

## **IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE TRÊS EMPRESAS**

**MICHELY APARECIDA CUNHA**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Engenharia de Produção, Brasil  
michelyac@yahoo.com.br

**KATIA RAQUEL DINIZ**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Engenharia de Produção, Brasil  
katiardiniz@gmail.com

**RAONI BARROS BAGNO**

Universidade Federal de Minas Gerais, Engenharia de Produção, Brasil  
rbagno@dep.ufmg.br

**LORRAYNE LOUBACK GONZAGA**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Engenharia de Produção, Brasil  
lorrayneloubackg@gmail.com

### **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo identificar, sintetizar e discutir os principais desafios de se implantar um sistema de gestão da inovação nas empresas. Para isso, são analisados os casos de três empresas (uma de pequeno porte, outra de médio porte e uma de grande porte), participantes de um Núcleo de Gestão da Inovação (NAGI) gerenciado por uma federação de indústrias. Nas últimas décadas, a inovação tem sido cada vez mais fortemente apontada como direcionador estratégico essencial para a melhoria da competitividade nas empresas. Muito embora a literatura traga constantemente consigo um viés ligado à prática e contexto de empresas de grande porte, dados remetem também a um crescente desenvolvimento de pequenas e médias empresas com esforços sistemáticos de inovação. Mais do que projetos isolados de produtos e serviços inovadores, a operação de um sistema gerencial que vise o empreendimento de esforços de inovação de forma regular nas organizações envolve risco e complexidade em várias perspectivas, como na elaboração da estratégia, do portfólio de projetos de inovação, das ações que impactam na cultura da organização em prol da inovação, dentre outros pontos. Isto demanda conhecimentos e habilidades gerenciais diferentes daqueles comumente utilizados na gestão de atividades rotineiras, o que caracteriza a implantação do sistema de gestão da inovação como um desafio de transformação organizacional. Para isso, são analisadas, criticamente (à luz de passos e recomendações extraídos da literatura de mudança organizacional) ações tomadas pelas três empresas consideradas no estudo. Foi utilizado o estudo de caso como estratégia metodológica, aplicando-se entrevistas semiestruturadas ao longo dos primeiros 18 meses de implantação do sistema de gestão da inovação em cada empresa. Os resultados evidenciam importantes desafios da implantação destes sistemas gerenciais e levantam pontos críticos a serem observados tanto em novas iniciativas empresariais.

**Palavras-chaves:** Inovação; Sistema de gestão da inovação; Mudança organizacional

## INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas buscam estratégias competitivas a fim de mitigar as incertezas dos mercados em que atuam, tornando a inovação um dos pilares mais importantes para alavancar o desempenho das organizações. Contudo, a inovação não é um evento isolado, e sim resultado de um processo, e precisa ser gerenciada como tal (TIDD et al., 2008).

Sob determinada perspectiva, pode-se pensar que práticas inovadoras sejam mais facilmente identificadas em grandes empresas. Isso seria reforçado pelo fato de estas possuírem habilidades para desenvolver e gerenciar sistemas complexos, serem providas de maiores recursos financeiros, viabilidade de maiores investimentos em longo prazo, capacidade de lidar com um portfólio mais numeroso de projetos e maior acesso a novas tecnologias. Isso asseguraria a estas empresas, vantagens no cenário competitivo como melhor acesso a capital, ao intelecto, e poder de mercado (O'CONNOR et al., 2008). Tais premissas tenderiam então a afastar as empresas de pequeno e médio porte de iniciativas que envolvam a implantação de ações inovadoras de forma sistêmica.

É importante notar, no entanto, que a PINTEC (IBGE, 2013) evidencia um aumento das pequenas e médias empresas (PME's) no Brasil envolvidas no processo de inovação. O índice de PME's que implementaram ações inovadoras corresponde a 33,8%, sendo estas uma forte base da economia brasileira. Tais empresas respondem por 20% do PIB brasileiro, e são responsáveis por 60% dos empregos no país. Assim, inovar seria um meio também para estas empresas de se destacarem no mercado e garantir o crescimento contínuo.

Tidd et al. (2008) afirmam que o processo de inovação é incerto, complexo e arriscado, e enfatizam que a inovação é uma questão de gestão. Assim, tanto em empresas de grande como de pequeno porte, existiriam barreiras e desafios a serem enfrentados. Na perspectiva das pequenas e médias empresas, Tidd et al. (2008) citam a inabilidade típica destas empresas para financiar programas de risco a longo prazo, a falta de competências especializadas e as dificuldades de gerenciar sistemas complexos. Adicionalmente, na visão dos autores, inovação exige um conjunto de habilidades e de conhecimentos gerenciais diferentes daqueles comumente utilizados em gestão de atividades rotineiras. Diante deste contexto, pode-se argumentar então que a prática contínua e sistemática da inovação no contexto de um novo sistema de gestão pode requerer mudanças na organização. De acordo com Kotter (1997) isso demandaria alterar, primeiramente, regras e valores, pois a cultura de uma organização não é algo que se manipule tão facilmente.

A perspectiva de Kotter (1997) para a mudança organizacional exige que critérios e fases devam ser monitorados e seguidos. Ganham então destaque o estabelecimento de um senso de urgência, a formação de uma junta administrativa e o desenvolvimento de uma visão e estratégia. Essas são algumas das etapas a serem seguidas para que se obtenha êxito na transformação organizacional. Trazendo este arcabouço teórico como referência para a

mudança representada pela implantação de um sistema de gestão da inovação nas empresas, levanta-se então a proposta de que tais fases perfaçam a coerência necessária para avaliar e guiar os esforços de implantação de tais sistemas nas diversas dimensões representadas por este desafio.

