

Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas
do Rio Grande do Sul
(Sebrae RS)

Top Ser Humano 2023

Categoria Organização

Modalidade Desenvolvimento:

Comunicação, mobilização e reconhecimento

A Cultura da Inovação Interna como estratégia para o desenvolvimento dos pequenos negócios do RS

Autores:

Carla Habckost Dutra

Lucila Coimbra Fenilli

Suelen Martins de Lima

Tancredo Diaz



ÍNDICE

1 INTRODUÇÃO	1
2 OBJETIVO	2
3 PÚBLICO-ALVO	2
4 CONCEITOS RELACIONADOS À INOVAÇÃO	2
5 A TRAJETÓRIA DA INOVAÇÃO INTERNA NO SEBRAE RS.....	4
5.1 Fase I – Criação do “Colab” (2018 a 2020).....	4
5.2 Fase II – Estruturação do Programa de Inovação Interna (2021 a 2022).....	10
5.3 Orçamento	14
6 RESULTADOS E AVALIAÇÃO.....	15
7 CONCLUSÃO	17
REFERÊNCIAS.....	19
MINICURRÍCULO DOS AUTORES	20

SINOPSE

A implantação do Programa de Inovação Interna do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (Sebrae RS) foi motivada pela adoção da 21ª edição do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). A estratégia baseou-se na estruturação de um grupo de inovação interna (Colab), formado por áreas internas, que tinham como missão construir um processo de inovação interna. A partir dos resultados das ações executadas nos primeiros anos e do amadurecimento da equipe envolvida com o tema da inovação, foi identificada a necessidade de continuidade do processo, porém a partir da constituição de um Programa de Inovação Interna para que, por meio de um novo formato, fosse possível alcançar outro patamar para potencializar o intraempreendedorismo e o tema inovação para todos os colaboradores do Sebrae RS. Além disso, o Programa passou a ser conduzido pela Gerência de Inovação como uma frente de atuação da marca SebraeX. Entre os resultados percebidos, destacam-se, principalmente, o crescimento do Innovation Velocity Ratio (IVR), métrica desenvolvida pelo Great Place To Work (GPTW) para medir o ritmo de inovação de uma empresa, e o sucesso do aplicativo gamificado chamado Dinolândia, que tem permitido o aumento da capilaridade da educação empreendedora. Caso interesse, e-mail para contato: educacaocorporativa@sebraers.com.br.

INTRODUÇÃO

Desde a sua criação, o Sebrae RS sempre desenvolveu produtos e apoiou iniciativas de seus clientes quanto ao tema da inovação. No seu portfólio, constam ações voltadas ao aprimoramento da gestão de incubadoras tecnológicas, ao fomento dos ambientes e potenciais negócios, à realização de eventos em prol da conexão entre negócios inovadores e seus principais stakeholders, ao apoio para a validação dos seus modelos de negócios e das primeiras vendas, à aceleração do crescimento e do desenvolvimento das empresas nos eixos tecnológicos e comercial e à conexão entre negócios de alto impacto e investidores, bancos de investimento e possíveis parceiros.

Em 2018, o Sebrae RS utilizava o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), um instrumento de aperfeiçoamento e avaliação da maturidade da sua gestão. O modelo apresenta oito fundamentos, incluindo aprendizado organizacional e inovação. Então, uma mudança na versão desse modelo incentivou a reorganização e a estruturação dos processos internos, a exemplo do processo de inovação.

No âmbito interno, as iniciativas associadas à inovação não aconteciam por meio de um processo estruturado e organizado, inexistindo mecanismos de estímulo, monitoramento e avaliação. Era preciso aperfeiçoar o processo de geração à inovação de forma sistêmica, indo além da aplicação para o desenvolvimento de soluções ao mercado. Assim, a estratégia adotada em 2018 foi a estruturação de um grupo de inovação interna, formado pelas áreas de gestão de pessoas, estratégia e governança corporativa, que tinham como missão organizar o processo de inovação interna e criar um ambiente favorável ao desenvolvimento de ações de inovação para a empresa.

