



PROFNIT
Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e
Transferência de Tecnologia para a Inovação



Magna Pinheiro Pessoa

**O INTRAEMPREENDEDORISMO COMO FORMA DE ESTIMULAR A INOVAÇÃO
NO SETOR BANCÁRIO: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**BRASÍLIA - DF
2022**



PROFNIT
Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e
Transferência de Tecnologia para a Inovação



Magna Pinheiro Pessoa

**O INTRAEMPREENDEDORISMO COMO FORMA DE ESTIMULAR A INOVAÇÃO
NO SETOR BANCÁRIO: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA**

Dissertação para obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação, do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) – Ponto Focal Universidade de Brasília.

Orientadora: Marileusa D. Chiarello
Co-Orientadora: Andréia A. C. Lindinger

BRASÍLIA - DF
2022

Ficha catalográfica elaborada Magna Pinheiro Pessoa.

Pessoa, Magna Pinheiro.

O intraempreendedorismo como forma de estimular a inovação no setor bancário: estudo de caso em uma instituição financeira/ Magna Pinheiro Pessoa. – 2022.

Dissertação (mestrado profissional) – Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação, 2022.

Inclui bibliografia.

Orientação: Marileusa Dosolina Chiarello.

Co Orientação: Andréia Alves Costa Lindinger

FOLHA DE APROVAÇÃO.

SUMÁRIO

RESUMO

Inovar em condições normais com recursos e estratégia preparados e apartados para esse fim, constitui-se tarefa árdua para as empresas de maneira geral, e em empresas do setor público a situação se agrava ainda mais, dadas as restrições e burocracia impostas pelo Estado. Este trabalho teve o propósito de estimular o intraempreendedorismo dentro de uma instituição financeira do setor público por meio do estudo de quatro frentes de inovação (programas de inovação, banco de ideias, experimentação e propriedade intelectual), contemplando um fluxo de entrada, construção e saída de uma solução inovadora. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso com o levantamento in loco de informações sobre a existência de algumas etapas das frentes de inovação propostas. Os resultados apresentados no cenário atual da empresa contemplaram iniciativas com algo criado e/ou em andamento sobre as frentes de inovação. No entanto, a frente propriedade intelectual foi priorizada e para qual foi elaborada proposição de melhoria na gestão dos ativos. Nessa frente, observou-se que a gestão da propriedade intelectual era conduzida de maneira manual através de planilhas Excel. Por último, foi proposta a automatização do processo de propriedade intelectual por meio de três fases: criação de um *backlog* da propriedade intelectual, de indicadores de resultados e do painel de monitoramento desses ativos.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Inovação. Propriedade intelectual.

ABSTRACT

Innovating under normal conditions with resources and strategy prepared and set aside for this purpose is an arduous task for companies in general, and in public sector companies the situation is even worse, given the restrictions and bureaucracy imposed by the State. This work aimed to stimulate intrapreneurship within a public sector financial institution through the study of four innovation fronts (innovation programs, idea bank, experimentation and intellectual property), contemplating an entry, construction and exit flow of an innovative solution. The methodology used was the bibliographic research and the case study with an on-site survey of information about the existence of some stages of the proposed innovation fronts. The results presented in the current scenario of the company contemplated initiatives with something created and/or in progress on the innovation fronts. However, the intellectual property front was prioritized and for which a proposal to improve asset management was elaborated. On this front, it was observed that the management of intellectual property was conducted manually through Excel spreadsheets. Finally, it was proposed to automate the intellectual property process through three phases: creation of an intellectual property backlog, result indicators and a monitoring panel for these assets.

Keywords: Intrapreneurship. Innovation. Intellectual property.

SIGLAS e ABREVIATURAS

ABIMAQ	Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos
ANPEI	Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BCE	Biblioteca Central da Universidade de Brasília
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
IA	Inteligência Artificial
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
IPDMAQ	Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico da Indústria de Máquinas e Equipamentos
NBR	Norma Brasileira
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
WIPO	<i>World Intellectual Property Organization</i>

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Metodologia da Pesquisa.....	20
Quadro 2. Procedimentos da pesquisa.....	20
Quadro 3. Matriz SWOT	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. <i>Backlog</i> Propriedade Intelectual.....	29
Tabela 2. Indicadores de Propriedade Intelectual.....	30

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fluxo de Criação de Valor	27
Figura 2. Painel de monitoramento das propriedades intelectuais.....	31
Figura 3. Manual de Gestão da Propriedade Intelectual.....	33

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
ABSTRACT	2
SIGLAS E ABREVIATURAS.....	3
LISTA DE QUADROS.....	4
LISTA DE TABELAS	5
LISTA DE FIGURAS	6
1 INTRODUÇÃO.....	9
2 JUSTIFICATIVA	10
3 OBJETIVOS.....	13
3.1 Objetivo Geral	13
3.2 Objetivos Específicos	13
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
4.1. O Intraempreendedorismo e a Inovação	14
4.2. Propriedade Intelectual atribuindo valor às soluções inovadoras	16
4.3. O Marco Legal da Inovação no contexto do sistema financeiro	17
4.4. A cultura intraempreendedora	18
5 METODOLOGIA	19
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES	21
6.1. Análise SWOT	21
6.2. Obstáculos no processo de intraempreender em uma empresa pública	23
6.3. Como a gestão da inovação pode estimular o intraempreendedorismo	24
6.4. Melhoria na gestão da Propriedade Intelectual	28

6.4.1. Proposta de Solução	28
7 PRODUTO TECNOLÓGICO	32
8 CONCLUSÃO	34
9 REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

A importância da inovação para a competitividade e crescimento das empresas, bem como seu importante papel no desenvolvimento econômico e social dos países, bebe na fonte da geração e acúmulo de um dado precioso, o conhecimento, o qual possibilita as interações entre os atores academia, setor público e privado, estimulando a criação de novos produtos, serviços, métodos, processos e novos modelos de negócios (OCDE, 2005).

Para realizar inovação dentro de uma empresa, se faz necessário considerar um dos principais recursos da organização, os colaboradores, cujo papel a ser desempenhado precisa transcender as atividades rotineiras inerentes à função. Segundo Antoncic e Hisrich (2001), o intraempreendedorismo gera efeitos benéficos para a revitalização e performance das empresas.

Com o intuito de propor melhorias para a empresa, para os clientes e para a sociedade como um todo, este trabalho busca compreender como ocorre o intraempreendedorismo em uma instituição financeira do setor público. Trata-se de averiguar o que vem sendo feito naquele ambiente e quais são as ações direcionadas para estimular a geração de conhecimentos entre os funcionários no processo de criação de algo novo ou melhoria de algo já existente, sabendo-se que a difusão do conhecimento, bem como da tecnologia, constitui parte central da inovação (OCDE, 2005).

No que tange a tecnologia, por se tratar de uma empresa bem consolidada no mercado financeiro, a transformação digital já vem ocorrendo fortemente e, em 2019, apresentou crescimento de 56% no número de clientes nativos digitais que iniciam suas atividades financeiras nos canais digitais (BANCO DO BRASIL, 2019).

Além disso, entre os desafios dessa organização, há um fundamental que é o de identificar inovações no setor financeiro para garantir a perenidade dos negócios. Em 2016, a empresa criou um laboratório de inovação, espaço onde foram experimentadas e testadas diversas iniciativas com potencial de inovação nos produtos, serviços e processos, cujas ideias partiram do seu corpo funcional e muitas delas tiveram reconhecimento e premiação em grandes eventos da área de inovação.

Não obstante, em 2019 o laboratório foi desativado por mudanças na estratégia da empresa. Entretanto, os funcionários que atuavam no laboratório, adquiriram uma

experiência significativa na facilitação de técnicas e metodologias ágeis para implementação de soluções inovadoras.

