

Gestão da Inovação

José Henrique Diniz

Inovação se tornou um tema recorrente e seu debate, longe de ser puramente acadêmico, está cada vez mais presente no cotidiano das pessoas e das organizações. Alguns dizem, até, que inovação está na moda, de tão apregoada. Mas inovação não é modismo, muito pelo contrário. Inovação também não é algo novo, nem invenção da era moderna, mas algo que se pratica desde os primórdios da civilização. Por outro lado, conceituar e compreender inovação não é tão simples quanto parece, embora muitos se dediquem ao tema e haja literatura farta, assim como manuais.

Mas afinal o que é Inovação? Questões sobre a razão de inovar, onde inovar, como inovar, quando inovar, o que se ganha com a inovação, são recorrentes, pois compreender os conceitos não é suficiente. É preciso praticá-los, mas para isso é preciso compreender sua dinâmica. De forma simplista, a inovação refere-se ao conhecimento (tácito ou explícito), à informação (dispersa ou não) e à criatividade (algo diferente ou novo), o que pressupõe processo e todo processo deve ser objeto de gestão.

Mas, como ir além do discurso? Muitos acreditam que entendem e praticam inovação, mas estatísticas confirmam que mesmo reconhecendo a importância da inovação nas organizações, a maioria está insatisfeita com a sua gestão. O grande problema é que muitas organizações ainda precisam se conscientizar sobre a importância de se estabelecer uma estratégia de inovação e, conseqüentemente, organizar e gerenciar seu processo, por mais simples ou complexo que seja.

O processo de inovação, por sua vez é sustentado por pilares, sendo pessoas, estratégia, processos e recursos considerados os de maior relevância e fatores chave de seu sucesso. Pessoas necessitam estar motivadas, ter interesse e desejo de inovar, conhecer, contribuir e operacionalizar a estratégia e serem devidamente capacitadas. A estratégia pressupõe direcionamento, planejamento, criatividade e visão empreendedora. Processos remetem aos critérios, métodos, técnicas e sistemas, ao passo que recursos são os intelectuais, financeiros, ferramentais e de infra-estrutura, internos e ou externos à organização. Em maior ou menor intensidade relativa, dependendo do tipo de empresa, esses pilares não podem ser ignorados.

Considerando-se que inovação é importante para as organizações (para algumas inovação é questão de sobrevivência) e que pessoas são a base de sustentação de ambos, das organizações e do processo de inovação, capacitação se torna crucial para uma bom processo de gestão, de modo a permitir a compreensão do que é inovação e como a mesma pode [impactar](#) no aumento de competitividade e otimização de resultados, de forma sustentável.

Dada a complexidade dessa questão e a diversidade de formas de abordagem, torna-se necessário estabelecer uma dinâmica para que o processo de gestão da inovação seja compreendido e implementado. Alguns tópicos, a seguir resumidos, devem fazer parte de qualquer processo de aprendizagem para implantação de um sistema de gestão da inovação.

Entendendo a Inovação

Mais do que conceituar inovação, é necessário compreender o papel da inovação para a empresa. Inovação não é panacéia para todos os males, nem a solução de todos os problemas, mas certamente é imprescindível para o sucesso empresarial. Deve-se ter em mente, também, que inovação não é a mesma coisa que invenção e que gestão da inovação também não significa gestão do conhecimento, embora façam parte de um mesmo universo, se complementem e sejam igualmente importantes.

Inovação incremental, descontínua ou disruptiva, aplicada a produtos e serviços, processos

produtivos, mercados, modelos de negócios e sistemas de gestão. É necessário entender como isso tudo pode contribuir para a competitividade e a otimização de resultados empresariais, de forma sustentável e, acima de tudo, compreender como tomar as decisões mais assertivas.

Criatividade e Liderança para Inovação

Criatividade muitas vezes é confundida com inovação, o que não é necessariamente verdadeiro, porém inovação e criatividade estão intimamente relacionadas. E a criatividade pode ser estimulada a través de métodos e técnicas de geração e gestão de idéias e busca de novos caminhos, de ambientes propícios e de estímulos adequados, onde ousar, correr riscos, tentar, aprender com os erros, empreender e inovar sejam parte de uma nova cultura.

Nesse contexto, é imprescindível a criação de equipes de trabalho orientadas para inovação, onde o líder tem um papel crucial no processo, atuando de forma inspiradora, estimulando a prática da liderança situacional e formando novos líderes. Igualmente importante é o estabelecimento de um sistema de captação de idéias e de recompensas pelos resultados alcançados.

Inovação e competitividade

Inovação deve ser tratada como elemento chave de competitividade, já que os mercados se tornam cada vez mais concorrenciais. Dessa forma, deve-se conhecer e monitorar os indutores da inovação na empresa e as técnicas de pesquisa de mercado, de modo a identificar e entender os desejos do mercado e se posicionar, buscando o desenvolvimento, a adequação e a gestão de produtos e serviços, seja para mercados existentes ou novos mercados, evitando suas armadilhas.

Adicionalmente, deve-se estabelecer um plano de metas e de ações, considerando os quatro pontos cardeais da inovação, ou seja, produtos (inovação nos bens e ou serviços que a empresa oferta ao mercado), processos (inovação na forma com que esses produtos são criados, desenvolvidos e entregues), negócios (mudança de posicionamento frente ao mercado e exploração de novos mercados) e gestão (mudanças de paradigmas nos modelos de gerenciamento que orientam a ações da empresa).

Aspectos legais e fontes de recursos

Outro aspecto relevante na gestão da inovação refere-se às questões regionais, uma vez que as políticas de inovação, a legislação e suas regulamentações são direcionadores importantes desse processo. É necessário conhecer o sistema de ciência, tecnologia e inovação e suas áreas estratégicas, os mecanismos de promoção da inovação nas empresas, as fontes de financiamento e fomento, capital empreendedor e as leis de inovação, não apenas no âmbito federal. De suma importância, são os aspectos técnicos e legais relacionados com a proteção e a comercialização da propriedade intelectual, e os mecanismos de transferência tecnológica.

Existem atualmente diversas fontes de fomento e de recursos para inovação, reembolsáveis ou não, sendo imprescindível seu monitoramento permanente na busca de oportunidades e incentivos. Nesse contexto, as parcerias com outras empresas, universidades e centros de pesquisa podem ser decisivas, assim como o capital proveniente de investidores.

Não se pode esquecer, contudo, das análises financeiras, de riscos, de retorno, tempo de maturação, dentre outros aspectos relevantes, cujas técnicas também precisam ser assimiladas e incorporadas ao processo.

Gestão de projetos de inovação

Muitas vezes ouvimos a frase “para bons projetos não faltam recursos”. Nada mais verdadeiro. Em geral, o gargalo não tem sido os recursos, mas a elaboração e a condução de bons projetos. O conhecimento e a prática de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos e, mais especificamente, de projetos de inovação, são imprescindíveis. O sucesso reside na aplicação de técnicas sobre como montar, executar e controlar um bom projeto, na identificação do perfil dos gerentes e da equipe, na estrutura adequada para sua condução, no processo de início, avaliação e encerramento, nas análises de riscos, recompensa, e efeitos colaterais positivos e negativos, assim como na gestão nos níveis estratégico e tático/operacional.

Organização e planejamento para inovação

De posse de todo esse conhecimento e ferramental, a questão se volta para a empresa e seu sistema de planejamento para a inovação. Qual a estratégia de inovação da empresa? Ela existe formalmente ou apenas de forma tácita? A cultura da empresa é propícia à inovação? Quais os obstáculos e resistências ao processo de inovação e como lidar com eles? O que são e como se processam as redes de inovação (internas e externas)? Inovação fechada ou inovação aberta? Essas e outras questões precisam ser avaliadas e equacionadas no delineamento, na implantação e na execução do processo de gestão da inovação.

Se aceitarmos que a estratégia empresarial define a estratégia de inovação e sua estrutura e que os resultados do processo de inovação influenciam a estratégia empresarial, temos um ciclo virtuoso de realimentação constante, criando uma espiral ascendente de desenvolvimento, num processo sistêmico, dinâmico e permanente.

Implementando a Gestão da Inovação

O processo de gestão da inovação, por ser dinâmico, requer acompanhamento, avaliação, atualização e redirecionamento constantes, aprendendo com o sucesso e com o fracasso, sendo necessário estabelecer e monitorar um sistema de indicadores que considere, além da relação custo benefício (tangíveis e intangíveis), os 4 pilares do processo: pessoas (adequação e capacitação de equipes), estratégia (clareza de foco e desdobramentos), processos (efetividade e eficácia) e recursos (disponibilidades e adequação aos objetivos empresariais), dentre tantas outras questões igualmente relevantes.

Resumidamente, para que se possa compreender e empreender a gestão da inovação na empresa é necessário, dentre outros aspectos, assimilar como a inovação pode impactar no aumento de competitividade do negócio, tanto em termos de diferenciação no mercado, quanto através do aumento de produtividade e redução de custos. Olhar para a própria empresa, entender e conhecer sua cultura e seus valores, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, explicitando e desdobrando sua estratégia de inovação. Conhecer e aplicar métodos e técnicas de gestão essenciais para estruturar os processos, saber identificar as principais barreiras às inovações e visualizar como transpô-las.

Desenvolver conceitos de inovação 360° ou inovação em sentido amplo, incluindo melhorias e desenvolvimento de produtos, serviços, processos, mercados e estrutura organizacional. Saber identificar, priorizar e conduzir projetos de inovação na empresa com base em critérios técnicos, financeiros, mercadológicos e de sustentabilidade e assimilar técnicas de gerenciamento de projetos.

Compreender o papel da criatividade, da liderança e do empreendedorismo no processo de inovação. Estender o processo de inovação para além das fronteiras da empresa, envolvendo fornecedores, clientes, centros de pesquisa e outras instituições, de modo a reduzir riscos, compartilhar ganhos e acelerar o retorno sobre os investimentos. Entender os aspectos legais da

inovação, incentivos e fontes de recursos de fomento e de financiamento, assim como seus mecanismos de acesso e as questões afetas a proteção e comercialização da propriedade intelectual (marcas e patentes).



PÓS-GRADUAÇÃO

ENGENHARIA DE INOVAÇÃO

**CLIQUE AQUI PARA
MAIS INFORMAÇÕES**