2 OBJETIVO

O objetivo do Programa de Inovação Interna do Sebrae RS consiste em potencializar o intraempreendedorismo, a criatividade e o mindset ágil e inovador entre todos os colaboradores da empresa, como estratégia para o desenvolvimento dos pequenos negócios do Rio Grande do Sul.

3 PÚBLICO-ALVO

O Programa de Inovação Interna do Sebrae RS tem como público-alvo todos os estratos de colaboradores da organização – diretores, gerentes, analistas, assistentes e estagiários –, totalizando 502 pessoas.

4 CONCEITOS RELACIONADOS À INOVAÇÃO

O conceito de inovação, de uma maneira ampla, não é novo. No início do século XX, o economista austríaco Joseph Schumpeter entendeu que a inovação era o aspecto central para fomentar o desenvolvimento econômico. Ademais, concebia a inovação como uma combinação de recursos que resultava em algo diferente ou em um modo de fazer diferente (SCHUMPETER, 1985).

Peter Drucker, escritor e professor, defendia que a inovação era a habilidade de transformar algo já existente em um recurso gerador de riqueza (DRUCKER, 2016).

Por sua vez, a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OECD, 2018) conceitua inovação como um produto ou processo novo ou melhorado (ou uma combinação disso) que difere significativamente dos produtos ou

processos anteriores e que é disponibilizado a usuários potenciais (produto) ou trazido para uso (processo).

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2016), inovação implica características originais, diferenciadas ou incomuns, desenvolvidas e incorporadas a produtos e/ou processos da organização, com valor percebido pelas partes interessadas. É definida, portanto, como uma junção entre ideia, ação e resultados (FNQ, 2016). Já Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 19) consideram que “[...] inovação se trata de pegar as oportunidades e transformar em ideias novas”.

Como referenciado, o conceito de inovação passou por inúmeras revisões. Um dos mais utilizados, o do Manual de Oslo, entende inovação como a implementação de um produto ou serviço novo ou significativamente melhorado ou como um processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

No Sebrae RS, o conceito de inovação adotado baseia-se em uma junção das definições expostas, capaz de traduzir para todo o time de colaboradores a importância do desenvolvimento de projetos inovadores, independentemente do grau de inovação proposto, podendo ser melhoria, incremento ou novo produto, tanto para o público interno quanto para o público externo. Trata-se, assim, de introdução, no mercado (clientes) ou no ambiente produtivo interno e social (Sebrae RS), de produtos, serviços, processos, métodos, iniciativas e sistemas que não existiam anteriormente ou que foram significativamente melhorados, com resultados e valor efetivos para a organização, seus clientes e/ou parceiros.

5 A TRAJETÓRIA DA INOVAÇÃO INTERNA NO SEBRAE RS

A seguir, é apresentado cronologicamente o processo de inovação interna realizado pelo Sebrae RS.

5.1 Fase I – Criação do “Colab” (2018 a 2020)

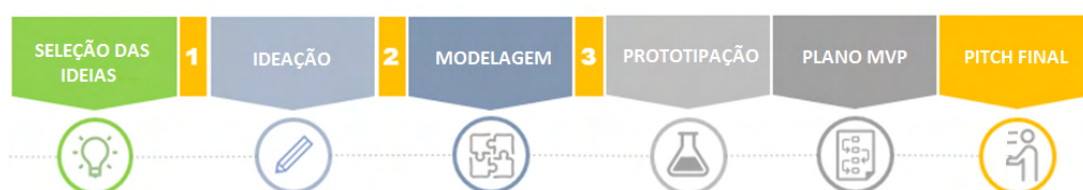
Em 2018, a primeira ação do grupo de inovação foi a criação da marca de inovação “Colab”, conforme imagem 1, em anexo, por intermédio de um grupo de trabalho/squad estruturado pelas áreas de gestão de pessoas, estratégia e governança que definiu a seguinte tática de atuação:

- a) induzir o processo de desenvolvimento, implantação, disseminação e prática de inovações internas;
- b) estimular o desenvolvimento de competências para inovação;
- c) criar um ambiente favorável para inovar;
- d) integrar as iniciativas do Sebrae RS na temática de inovação, gerando contexto, sentido e significado ao colaborador.