O foco deste trabalho está exatamente no desafio das empresas de implantarem uma gestão sistemática da inovação. O estudo foi elaborado no contexto de um programa liderado por uma Federação Industrial Estadual, que tem por objetivo implantar sistemas de gestão da inovação nas empresas participantes. Objetiva-se com este artigo analisar criticamente três empresas na fase inicial de implantação do sistema de gestão da inovação, identificando as ações tomadas à luz das etapas e recomendações extraídas da literatura de mudança organizacional, na perspectiva de revelar como é desdobrado esse esforço, que envolve aspectos essenciais de um processo de mudança, com o fim de incorporar o aprendizado obtido a novos processos, estruturas de trabalho, ferramentas e aspectos da cultura das empresas. Emerge assim a questão central que norteia esta pesquisa: Como é planejada e coordenada a intervenção do sistema de gestão da inovação nas empresas participantes do programa? Desta forma, este artigo irá abordar a gestão da inovação como elemento central de um processo de transformação organizacional, de maneira que seja gerenciada de forma contínua e sistemática.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Inovação

Para Schumpeter (1934), as empresas inovam por estarem em busca de estabilidade e mercado. O autor foi quem colocou a inovação tecnológica no centro do debate do desenvolvimento econômico no início do século passado, e propõe que a inovação caracteriza-se essencialmente pela abertura de um novo mercado. Segundo o autor, inovação produz mudanças no cenário competitivo através de iniciativas empreendedoras, ligada ao poder de investimento, viabilizando a criação de novos empreendimentos com maior lucratividade.

O conceito de inovação adotado neste trabalho e no programa do qual participam as empresas analisadas no estudo de caso é: explorar com sucesso novas ideias (DTI, 2003). Schumpeter (1934) propõe ainda que a inovação seja desdobrada nos seguintes tipos: i) Introdução de um novo produto ou mudança qualitativa em produto existente; ii) inovação de processo que seja novidade para a indústria; iii) abertura de um novo mercado; iv) desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matéria-prima ou outros insumos; v) mudanças na organização industrial. Apesar disso, muitas empresas veem a inovação somente como sinônimo de novos produtos (SAWHNEY et al., 2006). Na abordagem destes autores, as empresas que mantêm uma visão restrita da inovação podem perder oportunidades, enquanto as que adotam uma abordagem estratégica orientada a inovação, podem identificar oportunidades e priorizar em quais dimensões focar seus esforços.

A inovação também pode ser classificada, em relação à intensidade da mudança: de cunho incremental ou radical. Tigre (2008) conceitua inovação incremental, como sendo aquela que

ocorre de forma contínua nas empresas, não deriva necessariamente de atividades de P&D, sendo mais comumente resultante do processo de aprendizado interno e da capacitação acumulada. Como inovação radical, o autor define ser aquela que rompe trajetórias existentes, inaugurando novas rotas tecnológicas. Geralmente são oriundas de atividades de P&D e tem caráter descontínuo. Para este autor, “Uma inovação só produz impactos econômicos abrangentes quando se difunde amplamente entre empresas, setores e regiões, desencadeando novos empreendimentos e criando novos mercados” (TIGRE, 2006).

A inovação pode ser então compreendida como uma questão de criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos (TIDD et al. 2008), e está atrelada a mudanças. Ainda segundo Tidd et al. (2008), essas mudanças abrangem o produto/serviço que a empresa oferece, o processo e suas formas de concepção e entrega, o contexto de mercado no qual os produtos são inseridos e as mudanças de paradigma interno que orientam a forma de funcionamento da empresa.

### **Sistemas de Gestão da Inovação**

Segundo Campos (2009), um sistema de gestão em sua forma genérica estrutura uma organização sob a ótica sistêmica. Consiste em interligar todas as partes da organização, por meio de processos que devem ser gerenciados a fim de atingir resultados. Logo, esse sistema é estruturado para melhorar e gerenciar os procedimentos e processos de uma organização de maneira continuada.

Um sistema de gestão da inovação visa propiciar com que a empresa inove de forma sistemática e regular, pautado sobre um processo que estabeleça as etapas pelas quais perpassa uma oportunidade de inovação. Neste contexto, todas as funções, estrutura, responsabilidades e ferramentas nascem sob a necessidade de se conduzir efetivamente um fluxo de inovações na organização. É este fluxo que demanda o envolvimento de pessoas com especialidades distintas, com seus devidos papéis e responsabilidades (O’CONNOR et al., 2008). Implementar o sistema de gestão da inovação de forma sistemática em empresas parece exigir uma adequação ou uma inserção de novos fatores gerenciais (O’CONNOR et al., 2008). É importante ressaltar que os novos fatores devem estar diretamente conectados fazendo com que o processo de inovação ocorra de forma regular.

Bagno (2014) relata que a sistematização da inovação no ambiente organizacional parece requerer um conjunto de elementos gerenciais que devem ser ajustados ou implantados na empresa. Tais elementos devem estar interconectados para que funcionem permanentemente como um sistema de gestão e estabeleçam a inovação de forma continuada na organização. Como exemplos de tais elementos, citam-se: definições de papéis e funções, orçamentos e recursos disponíveis, estabelecimento de redes externas, gestão de portfólios de oportunidades de inovação, questões relacionadas ao ambiente organizacional e pessoas, e também redes internas estabelecidas entre os colaboradores da organização. A conexão entre os elementos gerenciais demandados para uma gestão sistemática da inovação é abordada por diferentes modelos que auxiliam a compreender como pode ser abordada a implantação prática nas empresas. O quadro 1 descreve alguns dos modelos encontrados na literatura e as considerações sobre seus principais elementos constituintes.

