

EM PREEN DEDO RISMO



CÂMARA
DE COMÉRCIO
E INDÚSTRIA
DO CENTRO
CONSELHO EMPRESARIAL
DO CENTRO



fincentro



BTEN
Business Talent
Enterprise Network



QUADRO
DE REFERÊNCIA
ESTRATÉGICO
NACIONAL
PORTUGAL 2007-2013



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

mais
CENTRO
Programa Operacional Regional do Centro



EMPREENDEDORISMO

«toda a ação humana empresarial em busca da criação de valor através da criação ou expansão da atividade económica, pela identificação e exploração de novos produtos, processos e mercados» (OCDE, 1998)

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Manual Prático de Implementação
Empreendedorismo

COORDENAÇÃO DO PROJETO

CEC – Câmara de Comércio e Indústria do Centro
www.netcentro.pt

AUTORIA

B´TEN – Business Talent Enterprise Network
www.bten.pt

PROJETO GRÁFICO

Musse Ecodesign

EDIÇÃO

Junho 2015

CONTATO

jvasconcelos@bten.pt

ÍNDICE

1//	INTRODUÇÃO.....	6
2//	O EMPREENDEDORISMO NO SEIO DAS EMPRESAS: INTRA-EMPREENDEDORISMO.....	12
3//	AVALIAÇÃO DA CULTURA DE INTRA-EMPREENDEDORISMO	15
4//	POSICIONAMENTO ATUAL - DIAGNÓSTICO VETORIAL.....	17
5//	A ESTRATÉGIA – PERCURSO A PROSEGUIR	22
6//	RECURSOS E COMPETÊNCIAS: CAPACITAÇÃO DAS PESSOAS.....	27
7//	O CASO DA MICRO I/O	31
8//	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	35



O FINCENTRO

Uma iniciativa no âmbito dos Sistemas de Incentivos a Ações Coletivas (SIAC) do Mais Centro – Programa Operacional Regional totalmente orientado para o apoio às PME da Região Centro.

1// INTRODUÇÃO

O Projeto FINCENTRO surgiu no âmbito do Sistema de Incentivos a Ações Coletivas (SIAC) do Mais Centro – Programa Operacional Regional, procurando suprimir uma falha crítica de mercado para o desenvolvimento do tecido empresarial, sobretudo no que concerne à ausência de intervenções específicas de atuação sobre a componente de financiamento de iniciativas empresariais.

O FINCENTRO procurou dar uma resposta integrada à componente de financiamento das iniciativas empresariais, abordando-a como um fator de competitividade determinante, visando simultaneamente atuar sobre a procura e a oferta, em interligação com as políticas públicas e as iniciativas privadas, existentes ou em vias de implementação que operam a montante das necessidades de financiamento.

Este projeto atuou numa perspetiva de alteração do paradigma de financiamento das empresas, apresentando uma forte complementaridade com outras iniciativas já em curso ou em vias de implementação que abrangem todo o ciclo de vida das empresas (criação, desenvolvimento, consolidação e transmissão), tendo resultado um modelo de atuação em empresas, dividido em três vetores de atuação vertical:

VETOR 1: NOVAS FORMAS DE FINANCIAMENTO

Focado na sensibilização e motivação para a utilização de novos instrumentos de financiamento e a transferência de conhecimento (informação) sobre as características dos produtos e serviços financeiros.

VETOR 2 : CONSOLIDAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO E EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

Focado na criação de condições para que empresas com iniciativas empresariais com potencial de crescimento acessem a soluções de financiamento diversificadas e com condições melhoradas, nomeadamente através da melhoria do seu rating de crédito.

VETOR 3: TRANSMISSÃO E SUCESSÃO EMPRESARIAL

Focado no propósito de sensibilizar e estimular o tecido empresarial da Região para o problema da sucessão empresarial, bem como atuar do lado da oferta através da concretização de uma rede de parcerias alargada constituída pelos agentes dinamizadores da oferta (com a participação de operadores financeiros, private equities, investidores locais, business angels, e outros agentes qualificados).

Nesta nova fase, o FINCENTRO seguiu a mesma abordagem metodológica prosseguida para os vetores 1,2 e 3, constituindo-se como uma Prestação de Serviços de Consultoria Especializada, junto das empresas a intervir, através do apoio à gestão de topo na identificação das prioridades de intervenção (capacitação), alargando as suas frentes de atuação para as seguintes áreas temáticas/vetores:

- Inovação;
- Empreendedorismo;
- Eficiência Organizacional;
- Sustentabilidade;
- Internacionalização.

Com estas novas áreas de atuação, o FINCENTRO ao intervir em áreas estratégicas para a sustentabilidade das empresas, voltou a incidir sobre falhas de mercado, na medida em que as PME têm dificuldade em se diferenciar e potenciar a sua competitividade empresarial de forma consistente em áreas que podem melhorar o seu posicionamento nas cadeias de valor em que operam.

Com o FINCENTRO II pretendeu-se dar um passo adicional no efeito de demonstração que o projeto pretende induzir ao atuar sobre áreas onde se registam sistematicamente falhas de gestão que comprometem a sua capacidade competitiva. Pretendeu-se dar um salto qualitativo alargando o seu âmbito para novas áreas de intervenção que são determinantes para o sucesso da operacionalização da estratégia. Este projeto pretende contribuir para o desenvolvimento e consolidação do tecido empresarial atuando sobre as seguintes áreas:

Vetor 4 Inovação:

Validar a relevância económica e social da Inovação enquanto fator de competitividade das empresas.

Vetor 5 Empreendedorismo:

Promover a adaptação das empresas, dos empresários e dos trabalhadores, à mudança e à inovação enquanto fator de auto motivação e de orientação para resultados.

Vetor 6 Eficiência Organizacional:

Identificar projetos de oportunidade de melhoria de produtividade, associados a novos processos e técnicas que contribuam para a

obtenção de ganhos de eficiência operacional e de funcionamento da empresa em geral.

Vetor 7 Sustentabilidade:

Identificar e estruturar soluções empresariais eco-inovadoras e eco-eficientes enquanto fator competitivo das empresas no mercado nacional e internacional.

Vetor 8 Internacionalização:

Acompanhar processos de tomada de decisão e negociação com parceiros nos mercados alvo e do plano de implementação da estratégia de internacionalização da empresa.

Além da intervenção nos vetores atrás mencionados, existe também, em todas as empresas, um trabalho de capacitação dos recursos chave na **Criação de Modelos Financeiros** de suporte à decisão.