Em 2019, o grupo ganhou reforço com a inclusão da gerência de inovação, e o diretor superintendente foi definido como sponsor do time Colab, o que levou à definição de um plano de trabalho e de um calendário de ações, que teve como destaque a realização do 1º Laboratório de Inovação, conforme imagem 2, em anexo. Essa ação tinha como objetivo integrar pessoas e potencializar comportamentos e formas de pensar diferente, visando impulsionar os colaboradores na busca de alternativas inovadoras, diversificadas e tecnológicas que acompanhassem esse movimento do mercado. A partir de uma dinâmica de brainstorming incitada pela pergunta “quais as oportunidades e os problemas que você identifica e que

necessitam de uma solução inovadora?”, foi divulgado através da rede interna (Yammer) as informações sobre o laboratório para que os colaboradores manifestassem interesse em participar, totalizando 25 colaboradores inscritos, conforme imagem 3, em anexo. Esse grupo elencou os insights mais relevantes e criaram grupos de trabalho e, durante um período de dois meses, coube a estes times realizar a validação do problema, a modelagem da proposta de solução, a prototipação da solução, a validação do protótipo, o planejamento do produto viável mínimo (MPV) e a preparação de Pitch (Figura 1). As equipes envolvidas nos desafios receberam mentorias de tutores internos e externos.

Figura 1 – Metodologia utilizada na realização do Laboratório, baseada nos estudos de Paulo Caroli (2018)



Fonte: elaboração própria.

A dinâmica de apresentação dos pitches foi realizada em local externo, em um ambiente mais inspirador, com a presença dos diretores, gerentes, colegas e convidados. Foram aprovadas para implantação duas novas soluções: a equipe CO.NEXO, que trabalhou o desafio de *como acompanhar as consultorias em gestão para aprimorar o relacionamento com o cliente*, e a equipe DEU MATCH, que discutiu *como melhorar o match entre consultor e empresa para que o cliente conte com o auxílio de um profissional mais adequado*.

Com o intuito de estimular o desenvolvimento de competências para a inovação, foi disponibilizado um glossário da inovação mediante a ferramenta de

comunicação interna do Sebrae RS, o Yammer, visando sensibilizar e realizar o letramento sobre o tema, conforme imagem 4, em anexo. Também foram efetuadas capacitações com fornecedores externos, sendo realizada uma ação de sensibilização para incentivo da participação em soluções disponíveis na Universidade Corporativa do Sebrae Nacional (plataforma de ensino LMS) – UCSebrae, a partir da estruturação de uma trilha de conhecimento. Além disso, foram organizadas reuniões de benchmarking para conhecer as iniciativas existentes no mercado e trazer subsídios que enriquecessem e aprimorassem os processos internos.

Em 2020, a fim de reforçar ainda mais a importância do tema, a Diretoria Executiva publicou o Manifesto Sebrae RS, indicando novos comportamentos que deveriam ser estimulados em todos os colaboradores e deixando clara a necessidade de inovar e de se adaptar ao novo contexto, conforme imagem 5, em anexo.

O grupo do Colab promoveu, então, o 2º Laboratório de Inovação, conforme imagem 6, em anexo. A partir da experiência do ano anterior, a metodologia utilizada foi aperfeiçoada (Figuras 2 e 3).

Figura 2 – Metodologia do Laboratório, 2º ciclo, fase I



Fonte: elaboração própria.

Figura 3 – Metodologia do Laboratório, 2º ciclo, fase II



Fonte: elaboração própria.