A atuação no laboratório de inovação, bem como as atuações externas em programas e eventos de inovação com mentorias e facilitação de técnicas de *Design Thinking*, *Design Sprint* e *Lean Startup*, proporcionaram aos envolvidos uma visão e conhecimentos consideráveis sobre o ecossistema de inovação e, é a partir dessa visão que surge a sugestão de proposta de elaboração de um modelo com quatro frentes de atuação para embasar o presente trabalho.

As frentes assim nomeadas de **Programas de Inovação**, **Banco de Ideias**, **Experimentação** e **Propriedade Intelectual**, além de agregarem valor para o processo de inovação durante cada uma das etapas, objetivam estimular os funcionários da empresa a intraempreender, conforme ações que serão apresentadas no decorrer do estudo.

Para fundamentar os objetivos a serem atingidos, é proposta a seguinte questão: como esse modelo de frentes de atuação para a inovação poderia ampliar o intraempreendedorismo da instituição financeira em estudo?

2 JUSTIFICATIVA

A principal justificativa para esse estudo reside na necessidade de despertar os funcionários para empreender e inovar no processo de criação de novos produtos, serviços ou mesmo novos modelos de negócios dentro de uma instituição financeira de caráter público, com o intuito de fazer com que se sintam desafiados a serem protagonistas na participação ativa durante toda a atividade, da concepção da ideia à solução de uma iniciativa.

Justifica também o estímulo à mudança de mentalidade, minimizando o medo de errar, por meio de ações e incentivos à inovação dentro do ambiente organizacional.

A instituição financeira do setor público analisada já possui um caminho pavimentado frente à condução e realização de oportunidades inovadoras de negócios, muitas delas por meio de seu laboratório de inovação, criado em 2016. No entanto, o laboratório foi desativado em 2019 por decisões tomadas no âmbito da alta cúpula, relacionadas à mudança de estratégia da instituição.

Pode-se perceber o potencial inovativo e de transformação digital desta empresa por meio de informações públicas extraídas do Relatório de Gestão 2019 (BANCO DO BRASIL, 2019), cujas premiações e reconhecimentos apresentam resultados importantes que favorecem tanto a competitividade e o crescimento da instituição quanto a satisfação e a geração de valor para os clientes.

Soluções tecnológicas, criadas pelos próprios funcionários, tais como *Assistentes Virtuais*, *Plataforma Cognitiva* no atendimento a cartões, *Aplicações com Inteligência Artificial (IA)*, *Bots* e muitos outros, foram reconhecidas e premiadas em eventos como o Prêmio Relatório Bancário 2019, Prêmio *E-Finance* 2019, Agilidade Brasil 2019, *Bots Brasil Awards* 2019, *The Innovators* 2019, Tela Viva Móvel 2019 e o VII Prêmio *A La Innovación Financiera* FELABAN-CLAB 2019 (BANCO DO BRASIL, 2019).

O fator inovação e a ênfase na experiência do cliente constam da estratégia corporativa e em seus valores., o que justifica a elaboração de uma proposta. O fluxo de entrada de ideias inovadoras precisa ser bem definido e ser seguido por experimentação com geração de protótipos, testes com clientes e desenvolvimento e proteção da solução, por intermédio da adequada gestão da propriedade intelectual.

Empreender dentro de uma organização se torna crucial para a perenidade tanto dos negócios, quanto dos empregos, bem como da vontade do ente empreendedor na idealização e construção de algo novo que possa lhe trazer algum propósito e entrega de valor. Segundo Seshadri e Tripathy (2006), para que as empresas continuem a crescer se faz necessário explorar o potencial empreendedor dos seus funcionários.

De acordo com McFadzean *et al.* (2005), foi identificada uma lacuna na literatura quanto a falta de ligação entre os termos empreendedor corporativo e o processo de inovação, e ressalta que a combinação entre eles se faz mister, dado que sem uma atividade empreendedora, a inovação não se concretiza.

Em se tratando de fortalecer a conexão entre os termos intraempreendedorismo e inovação, o fluxo de inovação proposto neste trabalho leva em consideração quatro frentes de atuação: Programas de Inovação, Banco de Ideias, Experimentação e Gestão da Propriedade Intelectual. O intuito é de prospectar o intraempreendedorismo, o empreendedor como protagonista das suas iniciativas, da ideia gerada até a materialização do resultado, que necessita de avaliação da

possibilidade de proteção da propriedade intelectual, conforme sugerido em uma das frentes.

A intenção do trabalho é trazer luz à forma como ações intraempreendedoras poderiam incentivar a inovação, a partir da experiência e a prática pessoal em ecossistemas de inovação. Como exemplos o *hackathon* da NASA (*International Space Apps Challenge*) (NASA, sd), realizado simultaneamente em várias cidades do Brasil e do mundo, o *hackathon* da Enap, o *Coronathon* (ENAP, 2020), o programa de aceleração da aceleradora *Startup Farm* (STARTUP FARM, sd) e a Maratona de Inovação Covidas UnB (UNB, 2020), além de experiência adquirida no laboratório de inovação da instituição financeira do setor público onde atua.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

O objetivo central desse trabalho é avaliar as condições em que o intraempreendedorismo acontece dentro de uma instituição financeira do setor público para propor a sua ampliação por meio da investigação de frentes de inovação que agreguem valor, tendo como foco propositivo a frente **gestão da propriedade intelectual**.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar um levantamento de dados para analisar se existem incentivos para que o intraempreendedorismo ocorra;
- Propor um fluxo de gestão da inovação que possa atribuir valor desde a geração da ideia e sua experimentação até a proteção da solução;
- Sugerir ações de melhoria na frente de Propriedade Intelectual, que trata da proteção dos ativos.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1. O Intraempreendedorismo e a Inovação

Quando se trata do assunto inovação, não podemos deixar de mencionar o Manual de Oslo, tido como a principal fonte internacional de diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre a inovação. O manual é o livro referência para auxiliar as empresas no processo de inovação. As ricas pesquisas de inovação de vários países, membros ou não, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) consolidam um conhecimento qualificado sobre abordagens detalhadas dos tipos, atividades e processos de inovação (OCDE, 2005).

O termo intraempreendedorismo, criado por Gifford Pinchot III em 1985, é definido como “ato de usar o talento dos funcionários para desenvolver produtos ou serviços inovadores para a empresa onde trabalham” (PINCHOT, 1985).

Antoncic e Hisrich (2001) resumem o termo como o ato de empreender dentro da organização. De acordo com os autores, as benesses do intraempreendedorismo são percebidas na medida que há efeitos benéficos para a revitalização e performance das empresas, uma vez que o intraempreendedorismo, tanto na execução de atividades quanto nos seus valores intraempreendedores, pode favorecer o crescimento das empresas, quer seja em número de funcionários e em vendas, quer seja na participação no mercado. Os mesmos autores ainda identificam quatro dimensões que caracterizam as organizações tidas como intraempreendedoras: se arriscam a entrar em novos empreendimentos, têm inovação na sua estratégia, se renovam constantemente e agem proativamente.

Nesse contexto, a empresa analisada tem a inovação na sua estratégia (BANCO DO BRASIL, 2019), tanto na estratégia corporativa quanto nos valores da organização. A inovação é tema recorrente e se pauta na experiência do cliente e na eficiência operacional para se manter competitiva e atender às exigências de consumidores cada vez mais conscientes e conectados com os produtos e serviços digitais.

Stevenson e Jarillo (2007) estabeleceram uma conexão do termo empreendedorismo com o tema empreendedorismo corporativo. No entendimento dos autores, o empreendedorismo corporativo pode ser pensado como uma busca por

oportunidades, pelos indivíduos da própria empresa, mesmo sem levar em conta os recursos controlados.

Fazendo uma conexão do termo intraempreendedorismo e a inovação, McFadzean *et al.* (2005) entendem que há uma lacuna entre o processo (a inovação) e a pessoa (o empreendedor), e elaboram e endereçam as características: atitudes, visão e ações empreendedoras.

