



#28

GESTÃO DA INOVAÇÃO

FNQ
gestão para excelência

SUMÁRIO

SETEMBRO 2017

1. Introdução

2. O que é inovação

3. Categorias de inovação nas organizações

4. Organizações inovadoras e suas competências

5. Inovação e o MEG

6. Case Cielo - *webcast*

7. Sobre a FNQ

1. Introdução

A publicação “Gestão da Inovação” faz parte da série de e-books desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) com o objetivo de auxiliar aqueles que buscam ampliar e atualizar seus conhecimentos na área de gestão organizacional, seja por meio de materiais ou de capacitação.

O tema “inovação” está em voga, especialmente no ambiente industrial e corporativo. Falamos de inovação como se fosse algo novo, uma descoberta de como desenvolver e destacar algo e esquecemos que toda a evolução da humanidade se deu por sucessivas inovações. Criar e inovar faz parte da natureza humana.

É necessário refletir sobre o uso da inovação dentro das organizações e sua motivação. Quando usada para atender às necessidades da sociedade, garantimos inovações eficazes e duradouras.

Sendo assim, este e-book tem como objetivo definir o que é inovação, como classificar as inovações, o que é necessário para inovar e qual seu papel no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

Esperamos que a leitura desta publicação seja útil para sua organização e que você se sinta estimulado a continuar o seu processo de capacitação, seja por meio de nossos cursos, eventos ou grupos de discussão.

Acesse o portal: www.fnq.org.br.



2. O que é inovação

"Ideias ousadas são como as peças de xadrez que se movem para a frente; podem ser comidas, mas podem começar um jogo vitorioso".

Johann Goethe

Inovação, de acordo com o Fórum de Inovação da FGV-EAESP, é quando uma ideia, aliada a uma ação, gera resultados positivos. Uma outra definição dá conta que “inovar não é melhorar nem expandir o existente, se esse não criar uma nova proposta de valor”.

Ambos os conceitos nos mostram que o objetivo final da inovação não é o produto, serviço ou processo em si. É a resultante de sua utilidade, o que nos indica o caminho para que a inovação não seja contada apenas como invenção, mas como orientadora de conhecimentos a fim de fomentar sustentabilidade para organizações.

Definimos **ideia** como o resultado de uma deliberação de criar algo que atenda a uma finalidade específica, é uma invenção. No entanto, não podemos confundir o conceito de ideia com descoberta ou ideia brilhante, conceitos que implicam o acaso na aquisição de um conhecimento completamente novo.



As ideias, dentro de uma organização, podem surgir de fontes externas, como universidades e institutos de pesquisa, ou de fontes internas, como departamento de P&D ou sistema de sugestões.

Ao falarmos em inovação, logo associamos à tecnologia, ao conjunto de conhecimentos que lida com a produção e a distribuição de produtos, a serviços e a softwares. As invenções tecnológicas são essenciais, mas não suficientes. Uma organização precisa de ideias também para alimentar as mudanças organizacionais e as mudanças no modelo do negócio, assunto que será tratado adiante.

Portanto, como vimos, ter uma ideia é condição primária para alcançar a inovação, mas não é só isso. Ainda é preciso colocá-la em prática. A etapa de **ação** compreende as decisões, as atividades de desenvolvimento e a implementação da ideia e, se os resultados forem positivos, a invenção torna-se inovação.

Lembre-se que ter ideias pode ser uma atividade individual, **mas para inovar é necessário trabalhar em equipe**. Transformar uma ideia em um produto ou serviço requer o envolvimento de diversas pessoas das mais variadas áreas (produção, marketing, finanças, gestão de pessoas etc.).

Mas, como falamos anteriormente, para que essa ação seja considerada uma inovação, é necessário que traga **resultados positivos** para a organização, seus fundadores, investidores e demais *stakeholders*. Cada organização, dependendo de sua natureza, tem objetivos e propósitos a serem alcançados.

Uma ação inovadora é bem-sucedida quando ajuda a organização a atingir esses objetivos de forma mensurável e duradoura. Por exemplo: uma organização do terceiro setor tem como objetivo melhorar a vida das pessoas. Seu indicador de sucesso, portanto, estará no impacto social causado por determinada ação.



3. Categorias de inovação nas organizações

"As ideias que revolucionam o mundo avançam a passo miúdo".

Georg Hegel

Há diversos tipos de inovação, que variam de acordo com a natureza, o porte e os objetivos de cada organização e, por isso, existem diferentes maneiras de classificá-la. Identificar o tipo de inovação ajuda a planejar e a gerir seu desenvolvimento.

Confira, abaixo, seis maneiras de se classificar uma inovação:

1. De acordo com o escopo da inovação

Esta classificação atende a dois critérios:

- a) quanto ao conhecimento - inovação tecnológica ou organizacional;
- b) quanto ao foco - inovação voltada para dentro da organização ou para o mercado.

Ao combinarmos esses critérios, observamos seis tipos de inovação:

		VOLTADA PARA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO		VOLTADA PARA O MERCADO	
ORGANIZACIONAL		GESTÃO	POSIÇÃO	MODELO DE NEGÓCIO	PARADIGMA
TECNOLÓGICA		PROCESSO		PRODUTO	

INOVAÇÃO EM PRODUTO: é a introdução de um bem, serviço ou *software* que seja novo ou significativamente melhorado em suas características ou finalidades de uso (OCDE, 2005).

INOVAÇÃO EM PROCESSO: é a implementação de um método de produção ou distribuição que seja novo ou significativamente melhorado em técnica, equipamento ou *software* (OCDE, 2005).

INOVAÇÃO EM GESTÃO: é a implementação de uma nova política (referente a valores, à ação institucional, a relações com os públicos internos e externos e à intenção estratégica) ou de um novo método (de planejamento, pesquisa, gestão de pessoas, organização do trabalho, atuação em redes etc.).

INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO: modelo de Negócio é a descrição de como a organização cria, captura e entrega valor para um determinado segmento de consumidores.

Podemos definir, então, que Inovação no Modelo do Negócio é:

- a criação de um novo Modelo de Negócio, com uma nova proposta de valor e com um conjunto de blocos constituintes novos ou significativamente modificados;
- ou a implementação de uma nova política ou de um novo método, em um ou mais dos blocos constituintes do atual Modelo de Negócio.

INOVAÇÃO DE POSIÇÃO: mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos.

INOVAÇÃO DE PARADIGMA: mudanças nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz.

2. De acordo com o grau de novidade da inovação

O grau de novidade é muito utilizado para classificar as inovações tecnológicas, de produtos e de processos, mas pode, igualmente, ser aplicado às inovações de gestão. Sob esse critério, as inovações se estendem em uma linha contínua, em que os extremos são as inovações incrementais e as radicais (BARBIERI, 2003).

INOVAÇÃO INCREMENTAL: consiste em pequenos e sucessivos aperfeiçoamentos, com o objetivo de melhoria contínua do desempenho. O resultado cumulativo de uma série contínua de pequenas ideias pode, em muitos casos, ser maior do que o de uma inovação radical isolada. As inovações incrementais são importantes também porque valorizam o hábito de mudança e a cultura da inovação. (ÁLVARES, 2010).

INOVAÇÃO RADICAL: é a que traz resultados excepcionais. Consiste na quebra de paradigmas, tendo como objetivo aumentar a vantagem competitiva, no caso de empresas, ou a realização do propósito dos outros tipos de organização. As inovações radicais são, em geral, resultado de um esforço deliberado de planejamento e pesquisa.

3. Inovações sustentadoras ou de ruptura

Dizem respeito a inovações no Modelo de Negócio da organização.

INOVAÇÃO SUSTENTADORA: é a inovação necessária para manter ou melhorar o desempenho ou a posição competitiva no atual Modelo de Negócio. Consiste na implementação de uma nova política ou de um novo método dentro do atual Modelo de Negócio.

INOVAÇÃO DE RUPTURA: é a criação de um novo Modelo de Negócio, com uma nova proposta de valor. A inovação de ruptura pode assumir duas formas:

1) inovação de ruptura de baixo mercado - pode ocorrer quando os produtos e os serviços existentes são “muito bons” e, portanto, com um preço superestimado em relação ao valor que os consumidores podem ou estão dispostos a pagar;

2) **inovação de ruptura de novo mercado** - pode ocorrer quando as características dos produtos existentes não acompanham as necessidades dos consumidores, em termos de avanços tecnológicos, conveniência, preços baixos etc.

4. De acordo com o grau de ineditismo

Neste critério, as inovações podem ser classificadas de três maneiras:

NOVA PARA A ORGANIZAÇÃO - é a inovação introduzida em uma organização depois de já ter sido implementada em outras (OCDE, 2005). O conhecimento necessário pode ter sido gerado internamente ou obtido de fontes externas (Barbieri, 2003);

NOVA PARA O MERCADO - ocorre quando a organização é a primeira a introduzir uma inovação em seu mercado (OCDE, 2005). Utiliza-se, aqui, mercado no sentido amplo, significando o conjunto de consumidores de qualquer um dos tipos de organizações definidas anteriormente;

NOVA PARA O MUNDO - ocorre quando a organização é a primeira a introduzir uma inovação para todos os mercados, domésticos e internacionais.

5. De acordo com a origem da inovação

INOVAÇÃO INTERNA: aquela que é desenvolvida pela própria organização;

INOVAÇÃO EXTERNA: que é desenvolvida fora da organização;

INOVAÇÃO COLABORATIVA/ABERTA - desenvolvida em cooperação com institutos de pesquisa, outras organizações, consumidores e outras fontes de conhecimento. Neste caso, a inovação é compartilhada.

6. Inovações Autônomas ou Sistêmicas

Diz respeito à independência ou interdependência de inovações de uma mesma organização.

INOVAÇÃO AUTÔNOMA: pode ser desenvolvida de forma independente. Inovações totalmente autônomas não são comuns, a não ser em alguns casos de melhorias contínuas.

INOVAÇÃO SISTÊMICA: não tem efeito de forma isolada. Seus benefícios só podem ser alcançados se outras inovações relacionadas (de produtos complementares, de processo ou organizacionais) também sejam desenvolvidas.

4. Organizações inovadoras e suas competências



*"A criatividade é pensar coisas novas.
A inovação é fazer coisas novas".*

Theodore Levitt

De acordo com o Fórum de Inovação da FGV-EAESP, organização inovadora pode ser entendida como aquela que pratica a inovação, ou seja, um processo contínuo e permanente de produção de inovações, independentemente de sua natureza ou tamanho, que permeia todas as áreas e atividades da organização. As inovações devem se realimentar em busca de atingir metas, aprendizado e conscientização dentro da organização.

Aos estudarmos casos de sucesso de inovação dentro das organizações, observamos algumas competências e características da cultura organizacional que criam um ambiente favorável à inovação. São elas:

1. a liderança transformadora é responsável por criar uma cultura de inovação e proporcionar um ambiente adequado à criatividade;
2. o meio inovador interno estimula e dá suporte às pessoas para inovarem;
3. as pessoas conduzem os processos de inovação - são os efetivos agentes de inovação e mudança;
4. os processos de inovação proporcionam os resultados esperados pela organização;
5. os resultados alcançados permitem o aperfeiçoamento da organização em todos os seus aspectos e, portanto, realimentam o processo de inovação e a obtenção de novos resultados.

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) entende que a inovação, se compreendida

5. Inovação e o MEG

"A necessidade é a mãe da inovação".

Platão

e praticada em todas as suas vertentes, é o único caminho para que os governos, as empresas, a sociedade e os cidadãos consigam gerar valor para se atingir o desejável e necessário estado de uma sociedade sustentável e ética: economicamente saudável, ambientalmente responsável e socialmente justa.

A inovação deve fazer parte do dia a dia da organização, deve estar em seu DNA. Inovação não é um fator diferencial, mas sim, algo que garante a sobrevivência de mercado e a competitividade das organizações. Por esse motivo, a inovação é um dos Temas contemplados no **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)**, em sua 21ª edição.

O MEG estrutura-se em oito Fundamentos de Excelência, que por sua vez, são desenvolvidos em Temas, cada um indicando o uso de algumas ferramentas e metodologias de gestão. Os Temas serão concretizados em Processos, que auxiliam as organizações a encontrar soluções para os desafios específicos de seus negócios.

No MEG 21, a inovação é um dos Temas do Fundamento **"Aprendizado Organizacional e Inovação"** e desdobrada em quatro processos, conforme descrito abaixo.

1. Indução

- a. Criação de ambiente favorável à experimentação; aprendizado, em que o erro faz parte desse processo; estímulo a novas ideias, aumento da produtividade; e busca de melhores resultados para as partes interessadas
- b. Participação em redes de inovação

2. Desenvolvimento

- a. Priorização das ideias
- b. Desenvolvimento de competências orientadas para a inovação
- c. Definição de indicadores de inovação
- d. Experimentação
- e. Testes

3. Implantação

- a. Execução
- b. Validação
- c. Divulgação

4. Medição

- a. Avaliação do resultado das inovações
- b. Feedback à força de trabalho
- c. Análise dos projetos bem e mal-sucedidos
- d. Registro de lições aprendidas

Os processos identificados pelo MEG 21 para o Tema Inovação podem ser concretizados a partir de ferramentas e metodologias sugeridas. Conheça algumas delas.

Banco de ideias - Sistemas de Sugestões

- Ferramenta utilizada pelas organizações para coletar ideias, sugestões e críticas, cujo principal intuito é a melhoria dos serviços prestados.

Benchmarking

- Método de comparação de produtos, processos e desempenho de uma organização com outra de referência.

Brainstorming (tempestade de ideias)

- Técnica grupal ou individual na qual são realizados exercícios mentais com a finalidade de resolver problemas específicos, explorando a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo.

Design Thinking

- Conjunto de métodos e processos para abordar problemas relacionados à aquisição de informações, análise de conhecimento e propostas de solução, colocando as pessoas no centro do desenvolvimento, promovendo a criatividade para a geração da solução e a razão para analisar e adaptar as soluções.

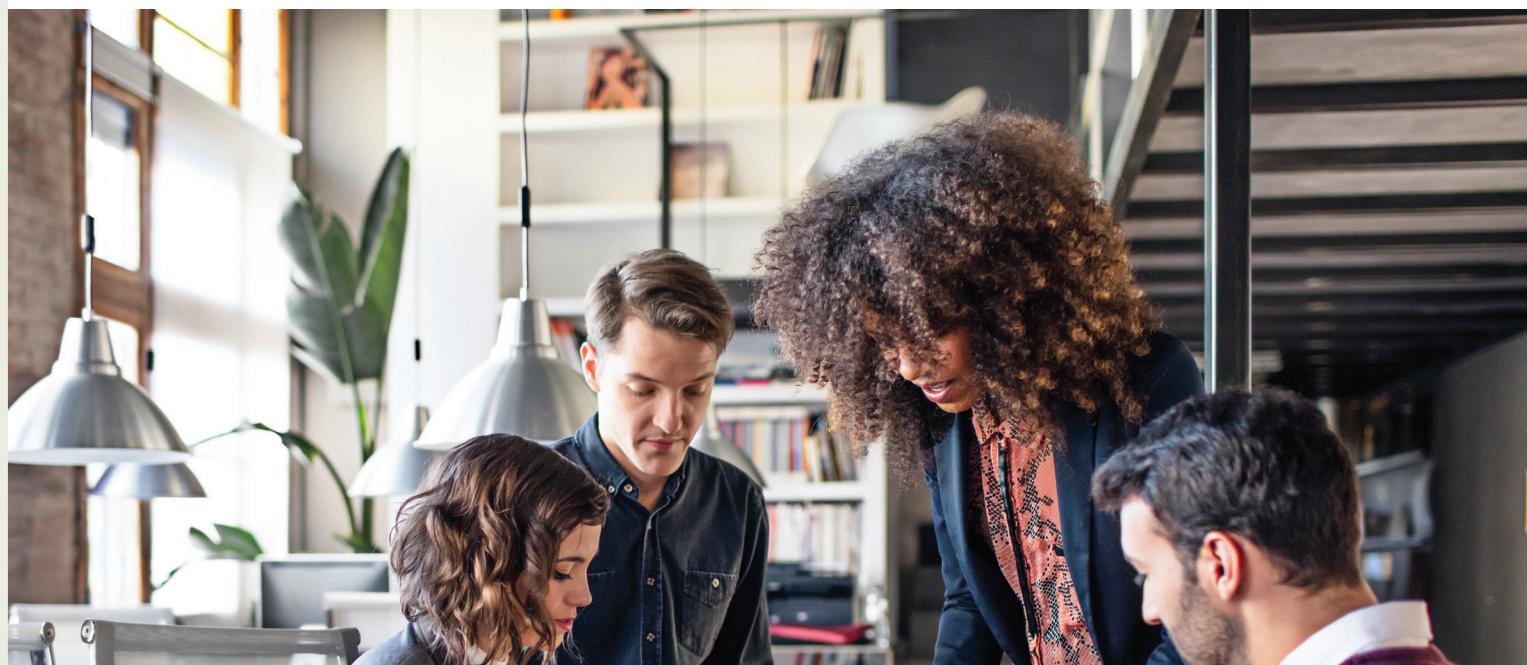
Prototipagem acelerada

- Métodos ou ferramentas que reduzem o *time to market*, os custos de desenvolvimento, os riscos e as possibilidades de seus concorrentes. Sistemas de cocriação/colaborativos.

Radar da inovação

- Método desenvolvido pelos professores da *Kellogg Business School*, abrange as diferentes dimensões do negócio, a intensidade da inovação e seu grau de dependência. As inovações ocorrem em diferentes partes do modelo de negócios de uma organização ou nele como um todo.

Em webcast realizado pela FNQ em junho de 2017, o diretor de Produtos Digitais



6. Case Cielo

"O medo de errar é o maior obstáculo para a inovação que queremos".

Sir Hob

e Inovação da Cielo, Diego Feldberg, ministrou a palestra “Transformação digital. Sua empresa está preparada para ela?” O foco da apresentação *on-line* foi o fomento a um ambiente interno propício para a inovação nas corporações, dando como exemplo o case de sucesso da Cielo. Veja no nosso portal, o vídeo completo da palestra, aberto para filiados FNQ.

A Cielo passou por uma transformação digital nos últimos anos que mudou o conceito e a forma de fazer inovação dentro da companhia. Para isso, foi necessária uma quebra de paradigma e uma mudança de mentalidade em todos os níveis da empresa.

O primeiro passo foi fazer uma análise interna do que precisava ser mudado e definir o que significava uma transformação digital para a empresa. O que se encontrou foi uma necessidade de evoluir - e rápido, para que a empresa fosse capaz de acompanhar o ritmo de mudança do mercado.

A Cielo definiu que sua transformação digital significava:

- 1) desenvolver novos métodos e processos de avaliação e teste de ideias que fossem mais ágeis e eficazes;
- 2) focar suas ideias e seus produtos para o consumidor e sua experiência de uso e, para isso, abrir suas portas para o que o mercado tinha a dizer, fazer cocriações;
- 3) criar um digital dentro da companhia. A tecnologia é o meio e a linguagem para atingir os objetivos, deve fazer parte do dia a dia da organização como um todo e não apenas nas áreas de inovação e T.I.;
- 4) disseminar uma cultura de inovação e engajamento. Descentralizar a busca por ideias da área de inovação, todos podem e devem contribuir com algo novo.



A empresa começou sua transformação digital fazendo visitas de *benchmarking* a empresas referência em tecnologia e inovação no Vale do Silício, Nova Iorque e Boston para entender como institucionalizar a inovação e buscar inspiração na cultura organizacional dessas organizações.

O próximo passo foi descentralizar a geração de ideias da área de inovação, que funcionava como um funil fechado e olhava para o mercado e avaliava a tecnologia disponível dentro da empresa para criar algo que pudesse competir com a concorrência. Esse modelo excluía o cliente e as suas necessidades e era ineficiente, pois não há recursos para criar dentro da empresa produtos próprios os quais superem todos os concorrentes e saciem todas as necessidades de consumo do mercado.

Foi preciso criar um sistema colaborativo, no qual a necessidade e os interesses do cliente estão no centro de um ecossistema de cocriação. Todas as áreas da empresa, parceiros, *start-ups*, fornecedores e terceirizados podem contribuir para a inovação. A disruptão vem de qualquer lugar, não é preciso muito para ter uma ideia.

Uma organização que inova precisa trabalhar com diferentes horizontes e entender a melhor maneira de distribuir recursos e esforços para atingir os objetivos estipulados para curto, médio e longo prazo.

Há mais de 25 anos, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) promove o



7. Sobre a FNQ

desenvolvimento das organizações por meio da geração e da disseminação de conhecimento na área da gestão no Brasil. Dessa forma, estimula a busca por uma gestão para excelência. Com um trabalho estruturado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), a Fundação tem promovido uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão que pode ser aplicada a organizações de todos os portes, a partir de uma base teórica e prática, dentro dos princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado.

Assim, a FNQ propõe-se a apoiar as empresas que buscam o desenvolvimento e a evolução de sua gestão. Para isso, promove um calendário de ações anuais, com diversas atividades de capacitação, com o objetivo de aprimorar as atividades desenvolvidas na área de gestão, contribuindo para a melhoria do desempenho das organizações brasileiras.

Confira os materiais disponíveis no portal da FNQ, como publicações, artigos, entrevistas, cases de sucesso e Comunidade de Boas Práticas e amplie o seu conhecimento na área de gestão organizacional.

Fonte:

- *Gestão da Inovação* - Fundação Nacional da Qualidade – São Paulo, 2015.
- *O INOVADOR NÃO ESTÁ ONDE SE PENSA ESTAR: PERFIS INOVADORES NAS REDES SOCIAIS ORGANIZACIONAIS* - Walber Santos de Assis - Dissertação do Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da UFF.

PATROCINADORES

Prata



Bradesco

Apoio institucional



MicroPower®
Improving Performance.
Getting Results.