As ideias, para iniciativas inovadoras, foram propostas pelos colaboradores, via formulário eletrônico divulgado na rede de comunicação interna, o que resultou no recebimento de 53 ideias. Nessa edição, foram seis equipes e 41 colaboradores envolvidos. A diretoria selecionou seis sugestões para a etapa do Laboratório. Na época, realizou-se uma imersão de cinco dias, para aplicar técnicas do processo criativo e do processo analítico, que compõem a abordagem do design thinking e do design sprint. Foram necessárias, então, cinco etapas para compreender o problema e esboçar uma solução eficaz ao desafio de design a ser formulado no início do trabalho (Figura 4). Toda a metodologia utilizada foi desenvolvida e conduzida com o apoio de um fornecedor externo especializado nesse tipo de serviço para melhor experiência dos envolvidos.

Figura 4 – Metodologia aplicada de design thinking e design sprint.



Fonte: Knapp, Zeratsky e Kowitz (2017).

A etapa de realização dos Pitches, para apresentação das propostas para as soluções dos problemas, contou com a participação de mais de 150 colaboradores, representando 36% do quadro de pessoal, o convite para o evento foi divulgado na rede interna (Yammer), conforme imagem 7, em anexo. Tal processo originou a aprovação de seis ideias, as quais seguiram para a etapa de implementação:

- O SEBRAE É PARA TI TAMBÉM: como melhorar a comunicação das nossas entregas e deixar claro para nossos clientes o que o Sebrae faz?
- MARKET SOLUTION: como melhorar o acesso às informações do mix de soluções para fins comerciais?
- ACEITE CLICK: como digitalizar nosso processo de comercialização?
- SOMA: como melhorar a prospecção de credenciados nas regiões mais distantes ou onde há poucos cadastrados?

- e) ELOO GAMES: como criar uma interface gamificada, moderna e de fácil utilização sobre empreendedorismo?
- f) CAPE: como fazer com que os novos modelos de negócio do Sebrae (Unio, Inno2b, Portal etc.) possam contribuir para as metas de atendimentos digitais?

Posteriormente, outras melhorias foram implementadas, a exemplo do Programa Jornada Cliente é com a Gente, voltado a estimular a cultura da inovação a partir da ótica do cliente e a promover a experiência do colaborador vivenciando na prática o dia a dia do cliente e auxiliando na construção da sua jornada de aprendizado e da sua vivência do Jeito de Ser e de Fazer do Sebrae RS – Tudo Começa no Cliente. A partir dessa experiência, gerou-se impacto positivo na agilidade e melhorias de processos para atendimento aos clientes. Tal ação estimulou os seguintes comportamentos:

- a) aumento da empatia para com o cliente e, dessa forma, entender o que ele pensa e sente em relação aos seus desafios;
- b) ter o cliente no centro na arquitetura do aprendizado do colaborador;
- c) qualificar o conhecimento sobre o cliente para aplicação em situações reais e práticas do dia a dia;
- d) gerar experiências internas significativas para propiciar experiências externas (dos clientes) positivas;
- e) estimular a cultura de inovação, a partir da ótica dos clientes, integrando áreas e processos;
- f) aplicar um novo formato de aprendizagem em que aprender e trabalhar acontecem em conjunto;
- g) possibilitar um desenvolvimento orgânico aos colaboradores.

5.2 Fase II – Estruturação do Programa de Inovação Interna (2021 a 2022)

Após a experiência de quase três anos de trabalho, o time do Colab sentiu a necessidade de propor um novo salto para a inovação interna a partir das avaliações das ações, dos resultados obtidos e de experiências externas, conforme Pedro Waengertner, Sullivan Santiago e Victor Navarrete (2018), é necessário ter um olhar para o ambiente externo quando se constrói um programa de Inovação Interna. Apesar da dedicação e do trabalho realizado, perceberam-se algumas barreiras para o avanço da inovação interna, tais como: baixo envolvimento das áreas em projetos de inovação; concorrência da alocação dos recursos (tempo) das pessoas na execução dos projetos definidos; foco dos colaboradores no atendimento de metas organizacionais sem visão para o novo; falta de agilidade e escalabilidade das entregas dos projetos realizados; e necessidade de contar com o apoio de pessoas especialistas no assunto, dotadas de autonomia de atuação e financeira (com orçamento específico) para realizar as ações propostas.