IMPACTO DO PROJETO NA REGIÃO CENTRO

O FINCENTRO insere-se no âmbito do “Sistema de Incentivos a Ações Coletivas do Mais Centro – programa Operacional Regional” cobrindo os objetivos definidos, ao possibilitar a atuação sobre: o diagnóstico global na temática escolhida; a capacitação dos recursos chave das empresas intervencionadas em metodologias e ferramentas de produtividade na área de trabalho identificada e escolhida; o plano financeiro de suporte à mudança; e a disseminação de resultados.

O projeto incide sobre fatores imateriais de competitividade, atuando diretamente sobre aspetos de cultura empresarial que se querem

estimular, pelo que os seus efeitos induzidos terão repercussões a curto, médio e longo prazo.

As alterações de cultura empresarial são o aspeto nuclear do projeto. Incentivaram-se as empresas aderentes a mudarem o seu paradigma organizacional, percebendo a importância de terem bem definido o seu modelo de negócio, as suas prioridades estratégicas e gerirem a mudança para reforçar o seu posicionamento nos mercados em que operam.

A geração de efeitos de arrastamento de um “grupo piloto” para uma “onda” de mudança, mais favorável à utilização de instrumentos de gestão mais sofisticados e adequados ao contexto fortemente competitivo em que as empresas da Região operam, requer:

- testemunhos empresariais credíveis (empresas aderentes que dão testemunho da sua experiência junto dos seus pares),
- identificação de instrumentos metodológicos eficientes que se traduzam em resultados melhorados;
- envolvimento das Associações Empresariais na redução de custos de contexto e no envolvimento das empresas associadas;
- disseminação destas abordagens por um público alvo gradualmente mais receptivo e alargado.

EFEITO MULTIPLICADOR DO PROJETO

O trabalho realizado com as empresas aderentes é essencial para a disseminação destas abordagens junto das outras empresas da Região

Centro, contribuindo para a geração dos seguintes efeitos de arrastamento e difusão (*spill over effects*) junto do tecido empresarial:

Efeito demonstrador: a atuação ao nível das empresas aderentes através da utilização de ferramentas práticas com resultados visíveis a curto prazo capazes de contribuir para o seu posicionamento no mercado e potenciar, a médio/longo prazo, a sua capacidade competitiva, é determinante para que se possa evidenciar a existência de experiências bem sucedidas;

Efeito de transformação interna: a liderança das empresas aderentes deverá ficar mais focada na gestão de projetos que combinem a identificação de prioridades estratégicas com a atuação em áreas operacionais normalmente não consideradas como “core”, mas que são determinantes para a competitividade da empresa. Esta nova perspetiva deverá ser gradualmente transversal dentro da empresa e envolver os vários níveis hierárquicos;

Efeito de difusão inter-pares: os gestores de topo e as direções intermédias envolvidas no Projeto, comunicarão às outras empresas da Região Centro a sua experiência na utilização de (novas) abordagens metodológicas orientadas para a eficácia que a empresa pode alcançar com novas práticas de gestão;

Efeito de alteração comportamental: a perceção que as mudanças operadas nas empresas aderentes e a motivação para as prosseguir são um estímulo para que outras empresas reajam, se preocupem com a valorização de áreas de gestão essenciais ao crescimento da empresa e dos fatores imateriais de competitividade;

Efeito de difusão das abordagens metodológicas: a constatação que o sucesso da empresa pode ser potenciado com a atuação nas

áreas cobertas pelo FINCENTRO deverá motivar outros empresários da Região a iniciar projetos nas áreas da inovação, (intra)empreendedorismo, eficiência organizacional, sustentabilidade e internacionalização.

Efeito dinamizador do ecossistema Regional: uma maior motivação para a atuação nestas áreas de intervenção contribui para uma procura de serviços especializados direcionada para as entidades do SCTN da Região (e também do País e de outras redes internacionais). Continuando a reforçar as ligações ao sistema financeiro, nomeadamente atraindo as entidades especialistas na oferta de instrumentos de inovação financeira.

Efeito de divulgação: as abordagens, casos práticos, materiais de comunicação e as ações de promoção do Projeto nos vários suportes e meios utilizados ajudam a estruturar informação que sistematize as boas práticas contribuindo para a sua propagação dentro da Região. A divulgação desta iniciativa ajuda à disseminação dos instrumentos, resultados e potencial de adoção por parte de outras empresas da Região Centro;

Efeito de transformação cultural: a disseminação junto do tecido empresarial da Região de uma “vaga” de empresas que gerem ativamente fatores determinantes da sua competitividade. Empresas que querem gerir a sua subida nestas cadeias de valor de forma ativa e que não se resignam a responder a encomendas que fornecedores de 2ª e 3ª linha de OEM lhes colocam. Empresas que percebem que a sua inserção em cadeias de valor internacionalizadas e com maior valor acrescentado é essencial para a sua sustentabilidade.

O FINCENTRO II é uma nova oportunidade de consolidar e acelerar o efeito multiplicador do projeto contribuindo para:

- colmatar as falhas de mercado identificadas no âmbito do SIAC, criando casos de intervenção em novos vetores temáticos que sirvam de exemplo para um número alargado de outras empresas que sintam o mesmo tipo de necessidades/expetativas;
- continuar a trabalhar estas temáticas acrescentado novas “camadas” de ação, de divulgação e de reforço de uma cultura empresarial mais informada e sofisticada, capaz de responder com qualidade aos desafios de mercado;
- sustentar um processo de propagação pelo tecido empresarial da Região de novas “dinâmicas de desenvolvimento empresarial diferenciadas e sustentadas em novos instrumentos: financeiros, inovação, (intra)empreendedorismo, eficiência organizacional, sustentabilidade e internacionalização.



EMPREENDEDORISMO

«toda a ação humana empresarial em busca da criação de valor através da criação ou expansão da atividade económica, pela identificação e exploração de novos produtos, processos e mercados» (OCDE, 1998)



O EMPREENDEDORISMO NO SEIO DAS EMPRESAS:

INTRA-EMPREENDEDORISMO

INTRAEMPREENDEDOR: Pessoa que toma responsabilidade direta em converter uma ideia num projeto no seio de uma organização, através de proatividade, assunção de risco e inovação.

2// O EMPREENDEDORISMO NO SEIO DAS EMPRESAS: INTRA-EMPREENDEDORISMO

Nos últimos anos o empreendedorismo é visto como uma atitude, definida pela sua proatividade, pela sua capacidade de gerar inovação e pela capacidade de lidar com o risco. Geralmente é associada à criação de novos negócios e de novas organizações. É assim importante para a economia e para a Sociedade, não apenas pela criação de riqueza, como pela geração de bem-estar social.

No entanto os atributos que fazem os empreendedores terem sucesso nas suas iniciativas individuais são os mesmos que, coletivamente, poderão conduzir ao sucesso das organizações, tendo como resultado benefícios para a sociedade e para a economia.

É comumente aceite denominar ao empreendedorismo que desponta nas organizações de intra-empreendedorismo; aceitando-se como empreendedores aqueles que tomam responsabilidade direta por converter uma ideia num projeto no seio de uma organização, através de proatividade, assunção de risco e inovação.

Os intra-empreendedores trabalham em empresas para solucionar um problema específico, possuem competências específicas e sabem assumir riscos e decisões no contexto do projeto e das responsabilidades que lhe foram atribuídas. Ao contrário do empreendedor, o intra-empreendedor não está focado em toda a organização mas apenas nos processos a que se encontra associado. Tornam-se o motor da inovação no seio das empresas pois procuram soluções para as questões originadas no mercado (como políticas,

práticas, tecnologias ou aplicações) para aumentar a produtividade e desenvolver o potencial da empresa. São aqueles que assumem posições com maior autonomia nas empresas ou dirigem os seus *spin-offs*. Têm visão e compreendem as tendências do mercado antes dos outros no segmento em que trabalham. Vêm a empresa como um conjunto de processos, em que cada um destes tem que evoluir e se desenvolver. Assumem-se geralmente como as pessoas de confiança dos empreendedores e dos decisores de uma empresa.

Na realidade, esta atitude, quando assumida pelas pessoas e pelas lideranças das organizações, geram processos que conduzem, não apenas, a novos negócios como também a outras atividades, inovadoras ou procedimentos, como contribuição de novas estratégias, geração de novos produtos ou serviços, novos mercados, tecnologias, técnicas administrativas ou atitudes comercialmente mais competitivas. Esta disposição geral contribui para a sua competitividade nos mercados onde atua, bem como para o ajustamento permanente à mudança.

O Intra-empreendedorismo é a base de um ciclo virtuoso onde empresas são empreendedoras porque contam com intra-empreendedores e estes concretizam as suas potencialidades, realizando-se profissional e pessoalmente, vendo-se recompensados por isso pela empresa.

O processo de intervenção numa empresa com o objetivo de desenvolver internamente uma cultura empreendedora terá assim a seguinte sequência:

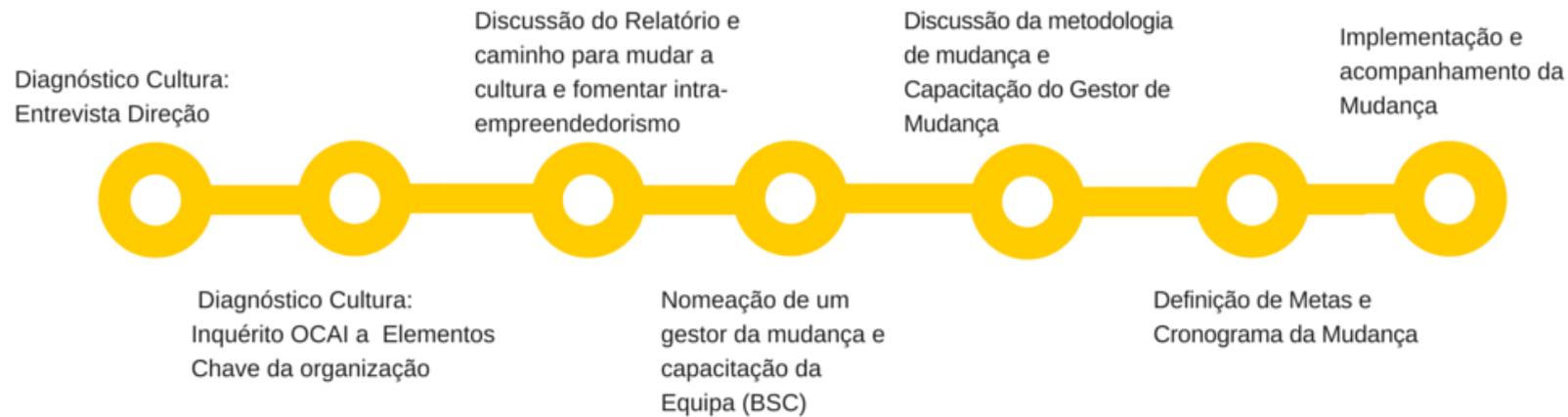


Figura 1 - A sequência metodológica

Neste manual procurar-se-á desenvolver aspetos metodológicos para a avaliação de uma cultura de Intra-empendedorismo e contribuir para a capacitação das lideranças de aspetos chave para o seu desenvolvimento no seio da organização.



AVALIAÇÃO DA CULTURA DE EMPREENDEDORISMO

Para empresas empreendedoras, onde se constrói o negócio em simultâneo com a cultura empresarial, esta tem que ser constantemente liderada, alimentada e monitorada.

3// AVALIAÇÃO DA CULTURA DE INTRA-EMPREENDEDORISMO

A cultura de empreendedorismo no seio de uma organização pode ter como características vários elementos aparentemente díspares e de difícil medição e comparação através de indicadores tradicionais.

Selecionamos por isso um conjunto de aspetos que, por se encontrarem a montante de outros, permitem simplificar o modelo de abordagem nas organizações e assim definir tanto a cultura vigente como a desejada, procurando compreender se as suas características se compatibilizam com a cultura de intra-empendedorismo.

Assim devemos procurar focar-nos em avaliar sete grandezas a verificar através de inquéritos ou entrevistas:

- *Cultura Dominante*
- *Tipo de Liderança*
- *Grau de autonomia e responsabilidades ao longo da cadeia hierárquica*
- *Desempenhos que são recompensados*
- *Política de incentivos e recompensas*
- *Prioridades estabelecidas quando da admissão de novos colaboradores*
- *Processo usado para a atualização de produtos, processos e mercados*

Para esta avaliação diagnóstica usámos como instrumentos entrevistas orientadas com a liderança da empresa e a realização de teste OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument - desenvolvido por Cameron & Quinn, e adaptado para este efeito pela B'TEN) tipos.