Modelo	Síntese do Modelo
<p><b>Skarzynski e Gibson (2008)</b> "produzir ideias e oportunidades de alta qualidade nas áreas de foco estratégico da empresa".</p>	<p><b>Liderança e Organização:</b> comprometimento da equipe e distribuição de responsabilidades pela inovação por toda organização.</p> <p><b>Cultura e Valores:</b> a maioria das culturas corporativas não estimula o aprendizado coletivo de forma que abranja todos os níveis, funções e negócios.</p> <p><b>Pessoas e capacidade:</b> inovação como uma habilidade que pode ser adquirida e a criatividade das pessoas como vantagem estratégica.</p> <p><b>Processos e ferramentas:</b> As pessoas precisam de mecanismos práticos para gerenciar a inovação.</p>
<p><b>Octógono da Inovação de Scherer e Carlomagno (2009)</b> "busca diagnosticar previamente as capacidades de inovação e delinear as políticas de gestão".</p>	<p><b>Estratégia:</b> Direcionador na inovação.</p> <p><b>Cultura:</b> Modo de comunicar e estimular as pessoas a correrem riscos. Foco na comunicação aberta, trabalho em equipe e redes informais de relacionamento.</p> <p><b>Liderança:</b> Transformar líderes em facilitadores do fluxo de ideias. Avaliar o desempenho da inovação, apoiar e dedicar tempo a equipe de inovação.</p> <p><b>Pessoas:</b> Preparar e estimular as pessoas pra inovação.</p> <p><b>Estrutura:</b> buscar equilíbrio entre continuidade e mudança, flexibilidade e rigidez, controle e delegação, centralização e descentralização.</p> <p><b>Processo:</b> Estruturar para utilizar ferramentas de gestão de projetos das iniciativas inovadoras.</p> <p><b>Funding:</b> Destinar recursos específicos do faturamento total para atividades de inovação.</p> <p><b>Relacionamentos:</b> Tratativa da inovação em rede e de inovação aberta.</p>
<p><b>Sistema Corporativo de Inovação de Leis et al (2010)</b> "capacitações organizacionais necessárias à gestão sistemática da inovação".</p>	<p><b>Alinhamento Estratégico:</b> Inovação como estratégia norteadora da empresa.</p> <p><b>Cultura Organizacional Baseada no Conhecimento:</b> "teia sistêmica" de conhecimento, focar em identificar, adquirir, desenvolver, socializar, utilizar e reter conhecimento.</p> <p><b>Estrutura Organizacional:</b> equipes multifuncionais; rede de contatos; descentralização das atividades de inovação; desenvolver redes de inovação.</p> <p><b>Rede de Relações Externas:</b> Relacionamentos com clientes, fornecedores, redes de ensino, institutos de pesquisa e entes de financiamento.</p> <p><b>Processos, Práticas e Métodos:</b> Estruturar o processo de inovação.</p> <p><b>Sistema de Indicadores de Desempenho:</b> Foco em evidenciar lacunas do desdobramento da estratégia de inovação. Lógica do Scorecard Balanceado.</p>
<p><b>Modelo das Dez dimensões de Terra et al. (2012)</b> "aborda sob uma perspectiva de transformação organizacional"</p>	<p><b>Estratégia e objetivos da inovação:</b> entender o mercado e olhar a empresa de fora para dentro. Processo controlado e contínuo para inovar.</p> <p><b>Modelo organizacional e governança para a inovação:</b> buscar uma estrutura flexível que melhor aproveite as competências, experiências e melhor articule os projetos de inovação.</p> <p><b>Recursos financeiros:</b> definir de critérios e processos para triagem de projetos e investimentos em inovação bem como identificação de fontes de financiamento.</p> <p><b>Pessoas:</b> Reconhecer que a inovação é um fenômeno social e resultado exclusivo da atividade humana.</p> <p><b>Gestão do conhecimento e infraestrutura tecnológica:</b> metodologias e práticas que conectem conhecimentos, pessoas, expertises, bancos de dados e informações.</p> <p><b>Geração de ideias e insights:</b> conceitos, metodologias e práticas para identificar oportunidades de inovação.</p> <p><b>Processos e estruturas para implementação:</b> constituição de mecanismos e para articulação dos recursos corporativos para catalisar testas, materialização e eventualmente lançamento das inovações no mercado. Modelos de fluxo da inovação.</p> <p><b>Mensuração e recompensas:</b> Reconhecimento da diferença entre risco e incerteza e dos resultados intangíveis da inovação. Formas de reconhecimento e métricas de inovação.</p> <p><b>Cultura organizacional:</b> Construção de cultura propícia para engajar os funcionários na agenda de transformação.</p> <p><b>Colaboração externa e interna:</b> Ressalta a complexidade de redes e a necessidade de se combinar inteligência interna e externa de forma ágil e focada.</p>

Quadro 1: Modelos de gestão sistemática da inovação.

Fonte: elaborado pelos autores, a partir de dados organizados em Bagno (2014).

## Transformação Organizacional

Atualmente, é notória a atração pela novidade, fazendo com que mudanças sejam mais intensas nas organizações. As inovações tecnológicas proporcionam essas mudanças, já que alteram significativamente a produção e a vida das pessoas. Mas esse processo evolutivo ocorre rapidamente, fazendo com que as empresas se preocupem em inovar e transformar seus próprios parâmetros organizacionais. Assim, Motta (2001) defende que a transformação cria um novo modelo de organização e produção, alterando as suas premissas sobre a realidade e compreendendo mudança como fundamental para o êxito da organização.