Diante desse cenário, foi apresentada ao sponsor do Programa e às lideranças envolvidas com o Colab uma nova proposta de trabalho:

- a) estruturação de uma governança para inovação com envolvimento e autonomia;
- b) maior alinhamento do processo de inovação com a estratégia da empresa;
- c) proposição de criação de uma equipe dedicada com o objetivo de estruturar a governança para a inovação e de articular internamente a alocação de recursos nos projetos;
- d) conexão dos projetos Sebrae RS com o mercado;
- e) criação de uma marca Sebrae de inovação.

Tal proposta foi aprovada pela Diretoria, e, com isso, a inovação interna passou a ser conduzida pela gerência de inovação e não mais pelo Colab, ganhando o status de Programa de Inovação Interna. Essa modificação objetivou propor a evolução da gestão da cultura da inovação do Sebrae RS, por meio da adoção de iniciativas que potencializem o intraempreendedorismo, a criatividade e o mindset ágil e inovador entre todos os colaboradores do Sebrae RS e que configurem uma frente de atuação da marca SebraeX.

A marca SebraeX foi lançada em agosto de 2021, conforme imagem 8, em anexo, com o intuito de evidenciar e certificar para o público interno e externo o engajamento do Sebrae RS no acompanhamento das tendências de mercado, entendendo que a inovação é uma premissa para que a organização se torne relevante e de grande valor para os pequenos negócios do Rio Grande do Sul. Houve, nesse sentido, a inauguração, dentro do Instituto Caldeira, de um espaço colaborativo utilizado por todo o Sebrae RS, por parceiros e pelo ecossistema de inovação para promover conexões e parcerias de impacto e gerar resultados relevantes para a organização e os clientes. O Instituto Caldeira é um hub de inovação formado por uma comunidade com foco no desenvolvimento do ecossistema de inovação em Porto Alegre.

Em paralelo, foi implementada no ambiente interno a Plataforma Xideias, conforme imagem 9, em anexo, que constitui um banco de ideias, totalmente transparente, no qual os colaboradores são convidados a cadastrar, por exemplo, ideias de negócios, soluções, produtos e processos, ideias essas que, após classificação, entram em votação para toda a organização. Assim, as ideias que alcançarem um número mínimo de curtidas passam para análise e execução nas áreas responsáveis, conforme imagem 10, em anexo. E, como forma de incentivar o

uso da Plataforma, criou-se o Programa de Reconhecimento, para que os colaboradores que sugerirem ideias sejam premiados com diferentes níveis de reconhecimento, que vão desde o simples cadastramento da ideia até ideias executadas que alcancem impacto relevante para a organização, conforme imagem 11, em anexo.

Com a preocupação de disseminar a cultura de inovação para os novos colaboradores, em janeiro de 2022, houve a implantação de um bate-papo de inovação no onboarding dos colaboradores. Tal conversa, com duração de 45 minutos, visava apresentar aos novos integrantes a marca de inovação SebraeX com a explanação sobre as principais frentes de atuação e um momento dedicado à inovação interna, em que os colaboradores conhecem a plataforma Xideias e o espaço SebraeX, no Instituto Caldeira, e são convidados a participar das demais iniciativas de inovação. Dessa forma, a cultura de inovação é disseminada desde o início da jornada profissional, promovendo um impacto relevante e de engajamento para o desenvolvimento do mindset inovador na empresa.