Ainda nessa linha de raciocínio sobre a conexão entre o intraempreendedorismo e a inovação, Festa e Garcia (2013) ratificam a importância das organizações buscarem novas formas de trabalho ou novos modelos de gestão que possam fomentar o intraempreendedorismo e favorecer a inovação em seus produtos e processos.

Da mesma forma, o elemento visão empreendedora poderia ser entendido como a perspicácia do empreendedor em visualizar situações ou oportunidades onde outros não as veem, de maneira a enxergar mudanças no ambiente que poderiam ser favoráveis a criação de novas oportunidades (ENSLEY *et al.*, 2000).

No que diz respeito às ações empreendedoras, estas estão relacionadas à capacidade de interação social do empreendedor, tanto dentro quanto fora da empresa, no sentido de usá-la para realizar as atividades relacionadas ao desenvolvimento do novo empreendimento (ADAMAN; DEVINE, 2002).

Na visão de McFadzean *et al.* (2005), a inovação pode ser definida como um processo de geração de valor agregado e de novidade para a organização e para seus fornecedores e clientes, por meio da criação e desenvolvimento de novas soluções, produtos e serviços, procedimentos e métodos. No entanto, a inovação carece de algum elemento para alavancá-la. E isso se torna nítido na relação entre empreendedorismo e inovação, dado que sem alguma forma de atividade empreendedora para aproveitar as oportunidades dentro da empresa, a inovação não passaria de um aditivo aspiracional e intangível.

Ainda sobre a conexão entre intraempreendedorismo e inovação, de acordo com Chieh (2008), a criação de um ambiente intraempreendedor é tida como um fator chave para promover a inovação. Nesse sentido, investir e financiar iniciativas empreendedoras dentro das organizações, além de incentivar e engajar os colaboradores, favorecerá, sem sombra de dúvidas, a difusão da inovação no ambiente corporativo.

4.2. Propriedade Intelectual atribuindo valor às soluções inovadoras

Para a Organização Mundial da Propriedade Intelectual – OMPI, da sigla inglesa *World Intellectual Property Organization*), os ativos de Propriedade Intelectual são as criações da mente, as invenções, as obras literárias e artísticas, os designs e símbolos, os nomes e imagens usados no comércio (WIPO, 2020).

Um conceito mais abrangente sobre Propriedade Intelectual pode ser definido assim:

A Convenção da OMPI define como Propriedade intelectual, a soma dos direitos relativos às obras literárias, artísticas e científicas, às interpretações dos artistas intérpretes e às execuções dos artistas executantes, aos fonogramas e às emissões de radiodifusão, às invenções em todos os domínios da atividade humana, às descobertas científicas, aos desenhos e modelos industriais, às marcas industriais, comerciais e de serviço, bem como às firmas comerciais e denominações comerciais, à proteção contra a concorrência desleal e todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico (BARBOSA, 2010).

O Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico da Indústria de Máquinas e Equipamentos – IPDMAQ, fundado em 2003 pela Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos - ABIMAQ, define a propriedade industrial, uma das categorias da propriedade intelectual, como “um importante instrumento para garantir a proteção legal dos investimentos realizados em projetos de inovação pelas empresas, por meio do registro de marcas, registro de desenho industrial e depósito patentes” (IPDMAQ, 2022).

No Brasil, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), cuja missão é “*estimular a inovação e a competitividade a serviço do desenvolvimento tecnológico e econômico do Brasil, por meio da proteção eficiente da propriedade industrial*”, tem um papel fundamental nos registros e concessões dos direitos vinculados às propriedades intelectuais, tais como: Marcas, Patentes, Desenhos Industriais, Indicações Geográficas, Programas de Computador, Topografias de Circuitos Integrados e Transferência de Tecnologia.

A proteção de uma ideia vai além de impedir que concorrentes a copiem e a reproduzam para obtenção de lucros. Isso também gera vantagens e benefícios para o criador e/ou o autor, pois a atribuição de valor é percebida ao se preservar a

paternidade de uma obra ou quando há recompensa econômica pelo esforço criativo empreendido nas criações.

A proteção também favorece o crescimento da empresa, o qual é impulsionado pelo ativo advindo da propriedade intelectual. Outra contribuição importante, ocorre quando o conhecimento retorna em benefícios para atender demandas da sociedade (PANZOLINI, 2020) A mesma autora postula que o Brasil é uma potência criativa e tem reconhecimento mundial no que diz respeito à produção intelectual brasileira artística e cultural (PANZOLINI, 2020).

4.3. O Marco Legal da Inovação no contexto do sistema financeiro

O Novo Marco Legal da Inovação (Brasil, 2004, 2016, 2018), dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. A Lei nº 13.243 de 11 de janeiro de 2016 (BRASIL, 2016) em seu Art. 1º, estabelece entre os seus princípios norteadores, elementos que se aplicariam ao sistema financeiro, quando menciona nos parágrafos VII e XI, respectivamente, a "*promoção da competitividade empresarial nos mercados nacional e internacional*" e a "*atratividade dos instrumentos de fomento e de crédito, bem como sua permanente atualização e aperfeiçoamento*".

Dessa forma, e alinhado com o princípio do marco legal, anteriormente citado, que trata da promoção da competitividade empresarial, o sistema financeiro inova ao promover a abertura para a entrada de novas empresas de tecnologia no ramo financeiro, também conhecidas como *fintechs*.

As *fintechs* atuam com novas formas de pagamentos, investimentos e crédito e, por serem inovadoras ao entregar seus serviços financeiros de forma totalmente tecnológica, passam a competir com os tradicionais bancos e empresas financeiras existentes no mercado brasileiro, conquistando sua fatia no mercado. Por outro lado, instrumentos de fomento e de crédito (como a concessão de incentivos fiscais e financiamentos) estimulam ainda mais a inovação pois o sistema financeiro se beneficiaria tanto com mecanismos como as amortizações, deduções, depreciações e crédito fiscal quanto com o fomento ao prover o financiamento de empresas (ANPEI, 2021).

Diante do exposto, as contribuições dos autores, instituições e leis pesquisadas nesta fundamentação teórica, constituíram os alicerces para o presente trabalho,

apresentando elementos que contribuiriam para a real motivação: impulsionar a inovação em uma instituição financeira do setor público por meio do intraempreendedorismo, pontuando a importância da proteção da propriedade intelectual e do incentivo do marco legal da inovação.

4.4. A cultura intraempreendedora

Alguns estudos elencam práticas que apontam a implantação de cultura intraempreendedora nas organizações. Práticas tais como reconhecimento dos funcionários, incentivo a criatividade e inovação, autonomia, liderança, comunicação efetiva e constante entre os vários níveis de colaboradores sobre os resultados de inovação e a tolerância a riscos e erros são algumas das condutas que denotam o grau de cultura intraempreendedora de uma empresa (LOPES *et al.*, 2013; LAPOLLI e GOMES, 2017).

Quando se trata da prática de reconhecimento do intraempreendedorismo é fundamental observar que a valorização do colaborador ultrapassa suas atividades rotineiras.

O fomento a criatividade e a liberdade e o suporte para criar algo novo fortalecem a cultura intraempreendedora, bem como a comunicação fluída e ininterrupta sobre os objetivos e estratégia de inovação declarados pela empresa, o que possibilita que todos os colaboradores estejam conscientes do que se espera e como podem contribuir para alcançar os resultados (LAPOLLI e GOMES, 2017).

Permitir a cultura do erro no intuito de acertar e com um certo grau de risco calculado é saudável e estimula os colaboradores a empreender outras tentativas para ousar novas ideias ou projetos de cunho inovador.

5 METODOLOGIA

A pesquisa está classificada como qualitativa explicativa, sendo o procedimento técnico a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de caso. Foram realizadas pesquisas sobre informações públicas, disponíveis no portal eletrônico da empresa analisada. Segundo Yin (2015), “[...] *a primeira e mais importante condição para se diferenciar as várias estratégias de pesquisa é identificar nela o tipo de questão que está sendo apresentada*”. A pergunta que se busca responder neste constructo é: como ampliar o intraempreendedorismo em uma instituição financeira do setor público?