Figura 2 - Grandezas a verificar



POSIÇÃO ATUAL – DIAGNÓSTICO VETORIAL

Tipos particulares de culturas formadas a partir de valores, pressupostos e prioridades, tornam-se dominantes conforme as organizações abordam os desafios e se adaptam às mudanças.

4// POSICIONAMENTO ATUAL - DIAGNÓSTICO VETORIAL

DIAGNÓSTICO DE CULTURA

O CEO da empresa é a peça chave no desenvolvimento de todo o processo. É ele que lidera e permite o desenvolvimento da atividade e da cultura empresarial.

A primeira avaliação faz-se a quem detém o poder na organização. Através de uma conversa franca e direcionada devem-se apurar a perspectiva destes não apenas sobre as questões chave da cultura empresarial conforme apresentado na figura 2, mas também sobre o seu desejo e disponibilidade para desenvolvimento de uma cultura de empreendedorismo (intra-empendedorismo) no seio da empresa.

Deve-se compreender se o líder institucional exerce efetivamente liderança ou se existe um líder informal que, em seu nome, a exerce. Também se deve esclarecer que uma cultura que promova o intra-empendedorismo é uma cultura que promove a flexibilidade e se foca no exterior da empresa e, portanto, podem retirar controlo e foco interno. Apesar da sua intenção, na realidade pode não estar disponível para prescindir de “autoridade” sobre os seus subordinados.

As questões a colocar a este e às principais chefias deverão esclarecer as seguintes questões:

- Qual o grau de autonomia e responsabilidades ao longo da cadeia hierárquica?
- Qual a política de diferenciação de salários?
- Qual a política de incentivos e recompensas?
- Que desempenhos são recompensados?
- Que prioridades são estabelecidas quando da admissão de novos colaboradores?
- Que procedimento é usado para a atualização de produtos, procedimentos e mercados?
- Como surgem as novas ideias de produto, processos ou mercados? Se os colaboradores fizerem sugestões como são tratadas?

Dos resultados destas questões poderemos iniciar o preenchimento dos elementos que permitem sistematizar as questões levantadas inicialmente.

O MÉTODO OCAI

Existem vários instrumentos para determinação da cultura organizacional. Muitos com objetivos concretos, como por exemplo o, no caso da medição da cultura de inovação o “*Inovation Culture Canvas*” ou, para uma perspectiva alargada centrada apenas nas pessoas, o Método OCAI (Organizational Culture Assessment

Instrument) ou o Modelo dos Valores Contrastantes. Pela simplicidade de utilização e adequação aos objetivos perseguidos optámos pelo OCAI.

O Método OCAI permite, de uma forma muito simples e amplamente testada determinar a cultura organizacional presente e desejada numa organização através de seis dimensões:

- *Caraterísticas Dominante*
- *Liderança Organizacional*
- *Gestão de Colaboradores*
- *Cola Organizacional*
- *Ênfase estratégica*
- *Critérios de Sucesso*

A partir do inquérito realizado a todos os colaboradores chave e às lideranças, obtém-se uma franca ideia do tipo de cultura existente e do tipo de cultura pretendido pelos inquiridos. Permite:

- Perceção da cultura dominante numa organização;
- Perceção de como está a organização focada no mercado;
- Dar indicação sobre a “distância” a que organização se encontra da cultura preferencial;

- Comparar elementos após alguns meses de implementação da mudança;
- Assumir a cultura preferencial como ponto de partida para as mudanças a propor.
- Realizar análises parciais para melhor compreensão de aspetos que possam decorrer das entrevistas às lideranças.

O Inquérito tem um formato simples e foi aplicado com pequenas alterações ao proposto por Cameron et Quinn.

O objetivo é, na sequência do inquérito, representar um gráfico de aranha com forte orientação para a cultura de inovação e de mercado, conforme ilustra a figura 4.

Da análise do resultado deste teste obtém-se uma família de gráficos que nos permite caracterizar a organização e as suas diferentes componentes ao nível da cultura atual e à cultura desejada. O “*scoring*” alcançado através do questionário representa-se em gráficos aranha como o representado na figura 4 (que corresponde a uma situação concreta de uma empresa). As suas componentes podem-se ainda analisar individualmente. No entanto este é um teste da cultura e não um teste de liderança ou de ambiente interno, podendo-se retirar

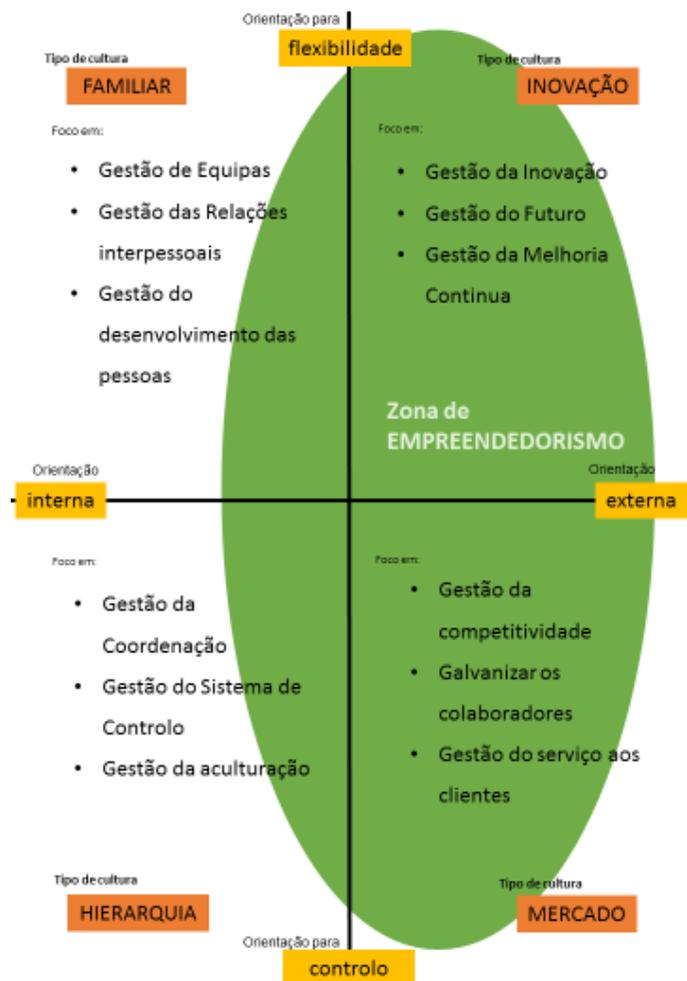


Figura 3 - representação da cultura de intra-empendedorismo no referencial OCAI

Inferências a partir dos dados parciais

Do cruzamento das conclusões retiradas através da análise dos resultados do Método OCAI e do questionário inicial realizado à liderança / administração da empresa tiram-se conclusões relativamente à posição em que a empresa quer estar em termos da sua cultura e dos seus objetivos e à que realmente se verifica e, ainda, aquela que os seus colaboradores entenderam como desejável.

Deste passo gera-se um relatório de diagnóstico que será parte integrante do relatório final a apresentar à organização, que além desta componente inclui ainda medidas de capacitação das pessoas para o desenvolvimento de uma cultura intra-empendedorista.

As mudanças de cultura não se realizam no espaço de semanas e requerem por isso, a seleção e capacitação de um gestor de mudança (*intrapreneurship master*), como garantia de implementação das recomendações geradas a partir de diagnóstico efetuado.

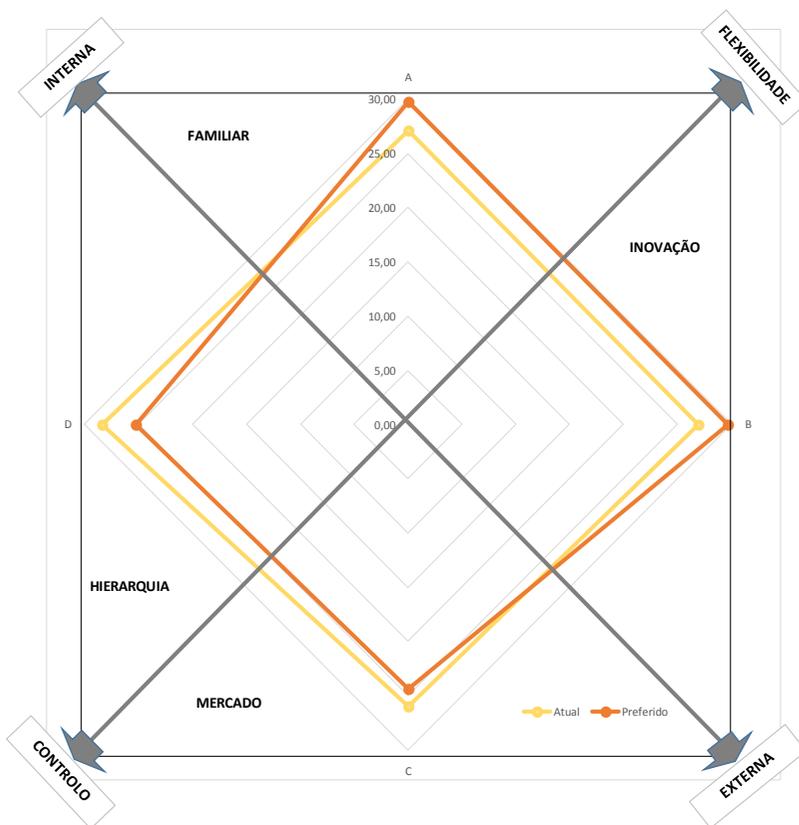


Figura 4 - representação da cultura empresarial de uma empresa concreta

No exemplo da Fig.4 podemos ver a representação da cultura de uma empresa já com mais de 20 anos. Nestas empresas, é natural existir maior equilíbrio entre as diferentes culturas (fase de elaboração da estrutura de acordo com a classificação proposta pela “Advance Change Theory”, (R. Quinn, 2000)

A leitura destes gráficos permitem dar uma ideia geral da cultura e de alguns aspetos a ela subjacentes. No caso representado na fig. 4 é curioso verificar que o desejo ou preferência dos colaboradores é de menor formalidade e hierarquia com conseqüente reforço de uma cultura de inovação (o que aparenta favorecer o desenvolvimento de intra-empendedorismo no seio da empresa); em sentido oposto, parece haver uma clara preferência por um ambiente de maior “comodidade” emocional abrigando-se numa cultura familiar, muito menos agressiva que a do mercado. No entanto, repare-se que há uma clara deslocação do desejo dos colaboradores no sentido de uma maior flexibilidade, não sendo clara nenhuma tendência para o foco interno ou externo.

O desenvolvimento de intra-empendedorismo terá que passar por introduzir práticas culturais que desloquem o foco da cultura para o exterior, assumindo o mercado uma muito maior importância para todos os elementos chave da organização.



A ESTRATÉGIA DE MUDANÇA: PERCURSO A PROSSEGUIR

“As mudanças são cruéis para quem não toma parte nelas”

Louis XVI (momentos antes de ser guilhotinado)

5// A ESTRATÉGIA – PERCURSO A PROSSEGUIR

METODOLOGIA DE ESTÍMULO E ADAPTAÇÃO À MUDANÇA

A cultura organizacional é tanto mais forte quanto mais evidente se demonstra a sua dominância num dos setores. Esta pode ser determinada por critérios de sobrevivência ou de afirmação no mercado, estando ou não na área que marcámos como a área do empreendedorismo (Cf. Zona de Empreendedorismo - a verde - na fig.3). Esta área define-se como a área onde ocorrem fenómenos internos que levam à organização no seu todo a ser empreendedora.

O maior equilíbrio entre setores pode representar maturidade na organização dependendo dos setores/áreas em que a empresa trabalha pode ser ou não encarado como adequado ao “caminho” a seguir.

A metodologia adotada permite compreender e recomendar políticas e estratégias conducentes à mudança desejada respondendo às questões:

- O que tem a liderança da empresa que continuar a fazer?
- O que tem de fazer Mais?
- O que tem de fazer Menos?
- O que tem que ser Abandonado porque já não se adapta a nenhum dos objetivos ou às pessoas?

A resposta a estas questões proporcionam elementos valiosos para definir novas políticas e orientações para o caminho desejado.

Após a fase de diagnóstico e em paralelo com a de capacitação das pessoas chave da organização, a direção da empresa é convidada a definir um gestor ou coordenador desta mudança cultural que poderá, ou não, ser membro desta administração.

GESTOR DA MUDANÇA:

Tem que se definir com as pessoas (com os líderes, mas também com o referido “*intrapreneurship master*”) os objetivos a alcançar. O processo de reflexão que se seguirá tentará responder a questões como: que pequenas coisas podem ser iniciadas ou interrompidas? Que processos redesenhar? Que gastos, redundâncias ou gestos inúteis têm que ser abolidos? Que recursos terão que ser mobilizados? Por onde começar? Que pode ser usado para marcar e celebrar as mudanças? Como celebrar os progressos? Como comunicar os novos valores culturais com clareza?

APOIO DA GESTÃO DE TOPO:

Recomenda-se uma metodologia linear a seguir pelo gestor da mudança (com apoio da administração) no espaço de tempo que se definirá. A Figura 5 dá o exemplo dos passos a seguir, adaptando os princípios de Kotter:



Figura 5 - os 8 estádios da mudança de Kotter

Este esquema dá-nos a visão da sequência dos passos a dar em direção de uma mudança da cultura.

Adicionalmente sugerimos algumas regras práticas para apoio ao gestor da mudança e à equipa que o apoia

Sugestões Práticas para implementação da mudança

Definição do conjunto de ações a assumir para alcançar os objetivos definidos.

Identificação de pequenas vitórias: *começar pelo que é fácil mudar, mudar e celebrar publicamente. As pequenas vitórias e a celebração inibem a resistência à mudança.*

Gerar apoio social: *construção de cumplicidades entre as pessoas para apoiar mudanças. Proporcionar capacidade de decisão (“empowerment”) a líderes espontâneos e reconhecer a sua autonomia (e responsabilidade) nos processos que lideram. Dar apoio quando necessitam.*

Desenhar um processo de acompanhamento (“follow-up”) e de monitorização e quantificação (“accountability”) da mudança: *planificar o processo, propor metas intermédias e datas limite para garantir que, entre o conjunto de processos que as pessoas têm que realizar, disponibilizam tempo e disponibilidade para implementar a ocorrência de mudanças.*

Proporcionar / partilhar informação: *a administração / gestão da empresa tem que partilhar informação sempre que pode e a propósito de todos os processos, disseminando conhecimento sobre o negócio e implicando todos os colaboradores chave nas opções sobre os processos e mercados.*

Medição: *criação de critérios que permitam definir e medir o sucesso da mudança da cultura*

Criar motivação: *a resistência ocorre em todos os processos de mudança, em particular quando propomos às pessoas deslocarem-se para áreas de menor conforto, maior autonomia, proatividade e risco. A motivação passa pela demonstração das vantagens da mudança e associando-as às melhorias e aos incentivos que terão que se criar.*

Explicar Porquê! *Contribui para tornar a estrutura uma organização aprendente, aberta à mudança porque a compreende e a procura. Todos compreendem que se explica o quê por quem se tem menor consideração, mas explica-se porquê aqueles por quem se tem maior estima e consideração profissional.*

Não carpir o passado: *todos estão incluídos na cultura passada. Esta não era necessariamente má. Apenas se tenta mover a cultura da empresa para uma área de melhoria sem por em causa os atores do passado. A cultura passada não era necessariamente má, só não era tão boa como a que se está a construir.*

Implementar mudança simbólica tanto como mudança substantiva: *a mudança dos símbolos é tão importante quanto a das práticas que caracterizam a cultura. Deve-se escolher símbolos que signifiquem FUTURO. Estes contribuem para contextualizar as pessoas e dar-lhes noção e participação de uma dinâmica de mudança.*

Foco nos Processos: *para que as mudanças tenham continuidade, têm que estar refletidas nos processos nucleares da organização. Isso implica que os processos associados à gestão das pessoas têm que ser considerados (seleção, promoção e remuneração das pessoas, são críticas). Sem obstar que todas as atividades core da empresa (design, engenharia, manufatura, logística e prestação de serviços) muito provavelmente terão também que ser redesenhadas, como consequência da nova cultura intra-empresarial que se pretende implementar.*

As diferentes sugestões apresentadas não têm, nem devem ser implementadas por ordem cronológica, muitas terão que ser adotadas em simultâneo, e, conforme os casos poderá ser conveniente alterar a sequência dos passos a dar.

No fim do processo dever-se-á realizar um novo teste OCAI incluindo todos os atores chave participantes no processo de mudança para garantir que, além dos objetivos cumpridos, o grau de efetividade da mudança realizada foi satisfatória. O processo dever-se-á repetir com frequência predeterminada, de preferência anualmente, de forma a garantir a constante adaptabilidade da empresa às condições de mercado e à manutenção de uma cultura intra-empresarial adequada aos objetivos da organização.

É desejável que no fim deste processo a cultura da empresa seja a garantia da coesão das equipas e da estrutura, da motivação das pessoas e um importante contributo positivo para os resultados da empresa.

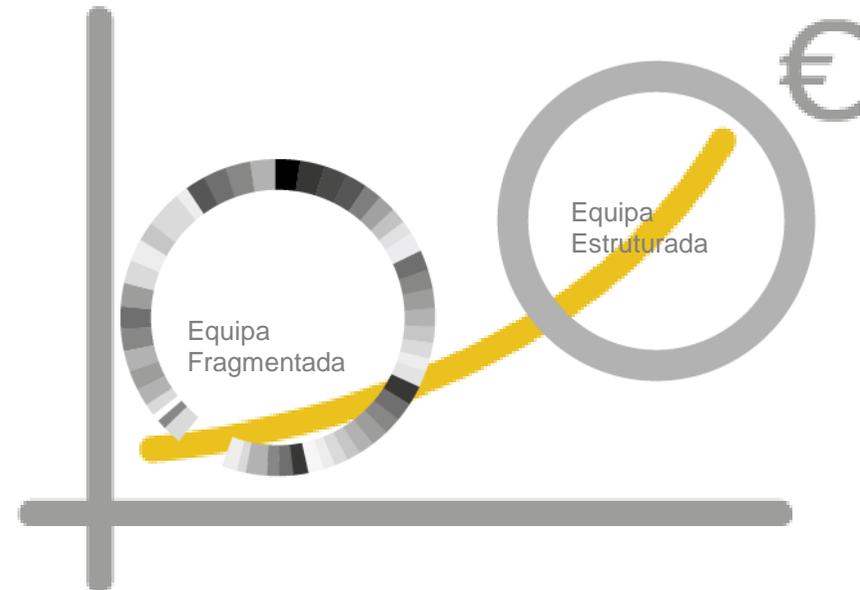


Figura 6 - coesão das equipas



4. RECURSOS E COMPETÊNCIAS: CAPACITAÇÃO DAS PESSOAS

A mudança de cultura organizacional depende da implementação de novos comportamentos individuais que são coincidentes e reforçam os novos valores culturais.

6// RECURSOS E COMPETÊNCIAS: CAPACITAÇÃO DAS PESSOAS

CAPACITAÇÃO DO GESTOR DA MUDANÇA ("INTRAPRENEURSHIP MASTER")

Os processos de mudança de cultura são geralmente demorados e implicam toda a organização. Pode versar vários aspetos, pode até não se constituir numa mudança mas num conjunto de mudanças que abrangem os diferentes aspetos da organização, mercado e pessoas. Tem no entanto de ser coerente e integrado de forma a alcançar os resultados desejados.

A eficácia da mudança não depende exclusivamente do mercado e da organização (ambientes interno e externo) ainda que estes tenham durante todo o processo um papel determinante. O líder ou gestor da mudança tem uma responsabilidade elevada no sucesso ou insucesso do processo.

O gestor da mudança pode ser alguém interno ou externo à organização. Em qualquer dos casos o perfil desta pessoa (que poderá ser um dos líderes da organização ou um consultor, desde que apoiado por este) implica:

Competências de negociação;

Capacidade de escuta de todos os intervenientes;

Capacidade de geração de consensos numa determinada direção;

Conhecimento profundo do negócio e da estrutura humana que o suporta;

Conhecimento das determinantes externas do negócio e da cultura organizacional;

Capacidade para articulação de setores ou interesses opostos no sentido de um mesmo (novo) objetivo organizacional;

Correta compreensão das tendências e a capacidade de antecipação dos seus impactos;

Determinação: uma vez tomada uma decisão e uma medida seja aprovada é necessária a capacidade de a manter independentemente das pressões que sobre ele se exerçam;

Capacidade de *mentoring* e de *coaching* para apoio de todas as chefias intermédias ou funções especializadas;

Ser um promotor de *empowerment*, dinamizando a capacidade auto-motivacional de cada um e a sua apetência para a permanente mudança e adaptação a novos contextos;

Ser intra-empendedor.

No caso, recomendado, de se seleccionar um elemento da própria organização, este deve ser capacitado para o efeito. Nesta capacitação são relevantes os seguintes aspetos:

- Compreensão do âmbito da mudança;
- Discussão dos objetivos da mudança desejada e programada;

- Definição de objetivos da mudança com a administração;
- Metodologia indicada e processos recomendados para a adoção da mudança;
- Clara definição de poderes e responsabilidades no processo.

CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES-CHAVE

Os colaboradores-chave, entre os quais se devem incluir todas as chefias intermédias devem acompanhar e participar em todo o processo de mudança desde o primeiro momento. O seu contributo é fundamental para que esta se realize efetivamente e não haja desequilíbrios entre setores ou departamentos da empresa.

Assim é necessário o seu contributo não apenas para a realização do teste OCAI, mas também na discussão da mudança da cultura através das medidas concretas a adotar.

Para esse efeito é fundamental a compreensão e discussão do modelo de negócios da empresa. Este não é um aspeto que habitualmente os colaboradores discutam na maioria das organizações, mas que é uma peça fundamental de uma cultura intra-empresarial. Realizar com eles a Tela de Modelo de Negócios (Business Model Canvas – BMC), é muito importante porque não apenas os inclui na discussão da cultura e das estratégias da empresa, como lhes proporciona a compreensão e abertura para o trabalho subsequente de mudança.



Figura 7 - Tela de Modelo de Negócio

A Tela do Modelo de Negócio é uma ferramenta simples que permite descrever e avaliar o modelo de negócio de qualquer organização em torno de 9 blocos. Cria um modelo de referência que pode ser usado no desenvolvimento de iniciativas de eficiência, uma vez que facilita a identificação de áreas de aposta (como processos que envolvam atividades chave e relações com clientes, fornecedores ou parceiros) e o impacto que as alterações a estes blocos podem ter ao nível da estrutura de custos e nas receitas. Deste exercício podem ainda surgir oportunidades de inovação que deverão ser analisadas pela Direção e acompanhadas pelo gestor de mudança nomeado.

A capacitação dos elementos-chave da organização passa ainda pela realização de um pequeno seminário interno liderado pela equipa de consultores, com a presença da administração onde se apresentará os resultados resultantes da aplicação do OCAI e dos BMC, como a visão de uma nova cultura empreendedora para a organização.

Esta apresentação tem que ser realizada assente em aspetos concretos de práticas a implementar e metas a cumprir.

Conhecido o Gestor de Mudança, cada um irá propor, na sua área de atividade as mudanças a realizar de forma a alcançar os objetivos determinados.

Caso se justifique, deverá realizar-se novo BMC, para que todos interiorizem as alterações que a “nova” cultura implica no Modelo de Negócio.

À ata desta reunião deve-se juntar os relatórios elaborados pela equipa de consultores de forma a constituir um manual interno de mudança dinâmico.



O CASO DA MICRO I/O

“Como diria Mc Clelland, “o empreendedor manifesta necessidade de sucesso” e o objetivo é exatamente esse: que todos ambicionem o sucesso que, por sua vez, se refletirá no sucesso global, ou seja, da empresa.”

Cit. José Alberto Fonseca - Administrador

7// O CASO DA MICRO I/O



A Micro I/O é uma empresa de inovação na área da eletrónica, especializada na criação de sistemas integrados de gestão de edifícios, direcionados para escolas, universidades, empresas e autarquias, agilizando o controlo de acessos, assiduidade e micro-pagamentos dentro da instituição. Os seus produtos e serviços informáticos têm a particularidade de serem versáteis, associando-se à sua forte vertente de desenvolvimento de soluções de software e hardware, desenvolvidas à medida.

A Micro I/O nasceu na incubadora de empresas da Universidade de Aveiro, em 1998, e tem mantido, até hoje, estreitas ligações com a Instituição que a viu nascer, promovendo acima de tudo, a inovação, a criatividade e o conhecimento.

A empresa possui 37 colaboradores e em 2014 o seu VN foi de 1.400.000€. A atual equipa de administração está em funções desde 2010.

As principais linhas de atividade são a identificação eletrónica, comunicações e sistemas embebidos; corporizado no *Unicard School* que representa um sistema integrado de gestão de instalações, controle de acessos e pagamentos. Sistemas embebidos são sistemas microprocessados no qual o computador é completamente encapsulado ou dedicado ao dispositivo ou sistema que ele controla

Este produto, tem tido sucesso assinalável, tendo até consolidado algumas parcerias com outras empresas que atuam sobre o mesmo produto de forma complementar.

“A Micro I/O caracteriza-se por ser uma empresa com um ADN jovem, com fortes ligações ao meio académico e, assim, com um grande potencial de inovação, que utiliza diariamente no desenvolvimento de soluções tecnologicamente inovadoras e diferenciadoras.

José Alberto Fonseca - Administrador

Neste momento o seu principal objetivo é o aumento das vendas, para se afirmarem no mercado autonomamente, se implementarem de forma consolidada nos mercados selecionados e crescerem de forma sustentável.

Por isso, os mercados internacionais são muito importantes para a sua expansão e estão atualmente em processos de internacionalização no Brasil e no México.

As etapas da metodologia apresentada permitiram traçar metas claras para o futuro próximo da Micro I/O:

- O reforço das vendas;
- A formação de “segundas linhas” de liderança;
- O reforço da cultura empreendedora no seio da empresa.

A Micro I/O é já certificada pela norma NP4457 para a Inovação. Assume-se essencialmente como uma empresa inovadora, sem descurar uma gestão sólida do ponto de vista financeiro e administrativo. Nesta ótica, obtiveram o estatuto PME Líder 2014/2015 e PME Excelência 2014

Numa empresa como a Micro I/O, não se pode falar apenas do espírito empreendedor de cada um dos colaboradores mas sim, de intra-empreendedorismo ao nível dos vários departamentos, no sentido de garantir uma interação positiva,..... Com base na qualidade e na inovação, o intra-empreendedorismo é o elo final para elevar a Micro I/O a níveis de competitividade superiores, que a permitam crescer e reforçar a sua presença no mercado

Com o projeto Fincentro II, a Micro I/O procurou adquirir apoio no sentido de perceber como impulsionar uma cultura de intra-empreendedorismo transversal a todas os colaboradores da empresa, em especial aos elementos-chave de cada um dos departamentos.

José Alberto Fonseca - Administrador

Perseguindo o objetivo de fomentar o espírito empreendedor entre os seus colaboradores, conforme a metodologia definida, realizaram-se os testes de diagnóstico.

Da entrevista com a administração ficou muito claro quais os objetivos e os problemas existentes ao nível da cultura. Foi por isso realizado um

conjunto de questionários OCAI para as chefias intermédias e, em momento distinto, um segundo para a secção de marketing e comercial, conforme desejo de segmentação da Direção da Micro I/O.

Os testes confirmaram e reforçaram o primeiro diagnóstico e ainda acrescentaram alguns novos aspetos da cultura da empresa. Havia assim de reforçar a orientação para o mercado de toda a equipa que necessita de uma nova orientação e cultura interna.

Na generalidade, cultura desejada pelos colaboradores não coincidiu com a cultura tendencial que se pretendia para a Micro I/O. Assim, com a Direção estabeleceram-se medidas adotar, responsabilizar um colaborador para ser o gestor da mudança (“*intrapreneurship master*”). Envolver a equipa capacitando-a para a importância da mudança de cultura.

Priorizaram-se e calendarizaram-se as atividades de acordo com o método apresentado.

Escolheu-se um “*intrapreneurship master*” e, tendo o cuidado de não implementar mais que uma mudança de cada vez, estabeleceram-se as primeiras metas operacionais a cumprir.

Capacitaram-se chefias intermédias e comerciais no modelo de negócios da Micro I/O. Para esse efeito, dividiram-se ambos os grupos em grupos mais pequenos para realização do *Business Model Canvas* tendo todos os elementos anteriormente sido capacitados no referido modelo. Este primeiro passo permitiu a compreensão da amplitude do modelo de negócios e dos desafios que a empresa procura vencer. Serviu ainda para dar a compreender e predispor todos os presentes para a necessidade de mudança na organização.

O modelo adotado capacitou as equipas, apoiou a administração na adoção de medidas de alteração das políticas que influem diretamente na gestão de pessoas e na cultura da empresa. A orientação e apoio da administração de topo e o suporte dos colegas a este gestor de mudança, é o elemento chave que conduzirá a Micro I/O a vencer os desafios que se auto propôs.

O processo de mudança cultural no sentido de promover o intra-empendedorismo das pessoas e das equipas foi posto em marcha e apresenta os primeiros resultados pelo empenho que as pessoas têm colocado na sua implementação. No entanto, o projeto interno é demorado com um prazo previsível de seis meses a um ano.

Concluído o processo deverá ser realizada uma reavaliação dos resultados alcançados e reiniciado o processo de ajustamento da cultura às condicionantes do mercado e aos objetivos da empresa.



CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

8// CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A importância da presença de uma cultura de intra-empendedorismo entre os elementos-chave de uma organização demonstrou ser um elemento determinante em empresas empreendedoras, nomeadamente no que toca à sua necessidade constante de atualização e de racionalização da estrutura organizacional. É ainda um elemento fundamental para o desenvolvimento da inovação no seio das empresas e uma condição para a alavancagem desta.

A metodologia adotada enquadra-se ainda com todos os aspetos da empresa porque analisa de forma sucinta e prática a cultura vigente auxiliando a compreender os constrangimentos que aí se verificam.

O intra-empendedorismo é uma solução para as empresas crescerem e aumentarem a sua produtividade, aumentando o foco dos seus colaboradores, a sua autonomia e o conhecimento do seu produto/mercado/processo, contribuindo para o potencial de inovação a si associado e liberta as chefias para aspetos estratégicos e condução da empresa. A sua implementação através de mudanças de cultura pode ser a forma de uma grande variedade de organizações abordarem o tema “mudança”, seja a que nível for.

Os métodos aplicados estão em constante mutação e devem em cada caso ser devidamente ponderados e adaptados às condições vigentes nas empresas. Deve-se por isso, antes de fechar qualquer metodologia, inquérito ou abordagem, reunir com os responsáveis da empresa e compreender as problemáticas que lhe são próprias de forma a melhor aplicar esta metodologia, a sua adaptação ou utilizar metodologias alternativas.

O processo não é estático, o mercado e a restante envolvente está em permanente mudança. Por isso este processo, além de ter que ser avaliado no fim do processo com a repetição dos testes, deverá ser repetido, parcial ou totalmente com uma frequência que depende do ritmo dessa mudança e desejo da sua liderança.