Ainda, sabendo que os processos de inovação não ocorrerão de maneira isolada no âmbito de uma organização, estando relacionados com: a organização, por meio de suas estratégias, metas e modelos de gestão; a economia do país, o mercado e a gama de informações disponíveis no momento; e os atores que irão se relacionar com a organização em questão (WAENGERTNER, SANTIAGO; NAVARRETE, 2018). E, de acordo com Fraga (2020), esses processos estão diretamente vinculados com a estratégia, a cultura, o projeto e o processo organizacional e a liderança presentes na organização.

Em 2022, com a intenção de mapear o nível de prontidão para inovação no Sebrae RS, foi realizada uma pesquisa, on-line, disponibilizada para todos os

colaboradores, conforme imagem 12, em anexo. Ao todo, obtiveram-se 214 respostas, o que corresponde a 43% dos colaboradores da empresa, as quais foram analisadas e cruzadas com documentos, relatórios e dados de entrevistas individuais realizadas com 13 lideranças das diversas áreas e regionais sobre o tema da inovação. Os principais resultados do diagnóstico, conforme imagem 13, em anexo, foram apresentados em oito dimensões:

- a) estratégia: falta de clareza sobre o papel da inovação interna na empresa, gerando limitações de direcionamento, aplicação, foco e mensuração;
- b) liderança: a inovação faz parte da rotina das lideranças, mas há diferenças no que tange ao incentivo do tema e os líderes são percebidos como seletivos à mudança;
- c) cultura: a empresa possui uma cultura mais passiva em relação à mudança, formal, de baixa colaboração entre áreas e com resistência à execução de projetos de maior incerteza;
- d) pessoas: nem todos os colaboradores reconhecem a importância da inovação, e boa parte deles não possui uma visão prática do assunto nem não se sente motivada pelo modelo de reconhecimento estabelecido;
- e) estrutura: a empresa apresenta características burocráticas e uma arquitetura de inovação complexa que limitam a execução de projetos inovadores, mas há pessoas exercendo um papel importante vinculado ao tema;
- f) processo: o processo adotado para o XIdeias não entrega o resultado esperado do ponto de vista de engajamento, execução e

implementação. Também há um conjunto de projetos orgânicos de Inovação sendo executado que demanda gestão, acompanhamento e maior conexão com dores e oportunidades;

- g) funding: os recursos financeiros não limitam a inovação, mas o excesso de regulamentação ao qual a empresa é exposta exerce uma pressão para que sejam selecionadas iniciativas de menor risco;
- h) relacionamento: existe oportunidade de explorar o relacionamento com os ecossistemas para otimizar a inovação interna.

Sendo assim, foram utilizados tais insumos e o conceito de empreendedorismo corporativo, que, segundo Dornelas (2015), existe quando funcionários conscientes de seu papel na organização onde trabalham trazem ideias e executam projetos que visam ao crescimento da empresa em longo prazo, como base para a elaboração do plano de trabalho do Programa de Inovação Interna, que continua em 2023.

5.3 Orçamento

Os recursos investidos para o desenvolvimento do processo de Inovação Interna do Sebrae RS contemplaram a contratação de consultores especializados, fornecedores in company, a aplicação de pesquisa (2022), recursos humanos e a aquisição de um ambiente de ideias (plataforma Xideias). Diante da necessidade de apoio externo para a estruturação do programa, foram investidos os seguintes valores:

- a) 2020 – R\$ 353.000,00;
- b) 2021 – R\$ 141.000,00;
- c) 2022 – R\$ 234.000,00;

Logo, o total de recursos financeiros investidos foi de R\$ 528.000,00. Além disso, foram investidos recursos humanos no Programa de Inovação Interna do Sebrae RS, que consistiram em colaboradores de diferentes áreas ao longo do tempo. Inicialmente, foram envolvidos os setores de Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica, Governança Corporativa e Inovação do Sebrae RS, mobilizando dez pessoas. No desenvolvimento da marca SebraeX, houve envolvimento da área de Marketing, com três colaboradores. Nesse sentido, entre os anos de 2018 e 2022, participaram da estruturação do programa um total de treze colaboradores.

