participante estiver a realizar ações que não são permitidas no âmbito da atividade deverá ser alertado para tal).</p>
<b>Recompensa</b>	<p>O sistema de recompensa é importantíssimo na metodologia da Gamificação, dado que qualquer jogo tem como base a obtenção de um prémio para o vencedor. No contexto do intra-empendedorismo / inovação nas organizações este sistema de recompensa pode assumir a(s) forma(s) que a empresa considerar mais alinhadas com a sua estratégia, devendo-se também ter em consideração a sua atratividade para os colaboradores (por exemplo: prémios monetários, dias extra de férias, convites para eventos, vales de formação, vales de lazer, entre outros). A implementação de um sistema de recompensas permite a valorização do esforço e empenho dos colaboradores nas atividades propostas e, simultaneamente, atua como um fator motivador para a participação dos colaboradores em atividades semelhantes a dinamizar no futuro.</p>

## Vantagens da aplicação da Gamificação nas empresas

### Aumento da concentração

As atividades promovidas no âmbito da gamificação estimulam a concentração dos participantes, apoiando no processo de priorização de tarefas para que seja possível concretizar um determinado objetivo (e no aumento do nível de produtividade nesse processo de concretização).

### Aumento da motivação

Tal como referido anteriormente, encarar determinados desafios - tais como o intra-empendedorismo / inovação nas empresas - através de uma abordagem "gamificada" permite estimular o engagement dos colaboradores, motivando-os a integrarem-se nas dinâmicas propostas com o objetivo de alcançarem uma determinada meta (sendo esta concretização posteriormente recompensada).

### Promoção da colaboração

A realização de dinâmicas de gamificação em equipa permite estimular a colaboração entre colegas, promovendo o diálogo, a resolução conflitos e o estabelecimento de compromissos em virtude da concretização de um objetivo comum.

### Promoção da competição saudável

As atividades promovidas no âmbito da gamificação estimulam a concentração dos participantes, apoiando no processo de priorização de tarefas para que seja possível concretizar um determinado objetivo (e no aumento do nível de produtividade nesse processo de concretização).

### Promoção da priorização autónoma de tarefas

Como em qualquer jogo, deverá existir um horizonte temporal (de maior ou menor dimensão) que delimita cada atividade de gamificação numa organização, permitindo, por um lado, uma melhor gestão de tempo na realização da atividade (e conciliação com as restantes responsabilidades e funções que os colaboradores desempenham na empresa) e, por outro lado, estimulando a priorização de objetivos e a agilidade na resolução de desafios

## Etapas da metodologia de Gamificação

### 1 - Identificação de necessidades

- Realização de um levantamento das necessidades da empresa, identificando-se o desafio que se pretende endereçar e analisando-se se a gamificação constitui uma abordagem viável para suprimir o desafio identificado.

### 2- Identificação do público-alvo da atividade de Gamificação

- Identificação dos “participantes-alvo” do sistema de gamificação - identificando-se o seu perfil / as suas características e de que forma poderão ser incentivados a serem participantes efetivos da dinâmica.

### 3- Definição da atividade de Gamificação

- Definição do responsável pela atividade de Gamificação;
- Definição do estilo da dinâmica que se pretende implementar - utilizando ferramentas digitais (softwares direcionados para a gamificação) ou ferramentas analógicas (com templates de Leaderboards criados pela própria organização, por exemplo); participação individual ou em equipa -, bem como quais as regras inerentes à mesma. Neste contexto importará referir que existem diversos elementos de gamificação que podem ser aplicados, dependendo das dinâmicas que se pretendem adotar (por exemplo: storytelling; sistema de missões; sistema de pontos / moedas / medalhas; sistema de níveis de progressão; etc).

### 4- Implementação, avaliação e melhoria da atividade de Gamificação

- Este processo de implementação é dinâmico, sendo importante avaliar-se frequentemente se a metodologia está a funcionar de forma adequada (por exemplo, se se verifica a aplicabilidade das regras, qual a fluidez dos diferentes níveis da atividade, qual o grau de cumprimento dos desafios por parte dos participantes); todo este feedback permite a realização de ajustes / melhorias à atividade, personalizando-a face à realidade da empresa na qual está a ser implementada.

### 3.2.2. Aplicação da metodologia ao e-commerce

A metodologia de Gamificação é passível de ser aplicada a qualquer dimensão de inovação / intra-empendedorismo de uma empresa, incluindo no âmbito do e-commerce. De forma mais específica, incentivar os colaboradores a conceberem ideias inovadoras de serviços, produtos ou processos que permitam um aumento da eficiência e da produtividade da empresa - e, por conseguinte, um aumento da sua performance no e-commerce - através de iniciativas de Gamificação constituirá, naturalmente, uma mais-valia para a organização.

Por exemplo, a realização de uma atividade de Gamificação que tenha como objetivo solucionar um problema específico identificado no processo de vendas online permitirá motivar a participação dos colaboradores para levarem a cabo um processo criativo mais divertido e dinâmico do que o tradicional, o qual acarreta potenciais ganhos individuais (valorização e premiação dos participantes que se destaquem). Esta possibilidade de obtenção de prémios e de reconhecimento estimula também o lado competitivo dos colaboradores na atividade para que concebam a solução de uma forma célere e, simultaneamente, eficaz (o que lhes permitirá distinguirem-se dos restantes participantes). Por outro lado, importará referir que a própria gamificação tem a particularidade de poder ser uma metodologia aplicada ao serviço de e-commerce da empresa para os seus clientes; neste contexto, os intra-empendedores da empresa deverão propor novas abordagens de gamificação para aumentar o engagement dos clientes (marketing e vendas).

De facto, a gamificação pode ser muitíssimo relevante no que diz respeito à implementação de estratégias que promovam a retenção e fidelização dos clientes, tendo a sua utilização por parte das empresas sido iniciada, precisamente, nas áreas de relacionamento com (potenciais) clientes e (marketing e vendas)<sup>41</sup>. Os bons resultados alcançados nessa aplicação aos domínios do marketing e das vendas levou a que estratégias de gamificação fossem sendo cada vez mais implementadas nos processos mais internos das empresas, tais como recrutamento, formação, avaliação de desempenho, entre outros (nos quais se inclui a inovação).

Neste contexto, importará clarificar-se duas das diferentes categorias de gamificação que podem ser integradas numa empresa:

- Gamificação interna: visa aumentar a produtividade dentro da organização promovendo o envolvimento, compromisso e motivação dos colaboradores, incentivando a partilha e a inovação, assim como pelo trabalho em equipa.
- Gamificação externa: visa melhorar as relações entre empresas e clientes, promovendo uma maior identificação com o produto / com a marca e, por conseguinte, fomentando a sua fidelização.

No âmbito do intra-empendedorismo, e da sua aplicação ao e-commerce, importará tomar como uma abordagem particularmente interessante a combinação entre a gamificação interna e a gamificação externa. Tal significa utilizar atividades gamificação para estimular o surgimento e desenvolvimento de ideias por parte dos intra-empendedores da organização - monitorizando o seu progresso de forma regular, dando feedback célere e oportuno e mantendo a motivação dos colaboradores envolvidos na atividade elevada -, sendo que essas ideias podem ser, elas próprias, de sistemas de gamificação que apoiem o aumento do *engagement* dos clientes de e-commerce da empresa. Desse modo, é possível tomar-se como exemplo a utilização da metodologia de Gamificação na área do Marketing e das Vendas, verificando-se que:

- A gamificação, quando aplicada ao marketing, pretende promover uma maior interação entre o consumidor e a marca (produto ou serviço), potenciando a existência de uma relação mais dinâmica entre ambos. Para tal, são realizadas atividades de gamificação - por exemplo, bônus virtuais (com ofertas, descontos ou vouchers) que podem resultar do preenchimento de um formulário, conteúdos exclusivos (ofertas ou promoções disponíveis durante um determinado horizonte temporal) que permitam a satisfação e o estabelecimento de compromisso ou de vínculos emocionais que fomentam a fidelização de clientes e também a captação de novos públicos.
- A gamificação, quando aplicada às vendas, permite gerir equipas, manter os vendedores comprometidos com os objetivos definidos e as metas de vendas, promovendo a competição saudável entre equipas de vendas, e, por conseguinte, promove também espírito de pertença ao grupo de trabalho. Neste contexto são bastante utilizadas tabelas de classificação ("*leaderboards*" - modelo apresentado no KIT de Intra-empendedorismo), as quais podem, por um lado, ser também aplicadas ao contexto das vendas no e-commerce e, por outro lado, ao contexto do



próprio intra-empendedorismo, alterando-se o conceito de “vendas” por “inovação” (podendo-se utilizar como métrica as ideias geradas ou os projetos desenvolvidos).