O método de estudo de caso, de acordo com Merriam (2009) “[...] *é a metodologia adequada para a abordagem de problemas práticos*”. Assim, neste trabalho as fontes foram provenientes de observação direta adquirida no decorrer da experiência prática e participação em programas e eventos de inovação citados anteriormente, bem como, na participação e elaboração de alguns eventos de inovação no local de trabalho. A participação consiste em mentorar e aplicar técnicas de *Design Thinking*, métodos ágeis e outras ferramentas para criação de produtos ou serviços de forma enxuta, além de organizar eventos internos de inovação, com o intuito de convidar os colaboradores para participar de desafios na utilização de novas tecnologias para criação de alguma solução. O **Erro! Fonte de referência não encontrada.** mostra um resumo das atividades propostas na metodologia.

A estratégia de busca foi realizada nas bases de dados da Biblioteca Central da Universidade de Brasília (BCE) e no Google Acadêmico, por meio das palavras chaves: intraempreendedorismo, inovação e setor público bancário, utilizando os operadores booleanos “and” e o sinal “+”.

Quadro 1. Metodologia da Pesquisa

Contexto Geral da Pesquisa	Instituição Financeira do Setor Público
Amostra da Pesquisa	Divisão de inovação
Método de Pesquisa	Método Indutivo
Abordagem da Pesquisa	Qualitativa
Instrumento de Coleta de dados	Pesquisa bibliográfica, Pesquisa documental e estudo caso
Fonte de dados	Primárias e secundárias
Tipo de pesquisa	Descritiva e explicativa
Finalidade da pesquisa	Pesquisa aplicada
Meios de Informação	Relatório Técnico

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Além disso, levantou-se as características da gestão da propriedade intelectual na instituição, seus gargalos e soluções propostas.

Os procedimentos da pesquisa foram realizados em três fases, conforme descrito no Quadro 2.

Quadro 2. Procedimentos da pesquisa.

Fase 1	Pesquisa bibliográfica, levantamento de informações locais
Fase 2	Mapeamento e análise dos dados
Fase 3	Elaboração do Manual

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Um dos fatos significativos levantados nesse trabalho foi a desativação do laboratório de inovação que promovia eventos como *hackthons*, *inovathons* e outros.

O laboratório de inovação possibilitava aos funcionários a oportunidade de empreender dentro da companhia. Nesse ambiente, as ideias eram inseridas por colaboradores a qualquer momento, sem necessariamente ocorrer uma campanha ou desafio específico para seleção e tratamento dessas ideias. Os colaboradores buscavam trazer soluções para suas áreas de trabalho ou para a empresa como um todo, propondo ideias apesar dos recursos escassos, visto que não havia verba destinada para trabalhar as iniciativas de inovação.

De maneira similar ao laboratório mencionado no parágrafo anterior, a plataforma digital utilizada como repositório de ideias foi descontinuada.

No que se refere a frente experimentação, como forma de materializar a ideia em uma solução, não foi possível constatar a existência de um espaço destinado a esse fim. Haja vista a necessidade de um ambiente de experimentação para tratamento da ideia com a criação de protótipo para testes e desenvolvimento de um produto mínimo viável (MVP).

No entanto, observou-se que existia uma área que conduzia os assuntos relacionados às demandas de propriedade intelectual captadas dentro da empresa. Esta área contava com o auxílio de uma consultoria externa, contratada por meio de licitação, para dar andamento aos assuntos junto às instituições competentes pela análise e decisão sobre a concessão dos direitos de proteção. Esta área será objeto de proposição de melhoria, explanada no subcapítulo 6.4 deste trabalho.

Uma matriz SWOT foi construída para identificar os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças às quais está sujeita no que tange a temática deste estudo, o intraempreendedorismo e a inovação.

6.1. Análise SWOT

Com as informações coletadas no decorrer da pesquisa foi possível construir a matriz SWOT retratada no Quadro 3, que aponta os pontos fortes e fracos da empresa no tocante ao intraempreendedorismo e a inovação.

Quadro 3. Matriz SWOT

Matriz SWOT	
FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores interessados em participar do processo de inovação. • Diversidade na empresa favorece novas perspectivas e visões. • Constante investimento em TI. • Colaboradores capacitados e de alta performance. • Universidade corporativa disponibiliza cursos de inovação e tecnologia. • Bolsa de idiomas e incentivos da graduação ao doutorado. 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de estratégia de inovação alinhada à estratégia da empresa. • Pouco investimento em inovação interna para promover o intraempreendedorismo. • Inexistência de verba destinada à inovação. • Falta de apoio dos gestores em atividades inovadoras. • Burocracia na aquisição de ferramentas ou equipamentos para inovação. • Falta de um laboratório com sandbox, mobiliário e times destacados. • Ausência de um plano de retenção de talentos.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inovação Aberta - parcerias com startups, fintechs, empresas. • Integração com o ecossistema de inovação no Brasil e no mundo. • Leis de incentivo fiscal e inovação. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bigtechs privadas e Fintechs têm mais agilidade para promover mudanças. • Alta rotatividade dos colaboradores para o mercado brasileiro e externo. • Impacto na continuidade de um programa de inovação por mudança de governo.

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Dentre os fatores positivos listados na matriz SWOT (Quadro 3) ficaram evidenciados como pontos fortes da empresa os recursos aplicados em educação corporativa e em tecnologia. Do mesmo modo se destaca a diversidade dentro da organização, cuja força pode ser transformada em uma oportunidade no ambiente externo ao possibilitar que os colaboradores interajam com o ecossistema de inovação dentro e fora do país.

Ainda sobre oportunidades, há os benefícios da Lei do Bem nº 11.196/2005 (BRASIL, 2005) para a empresa que investir em inovação tecnológica ou P&D, minimizando assim, a fraqueza da falta de recursos como investimentos para promover o intraempreendedorismo.

Entretanto, dentre os fatores negativos, fraquezas relacionadas a criação de estratégia de inovação em sintonia com a estratégia corporativa, é um ponto de atenção, posto que para se traçar objetivos e planos de ação, partindo da provisão de uma verba para fins de inovação até o patrocínio de gestores na liberação dos colaboradores para participar de atividades inovadoras, bem como para criar um espaço propício a experimentação, todos estes recursos derivam do planejamento estratégico que a empresa definir.

Além disso, a ameaça de evasão de talentos da empresa pode ter relação com a falta de reconhecimento ou valorização não percebida pelo colaborador. Este fator poderia ser contornado, ao minimizar a fraqueza de ausência de um plano de carreira voltado a retenção dos talentos.

Outro fator negativo que poderia prejudicar a empresa seria a ameaça das *bigtechs*, grandes empresas de tecnologia e das *fintechs*, empresas menores do mesmo ramo de atividade financeira, que possuem mais margem para promover mudanças de acordo com as tendências do mercado. E como forma de mitigar o risco, a empresa poderia se beneficiar da oportunidade, por meio da inovação aberta, para fortalecer parcerias com *startups* e com as próprias *fintechs*.

Por fim, sugere-se a criação de uma estratégia de inovação para a empresa, com metas e objetivos bem definidos, um plano de ação bem implementado e com indicadores que possam mostrar os resultados obtidos com o investimento em inovação.

Com a finalidade de apresentar gargalos que interferem no processo de empreender e de propor ampliações às frentes pesquisadas, no próximo item serão discutidos alguns elementos percebidos na empresa.

6.2. Obstáculos no processo de intraempreender em uma empresa pública

Em se tratando de empreender dentro de uma corporação do setor público, as barreiras burocráticas são um entrave, observadas desde o simples ato de utilizar uma ferramenta de inovação disponível gratuitamente na internet até a falta de apoio de gestores para que os funcionários possam desenvolver suas próprias ideias. Cavalcante *et al.* (2017) relatam esse obstáculo quando mencionam "[...] a inexistência de instrumentos [...] para a possibilidade de compra de inovações e o acompanhamento de resultados da aplicação de métodos, técnicas e ferramentas."

A título de exemplo, para tornar a ferramenta citada acima uma ferramenta corporativa precisaria envolver vários departamentos da empresa, desde o departamento de segurança até o jurídico, e mesmo sendo uma ferramenta *open source* (código aberto) com livre licença de utilização e sem custo, ainda assim, o setor de contratações precisaria ser acionado também.

Quanto à falta de apoio dos gestores para inovar, se observa uma cobrança dos gestores mais efetiva para a execução das atividades rotineiras, em detrimento ao apoio para liberação dos colaboradores para participarem de programas de inovação. Cavalcante *et al.* (2017) reforçam esse entendimento quando dizem que "realizar o cotidiano já é difícil, inovar é ainda um desafio maior e sem o apoio mínimo dos superiores é tarefa quase impossível".

Quanto à ausência ou pouco incentivo ao intraempreendedorismo por parte da organização, pode-se pontuar a falta de um programa de inovação a nível estratégico que permeie toda a organização, a e a falta de incentivos que promovam e valorizem ideias inovadoras, quer seja por meio de reconhecimento profissional, ou em forma de recompensas ou premiação. "Incentivos (...) em formato de premiações, estímulos, reconhecimentos ou bônus, que não necessariamente precisam ser pecuniários, também são fortes propulsores da prática inovadora" (CAVALCANTE *et al.*, 2017).

Portanto, empreender em um ambiente onde a inovação passa a ter um papel marginal e não um papel central nas discussões e deliberações estratégicas da empresa enfraquece qualquer movimento para se conceber um ambiente propício à geração de ideias e à experimentação, permitindo margens para erros e aprendizados rápidos para acertos.

6.3. Como a gestão da inovação pode estimular o intraempreendedorismo

De acordo com Seshadri e Tripathy (2006) "a redução de custos e/ou foco aprimorado no cliente tendem a ser os objetivos principais da inovação e do intraempreendedorismo".

Nesse contexto, esse estudo abordou frentes de inovação para alavancar o espírito empreendedor na organização, possibilitando aos funcionários propor soluções que resultem em melhorias ou criação de novos produtos e serviços ou gerem novos modelos de negócios que proporcionem uma melhor experiência ao cliente. A proposição é estruturada em quatro frentes de atuação bem definidas: Programas de Inovação, Banco de Ideias, Ambiente de Experimentação e Gestão da Propriedade Intelectual.

Na primeira frente de atuação, Programas de Inovação, a proposta era promover, internamente, uma agenda semestral de eventos, cuja organização seria conduzida por uma equipe de inovação para preparar o evento que contaria com o envolvimento e participação de todos os colaboradores da empresa, visto que eventos como *hackathons*, plataformas de inovação e eventos de geração de ideias são criados para resolver algum desafio ou gerar novas oportunidades. Também teriam potencial para de ser a porta de entrada que contribuiria na difusão da cultura de inovação da empresa.

Em uma pesquisa da Enap realizada em laboratórios de inovação do setor público, o autor relata que uma das preocupações mencionadas é a busca por promover uma cultura organizacional voltada à inovação, que chega a cerca de 62% dentre os demais objetivos levantados pelo autor (SANO, 2020).

Dessa forma, a partir desses eventos de inovação, é possível coletar uma extensa gama de ideias e *insights* que podem ser experimentados ou descartados, de forma a reduzir altos custos com investimento no desenvolvimento de uma nova tecnologia ou solução.

Dentre os programas de inovação mencionados anteriormente, tem-se os voltados para geração de ideias. Aqui se enquadra a segunda frente pesquisada. A proposição é a manutenção de Banco de Ideias, uma espécie de repositório por meio do qual fosse estimulada a colaboração dos funcionários para desenvolver alguma das ideias propostas, melhorar uma ideia a partir de uma existente ou mesmo propor novas ideias.

O projeto Fábrica de Ideias, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), citado no livro produzido por Cavalcante *et al.* (2017), teve o objetivo de "descobrir como promover o melhor aproveitamento do capital intelectual e possibilitar a geração e o aproveitamento de ideias". Foi por meio do projeto que se criou uma oportunidade para geração de ideias inovadoras pelos servidores daquela instituição. Os servidores ficavam imersos, fora do ambiente organizacional, em fábricas ou setores de alimentos, medicamentos ou equipamentos médicos com o propósito de trazer um novo olhar e propostas de melhoria na atividade regulatória.

Na proposta da frente Banco de Ideias, as ideias seriam elencadas a partir da avaliação de critérios com variação de 1 a 10 pontos, em uma escala, onde 1= não atende e 10=atende completamente. Os critérios poderiam variar desde o caráter inovativo até a exequibilidade, percorrendo dimensões como originalidade, criatividade, relevância (atender necessidade das pessoas), retorno financeiro e nível de maturidade

A pontuação dos critérios define as ideias mais preparadas para seguir em um dos dois fluxos. No primeiro fluxo, ideias que atinjam uma pontuação mínima de 70 pontos totais comporiam um portfólio para consulta e/ou melhoramento. No segundo fluxo, as ideias mais bem pontuadas entrariam em uma esteira de priorização e seguiriam para a etapa de experimentação.

A terceira frente de atuação, a Experimentação, se refere à materialização da ideia. Nessa fase a inovação refere-se a propostas de soluções inovadoras testadas em sua viabilidade mínima e depois seguem com aprimoramentos antes de serem disponibilizadas aos clientes. Sano (2020) explica que a experimentação tem o objetivo de testar as soluções "em escala menor para analisar sua viabilidade, bem como compreender a complexidade envolvida em uma posterior implementação em maior escala".

A experimentação também objetiva capacitar os colaboradores com ferramentas, como *Lean Startup*, *Business Model Canvas* e *Customer Development*, que são fundamentais para a construção de soluções empreendedoras e bastante utilizadas no mercado.

Ainda nessa etapa, a metodologia aqui proposta inclui a prototipação e testes das soluções com usuários reais, o que acelera o processo de tomada de decisão do que passaria por uma esteira de produção e que, eventualmente, entraria no portfólio de aplicações da empresa ou que deveria ser descontinuado. Gassmann e Frankerberger (2016), recomendam criar protótipos e testá-los em pequena escala para reduzir riscos de implementar uma solução de uma única vez.

Como se não bastasse, muitas soluções criativas e inovadoras são criadas, mas, por desconhecimento dos inventores ou autores sobre o tema propriedade intelectual, estas soluções acabam por não serem protegidas e, frequentemente, a concorrência as anuncia como inéditas, reivindicando o pioneirismo e se beneficiando com os ganhos provenientes do ativo não protegido.

Segundo Barbosa (2010), o desenvolvimento da economia industrial e o advento da tecnologia que facilitou a reprodução de produtos em série, favoreceram o surgimento de uma nova categoria de direitos de propriedade, a Propriedade Intelectual, cujo reconhecimento incide no direito de exclusividade sobre "a ideia que permite a reprodução" ou comercialização "de um produto ou serviço".

Assim sendo, é necessário dar conhecimento sobre o tema Propriedade Intelectual para todos os envolvidos no processo de criação das ideias, contribuindo para que as soluções inovadoras possam ser protegidas logo no início de sua concepção.

A proposição da quarta e última frente de atuação, a Propriedade Intelectual, foi por três ações: dar ampla divulgação aos colaboradores sobre o tema nos canais

internos da empresa, scriar setor ou treinar pessoas da área jurídica para avaliar os processos e protocolos e dar encaminhamento junto ao órgão Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) e, por fim, estabelecer como obrigatoriedade ao colaborador a busca pela proteção para todo e qualquer novo empreendimento inovador.

Dessa forma, o fluxo das frentes pesquisadas poderia ser desenhado como um Processo de Criação de Valor (Figura 1).



Figura 1. Fluxo de Criação de Valor

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Do início do processo de inovação até a atribuição de valor, a ideia seria concebida por meio de um programa de inovação, coletada e trabalhada, em seguida testada e desenvolvida e, por fim, a inovação passaria por um processo de proteção que poderia ocorrer por meio de uma patente, um depósito de software, uma marca, um desenho industrial ou proteção do *know how*.

Importante salientar que no fluxo de criação de valor (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**), a propriedade intelectual entra no final do processo, atribuindo valor por meio da proteção às soluções inovadoras criadas a partir de ideias. De nada adianta pensar e desenvolver uma solução inovadora se não cuidar da proteção desta frente através dos órgãos responsáveis pelo registro e concessão do direito de uso.

Nas instituições financeiras, dependendo da complexidade e estratégia, dentre outras propriedades intelectuais, as linguagens de programação são passíveis de pleito de proteção do código-fonte do *software*, assegurados pela Lei do *Software* nº 9.609 de 1998. Cockburn & MacGarvie, 2009; e Mann & Sager, 2007 (apud Neves,

2015) reforçam que, tanto o ciclo de financiamento das empresas, quanto o investimento total e longevidade tiveram impacto após a proteção de *softwares*.

6.4. Melhoria na gestão da Propriedade Intelectual

O processo anterior de análise de acolhimento de soluções inovadoras potenciais era sistematizado em planilha Excel, com a inserção manual dos ativos, descritos por nomes extensos. Nessa estrutura, cada área da empresa era reportada com extensa descrição, gerando uma enorme lista com várias colunas e linhas, com o risco de incorrer em diferentes erros provenientes do trabalho manual.

Em seguida, havia uma solicitação junto à uma consultoria para analisar se a iniciativa inovadora se enquadrava em alguma das tipologias mais recorrentes de propriedade intelectual: patente, marca, desenho industrial ou programa de computador; e se essas iniciativas fariam jus a entrada do processo de registro em algum dos órgãos competentes.

Os dados com as respostas da consultoria, decorrentes da etapa anterior, eram inseridos na planilha e acompanhados durante toda a fase do processo, com suas alterações e *status*, de acordo com os elementos recebidos. Ou seja, a gestão da propriedade intelectual não ocorria de forma automatizada dentro de uma aplicação ou plataforma que pudesse facilitar e até mesmo alimentar as informações de forma mais célere e segura, inclusive para consulta posterior e tratamento dessas informações.

6.4.1. Proposta de Solução

Com o objetivo de facilitar e organizar a gestão da propriedade intelectual, três etapas foram apresentadas em sequência: *backlog* da propriedade intelectual, sugestão de indicadores de resultados e criação do painel de monitoramento.

A intenção foi prover modelos para auxiliar na automatização do processo, dado que a empresa já possuía uma plataforma de inovação e havia a possibilidade de criar uma área para gestão da propriedade intelectual (PI) dentro daquele ambiente digital.

No primeiro momento, e a partir da planilha mencionada anteriormente, foi elaborado um *backlog* (lista de tarefas ou trabalho com itens que precisam ser

priorizados), contendo todas as soluções inovadoras passíveis de proteção, e ao invés de nomes extensos e difícil de localização foi criado um código de identificação (ID) para cada invenção. Esse identificador consiste em uma sequência de números e letras, como por exemplo, #001-AGRO-P, que corresponde, respectivamente, ao número da invenção, a sigla da área demandante e a letra indicadora do tipo de PI, respectivamente, M=Marca, P=Patente, DI=Desenho Industrial e PC=Programa de Computador, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1. Backlog Propriedade Intelectual.

Backlog Propriedade Intelectual						
ID invenção	Status					
	Potencial de Prote	Pr	Analisi	Pr	PI Proteg	Prazo da prote
#001-GOV-M	Não		Sim		Sim	10
#001-GOV-P	Não		Sim		Não	
#001-GOV-DI	Sim		Sim		Não	
#001-GOV-PC	Sim		Sim		Não	
#001-AGRO-M	Sim		Sim		Sim	
#001-AGRO-P	Sim		Sim		Não	
#001-AGRO-DI	Sim		Sim		Não	
#001-AGRO-PC	Sim		Sim		Não	
#002-AGRO-M	Sim		Sim		Sim	10
#002-AGRO-P	Sim		Sim		Não	
#002-AGRO-DI	Sim		Sim		Não	
#002-AGRO-PC	Sim		Sim		Não	
#001-DIG-M	Sim		Não		Não	
#001-DIG-P	Sim		Não		Não	
#001-DIG-DI	Sim		Não		Não	
#001-DIG-PC	Sim		Não		Não	
#002-DIG-M	Sim		Não		Não	
#002-DIG-P	Sim		Não		Não	
#002-DIG-DI	Sim		Não		Não	
#002-DIG-PC	Sim		Não		Não	
#001-TEC-M	Sim		Sim		Não	
#001-TEC-P	Sim		Sim		Não	
#001-TEC-DI	Sim		Sim		Não	
#001-TEC-PC	Sim		Sim		Não	
#002-TEC-M	Sim		Não		Não	
#002-TEC-P	Sim		Não		Não	
#002-TEC-DI	Sim		Não		Não	
#002-TEC-PC	Sim		Não		Não	
#001-REL-M	Sim		Sim		Não	
#001-REL-P	Sim		Não		Não	
#001-REL-DI	Sim		Não		Não	
#001-REL-PC	Sim		Não		Não	
M=Marca	11		8		3	10 anos prorrog. por períodos iguais e sucessivos
P=Patente	11		6		0	20a
DI=Desenho Industrial	12		6		0	10a (3 x 5a, máx: 25 anos)
PC=Programa de Computador	12		6		0	50a
TOTAL	46		26		3	

Fonte: elaborado pela autora,2022.

Este repositório (o *backlog*) limitou-se a entregar a informação necessária para a condução das demandas, como o *status* das criações, potencial de inovação, inovação analisada e protegida, além dos prazos de cada *status*, bem como a data em que foi protegida e o prazo corrente da proteção. Com isso, se reduz de forma

expressiva a quantidade de dados desestruturados que dificultam a busca por uma informação.

A segunda etapa de melhoria na gestão da propriedade intelectual consistiu em utilizar os dados gerados durante o processo de condução da proteção de uma PI, para criar indicadores ou métricas que contribuem para apresentar de forma fácil e didática os quantitativos ou percentuais de ativos, o *status* em que se encontram em cada fase do processo, qual área mais demanda a proteção da solução, entre outros (Tabela 2).

Tabela 2. Indicadores de Propriedade Intelectual

Indicadores de Propriedade Intelectual	
Indicador	Atividade medida
Total de PI	• número total de Pis
PI por tipo	• número de PI por tipo (patente, marca, desenho industrial, prog. comp.)
Demandante da PI	• número por área demandante (agro, mkt, digital, gov, crédito...)
Status PI	• percentual por status da invenção (em análise, com pendência, protegida)
Pis protegidas	• número de Pis protegidas por período (mês/ano)
Negócios com PI	• valor médio por comercialização/royalties/cessão/fabricação ou mitigação de risco

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Dessa forma, cada indicador estabelece uma atividade a ser medida. O indicador Negócios com PI, por exemplo, é mensurado pelo valor médio de negócios realizados a partir da comercialização do ativo ou mesmo da mitigação de risco financeiro, quando é possível prevenir que o pioneirismo de uma invenção possa ser reivindicado por outras empresas.

Um exemplo de risco financeiro com propriedade intelectual ocorreu recentemente com a empresa *Apple*. De acordo com artigo publicado no site Bloomberg, em um julgamento no Texas – EUA, sobre a disputa de uma patente de tecnologia sem fio, a *Apple* foi instruída a pagar 300 milhões de dólares em *royalties* a outra empresa (BLOOMBERG, 2021). Casos como esse podem ser minimizados ou

mesmo evitados, ao se implementar uma gestão efetiva na proteção das criações.

Na a última etapa do trabalho, baseando-se nos indicadores criados na etapa anterior, foi elaborado um painel de monitoramento das propriedades intelectuais cujo objetivo era fornecer informações para embasar a tomada de decisões dos gestores demandantes pela análise e proteção das invenções. O painel foi prototipado com informações sobre as invenções que pudessem demonstrar a relação e/ou comparação entre os indicadores criados (Figura 2).

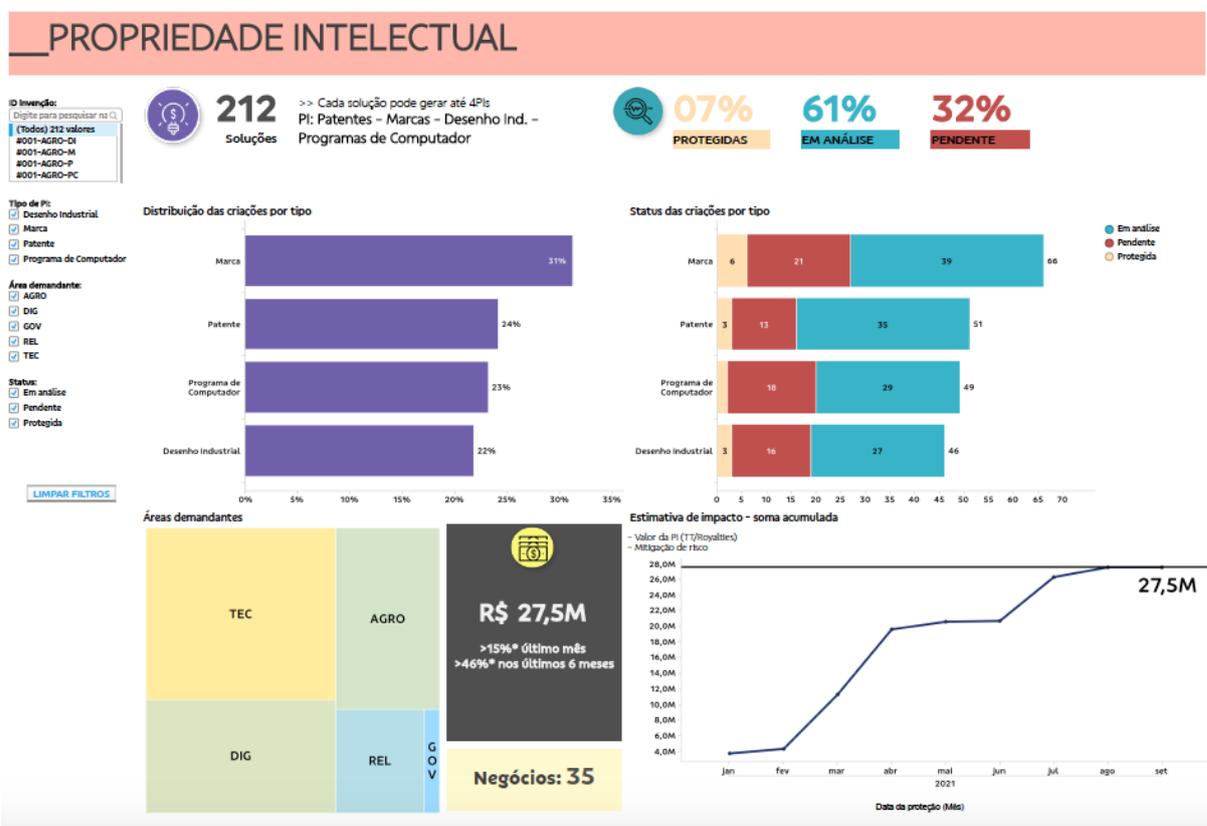


Figura 2. Painel de monitoramento das propriedades intelectuais.

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Foram inseridas no painel informações tais como o tipo de PI (se é uma patente, uma marca, um desenho industrial, um *software*, etc.), o *status* dessa criação (se está em análise, se possui pendências, ou se encontra protegida) e os indicadores dessa PI (quantidade total de criações, quantidade de criações por tipo, percentual de

criações protegidas, quantidade de criações em análise versus quantidade de criações com pendências e tipo de pendência).

A disponibilização das informações de maneira visual no *dashboard* possibilita o cruzamento de informações. Por exemplo, se consegue filtrar o percentual de pendências a ser tratado *versus* a área demandante da proteção do ativo, ou seja, fica visível ao gestor em qual setor existe mais processos aos quais ainda não foi dado andamento, facilitando a ação pontual na redução do quantitativo total de criações com *status* pendente.

Além disso, as informações online apresentam em tempo real um panorama dos quantitativos, percentuais e volume de negócios gerados por meio da propriedade intelectual, contribuindo com análises mais assertivas para a tomada de decisões.

Após ajustes na base de dados, o painel de monitoramento foi disponibilizado, por meio de *link* interno, à área gestora de PI para realização de testes, aplicação ou tomada de decisão pelos gestores demandantes.

7 PRODUTO TECNOLÓGICO

O formato do produto tecnológico é incremental e consiste em um manual de gestão da propriedade intelectual cujo escopo de atuação foi elaborado a partir da necessidade de automatizar as informações sobre a propriedade intelectual dentro da organização analisada.

O escopo do manual foi um painel de monitoramento (*dashboard*) com algumas variáveis e indicadores que trazem visibilidade às informações sobre as criações a serem protegidas, auxiliando os gestores no que tange a condução e tomada de decisão referente à propriedade intelectual dentro das empresas. Segue abaixo uma figura ilustrativa do manual, produto tecnológico deste trabalho (Figura 3).



Manual de Gestão da Propriedade Intelectual em Instituição Financeira

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - OBJETIVO E ESCOPO DO MANUAL 5

1.1 INTRODUÇÃO 5

1.2 OBJETIVO 5

1.3 ESCOPO DO MANUAL DE GESTÃO DE PI 6

CAPÍTULO 2 - CONCEITOS, DEFINIÇÕES E IMPORTÂNCIA DA PROPRIEDADE INTELECTUAL PARA A INOVAÇÃO 7

2.1 O QUE É PROPRIEDADE INTELECTUAL 7

2.2 A PROPRIEDADE INTELECTUAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA A INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES 8

CAPÍTULO 3 - A GESTÃO DA PI NO BRASIL 10

3.1 INDICADORES DE INOVAÇÃO 10

3.2 INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL 11

CAPÍTULO 4 - O PAINEL DE MONITORAMENTO 12

4.1 O QUE É E PARA QUE SERVE 12

4.2 BACKLOG OU LISTA DE PENDÊNCIAS DAS SOLUÇÕES 12

4.3 VARIÁVEIS E INDICADORES 15

4.4 FRAMEWORK – PAINEL DE MONITORAMENTO 15

**CAPÍTULO 1
OBJETIVO E ESCOPO DO MANUAL**

1.1 Introdução

A gestão da propriedade intelectual proposta neste manual surgiu a partir da observação, levantamento e coleta de informações da forma como eram conduzidas as proteções das invenções de caráter inovativo, desde o início do processo até a obtenção da proteção da propriedade intelectual dentro de uma instituição financeira do setor público.

Neste contexto, o manual visa tão somente fornecer alguns direcionamentos de como estruturar e organizar essas informações, assim como propor algumas métricas para subsidiar a tomada de decisões no âmbito do setor responsável pela condução da propriedade intelectual de uma organização, resultando na construção de um painel de monitoramento das inovações.

Figura 3. Manual de Gestão da Propriedade Intelectual

Fonte: elaborado pela autora, 2022.

No capítulo 4 - O painel de monitoramento, do Manual de Gestão da Propriedade em Instituição Financeira, consta o *dashboard* da Propriedade Intelectual e suas variáveis e indicadores, tais como:

- quantidade total de criações da empresa;
- quantidade de soluções passíveis de proteção;
- *status* da proteção: em análise, com pendências, protocolada, em registro, protegida;
- quantidade de criações por tipo: patente, marca, desenho industrial ou programa de computador;
- percentual de criações protegidas;
- quantidade de criações em análise.

8 CONCLUSÃO

Concluiu-se que o incentivo à prática do intraempreendedorismo dentro de uma organização é muito necessário e até mesmo estratégico para o sucesso empresarial. Os incentivos que foram evidenciados no decorrer da pesquisa, por ocasião da existência do laboratório de inovação, contribuíram com o engajamento e estímulo à criatividade dos funcionários, possibilitando que externassem suas ideias e recebessem reconhecimento pelos seus feitos, fortalecendo, dessa forma, a cultura da empresa.

No entanto, no contexto atual, de não existência de um espaço de incentivo e apoio aos colaboradores na proposição e tratamento de ideias, se observa poucas ações de intraempreendedorismo na empresa e desestímulo dos colaboradores.

Foi possível estabelecer um fluxo com vista à agregação de valor no processo de inovação com quatro frentes (programas de inovação, banco de ideias, experimentação e propriedade intelectual) que integradas, trazem ganhos econômicos a empresa. De fato, o fluxo abrange a inovação desde o início, com programas de inovação e a busca de ideias para se criar algo ou melhorar algo existente, passando pela experimentação para implementar a solução e fechando o fluxo na proteção das criações com a gestão da propriedade intelectual.

As melhorias na forma de condução das propriedades intelectuais com a proposta da criação de identificadores – ID para cada ativo a ser protegido, os indicadores para auxiliar na mensuração dos resultados e o painel de monitoramento que proporcionou visibilidade em tempo real das informações sobre PI, facilitando as escolhas dos gestores na tomada de decisão do que carece ser priorizado, resumem a importância de inovar estrategicamente por meio dos colaboradores de uma organização.

9 REFERÊNCIAS

ADAMAN, F., DEVINE, P. A reconsideration of the theory of entrepreneurship: a participatory approach. *Review of Political Economy*, vol. 14, n. 3, pp. 329-55, 2002.

ANPEI - Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras. Disponível em: <https://anpei.org.br/novos-instrumentos-de-fomento-inovacao-brasil/>. Acesso em: 07 mar. 2021.

ANTONCIC, Bostjan; HISRICH, Robert D. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing* 16.5, p. 495-527, 2001.

BANCO DO BRASIL. Relatório de Gestão 2019. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/77c19382-f08f-ccc2-9184-f43b34447609?origin=2>. Acesso em 22 nov. 2020.

BARBOSA, D. B. Tratado da Propriedade Intelectual. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

BLOOMBERG Technology. Apple Told to Pay \$300 Million After Wireless Patent Retrial. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-08-13/apple-told-to-pay-300-million-after-wireless-patent-retrial>. Acesso em: 05 set. 2021.

BRASIL. Lei 11.196, de 21 de novembro de 2005. Capítulo III - Dos Incentivos À Inovação Tecnológica. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Lei/L11196compilado.htm. Acesso em: 17 out. 2020.

BRASIL. Lei 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, DF, Presidência da República, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm. Acesso em: 17 out. 2020.

BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Brasília, DF, Presidência da República, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm. Acesso em: 07 mar. 2021.

BRASIL. Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018. Estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. Brasília, DF, Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9283.htm. Acesso em: 27 nov. 2022.

CAVALCANTE, P. et al. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Ipea, 2017.

CHIEH, Nelson; ANDREASSI, Tales. Intraempreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação do termo em uma instituição bancária. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 7, n. 2, p. 1-12, 2008. Disponível em: <http://periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/55/243>. Acesso em: 17 out. 2020.

COCKBURN, I. M., & MACGARVIE, M. J. (2009). Patents, Thickets and the Financing of Early- Stage Firms: Evidence from the Software Industry. *Journal of Economics & Management Strategy*, 18(3), 729-773.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. Enap lança Desafio Hackathon Covid-19. Publicado em 22 Mai. 2020. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/enap-lanca-desafio-hackathon-covid-19>. Acessado em 27 Nov. 2022.

ENSLEY, M.D.; CARLAND, J.W.; CARLAND, J.C. Investigating the existence of the lead entrepreneur. *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n. 4, pp. 59-77, 2000.

FESTA, Marcelo Palhares; GARCIA FILHO, Mauro Aurélio. Perfil Intraempreendedor: um estudo sobre o perfil profissional encontrado em organização pública do setor bancário brasileiro. *Cadernos UniFOA*, v. 8, n. 21, p. 53-62, 2013.

GASSMANN, Oliver; FRANKERBERGER, Karolin; CSIK, Michaela. O navegador de modelos de negócios: 55 modelos para revolucionar seu negócio. 1ª ed. Rio de Janeiro. Alta Books, 2016.

INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Disponível em: <http://antigo.inpi.gov.br/sobre/estrutura>. Acesso em: 17 out. 2020.

IPDMAQ - Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico da Indústria de Máquinas e Equipamentos. Propriedade Intelectual. Disponível em: <https://ipdmaq.org.br/ipdmaq/hub-de-servicos/70/inpi>. Acesso em: 27 nov. 2022.

LAPOLLI, ÉDIS; GOMES, Roberto Kern. Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. *Estudos Avançados*, v. 31, p. 127-142, 2017.

LOPES, S.; GASPAR, F.; HARTMAN, A.; SILVA, F.; REIS, D. Avaliação do nível da cultura intraempreendedora: Estudo de caso entre seis empresas portuguesas e seis empresas brasileiras. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 12, n. 1, p. 52-68, 2013.

MANN, R. J., & SAGER, T. W. (2007). Patents, venture capital, and software startups. *Research Policy*, 36(2), 193-208.

MCFADZEAN, E.; O'LOUGHLIN, A.; SHAW, E. Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. *European Journal of Innovation Management*, vol. 8 Iss 3 pp. 350 – 372, 2005.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

NASA, hackathon International Space Apps Challenge, sd. Disponível em: <https://www.spaceappsbrasil.org/>. Acesso em: 22 nov. 2020.

NEVES, Pedro José Gonçalves das. *Gestão da propriedade intelectual nas startups: principais impulsionadores e inibidores ao patenteamento para startups portuguesas*. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão, 2015.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Paris: OCDE, 2005. Disponível em: <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2021.

PANZOLINI, Carolina R. L. D. Coordenadora-geral de Direitos Autorais no Ministério da Cultura. Palestrante convidada na semana universitária da UnB. Resenha da autora deste trabalho sobre mesmo título da palestra: A Ética na Propriedade Intelectual. Palestra realizada em: 25 set. 2020.

PINCHOT, G. *Intrapreneuring: Why You Don't have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, New York: Harper and Row, 1985.

SANO, Hironobu. *Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais*. **Cadernos Enap**, 69, Brasília, 45 p.: il, 2020. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5112/1/69_Laboratorios_inovacao_governo_completo_final_23062020.pdf. Acesso em: 17 out. 2020.

SESHADRI, D. V. R.; TRIPATHY, A. *Innovation through intrapreneurship: The road less travelled*. *Vikalpa* 31.1, pp. 17-30, 2006.

STARTUP FARM - Aceleradora. Disponível em: <https://startup.farm/quem-somos/>. Acessado em 22 nov. 2020.

STEVENSON, Howard H.; JARILLO, J. Carlos. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. In: *Entrepreneurship*. Springer, Berlin, Heidelberg, p. 155-170, 2007. Disponível em: https://immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/JOURNALS/unreadable_Journal%20Strategic%20Management%202486667.pdf. Acesso em: 17 out. 2020.

UNB – Universidade de Brasília. *Maratona Covidas UnB*. 03 Jun 2020. Disponível em: <https://pctec.unb.br/eventos/129-covidatas>. Acesso em 27 nov. 2022.

WIPO - World Intellectual Property Organization. What is intellectual property? 2020. Disponível em: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_450_2020.pdf. Acesso em: 27 nov. 2022.

YIN, ROBERT K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5ª ed. Porto Alegre. Bookman, 2015.