6 RESULTADOS E AVALIAÇÃO

A forma de avaliação do Programa de Inovação Interna é baseada em indicadores de caráter quantitativo e qualitativo. A implantação do Programa de Inovação contribuiu para que o Sebrae RS obtivesse, em 2019, um crescimento de 61 pontos no nível de maturidade da gestão, passando de 617 para 678 pontos em uma escala de 1000 pontos, demonstrando assertividade na estratégia adotada, conforme imagem 14, em anexo. E, quando analisado o resultado relativo ao tema da inovação, também se observa um crescimento, sinalizado por uma taxa de 39,1% em 2018 que passa para 48,4% em 2019, conforme imagem 15, em anexo. Os resultados aferidos são baseados na metodologia de análise da FNQ, que é aplicada por especialistas da organização. A partir de 2020, o Programa de Excelência na Gestão foi descontinuado, não sendo possível utilizar a mesma métrica para acompanhamento.

Outra forma de mensurar os avanços consiste na pesquisa do GTPW, empresa que apoia as organizações para obterem melhores resultados, baseando-se na cultura de confiança, desempenho e inovação. A partir da pergunta sobre quantas oportunidades significativas o colaborador teve para desenvolver novas e melhores

formas de trabalhar, foi possível realizar a primeira medição do Innovation Velocity Ratio (IVR). O IVR é a métrica desenvolvida pelo GPTW para medir o ritmo de inovação de uma empresa e apresenta três diferentes estágios da inovação: acelerado, funcional e de atrito. Em 2019, o estágio atingido pelo Sebrae RS foi o de atrito, passando para funcional em 2020, classificação mantida em 2021 e em 2022.

Em 2021, dentro do conjunto de metas organizacionais do Sebrae RS, foi criado um indicador de percentual de colaboradores envolvidos com projetos de inovação, conforme imagem 16, em anexo. Ao todo, observou-se uma taxa de 41% de colaboradores diferentes atuando diretamente em 42 projetos inovadores durante o ano, executados por todas as 26 áreas do Sebrae RS. Em 2022, tal índice passou para 54% dos colaboradores, envolvendo no mínimo um colaborador de cada área, distribuídos em 45 projetos. A validação dos resultados das apurações é realizada pela empresa de auditoria externa (empresa licitada) responsável pela verificação e validação do atingimento das metas organizacionais no Sebrae RS.

Outros indicadores de acompanhamento foram o número de ideias cadastradas na plataforma Xideias e o número de colaboradores reconhecidos quanto ao avanço da implementação da ideia. Entre 2021 e 2022, foram 36 ideias cadastradas espontaneamente pelos colaboradores, com premiação de nove dos colaboradores que cadastraram as três ideias mais votadas na plataforma Xideias nos ciclos do programa.

Além disso, mensuraram-se as horas de capacitação e sensibilização sobre temas de inovação. Entre 2019 e 2022, foram ofertadas para toda a empresa mais de 10.900 horas de treinamentos para colaboradores do Sebrae RS, conforme imagem 17, em anexo.

Outro resultado significativo foi alcançado a partir do desafio da equipe ELOO GAMES (equipe participante do 2º Laboratório), que tinha como objetivo criar uma interface gamificada, moderna e de fácil utilização sobre empreendedorismo. Com base no desafio proposto, foi desenvolvido o game Dinolândia, que busca estimular as competências empreendedoras para o público infantil, conforme imagem 18, em anexo. O Dinolândia parte da criação de um parque de dinossauros virtual e apresenta as fases de um negócio de forma lúdica, como a compra e a alimentação dos animais, a limpeza e a infraestrutura do parque e as ações de promoção e venda de ingressos, tudo administrado pelo usuário. O game, gratuito e voltado para crianças de seis a dez anos, possibilita que os pequenos experimentem, de modo divertido, diversas competências empreendedoras. Em 2022, o game foi nacionalizado em todo o Sistema Sebrae, por ter se destacado como o segundo produto com mais atendimentos. Atualmente, o jogo conta com mais de 360 mil acessos em todo o Brasil e está disponível nas principais plataformas para download.