Em suma, a Gamificação apresenta um elevado grau de aplicação ao contexto do e-commerce, promovendo a competição saudável e o aumento na colaboração entre os participantes envolvidos na atividade, bem como o aumento da motivação e do *engagement* quer dos colaboradores – no caso da gamificação interna –, quer dos (potenciais) clientes – no caso da gamificação externa.

### 3.2.3. Caso de estudo

*No caso da Gamificação não foi possível identificar um caso de estudo específico da utilização desta metodologia para promoção do intra-empendedorismo em contexto empresarial. Não obstante, apresentam-se alguns exemplos de utilização da Gamificação em empresas para fins organizacionais - os quais podem ser transpostos para um contexto de inovação / intra-empendedorismo com as devidas adaptações -, bem como o exemplo de um projeto europeu que se encontra em curso - projeto GENIE - que visa contribuir para a competitividade, crescimento e inovação das micro e pequenas empresas através do desenvolvimento de ferramentas, soluções e conteúdos inovadores de formação (incluindo-se a gamificação neste conjunto de ferramentas e soluções).*

*Para a apresentação destes exemplos de aplicação foi levada a cabo uma abordagem de pesquisa orientada.*

A aplicação da Gamificação em contextos organizacionais<sup>41</sup> - por exemplo, no âmbito da avaliação de desempenho dos colaboradores (a qual poderá incluir a sua atitude intra-empendedora) -, promove a ocorrência de um conjunto de mais-valias muito relevantes para as empresas e para os seus colaboradores, as quais poderão ser transversais à aplicação desta metodologia no intra-empendedorismo, tais como:

- A implementação de mecanismos de feedback imediato que permite ao colaborador compreender de forma célere e intuitiva qual a sua posição face aos objetivos definidos (contribuindo, por conseguinte, para a correção de eventuais desvios);
- Um melhor alinhamento com os objetivos da empresa, estimulando comportamentos desejáveis que contribuem para o alcance das metas estipuladas;
- Aumentar o nível de motivação dos colaboradores através de uma competição saudável dentro da organização.

Tendo por base estas premissas, apresentam-se, de seguida, três exemplos de aplicação da Gamificação - através de sistemas analógicos ou digitais ("apps") - em contextos organizacionais identificados no livro "Gamificação aplicada às organizações e ao ensino"<sup>41</sup>:

# Accelere

A **Accelere** implementou um sistema de reconhecimento dos colaboradores através da atribuição de medalhas de valorização num quadro com fotografias dos colaboradores, no qual estão estabelecidos quais os parâmetros em avaliação. Mensalmente são identificados quem são os dois colaboradores que se destacam neste quadro, os quais são premiados na sua avaliação de desempenho. De forma geral, verifica-se que o sistema de gamificação implementado na empresa estimulou a realização de comportamentos desejáveis (ou seja, aqueles que estavam em avaliação no quadro), tendo também contribuído para uma melhoria do ambiente organizacional.

# Factorial

A empresa **Factorial** propõe a utilização de uma aplicação que incorpora a metodologia de Gamificação, nomeadamente: o feedback imediato; a visualização do progresso de cada colaborador (face às metas definidas); e a obtenção de tabelas de classificação. Adicionalmente, esta aplicação permite também a definição de indicadores de desempenho, objetivos e metas associadas, conforme for pretendido pela entidade utilizadora da aplicação.

# PLECTO

A **Plecto** é uma aplicação que permite a definição de indicadores de desempenho globais, por equipas e personalizados por colaborador, possibilitando também a sua monitorização em tempo real. Com base nesta monitorização, os colaboradores recebem notificações sobre o seu progresso (comparativamente às metas definidas), sendo também possível a atribuição de recompensas - tais como medalhas - de acordo com os objetivos alcançados. Importará ainda referir que esta aplicação permite também tirar partido de uma vertente de "reconhecimento social" dado que é possível que cada colaborador partilhe as metas alcançadas.

Paralelamente aos exemplos de aplicação apresentados, importará salientar o facto de a Gamificação estar a tornar-se numa metodologia com cada vez mais notoriedade no mercado o que, conseqüentemente, promove um maior interesse na sua adoção pelas organizações. Neste contexto, esta metodologia tem vindo a suscitar interesse a nível global tanto para aplicação no setor empresarial como no setor da educação / ensino, estando, neste momento, a ser levado a cabo um projeto europeu particularmente relevante no âmbito da promoção do intra-empendedorismo através da gamificação, nomeadamente: **Projeto GENIE -**



**to Nurture Intrapreneurship at Enterprise** sete parceiros provenientes de seis países (Alemanha, Itália, Suécia, Bélgica, Croácia e Espanha), sendo cofinanciado pelo Programa Erasmus+ da Comissão Europeia.

*"Gamification & Education to Nurture Intrapreneurship at Enterprise"*, ou seja, "Gamificação e Educação para Estimular o Intraempendedorismo nas empresas"<sup>42 43</sup>.

Este projeto é promovido por um consórcio de

O principal objetivo do projeto GENIE é, então, o de oferecer soluções para a implementação do intra-empendedorismo nas organizações através de metodologias de gamificação e de educação, visando o aumento da competitividade, do crescimento e da inovação das micro, pequenas e médias empresas. Para tal, pretende seguir uma abordagem baseada nos modelos inovadores de gestão de recursos humanos recorrendo à metodologia de gamificação e, desse modo, promover o envolvimento dos membros das equipas para que estes se reúnam e experimentem técnicas e ferramentas inovadoras de trabalho para o desenvolvimento de novas soluções. Com efeito, pretende-se potenciar a implementação de práticas de intraempendedorismo nas organizações através do aumento do engagement dos colaboradores na inovação, promovendo a obtenção do seu contributo para o desenvolvimento de novos processos de negócio (produtos e/ou serviços) e de gestão. Neste contexto, o consórcio pretende materializar o objetivo principal do projeto - e, por conseguinte, da abordagem seguida - num jogo de tabuleiro, o qual constituirá uma ferramenta inovadora passível de ser aplicada nas PME's para a promoção do intra-empendedorismo nestas organizações.

<sup>42</sup> <https://genieproject.eu/project.php?lang=EN>

<sup>43</sup> <https://www.ihfeurope.eu/2022/05/19/gamification-and-education-to-nurture-intrapreneurship-at-enterprise-genie-platform-launched/>

### 3.2.4. Mapeamento de ferramentas de gamificação

Os elementos de gamificação - ou seja, as **ferramentas de gamificação** - assumem o papel de "agentes facilitadores" na realização de tarefas (por exemplo, através de níveis, progressão, desafios, medalhas ou tabelas de classificação), potenciando o envolvimento e o reconhecimento dos participantes na atividade gamificada<sup>41</sup>. Neste contexto identificam-se as três principais ferramentas utilizadas na metodologia de Gamificação: os **pontos, as medalhas e as tabelas de classificação** (também designado como o "trio PBL" - *Points, Badges, Leaderboards*) - cujos modelos de aplicação se encontram disponibilizados no **KIT de Intra-empendedorismo**.

Importará, no entanto, realçar que as ferramentas de gamificação tornam-se mais dinâmicas e apresentam uma maior agilidade na monitorização em tempo real da atividade se apresentarem um caráter digital. Com efeito, existem diversos softwares / aplicações disponíveis no mercado (tal como referido na secção 3.2.3) que permitem às empresas definir os indicadores a monitorizar, bem como definir as recompensas (pontos / medalhas) que os participantes deverão receber quando atingem uma determinada meta. Não obstante, é completamente possível implementar a metodologia de Gamificação recorrendo a ferramentas mais analógicas - modelos apresentados no Kit de Intra-empendedorismo (capítulo 4) -, podendo estes elementos ser customizados de acordo com as necessidades e objetivos da empresa, tal como se demonstra de seguida:

- **Pontos:** geralmente, um jogo tem associado um sistema de pontos que cada participante vai acumulando em função das tarefas que desenvolve com sucesso. Esta ferramenta é bastante útil enquanto base para, por exemplo, a atribuição de medalhas ou para progredir num sistema de níveis que esteja pré-definido. Assim, é importante que cada organização defina o sistema de pontos que pretende adotar, clarificando o racional desse sistema de pontos nas regras da atividade de gamificação a implementar (para que todos os participantes saibam exatamente de que forma podem ganhar (ou perder) pontos).
- **Medalhas:** tal como referido anteriormente, a acumulação de um determinado número de pontos (pré-definidos na atividade de gamificação) pode dar origem à atribuição de uma recompensa visual - uma medalha - ao colaborador que atingir essa meta. A atribuição de medalhas é um método de reconhecimento do empenho, esforço e



competência do participante na atividade, servindo como elemento motivador para que continue a levar a cabo a atividade de gamificação.

- **Tabela de Classificação:** no âmbito da gamificação, e tal como referido anteriormente, é importante estimular a competição saudável entre os participantes, aumentando, dessa forma, o seu engagement numa determinada tarefa (por exemplo: a geração de ideias para resolver um determinado problema da empresa). Assim, é importante que a atividade gamificada apresente um elemento visual, simples e intuitivo que permita consultar a listagem das pontuações obtidas pelos diferentes participantes - e, por conseguinte, qual o seu posicionamento face aos restantes no que diz respeito ao desempenho numa determinada tarefa / parâmetro em avaliação -, podendo também indicar que tipo de prémios estão associados a esse desempenho ("medalhas"). Com efeito, as tabelas de classificação podem assumir uma grande diversidade de aspetos - e abordar diferentes parâmetros - dependendo dos objetivos pretendidos com esta ferramenta e de qual é o público-alvo. Por exemplo, uma empresa pode preferir definir tabelas de classificação por categoria ou por equipa; é também possível não ser apresentada a tabela completa a todos os participantes, mas mostrar-lhes apenas o seu ranking contextual, ou seja, identificando apenas quem está acima e abaixo da sua posição.

### 3.3 Lean Startup

#### 3.3.1 Apresentação da metodologia

A metodologia *Lean Startup* tem como principal linha orientadora o modelo de produção "*Lean Manufacturing*", ou seja, a **promoção da redução do desperdício e da otimização da alocação de recursos**<sup>44</sup>. De forma geral, a metodologia *Lean Startup* é aplicada com o objetivo de se **desenvolverem novos negócios / novas soluções num horizonte temporal curto**, permitindo ao respetivo empreendedor avaliar de forma célere e ágil se a solução proposta é, ou não, viável no mercado<sup>45</sup>. No entanto, esta metodologia pode também ser aplicada no intra-empendedorismo, quer no que diz respeito à criação de novos produtos ou serviços, quer no que diz respeito à melhoria de processos internos / criação de novas soluções organizacionais, fruto da iniciativa dos colaboradores da empresa.

A característica diferenciadora desta metodologia é o facto de possibilitar à empresa estar focada no desenvolvimento de um novo produto enquanto recebe, de forma simultânea, **feedback por parte do cliente / utilizador final relativamente a esse produto**. Tal é possível devido ao processo de lançamento de um produto mínimo viável (MVP) para um pequeno subconjunto dos seus clientes<sup>44</sup>.

Neste contexto, é de enorme importância que o processo de inovação esteja centrado no cliente (ou no utilizador final da solução, se, por exemplo, se pretender inovar um processo interno da organização). Com a aplicação desta metodologia é possível **agilizar-se o processo de desenvolvimento de novas soluções, eliminando-se etapas iniciais que possam ser consideradas como "desperdício", o que, a longo prazo, acarretará mais-valias e uma maior probabilidade de sucesso no mercado**. Mais concretamente, e tendo como exemplo a criação de um novo produto, em vez de se começar o processo pela elaboração do respetivo plano de negócios, a metodologia *Lean Startup* considera que se deve criar um produto mínimo viável (MVP - *Minimum Viable Product*)<sup>46</sup>. O MVP deverá contar apenas com os recursos mais básicos da solução proposta, permitindo aos utilizadores finais / clientes interagir de forma ativa com o produto. Assim, após o desenvolvimento do MVP, é importante que este seja disponibilizado a um grupo selecionado do seu público-alvo, o qual, através do seu *feedback*, permitirá à empresa proceder a melhorias / alterações até que o produto chegue à

<sup>44</sup> <https://www.thepowermba.com/en/blog/lean-startup-methodology>

<sup>45</sup> <https://blog.presentationload.com/lean-startup-method/>

<sup>46</sup> <https://www.universitylabpartners.org/blog/what-is-lean-startup-methodology>

sua versão final.

Constata-se, a partir deste enquadramento, que a experimentação frequente é uma etapa fundamental na metodologia *Lean Startup*, permitindo o estabelecimento de uma abordagem iterativa à inovação, a qual - a longo prazo - conferirá à organização uma maior capacidade de adaptação e resiliência face aos desafios do mercado.

Com efeito, a principal força motriz da metodologia *Lean Startup* é o *feedback* recebido pelos utilizadores da solução proposta. Para além de permitir a melhoria do MVP, otimizando-o de acordo com as necessidades e solicitações dos clientes, o feedback recebido ao longo do processo de desenvolvimento permite também evitar que se invista em recursos nos quais os clientes não têm qualquer interesse.

Tendo por base todo o exposto importará, então, detalhar os seguintes pontos:

- Princípios básicos de aplicação da metodologia *Lean Startup*<sup>47 48 49</sup>;
- Vantagens da aplicação da metodologia *Lean Startup* nas empresas<sup>50</sup>;
- Etapas da metodologia de *Lean Startup*<sup>44</sup>.

---

<sup>47</sup> <https://www.monkeypasa.com/post/understanding-the-lean-startup-methodology>

<sup>48</sup> <https://www.boldare.com/blog/what-is-lean-startup-methodology/>

<sup>49</sup> <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/eric-ries-on-the-lean-startup/>

<sup>50</sup> <https://blog.alterdata.com.br/lean-startup-entenda-o-que-e-e-queis-sao-seus-beneficios/>

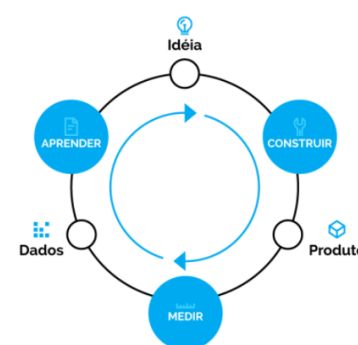
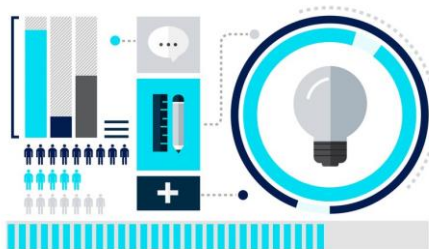
## Princípios básicos da Metodologia *Lean Startup*



**Os empreendedores estão em todo o lado:** o caráter da metodologia *Lean Startup* é, naturalmente, empreendedor (sendo “empreendedor” encarado como uma atitude). De forma resumida, pretende-se criar uma solução nova e disponibilizá-la a um segmento de mercado que a considere útil; assim, esta metodologia é aplicável em empresas de qualquer dimensão e de qualquer setor.

**Valorização da aprendizagem:** a metodologia *Lean Startup* está assente em processos de experimentação sucessivos, sendo essencial para o sucesso das soluções propostas que a empresa aprenda com os resultados obtidos ao longo desses processos. Desse modo, é promovida a construção de uma estratégia de inovação sustentável, a qual tem em consideração o feedback positivo e negativo de propostas anteriores e aplica esse feedback em propostas de soluções futuras.

**Empreendedorismo é gestão:** o empreendedorismo visa dar resposta às circunstâncias, *feedback* e alteração de prioridades / de contexto empresarial; desse modo, é imprescindível a existência de uma estrutura e metodologia de gestão adequada.



**Contabilidade da inovação:** a medição do progresso dos projetos de inovação, a definição dos respetivos marcos e metas e o estabelecimento de prioridades de inovação numa empresa carece de uma seleção adequada das métricas a monitorizar. A metodologia *Lean Startup* tende a evitar as métricas de desempenho tradicionalmente utilizadas - como, por exemplo, o ROI ou a participação de mercado - concentrando-se na criação de métricas relevantes focadas na envolvimento / relação com clientes e utilizadores, bem como focadas na adequação da solução proposta ao mercado.

**Ciclo *Build-Measure-Learn*:** a metodologia *Lean Startup* rege-se pelo Ciclo “Construir- Medir- Aprender”, sendo esta uma abordagem básica - mas eficiente - para que se possam testar as soluções propostas e melhorar o produto.

## Vantagens da aplicação da Lean Startup nas empresas

### Promoção do crescimento sustentável

A aplicação da metodologia *Lean Startup* permite aos intra-empresendedores levarem a cabo as suas ideias através da promoção da redução do desperdício, da otimização da alocação dos recursos existentes e da obtenção de feedback ao longo do processo de desenvolvimento. Deste modo, fomenta-se, claramente, um crescimento sustentável e consistente, evitando-se, por exemplo, a realização de investimentos excessivos em soluções que não se mostrem viáveis no mercado e, por outro lado, privilegiando-se a realização de ajustes às soluções idealizadas conforme o feedback obtido (e conforme os recursos disponíveis).

### Aumento da produtividade

A agilidade inerente à metodologia *Lean Startup* - ao diminuir etapas desnecessárias e consumidoras de tempo e recursos técnicos e financeiros - acarreta um aumento da produtividade no processo em que a mesma é aplicada. Desse modo, a introdução desta metodologia no contexto do intra-empresendedorismo permitirá às organizações desenvolverem processos de inovação mais eficientes - os quais, ao otimizarem os recursos disponíveis e diminuir o desperdício associado, potenciam, em última instância, um aumento no lucro da empresa. Além disso, importará ainda salientar que a diminuição da burocracia interna associada ao processo de inovação (a qual, frequentemente, contribui para bloquear a evolução das empresas) permite também um aumento da agilidade e da eficiência das iniciativas de intra-empresendedorismo, simplificando a transição entre as diferentes fases e potenciando a obtenção célere de soluções que respondam às necessidades / desafios identificados.

### Promoção da melhoria contínua

A aplicação da metodologia *Lean Startup* ao intra-empresendedorismo - pela agilidade que introduz ao processo de inovação - promove a implementação de uma cultura empresarial de melhoria contínua dos seus produtos, serviços e processos internos. Com efeito, a obtenção de feedback ao longo do processo de desenvolvimento de uma determinada solução pode dar origem a novas ideias de melhoria relacionadas com outro produto ou processo e, desse modo, cria-se um ciclo de inovação (geração de ideias, sugestões de melhorias, criação de MVPs) com todas as condições para potenciar o aumento da notoriedade e da competitividade da empresa no mercado.

### Redução de custos

Na sequência do ponto anterior, importa salientar que a redução de custos é uma vantagem inerente à utilização de metodologias Lean. Neste contexto, é expectável que a aplicação da *Lean Startup* no âmbito do intra-empresendedorismo produza os mesmos efeitos, ou seja, eliminando etapas desnecessárias (e, por conseguinte, reduzindo consumo de recursos e da produção de desperdícios) do processo de inovação e desenvolvimento de novas soluções propostas pelos colaboradores da empresa.

### Diminuição do time-to-market

A celeridade associada ao processo de inovação / intra-empresendedorismo através da aplicação da metodologia *Lean Startup* permite, no caso de uma ideia que se demonstre viabilidade, uma diminuição do time-to-market - ou seja, do período de tempo desde a conceção de um produto até ao seu lançamento no mercado - comparativamente a processos de inovação mais tradicionais (que impliquem, por exemplo, a elaboração de um Plano de Negócios detalhado ainda antes da solução estar desenvolvida). Esta diminuição é, naturalmente, uma mais-valia competitiva para as organizações, possibilitando que se diferenciem face aos seus concorrentes em situações em que o mercado não consegue dar resposta atempada a uma determinada necessidade dos clientes.



## Etapas da Metodologia Lean Startup

Os intra-empresendedores devem mapear as suas ideias num *Lean Canvas* (modelo adaptado do *Business Model Canvas* - disponível no KIT de Intraempresendedorismo). A análise desta representação gráfica dos 9 principais blocos assegura que os intra-empresendedores têm em consideração todas as áreas críticas passíveis de inovação no negócio.

1 - Mapeamento no Lean Canvas

2- Formulação de uma Hipótese

3- Produto Mínimo Viável

4- Aprendizagem

Após avaliação do *feedback* dos clientes, as hipóteses desadequadas ao mercado ou à utilização final são substituídas por ideias novas, as quais são testadas novamente; este ciclo repete-se até que o produto esteja otimizado de forma considerada adequada (ou seja, com a viabilidade de mercado).

É necessário testar as hipóteses em relação às ideias de negócio propostas pelo intra-empresendedor. Para tal é preparado um produto viável mínimo (MVP) - uma versão básica do produto que contém apenas os recursos suficientes para ser utilizada pelos primeiros utilizadores da solução. O MVP deverá ser construído utilizando o mínimo de tempo e recursos possível, sendo, de igual modo, essencial que tenha a capacidade de promover a obtenção de *feedback* suficiente para validar a ideia.

Os intra-empresendedores devem desenhar da ideia proposta, sendo importante segmentar as hipóteses em três categorias de risco: i. conveniência; ii. viabilidade; iii. exequibilidade.

i. Conveniência: são analisados os riscos relacionados com a atratividade da proposta (os clientes vão-se interessar pelo produto? Quem são esses clientes?);

ii. Viabilidade: são avaliados os riscos relacionados com a viabilidade do modelo, ou seja, é necessário compreender que não se está apenas a resolver um problema que os clientes têm, mas que vale a pena encontrar uma solução. É ainda necessário considerar a temática da aquisição de clientes (onde vão ser identificados / encontrados? É um modelo sustentável? Vai ter lucro associado?)

iii. Exequibilidade: são avaliados os riscos relacionados com a capacidade de se fornecer o MVP. Por exemplo, se a solução proposta exigir a criação de recursos completamente novos, naturalmente que o empreendimento acarreta um risco superior (sendo importante colocar-se questões como "é capaz de construir o produto / solução? Detém os recursos e as habilitações necessárias?").

### 3.3.2 Aplicação da metodologia ao e-commerce

Tendo em consideração todo o exposto relativamente à metodologia *Lean Startup*, poder-se-á constatar que a sua aplicação no âmbito do e-commerce poderá ser particularmente interessante ao permitir aos intra-empresendedores tirar proveito da agilidade e da necessidade de poucos recursos para levar a cabo uma ideia (por exemplo, nos casos de conceção de uma nova plataforma de comércio online ou de um novo produto para comercialização eletrónica). Importará referir que esta metodologia, apesar de ser aplicável ao desenvolvimento de novos processos com as devidas adaptações, encontra-se, por defeito, particularmente direcionada à criação de novos produtos. Assim, tendo por base as diferentes etapas descritas anteriormente, a aplicação da *Lean Startup* permitirá aos potenciais intra-empresendedores criarem novas soluções de comércio eletrónico / para comércio eletrónico, formulando a sua hipótese, testando-a através da produção de um MVP e tirando ilações do feedback obtido pelos utilizadores desse MVP.

De forma mais específica, a aplicação da metodologia *Lean Startup* permite que um colaborador, ao identificar um problema / desafio no que diz respeito ao comércio eletrónico da sua organização, possa desenvolver uma nova plataforma e-commerce em formato protótipo (MVP) recorrendo, por exemplo, a softwares de avaliação gratuita, trabalhando apenas com as funções essenciais que se pretendem desenvolver (potenciando-se, por exemplo, a melhoria de uma determinada característica de uma plataforma já existente ou testando até a viabilidade de a empresa enveredar por este tipo de comércio), a qual poderá ser disponibilizada a um conjunto restrito de clientes<sup>51</sup>. Estes clientes poderão, desta forma, dar o seu feedback relativamente à solução desenvolvida, permitindo à empresa realizar as melhorias / ajustes / alterações que sejam necessários para que a plataforma - na sua versão final - responda integralmente às necessidades dos seus utilizadores.

Todo este processo é também aplicável, tal como referido anteriormente, em casos nos quais os intra-empresendedores pretendam desenvolver e disponibilizar no mercado um novo produto para venda através da plataforma de e-commerce já existente na empresa.

<sup>51</sup> <https://www.tagtoo.com/blog/5-Steps-to-create-a-successful-e-commerce-based-on-Lean-Startup>

Em resumo: a *Lean Startup* apresenta um elevado grau de aplicação ao contexto do e-commerce, promovendo o desenvolvimento e disponibilização de novas soluções (novos produtos, novas plataformas, etc) ao mercado de forma sustentável, ágil e célere, permitindo ainda a otimização das soluções propostas (potenciado pela obtenção de feedback contínuo ao longo do processo de desenvolvimento e teste da solução proposta).

### 3.3.3 Caso de estudo



*Para a apresentação deste caso de estudo foi levada a cabo uma abordagem de pesquisa orientada sobre a empresa Telefónica* <sup>52 53 54 55 56</sup>.

A Telefónica - empresa multinacional de serviços de telecomunicações com sede em Madrid - constitui-se como uma **"entidade pioneira"** no que diz respeito à aplicação da metodologia de **Lean Startup** nos seus processos internos de inovação / intra-empendedorismo. Mais especificamente, ao longo dos últimos 10 anos, esta empresa, que se tem dedicado à conceção de novos produtos digitais, **reduziu de forma significativa o horizonte temporal do seu ciclo de inovação bem como os custos relacionados com o desenvolvimento.**

Em 2012, ao adotar a metodologia *Lean Startup*, a Telefónica procedeu à redefinição do seu modelo de inovação passando a **encarar os seus projetos de inovação como "start-ups internas"**. Simultaneamente, e no sentido de incentivar a geração de ideias nos seus intra-empendedores, a empresa iniciou também a dinamização das iniciativas **"Innovation Calls"**, nas quais os colaboradores são incentivados a apresentar à empresa propostas de soluções inovadoras.

Considerando o histórico da empresa na utilização desta metodologia, já foi possível à Telefónica constatar um **aumento na eficiência da gestão do seu portefólio de inovação**, tendo desenvolvido a capacidade de identificar rapidamente quais os projetos nos quais deve ou não apostar (e tendo-se tornado, por esse motivo, numa referência em inovação no seu setor de atuação). Esta **rápida identificação de oportunidades de inovação por parte da Telefónica impacta muito significativamente o seu posicionamento num mercado de elevada competitividade e mudança como é o das telecomunicações; por esse motivo, a**

<sup>52</sup> <https://www.telefonica.com/en/sustainability-innovation/innovation/internal-innovation/>

<sup>53</sup> <https://www.telefonica.com/en/sustainability-innovation/innovation/>

<sup>54</sup> <https://www.telefonica.com/wp-content/uploads/sites/7/2022/02/lean-elephants.pdf>

<sup>55</sup> <https://lean-analytics.org/how-telefonica-implemented-lean-startup-approach-and-built-an-intrapreneurial-culture/>

<sup>56</sup> <https://www.disruptorleague.com/blog/2019/01/28/intrapreneurship-at-telefonica-innovation-calls-and-lean-startup-development-at-the-menu/>

empresa tem cada vez mais a consciência de que é **essencial para o seu sucesso promover o intra-empendedorismo na organização**, estimulando a geração de ideias por parte dos colaboradores, dando-lhes a oportunidade de as implementar e incentivando a integração / participação dos clientes - para obtenção de *feedback* - desde a etapa inicial de desenvolvimento dessas ideias.

De forma geral, o **processo de inovação na Telefónica** - levado a cabo por uma equipa de inovação interna diversificada e experiente - **assenta em três premissas principais:**

1. **Começar em pequena dimensão, mas ambicionar em grande dimensão:** numa fase inicial, os projetos de inovação na Telefónica são realizados com poucos recursos, aumentando-se o investimento conforme a evolução positiva do desenvolvimento da solução (e as lições aprendidas durante o mesmo). Não obstante, a Telefónica pretende que o nível de ambição dos projetos de inovação seja elevado e que estes apresentem um alcance global, bem como potencial de causar impacto na vida quotidiana dos clientes e nos negócios da empresa.
2. **Iterações rápidas:** a repetição rápida de cada uma das etapas de desenvolvimento da solução permite obter uma maior eficiência no processo de inovação.
3. **Falhar rápido e aprender:** a Telefónica atribui uma grande relevância às lições aprendidas em cada projeto, bem como aos resultados obtidos nas experiências / testes realizados com novas propostas de solução. Desse modo, a identificação rápida de projetos de inovação que não se mostrem viáveis / não apresentem os resultados perspetivados permite diminuir o risco associado à continuidade de investimento nessa iniciativa.

Tendo por base estes princípios, a Telefónica tem vindo a implementar - de forma transversal na organização - **uma cultura empresarial que promove ativamente a criatividade e o trabalho de equipa** nos seus colaboradores (fatores que a empresa considera **essenciais na área da inovação**), **potenciando a identificação de novas oportunidades estratégicas de negócio para a empresa por parte dos seus intra-empendedores.**

Como resultado da implementação desta metodologia, a Telefónica **acelerou os seus ciclos de inovação em 2,6 vezes**, tendo também conseguido **reduzir o orçamento investido em cada projeto em cerca de 48%** (valor médio). Adicionalmente importará ainda referir que a empresa aumentou em 45% o número de projeto de inovação realizados num horizonte temporal semelhante. Neste contexto é possível constatar que a Telefónica aumentou

significativamente o número de novas soluções testadas e, por conseguinte, o número de oportunidades estratégicas de negócio que poderão impactar positivamente a sua competitividade.

Em conclusão, verifica-se que a adoção da metodologia *Lean Startup* no contexto da inovação permitiu à Telefónica, por um lado, identificar os seus recursos humanos com maior capacidade / aptidão intra-empresarial e, por outro lado, motivar estes colaboradores a serem mais autónomos e proativos na proposta de novas ideias a serem implementadas na empresa. Além disso, as características inerentes a esta metodologia permitiram ainda à Telefónica reduzir o risco associado ao desenvolvimento de novas soluções ao promover a minimização e otimização do consumo de recursos para o processo de inovação.



### 3.1.5 Mapeamento de ferramentas de *Lean Startup*

No âmbito da metodologia *Lean Startup* foram identificadas duas ferramentas consideradas como particularmente relevantes, cujos modelos se encontram disponibilizados no KIT de Intra-empendedorismo:

- ***Lean Canvas***<sup>57</sup>: O *Lean Canvas* é uma ferramenta criada por Ash Maurya com base no *Business Model Canvas*, tendo sido substituídos 4 dos 9 blocos originais no sentido de ser possível abordar fatores com maior criticidade no âmbito das startups (origem desta metodologia). Mais especificamente, verifica-se a existência das seguintes substituições: parcerias-chave por problema; atividades-chave por solução; recursos-chave por métricas-chave; relacionamento por vantagem competitiva. Esta ferramenta permite evidenciar as hipóteses mais importantes a serem validadas, evitando-se a perda de tempo em questões que podem eventualmente ser trabalhadas posteriormente (após se ter a certeza da viabilidade da solução no mercado).
- ***MVP Experiment Canvas***<sup>58</sup>: esta é uma ferramenta criada por Bram Kanstein que permite a realização de uma abordagem estruturada à conceção e lançamento de Produtos Mínimos Viáveis no mercado para validação das ideias de negócio dos intra-empendedores. Esta abordagem é constituída pelos seguintes blocos: contextualização da experiência; hipótese atual; experiência; segmentos-alvo; observações; aprendizagem validada e próximos passos.

<sup>57</sup><https://neoschronos.com/insights/how-to-create-your-business-model-lean-canvas-edition/>

<sup>58</sup> <https://thecanvasrevolution.com/product/the-mvp-experiment-canvas>

# 4. KIT de Intra- empreendedorismo

## 4.1 Templates

<b>Intra-empendedorismo</b>
Matriz de Avaliação da Cultura Intra-emprededora de uma empresa
<b>Design Thinking</b>
Design Thinking Canvas (adaptado <sup>59</sup> )
Mapa de empatia (adaptado <sup>60</sup> )
SCAMPER Canvas (adaptado <sup>61</sup> )
<b>Gamificação</b>
Sistema de atribuição de pontos
Sistema de atribuição de medalhas (adaptado <sup>62</sup> )
Tabela de Classificação (adaptado <sup>63</sup> )
<b>Lean Startup</b>
Lean Canvas (adaptado <sup>64</sup> )
MVP Experiment Canvas (adaptado <sup>65</sup> )

<sup>59</sup> <https://www.mural.co/templates/design-thinking-canvas>

<sup>60</sup> <https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>

<sup>61</sup> <https://whiteboards.io/templates/scamper/>

<sup>62</sup> <https://www.arrkgroup.com/thought-leadership/guide-to-gamification/>

<sup>63</sup> <https://venngage.com/templates/infographics/team-department-goals-leaderboard-microlearning-infographic-0fbdb6bd-8b63-4823-8d2d-4bd270927764>

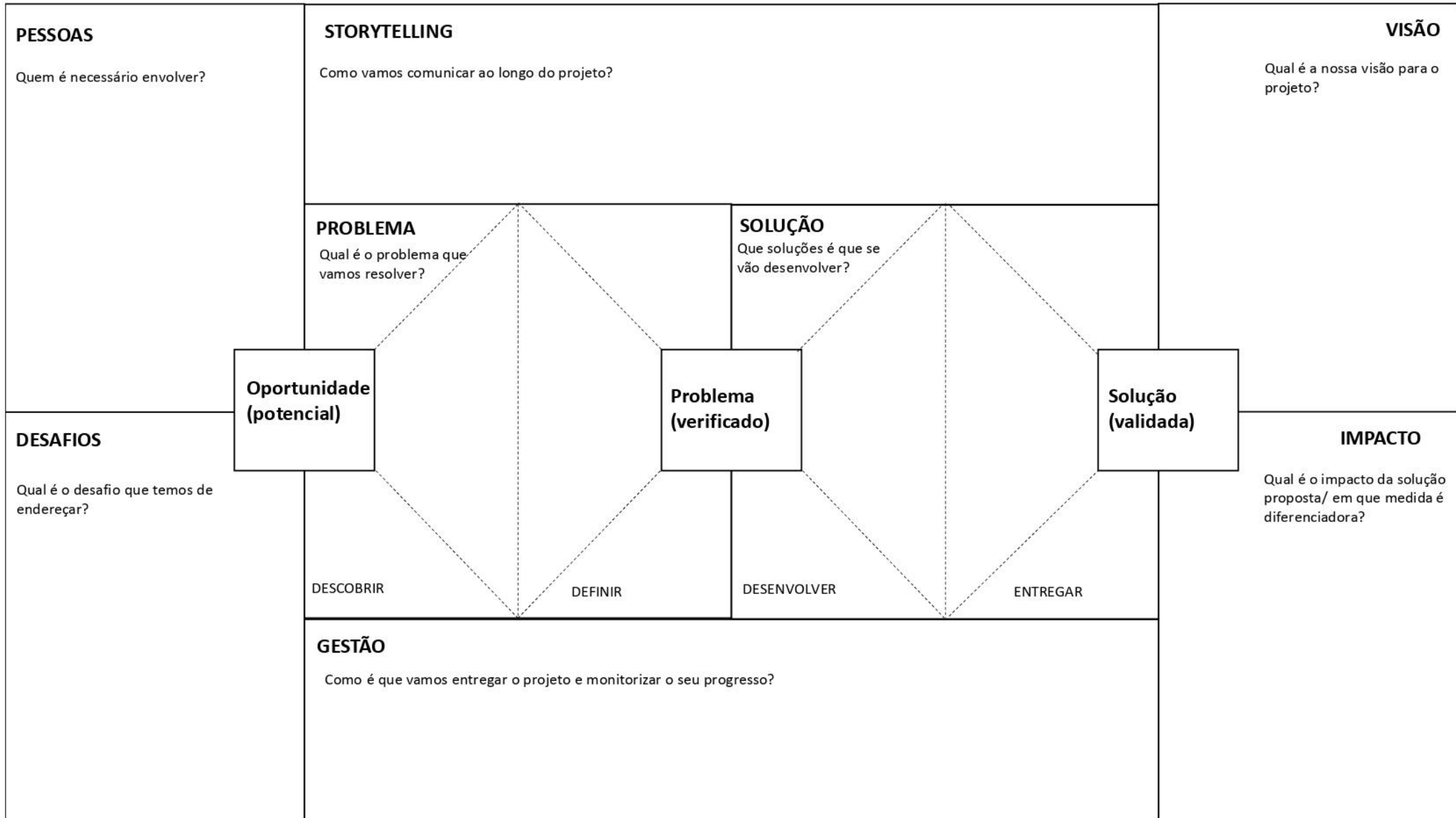
<sup>64</sup> <https://neoschronos.com/insights/how-to-create-your-business-model-lean-canvas-edition/>

<sup>65</sup> <https://thecanvasrevolution.com/product/the-mvp-experiment-canvas>

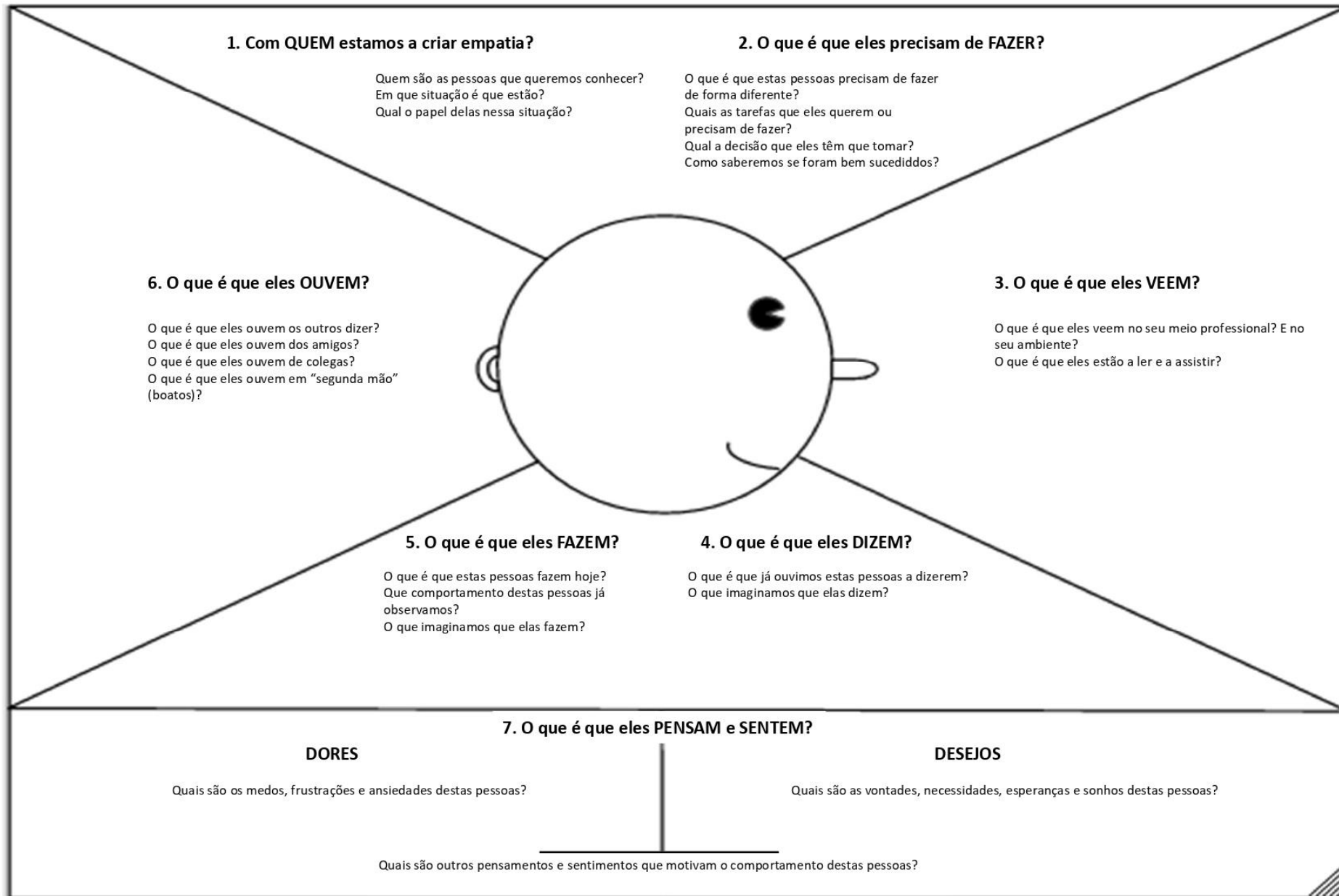
Intra-empendedorismo - Matriz de avaliação da cultura intra-emprededora de uma empresa

Característica de Cultura Intraemprededora	Estado Atual		
	Consolidado	Em consolidação	Por consolidar
Capacidade de identificar os intra-emprededores da organização.			
Adotar uma política de igualdade de oportunidades para todos os colaboradores.			
Capacitar os recursos humanos.			
Aumentar o nível de risco.			
Promover a transparência no acesso à informação.			
Disponibilizar tempo para as atividades de inovação.			
Valorizar e motivar.			
Colaborar e competir (de forma saudável).			
Disponibilizar recursos.			

## Design Thinking - Design Thinking Canvas



**Design Thinking – Mapa de Empatia**








## Design Thinking - SCAMPER CANVAS

<b>S</b> <b>SUBSTITUIR</b>	<b>C</b> <b>COMBINAR</b>	<b>A</b> <b>ADAPTAR</b>	<b>M</b> <b>MODIFICAR</b>	<b>P</b> <b>PROPOR NOVAS UTILIZAÇÕES</b>	<b>E</b> <b>ELIMINAR</b>	<b>R</b> <b>REORDENAR</b>
<p>O que é que poderia substituir o que já existe na solução para a melhorar de forma significativa?</p>	<p>Poderia fazer parte de uma solução maior (combinada)?</p>	<p>O que é que poderia ser modificado e utilizado de uma forma diferente?</p>	<p>O que é que acontece se se alterar o tamanho, o formato, a frequência, etc?</p>	<p>Para que outras utilizações pode ser utilizada?</p>	<p>O que é que pode ser eliminado no sentido de melhorar a solução?</p>	<p>Como é que se poderá reordenar a solução / processo por forma a criar valor e potenciar melhorias?</p>





## Gamificação - Sistema de atribuição de pontos

Pontos a atribuir [exemplos]	Tarefa [exemplos]
5 pontos	Apresentação de uma proposta de ideia inovadora para implementar na empresa
10 pontos	Validação do caráter inovador da ideia
15 pontos	Ideia avança para fase de projeto
20 pontos	Protótipo testado com sucesso
50 pontos	Solução implementada na empresa / disponibilizada no mercado



















## Gamificação - Sistema de atribuição de medalhas

Pontos alcançados [exemplos]	Medalha correspondente [exemplos]
30 pontos	
50 pontos	
100 pontos	

## Gamificação - Tabela de Classificação

Nome	Classificação	Departamento	Métrica / Parâmetro	Pontos	Medalhas
[Nome do colaborador]	[Classificação relativamente aos restantes membros da tabela (1º lugar, 2º lugar, etc)]	[Departamento da empresa a que o colaborador pertence]	[Proposta de métrica - Número de ideias propostas pelo colaborador durante o ano]	[Pontos alcançados pelo colaborador de acordo com a evolução das suas ideias. Por exemplo: se uma ideia avançou para fase de projeto recebe 10 pontos]	[Medalhas alcançadas pelo colaborador de acordo com a evolução das suas ideias / número de pontos alcançados. Por exemplo: se uma ideia avançou para fase de projeto recebe uma medalha]
Exemplo: António Silva	1º lugar	I&D	3 ideias propostas	3 ideias propostas = 15 pontos 3 ideias consideradas inovadoras = 30 pontos 2 ideias avançam para projeto = 30 pontos 1 protótipo testado com sucesso = 20 pontos 1 solução disponibilizada no mercado = 50 pontos Total pontos (final do ano) = 145 pontos	   

## Lean Startup - Lean Canvas

<p><b>PROBLEMA</b> </p> <p>* v</p> <p> Registrar os 3 problemas principais identificados. Listar as formas como esses problemas são resolvidos atualmente.</p>	<p><b>SOLUÇÃO</b> </p> <p>* v</p> <p> Registrar as 3 funcionalidades principais da solução</p>	<p><b>PROPOSTA ÚNICA DE VALOR</b> </p> <p>* v</p> <p> Descrever de forma única, clara e convincente de que forma é que a proposta apresentada é diferenciadora e merece ser tida em atenção.</p>	<p><b>VANTAGEM COMPETITIVA</b> </p> <p>* v</p> <p> Demonstrar que a solução não pode ser facilmente copiada ou comprada.</p>	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> </p> <p>* v</p> <p> Identificar os clientes-alvo da proposta; Listar as características dos clientes ideais.</p>
<p><b>MÉTRICAS-CHAVE</b> </p> <p>* v</p> <p> Registrar as principais atividades que devem ser medidas</p>		<p><b>CANAIS</b> </p> <p>* v</p> <p> Listar os canais existentes para a proposta chegar ao mercado</p>		
<p><b>ESTRUTURA DE CUSTOS</b> </p> <p>* v</p> <p> Calcular qual o custo associado à operacionalização da proposta / colocação no mercado.</p>		<p><b>FONTES DE RECEITA</b> </p> <p>* v</p> <p> Identificar de que forma será possível gerar receita com a proposta.</p>		



## Lean Startup - MVP Experiment Canvas

<p style="text-align: center;"><b>CONTEXTUALIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA</b></p> <div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; height: 100px; margin-bottom: 5px;"></div> <p>✍ Descrição do contexto da experiência: o que se está a tentar testar e aprender? Qual o objetivo da experiência? Que valor acrescentado vai trazer ao cliente? Qual a motivação para o desenvolvimento deste MVP?</p>	<p style="text-align: center;"><b>HIPÓTESE ATUAL</b></p> <div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; height: 100px; margin-bottom: 5px;"></div> <p>✍ Descrição da hipótese que se pretende testar: a hipótese é falsificável? Qual é o segmento de mercado-alvo? Qual é a importância relativa desta experiência?</p>
<p style="text-align: center;"><b>EXPERIÊNCIA</b></p> <div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; height: 100px; margin-bottom: 5px;"></div> <p>✍ Descrição da experiência realizada: que tipo de preparação é necessária? Quais os riscos associados? Quais os parâmetros que estão a ser monitorizados? Identificação dos indicadores positivos e negativos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>SEGMENTOS-ALVO</b></p> <div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; height: 100px; margin-bottom: 5px;"></div> <p>✍ Descrição dos segmentos-alvo do MVP (clientes, colaboradores, stakeholders)</p>
<p style="text-align: center;"><b>OBSERVAÇÕES</b></p> <div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; height: 100px; margin-bottom: 5px;"></div> <p>✍ Resultados esperados: comportamento do cliente; reação do cliente. Resultados obtidos na experiência.</p>	<p style="text-align: center;"><b>APRENDIZAGEM VALIDADA</b></p> <div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; height: 100px; margin-bottom: 5px;"></div> <p>✍ Principais constatações obtidas. Identificação de fatores/ parâmetros que não puderam ser testados.</p>
<p style="text-align: center;"><b>PRÓXIMOS PASSOS</b></p> <div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; height: 150px; margin-bottom: 5px;"></div> <p>✍ Descrição dos próximos passos do processo</p>	
<p style="text-align: center;"><b>DADOS OPERACIONAIS</b></p> <div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; height: 40px; margin-bottom: 5px;"></div> <p>✍ Descrição dos dados operacionais: nº de pessoas na equipa; nº de clientes envolvidos; nº de dias; dono do produto.</p>	



## 4.2 Boas práticas / Recomendações para promoção do intra-empendedorismo nas empresas

O intra-empendedorismo nas organizações pode - e deve - ser promovido através da adoção de processos / metodologias que fomentem uma cultura de inovação, autonomia e proatividade, de forma transversal, nas organizações. Para tal, mostra-se fundamental seguir algumas linhas orientadoras que irão contribuir de forma significativa para o sucesso das iniciativas de intra-empendedorismo nas empresas, as quais foram sistematizadas num guia para acelerar a inovação nas empresas elaborado pela Deloitte<sup>66</sup>.

### Apoio / suporte

- Mostra-se absolutamente essencial que os colaboradores se sintam apoiados pela organização, promovendo-se a existência de uma cultura de inovação aberta no âmbito da qual é estimulada a partilha de ideias. No entanto, as ações de "apoio e suporte" não se devem limitar à fase inicial de apresentação da ideia de inovação; estas ações deverão também estender-se à fase de implementação, disponibilizando-se os recursos existentes na organização que permitam a concretização da ideia e aumentem a sua probabilidade de sucesso.

### Autonomia e responsabilidade

- Para que seja possível estabelecer-se uma cultura intra-emprededora robusta numa empresa é fundamental que os respetivos colaboradores tenham a autonomia e a responsabilidade necessárias para conceber novas soluções para os desafios / problemas identificados na organização.

### Motivação e incentivos

- Assumir uma gestão estratégica e uma cultura empresarial que aposte na valorização e premiação do mérito é crucial para que o intra-empendedorismo seja promovido nas organizações. Neste contexto, importará referir que, embora as recompensas financeiras sejam extremamente relevantes enquanto fator motivador para os colaboradores, também a tolerância para erros e casos de insucesso - naturalmente inerentes ao processo de inovação - é um fator de motivação absolutamente fundamental para que os colaboradores se sintam incentivados a participar sem receios nas iniciativas intra-emprededoras das empresas.

<sup>66</sup>[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship\\_Whitepaper\\_English.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship_Whitepaper_English.pdf)

### Motivação e incentivos

- Assumir uma gestão estratégica e uma cultura empresarial que aposte na valorização e premiação do mérito é crucial para que o intra-empendedorismo seja promovido nas organizações. Neste contexto, importará referir que, embora as recompensas financeiras sejam extremamente relevantes enquanto fator motivador para os colaboradores, também a tolerância para erros e casos de insucesso - naturalmente inerentes ao processo de inovação - é um fator de motivação absolutamente fundamental para que os colaboradores se sintam incentivados a participar sem receios nas iniciativas intra-empendedoras das empresas.

### Remuneração

- O desenho de um pacote salarial equilibrado - que estimule o intra-empendedorismo (por exemplo, através da partilha de lucros), mas que seja, simultaneamente, ajustado à realidade da empresa (e, por conseguinte, alinhado com o facto de o intra-empendedor estar limitado pela própria estrutura da organização no que diz respeito à sua remuneração) - mostra-se essencial para garantir uma boa adesão dos colaboradores às iniciativas de inovação.

### Recursos

- A disponibilização aos colaboradores dos recursos necessários para criarem - e validarem - novas soluções de forma célere por parte da empresa é fundamental para potenciar o sucesso das iniciativas intra-empendedoras; estes recursos podem ser, por exemplo, físicos (infra-estrutura da empresa), técnicos (equipamento, tecnologia, especialistas), temporais e financeiros.

### Comunicação

- A aposta na comunicação com os colaboradores da empresa é indispensável para que seja possível implementar uma cultura de troca de ideias que potenciará o surgimento de soluções inovadoras - e potencialmente disruptivas - para a organização. A comunicação é, assim, fundamental na implementação de metodologias de intra-empendedorismo - quer de forma sistemática, quer de forma pontual (por exemplo através de desafios de inovação) - numa empresa.

### Estrutura e Processos

- É importante que as empresas que pretendem promover uma cultura empreendedora dentro de portas possuam uma estrutura descentralizada, que permita a realização de processos de tomada de decisão ágeis e, simultaneamente, com o maior grau de conhecimento sobre os desafios / problemas que a solução proposta pela intra-empendedor quer desenvolver. De igual modo, é também extremamente importante a promoção de projetos / iniciativas de inovação colaborativas e interdisciplinares na empresa, proporcionando a obtenção de soluções de forma mais célere e com maior qualidade devido à combinação de experiência e know-how de diferentes valências.

As linhas orientadoras apresentadas deverão ser tidas em consideração pelas empresas de acordo com a respetiva realidade de cada uma. Existirão, certamente, empresas que já têm dinâmicas de inovação implementadas e devidamente comunicadas aos colaboradores, mas, ao não existirem mecanismos de recompensa / motivação / incentivos, não existe também adesão dos colaboradores a essas dinâmicas. Por outro lado, existirão também organizações que incentivam os seus colaboradores a serem intra-empREENDEDORES, mas não lhes disponibilizam os recursos para esse efeito (por exemplo, não lhes sendo disponibilizado tempo para se dedicarem ao desenvolvimento e concretização da ideia). Tendo por base estes exemplos, importa que cada organização avalie o seu posicionamento relativamente a estas recomendações / boas práticas, aferindo quais é que já estão implementadas e de que forma poderá / será vantajoso implementar as que ainda não existem na sua empresa.

Neste contexto, salienta-se ainda a relação entre as Boas Práticas / Recomendações elencadas e as Metodologias e Ferramentas anteriormente descritas. Considerando-se o exemplo referido de uma empresa que, apesar de ter dinâmicas de inovação implementadas, não tem qualquer mecanismo de recompensa associado, poderá ser interessante para a organização implementar a metodologia de Gamificação com um Sistema de Recompensas subjacente. No caso de empresas com dificuldades ao nível da atribuição de maiores níveis de autonomia e responsabilidade aos seus colaboradores ou ao nível da descentralização da estrutura e dos processos, poderá constituir-se como uma boa alternativa a implementação da metodologia *Lean Startup* que agilize os processos de tomada de decisão. Por fim, uma empresa que não tenha ainda dinâmicas de comunicação da inovação instaladas, poderá começar com a implementação da metodologia de *Design Thinking* que permitam incentivar a realização de iniciativas de brainstorming ou de desafios de ideias, por exemplo.

Não obstante os exemplos referidos, cada empresa deverá analisar as suas especificidades e testar quais as práticas de intra-empREENDEDORISMO que melhor se adequam às dinâmicas e à cultura empresarial / de inovação / estratégica já instalada na organização, sendo importante notar que estas metodologias podem ser utilizadas de forma individual, mas também de forma combinada seguindo uma lógica de complementaridade.

# 5. Conclusão

O presente documento foi elaborado tendo em vista a sistematização de informação relativamente a Metodologias - e respetivas Ferramentas de apoio - de Intra-empendedorismo que poderão ser aplicadas à realidade das empresas através dos templates disponibilizados.

Com efeito, para que o intra-empendedorismo possa ser adequadamente fomentado nas empresas é essencial que se assuma uma gestão estratégica da inovação que aposte na valorização e premiação do mérito dos colaboradores que se evidenciem pela proposta de soluções inovadoras e de elevado valor acrescentado para a organização. Esta valorização implica que a empresa possua lideranças (gestão de topo/ chefias) motivadas para a implementação - e manutenção - de uma cultura empresarial intra-empendedorista, bem como uma estrutura de apoio que implemente, monitorize e acompanhe os processos de inovação. Por fim, a aposta na comunicação e motivação dos recursos humanos é um fator de extrema importância para promover o envolvimento de todos os colaboradores nas iniciativas de intra-empendedorismo que possam ser levadas a cabo na empresa.

Pelo exposto mostra-se possível identificar quais os principais fatores de sucesso para a promoção do intra-empendedorismo nas empresas, a saber:

- Estabelecimento de compromisso da gestão de topo com a inovação;
- Alocação de recursos (humanos, técnicos e financeiros) à área da inovação;
- Assumir uma maior abertura ao risco associado à inovação;
- Gerir a inovação de forma sistemática.

Paralelamente, é importante que as empresas estejam familiarizadas com metodologias que podem apoiar a dinamização do intra-empendedorismo junto dos seus colaboradores; neste contexto, foram identificadas no presente documento três metodologias e respetivas ferramentas de aplicação consideradas como particularmente relevantes neste domínio, a saber:

Metodologia	Ferramentas
Design Thinking	Design Thinking Canvas
	Mapa de empatia
	SCAMPER Canvas
Gamificação	Sistema de atribuição de pontos
	Sistema de atribuição de medalhas
	Tabela de Classificação
Lean Startup	Lean Canvas
	MVP Experiment Canvas

Por fim, salienta-se que os casos de estudo apresentados, bem como as boas práticas / recomendações listadas (incluindo para a aplicação das metodologias ao contexto de e-commerce), visam constituir-se como linhas orientadoras que as empresas poderão seguir caso pretendam enveredar pela promoção de uma cultura intra-empresarial na sua organização.



# ON commerce