Segundo argumenta Souza Jr. (2013), o conceito de transformação organizacional – ou reestruturação – passa por um processo evolutivo. No período clássico da teorização sobre a organização industrial, pensava-se que os problemas da organização seriam resolvidos apenas pelo conhecimento técnico administrativo, baseado unicamente na racionalização de procedimentos, nas modificações estruturais da empresa e no ganho de eficiência no uso de mão de obra. Entretanto, atualmente, “a mudança organizacional é vista como sinônimo de competitividade e sucesso de como as organizações, através de suas habilidades, mantêm e sustentam as estratégias de mudança” (WILSON, 1995).

Wood Jr. (1995) define transformação organizacional como “[...] qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Já Motta (2001) considera que mudar é adaptar ou redirecionar a organização em função de futuros alternativos e defende que seja por meio de uma intervenção social planejada, auto sustentada e direcionada. Porém, “por receio de perder bases importantes que garantiram o sucesso anteriormente, as organizações tenderiam a preservar suas rotinas, tornando-se dependentes de sua história e condicionadas a repeti-la” (SOUZA JR., 2013).

Vale ressaltar que grandes mudanças, principalmente de ordem tecnológica, ocorrem a todo o momento nas organizações. Porém, Soares *et. al.* (2010) enfatizam que os recursos investidos podem ser comprometidos se não houver o envolvimento e a consciência, da necessidade e da importância das mudanças.

Muitos esforços de mudança ajudaram organizações a se adaptarem de forma significativa às condições de transformação, aprimoraram a posição competitiva de outras e preparam algumas para um futuro melhor, porém, em outras, as melhorias foram decepcionantes e o quadro final aterrador, com recursos desperdiçados e funcionários dispensados, apreensivos ou frustrados (KOTTER, 1997). Na visão deste autor, a mudança bem sucedida é obtida mitigando erros. Kotter (1997) propõe oito etapas a serem cumpridas sequencialmente, para que o processo de mudança concretize da forma planejada:

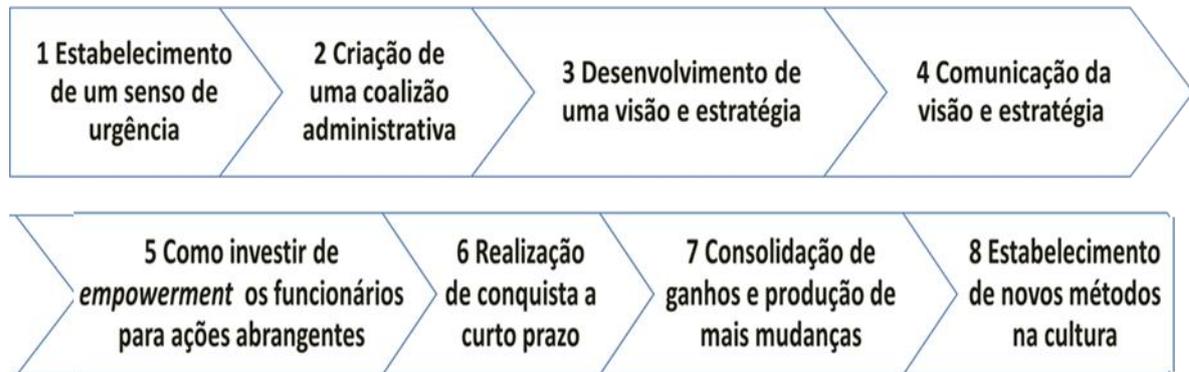


Figura 1: Oito Etapas de uma grande mudança. Fonte: Adaptado de KOTTER (1997)

As quatro primeiras etapas ajudam a descongelar um *status quo* inflexível, as três seguintes apresentam muitas práticas novas e, a última etapa estabelece as mudanças na cultura corporativa auxiliando a sua implementação. Deixar de fazer alguma etapa, por pressões de produção, pode dar mais velocidade ao processo, porém, os resultados podem não ser satisfatórios (KOTTER, 1997).

A mudança não é algo que ocorre de maneira aleatória e, de maneira geral, a resistência é a reação mais frequente à mudança organizacional. Para Motta (2001), mudar é um ônus, pois requer que as pessoas criem significados para a sua própria vida. De um lado as pessoas precisam mostrar resultados, por outro há a resistência diante do novo. Pereira (1995) entende que a resistência é uma característica comum no processo de mudança, e afirma que a mudança traz o inesperado, a surpresa e o desafio. Todavia, o autor questiona que, mesmo sendo a expectativa de mudança favorável, não há garantia que se perpassará o caminho planejado, resultando assim, a angústia, o medo e a fuga.

## METODOLOGIA

Este artigo aplica a abordagem metodológica do estudo de caso em três empresas inseridas em um programa que visa à implantação de sistemas de gestão da inovação nas empresas participantes. No decorrer do trabalho foi realizado o levantamento do referencial teórico, a partir da teoria de mudança organizacional, que pautou a estruturação dos questionários aplicados às empresas selecionadas como amostra. Por fim foram realizadas as entrevistas com o público interno das empresas diretamente envolvido no processo de condução da mudança, ou seja, na implantação do sistema de gestão da inovação.

O programa em questão - Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação (NAGI) - tem por objetivo principal desenvolver e implantar um programa de gestão da inovação em cada uma das empresas participantes, no estado de Minas Gerais. O programa é liderado pelo IEL/FIEMG, e é voltado para empresas que objetivam a geração de inovação de forma sistemática. Além de uma equipe técnica responsável pelas suas diretrizes, o programa conta também, com a participação de universidades e fomento de agências como FINEP e CNPQ. Como entrega

principal, o programa oferece soluções integradas em gestão da inovação, propondo em sua metodologia o atendimento às empresas, a disponibilidade de consultorias, visitas técnicas, reuniões, módulos e seminários, nos quais são desenvolvidas atividades e ferramentas que auxiliam na implantação do sistema.

O modelo de referência para o Sistema de Gestão da Inovação adotado no programa propõe a designação de times de trabalho com responsabilidades distintas nas empresas participantes, a saber: a) comitê estratégico, que é voltado para atividades de monitoramento, planejamento estratégico e formulação de diretrizes para a inovação; b) comitê de implantação, com papel central de direcionador do portfólio de projetos de inovação e seus indicadores; c) delinear equipes de projetos para execução dos projetos aprovados pelo comitê de implantação (*ad hoc*, conforme demandas específicas de cada projeto). Além destes pontos, contemplam-se ainda elementos relacionados à organização do trabalho (que, no contexto do modelo de referência, inclui aspectos de cultura, liderança e comunicação), também conduzidos majoritariamente pelo comitê de implantação, e que tem por objetivo estabelecer um ambiente interno propício à condução das iniciativas do sistema de inovação.

O período de execução do programa em cada empresa é de dois anos, e espera-se ao fim deste período que as empresas participantes estejam capacitadas para conduzir de forma autônoma seus sistemas de gestão da inovação. Esta pesquisa foi elaborada tomando-se como base dados coletados durante dezoito meses iniciais de implantação do sistema de gestão da inovação de três das empresas participantes, que serão descritas neste trabalho como empresa A, B e C, sendo classificadas como empresa de grande, médio e pequeno porte, respectivamente.

## As empresas

As empresas A, B e C foram selecionadas para o estudo por dois motivos essenciais: (i) o de representarem portes de organização distintos, o que visa permitir avaliar considerações preliminares da literatura quanto à natureza distinta da gestão da inovação em diferentes portes de empresa e também avaliar questões de inércia organizacional, que é dependente do porte da empresa e pode influenciar a dinâmica do processo de mudança e; (ii) o de terem sido estas as primeiras empresas participantes do programa, concentrando assim grande parte do aprendizado obtido pelas equipes de implantação a ser posteriormente transbordado para as demais empresas. À época da compilação final deste texto o programa já contava com cerca de 40 empresas, o que representa sua meta declarada de número de participantes.

A empresa A trata-se de uma *joint venture* formada entre multinacionais do setor siderúrgico. Possui competências tecnológicas bem definidas, um portfólio de produtos extenso e atua em aproximadamente 40 segmentos. Para dar início aos trabalhos propostos pelo programa, inicialmente optou por concentrar esforços em três dos segmentos, porém no decorrer das atividades reoptaram por apenas dois.

A empresa B é voltada para o segmento de engenharia térmica e ar condicionado, atendendo o mercado interno e externo. A empresa atua em vários ramos destes segmentos possuindo várias unidades de negócio, mas o programa vinha sendo introduzido somente na unidade de projetos e serviços de instalações.

A empresa C é uma empresa de pequeno porte de caráter familiar, que produz peças de metais não-ferrosos e conectores elétricos. Possui uma gama de aproximadamente 5000 itens diferentes que atendem a clientes de concessionárias de energia e indústrias diversas. Sendo estes produtos específicos e com produção em baixa escala. Atualmente a empresa está reestruturando alguns setores, e atraindo novos clientes, em áreas até então, não exploradas pela empresa.

## Entrevistas

Com a finalidade de facilitar a análise e a interpretação de dados, as entrevistas foram realizadas a partir de questões semiestruturadas, com roteiro baseado nas oito etapas para a criação de uma grande mudança definido por Kotter (1997), estrutura também usada por Santos *et. al* (2011) em sua pesquisa. Estrutura das questões apresentada na figura a seguir:

### 1 – Senso de urgência

Está claro o papel da inovação e a motivação que levou a empresa para implantar o sistema gestão da inovação como uma prioridade para todos os envolvidos?

### 2 – Coalizão administrativa

Qual o nível de autonomia dos envolvidos? Como está sendo motivado o grupo para que trabalhem em equipes matriciais?

### 3 – Visão e estratégia

Até o momento está claro para a equipe de implantação o que está sendo mudado no que tange a inovação na empresa e qual a importância disso para eles?

### 4 – Comunicação da mudança

As atividades propostas pelo programa, os seminários, as visitas realizadas pelos consultores e as ferramentas dispostas para a utilização, estão sendo suficientes para preencher todas as lacunas para implantar a sistema?

### 5 – Eliminação dos obstáculos

Houve barreiras às mudanças introduzidas? Em algum momento, houve dificuldade e incerteza para iniciar as atividades?

### 6 – Conquistas a curto prazo

Até o momento, houve algum desânimo ou vontade de não continuar por parte dos envolvidos na implantação? Se sim, como foi tratado? Caso seja não, a equipe está satisfeita ou empenhada com os resultados obtidos até agora, o que está sendo o motivador?

### 7 – Ganhos e produção de mais mudança

Está claro o papel da inovação e a motivação que levou a empresa para implantar o sistema gestão da inovação como prioridade para todos os envolvidos?

### 8 – Novos métodos na cultura organizacional

Os novos procedimentos e o novo método para inovar, foram inseridas na cultura da organização? O que o programa trouxe de positivo e de negativo para a empresa até o momento.

## Quadro 2: Questões semiestruturadas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em um primeiro momento, foi realizada entrevista com o objetivo de retratar a situação das empresas no início da implantação, abordando pontos como restrições, dificuldades, e como estava sendo preparada a organização para iniciar as atividades propostas pelo programa. Em um segundo momento, foi realizada outras visitas com o objetivo de comparar a situação antes e durante a implantação. Diante disso, o questionário foi estruturado de forma contextualizada objetivando abordar as principais ações tomadas até o momento.

Foram utilizados também materiais obtidos durante as atividades dos módulos e seminários do Programa (elaborados para todas as empresas participantes), observação e conversas não estruturadas realizadas em reuniões de trabalho. As entrevistas foram realizadas com gerente, assistente de planejamento e coordenador, nas empresas A, B e C respectivamente, sendo eles os facilitadores para a introdução do programa na empresa e integrantes do comitê de implantação. Tais entrevistas foram realizadas, minimamente, no início do período de análise (quando as ações ainda estavam em sua fase de planejamento), após cerca de seis meses de início da implantação nas empresas e ao final dos dezoito meses de acompanhamento.

Vale dizer que a abordagem de mudança organizacional adotada para a pesquisa de campo segue como referência a teoria de Kotter (1997). Porém, as empresas objeto de estudo não são orientadas explicitamente a seguir tais orientações no programa. Os planos de apoio propostos pelo NAGI são feitos diretamente a partir das necessidades encontradas nas etapas de implantação. Assim, a abordagem de campo não visou uma verificação nas empresas acerca da fidelidade das ações de implantação quanto ao prescrito no programa de inovação, mas, antes, uma reflexão sobre a coerência das ações de implantação quanto aos elementos sugeridos pela abordagem de Kotter (1997).

## **ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Serão descritos os resultados obtidos com o estudo em cada empresa, com base nas entrevistas para análise das etapas de mudança de Kotter (1997).

Dado que o encerramento do acompanhamento da pesquisa de campo se deu em um momento considerado ainda de baixa maturidade dos sistemas de inovação das empresas envolvidas (estima-se que a consolidação mínima das ações de sistemas desta natureza se alcança em pelo menos dois anos - O'CONNOR *et al.*, 2008; KOTTER, 1997), não se pôde obter dados significativos das entrevistas acerca dos ganhos e planejamento de novas etapas de mudança.

### **Empresa A**

A inovação é vista na empresa como um objetivo estratégico explícito, sendo uma forma de fortalecer a competitividade no futuro e direcionar as ações. Porém, sua gestão não estava sendo estabelecida de forma sistematizada. Afirma-se que o programa de inovação seria uma forma de consolidar as principais lacunas encontradas, citando-se: não possuíam previamente um fluxo de criação e avaliação das ideias; os mecanismos de atribuição de responsáveis por

geri-las não estava claro; não possuíam métodos formais para a avaliação de continuidade ou cancelamento dos projetos/ideias.

Quanto à formação da equipe de orientação da mudança, organizou-se para que um departamento já existente fosse responsável para as ações do programa. O grau de envolvimento dos diretores é considerado alto. Os projetos estão sendo desenvolvidos e gerenciados pela equipe, e avaliados pela diretoria da empresa. A empresa não tem o comitê, no momento há reuniões frequentes com os diretores, que para o entrevistado são consideradas importantes, pois a tomada de decisão e investimentos será tomada somente pela alta direção. Segundo o entrevistado, a empresa estaria no início da estabilização da motivação. Há várias ações internas para estimular novas ideias e projetos, e todos tem a percepção dos benefícios que serão angariados.

Está claro à equipe de implantação o que está sendo mudado. Há uma necessidade de mostrar os resultados que o programa está proporcionando na empresa. O entrevistado relatou “que o programa foi um passo necessário para iniciar a inovação de forma sistematizada na empresa”. Mas considerou que o suporte do programa é insuficiente. Algumas ferramentas estão sendo bem desenvolvidas e outras já eram aplicadas na empresa.

Com relação aos obstáculos diante da mudança, uma das barreiras principais foi o direcionamento do serviço, a necessária de reorganização do trabalho e da estrutura organizacional. Inicialmente, houve dificuldades de introduzir o assunto à diretoria e houve cobranças imediatas por resultados.

A expectativa de tempo para que ocorra a mudança é em longo prazo, porém inicialmente, almejavam proporcionar vitórias em curto prazo para não permitir a desmotivação dos envolvidos. A empresa estava mostrando resultados ao longo do processo de implantação “o programa contribui com alguns programas e incentivos”. Relata-se que o principal resultado é o foco na inovação e que duas áreas de negócio estavam sendo bem abordadas devido à prática de ferramentas do programa de inovação, “a intenção é divulgar os bons resultados e refletir se tem aplicabilidade em outras áreas”.

O entrevistado salienta que, no momento, não há formas de incentivos pessoais para os envolvidos, e que “a inovação tem que fazer parte da cultura, e que os seus esforços irão trazer inovação para seu segmento”.

Sobre o programa, o entrevistado afirma que o programa foi uma oportunidade, principalmente, porque o custo de programa é baixo (maior parte financiada pelo governo). “A empresa já havia iniciado um processo de inovação e o programa foi um grande incentivo para expandir essa ideia”.

## Empresa B

A inovação é vista como uma fonte para o seu crescimento, contribuindo para a melhoria contínua dos processos. A opção por implantar um sistema de gestão da inovação se deu por não possuir um fluxo para gestão das ideias. Porém, para o entrevistado o programa não é prioritário para os envolvidos na empresa, e sim uma atividade secundária as já desempenhadas. Justifica-se, devido os envolvidos não terem dedicação exclusiva, tendo como prioridade suas outras atividades de trabalho no qual são cobrados no momento.

Quanto à equipe de orientação para mudança o comitê de implantação possui autonomia, porém os grupos que trabalham as ideias ficam subordinados ao comitê. Segundo o entrevistado, a autonomia é dada à medida que as fases possam ser cumpridas. Formalmente, não existe nenhum plano de motivação à equipe.

Em relação às atividades propostas pelo programa, o entrevistado afirma que todas as ferramentas ofertadas pelo programa são de grande valor para a empresa, entretanto não supre todas as necessidades da empresa “grande parte da metodologia é voltada para o produto e estamos focados hoje na cesta de processo”.

A comunicação da visão e da estratégia não está sendo difundida em larga escala na empresa. O entrevistado afirma que “a comunicação será em passos curtos” devido à necessidade de ajustar as ferramentas às mudanças ocorridas, definir critérios de escolhas de projetos e a definição de orçamento “os recursos serão próprios, porém, há a necessidade de definir recursos para conduzir o programa em larga escala”.

Até o primeiro momentos, não se identificou objeções dos envolvidos, “poderia no decorrer do programa haver lacunas que seriam obstáculos relevantes”. Citou-se a rotina de como criar as ideias, e como estas podem contribuir para a empresa e o tempo para se dedicar ao programa. Afirma que houve incertezas “toda mudança causa incerteza, ainda mais se tratando de processos”. Cita que um dos riscos que o programa oferece é de “arranhar a confiança das pessoas”, uma vez que há receio de não conseguir atender a todas as ideias propícias a projetos, ocasionando uma desmotivação do grupo.

Em relação a conquistas em curto prazo, a empresa já tem projetos do portfólio sendo desenvolvidos. Mas afirma que houve desânimo por parte dos envolvidos, ocasionado às vezes, por algumas ideias e projetos que não estavam sendo evoluídos conforme planejado. Na tentativa de contornar a situação a empresa está mantendo no portfólio de projetos aqueles que se percebem maior potencial de mudança.

## Empresa C

Na empresa C a implantação do sistema de gestão da inovação é vista como uma questão de sobrevivência, para que se mantenha competitiva no mercado. Relata-se a ausência de um setor como o de P&D, de captação e avaliação de ideias, e de pessoas capacitadas para estudar o cenário industrial, o que poderia impossibilitar os ganhos de novos mercados. A empresa ao

decorrer da implantação do programa, percebeu que para o momento no qual se encontra, talvez não pudesse absorver a metodologia e colocá-la em prática. *A priori*, estava claro a necessidade de inovação, mas segundo o entrevistado “não estava claro por onde iniciar a inovação na empresa, e precisávamos reestruturar alguns setores, principalmente o de vendas.”

Por ser esta uma empresa pequena, iniciou o projeto somente com a alta direção, sendo eles os responsáveis por implantar e disseminar o projeto. Porém viu-se a necessidade de ter um funcionário *full time* responsável pelo projeto, pois perceberam que programa demandava um tempo de dedicação, que não poderia ser cedido pelos envolvidos até então. Posteriormente foi contratado um responsável para exercer, exclusivamente, as atividades relacionadas à implantação da iniciativa.

Para a equipe de implantação está claro o que está sendo mudado. Estão sendo desenvolvidas competências anteriormente perdidas, e que com a didática do programa estão sendo resgatadas. “Estamos resgatando projetos, ideias que estavam engavetados”, relata o entrevistado. Afirma que o programa foi um passo necessário para iniciar a inovação de forma sistematizada na empresa. Mas afirma que o suporte do programa é insuficiente. Para o entrevistado “houve poucos seminários e visitas, e muitas ferramentas de apoio não contemplam a realidade atual da empresa”. Uma empresa de consultoria foi contratada à parte para auxiliarem na implementação das práticas.

Face aos obstáculos diante da mudança, o entrevistado afirmou não haver barreiras por parte das pessoas envolvidas na fase inicial de implantação, tendo a colaboração dos funcionários quando solicitados. Mas para ele não se excluiu, no entanto, a hipótese de um fracasso, “as dificuldades da empresa em conduzir um programa dessa natureza são reconhecidas”. Como dificuldades citou-se a falta de uma tecnologia de processo mais moderna, e a incerteza da situação financeira atualmente da empresa.

A empresa C tem expectativas de mudança em curto prazo, para o entrevistado o programa trouxe motivação e ânimo à equipe. “Foi exposto à situação da empresa a eles [os demais colaboradores] e hoje eles tem feito mais do que se fazia”.

## CONCLUSÕES

A partir das entrevistas, percebe-se a importância do envolvimento com a inovação para o crescimento das organizações em todas as empresas estudadas. No caso da grande empresa abordado neste trabalho, vê-se a inovação como um objetivo estratégico a longo prazo e com disponibilidade de maiores recursos financeiros e humanos, porém a tomada de decisão pode ser um processo mais formal e burocrático, já que o poder de decisão vinha sendo fortemente concentrado na alta direção da empresa. No caso da pequena e média o contexto é outro, em que os objetivos de inovar eram direcionados para manter-se no mercado e melhorar continuamente os processos. Os recursos humanos são perceptivelmente mais limitados, podendo-se agilizar a tomada de decisão, mas limitando-as a questões mais incrementais.

O programa NAGI fora concebido para apoiar as empresas a implantar o sistema de gestão da inovação segundo seu modelo de referência. Até a compilação deste estudo, pode-se considerar que o programa vinha atendendo as expectativas das empresas, pois é visto por estas como uma solução favorável já que o custo para participar é baixo, proporciona acompanhamentos e consultorias, disponibiliza ferramentas e mantém o contato com universidades. Contudo, o programa não evidencia explicitamente uma preocupação com a mudança organizacional como sugerido na proposta de Kotter (1997).

Percebe-se que nas três empresas analisadas a construção da equipe para a implantação do sistema de gestão da inovação ainda não estava bem definida, pois, não se encontram totalmente formados e consolidados os comitês com autoridade suficiente para liderar a mudanças. O tempo de dedicação do projeto também não estava claramente definido em nenhum dos casos, mas principalmente nas empresas C e B, ocasionando assim os atrasos e dificuldades na implantação, que, por consequência, podem afetar a motivação na equipe e comprometimento do senso de urgência. Entende-se que as ações na grande empresa estavam sendo mais eficaz, porque a organização conseguia organizar pessoal que seriam responsáveis por estas ações. Foi possível ainda perceber nas empresas A e B, que as atividades estavam sendo desenvolvidas de forma mais independente pelas pessoas envolvidas diretamente com o programa - observação evidenciada de forma considerável na primeira empresa, pois as atividades recomendadas pelo programa eram executadas mesmo não estando os conceitos perfeitamente compreendidos. Na empresa C a incerteza acerca da aplicabilidade dos conceitos e ferramentas geraram maiores vínculos entre consultores e os líderes do sistema de implantação.

A empresa A apresenta comunicação da visão de mudança de forma centralizada nos setores foco do programa de inovação, mas estudam a ideia de difundir a ideia em outros segmentos, visto os resultados já alcançados até o momento. Na empresa B a visão não vinha sendo bem apresentada devido a ajustamentos de ferramentas frente a algumas mudanças e decisões de projetos e orçamentos. Na empresa C, inicialmente não foi realizada nenhuma divulgação da visão junto aos seus colaboradores, justificada pelo aguardo dos novos objetivos a serem traçados pelos consultores do programa e os gestores da empresa. Ao final do período de análise, a empresa C havia alterado quase que completamente o escopo central do programa (passou da equipe técnica, ligada à concepção de produtos e processos para uma equipe de cunho comercial e mercadológico, sendo esta liderada por um recém contratado, com perfil definido pelas necessidades do programa de inovação). Gradativamente, a informação do programa está sendo difundida na empresa, ocasionando melhorias motivacionais e no processo.

Frente aos resultados esperados, as empresas de grande e médio porte possuem expectativas por ganhos contínuos a médio e longo prazo, mas não descartam a importância de uma melhoria evidente num curto espaço de tempo, de maneira a manter o entusiasmo dos envolvidos. Resultados já encontrados nas empresas. Na de pequeno porte há uma expectativa de tempo bem menor que a esperada pelas outras empresas analisadas, em virtude de sua necessidade de se manter competitiva no mercado, o que confronta com o que se espera de um

programa de inovação de acordo com a literatura estudada. Não foi detectado, em nenhuma empresa avaliada, a existência de um plano de promoções/recompensas dos empregados que participarem das melhorias.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo com este trabalho foi o de analisar criticamente a implantação do sistema de gestão (1997). Este autor afirma que o processo de mudança leva de dois a quatro anos para ocorrer, mas enfatiza que as pessoas ficarão desestimuladas caso a mudança não apresente algum tipo de resultado em curto prazo.

Apesar de o programa estar inicialmente atendendo as expectativas das empresas sob uma avaliação subjetiva dos entrevistados, é válido refletir se a metodologia de implantação proposta é condizente, não somente com as etapas típicas de um processo de mudança organizacional planejado, mas também com a heterogeneidade apresentada pelas empresas participantes, no que tange principalmente a diferenças de perfil de atuação e porte. Isso sugere que a implantação do sistema pode demandar particularidades importantes para cada empresa. Contudo, a padronização que norteia o programa (com vistas a uma aplicação quase simultânea em 40 empresas) possibilita uma ação de intervenção em empresas distintas.

Por se tratar de um trabalho com poucas pesquisas na área (gestão da inovação sob a perspectiva da mudança organizacional), sugere-se como propostas de trabalhos futuros a realização do estudo em outras empresas inseridas no programa, visando avaliar se as ações e comportamentos ao implantar um novo sistema estão sendo conduzidos de forma planejada a fim de se garantir o seu sucesso. Estas análises e suas respectivas reflexões podem levar ao aprimoramento de ações de intervenção nas empresas com o intuito de consolidar sistemas de gestão da inovação, contribuindo para que a inovação se torne algo regular e sistemático nas empresas.

## REFERÊNCIAS

- BAGNO, R. B. **Inovação como uma nova função organizacional**: caracterização a partir da experiência de empresas industriais de grande porte no Brasil. 2014. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- CAMPOS, V.F. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2009. 159 p.
- DTI. **Innovation Report: Competing in the global economy: the innovation challenge**. DTI. 2003.
- IBGE. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. IBGE, Coordenação de Serviço e Comercio. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>> Acesso em 28 nov 2013
- IBGE. **Pesquisa de Inovação Tecnológica - PINTEC 2011**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Rio de Janeiro. 2013.
- KOTTER, J.P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier. 1997.
- MOTTA, P.R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- PEREIRA, M. L. J. B. Modelos de Mudança nas Organizações Brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, W.; CARAVANTES, G. R. (Orgs.). **Reengenharia ou readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança**. Porto Alegre: AGE, 1995.
- SANTOS, R. A.; CASTILHOS, T.J.; BARCELLOS, P.F.P.; Percepção da mudança organizacional na implantação de um sistema Erp: um estudo de caso em uma empresa do ramo automotivo. VIII SEGet. Rio de Janeiro: outubro, 2011.
- SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, 2006.
- SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.
- SOARES, D. C.; VIEIRA, A. Reestruturação organizacional e reconstrução da identidade: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicação. **Revista de Ciências da Administração**, V.12, n.26, janeiro/abril, 2010. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/14087>> acesso em dez. 2013.
- SOUZA JR., M.L. **Implicações motivacionais no processo de reestruturação**: um estudo na unidade de Belo Horizonte da rede de educação metodista. FUMEC. Belo Horizonte, 2013.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.



TIGRE, P.B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

WILSON, D. C. **A Strategy of Change**. London: Routledge, 1995.

WOOD JR, T. et al. **Mudança Organizacional**. São Paulo:Atlas, 1995.