7 CONCLUSÃO

Investir em inovação é uma maneira de garantir o crescimento sustentável e o sucesso em longo prazo. O Sebrae RS sempre demonstrou o cuidado em estar alinhado às novas tecnologias e tendências que permitissem atender ou mesmo antecipar as demandas de um mundo cada vez mais conectado e global.

Atualmente, o universo de pequenas empresas do Rio Grande do Sul é de mais de um milhão de empreendedores. E o Sebrae RS abarca um percentual de 30% desse mercado com suas atividades. Apesar disso, ainda há uma trajetória a ser percorrida. Assim, com base nos resultados da pesquisa realizada em 2022 com os

colaboradores, as frentes de atuação do Programa de Inovação Interna continuarão o plano de ação, tendo como base três pilares para desenvolvimento e atuação:

- a. estratégia: definição de novos objetivos para o programa, que são desenvolver e fazer progredir a cultura de inovação, formar intraempreendedores para atuar em projetos de inovação e executar projetos de inovação interna;
- b. processo: melhorias e adaptações na plataforma Xideias, criando uma jornada de inovação interna baseada em desafios e ideias focados em melhorias de processo e inovação incremental (a fase do processo contempla definição dos desafios, hackathon e envio de ideias para solucionar impasses do dia a dia da empresa).
- c. ativação corporativa: criação de um calendário de ações para ativação da inovação interna entre os colaboradores, tendo como principal destaque a organização de missões das regionais com destino ao espaço SebraeX, no Instituto Caldeira, para promover a aproximação dos colaboradores de todo o estado com o ambiente de inovação, mediante visita guiada e disponibilização de mentorias em temas e ferramentas conectados a processos inovadores na empresa.

O termo “inovação” nunca esteve tão em voga, seja no universo do trabalho ou no meio acadêmico. Especialmente nas organizações, a inovação vem sendo associada ao crescimento e desenvolvimento de novos negócios. Em um mundo que respira transformação digital, conectar-se com o novo é um dos desafios corporativos mais urgentes. E essa conexão vai além da interface entre tecnologia e objetos físicos – tem relação com a mudança de mentalidade.

REFERÊNCIAS

CAROLI, Paulo. **Lean inception**: como alinhar pessoas e construir o produto certo. São Paulo: Caroli, 2018.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016.

FRAGA, Aline Debize de. O intraempreendedor e a organização empreendedora: Uma relação de interdependência. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 16, n. 11, p. 118-136, 2020.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Guia de referência da gestão para excelência**. São Paulo: FNQ, 2016.

KNAPP, Jack; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. **Sprint**: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. 1. ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FINEP, 2005.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WAENGERTNER, Pedro; SANTIAGO, Sullivan; NAVARRETE, Victor. **Transformação radical**. São Paulo: Editora Gente, 2020.

MINICURRÍCULO DOS AUTORES

Carla Habckost Dutra é gerente de Recursos Humanos no Sebrae RS, mestre em Gestão Social do Trabalho e especialista em Educação e Pedagogia pela Universidade de Brasília (UnB).

Lucila Coimbra Fenilli é analista da Governança Corporativa no Sebrae RS, mestre em Administração e economista pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Suelen Martins de Lima é analista de Gestão de Pessoas no Sebrae RS e graduada em Administração pelo Instituto Educacional do Rio Grande do Sul (IERGS)

Tancredo Diaz é analista da Gerência de Inovação no Sebrae RS e especialista em Negócios Digitais, Intraempreendedorismo e Inovação pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR).