

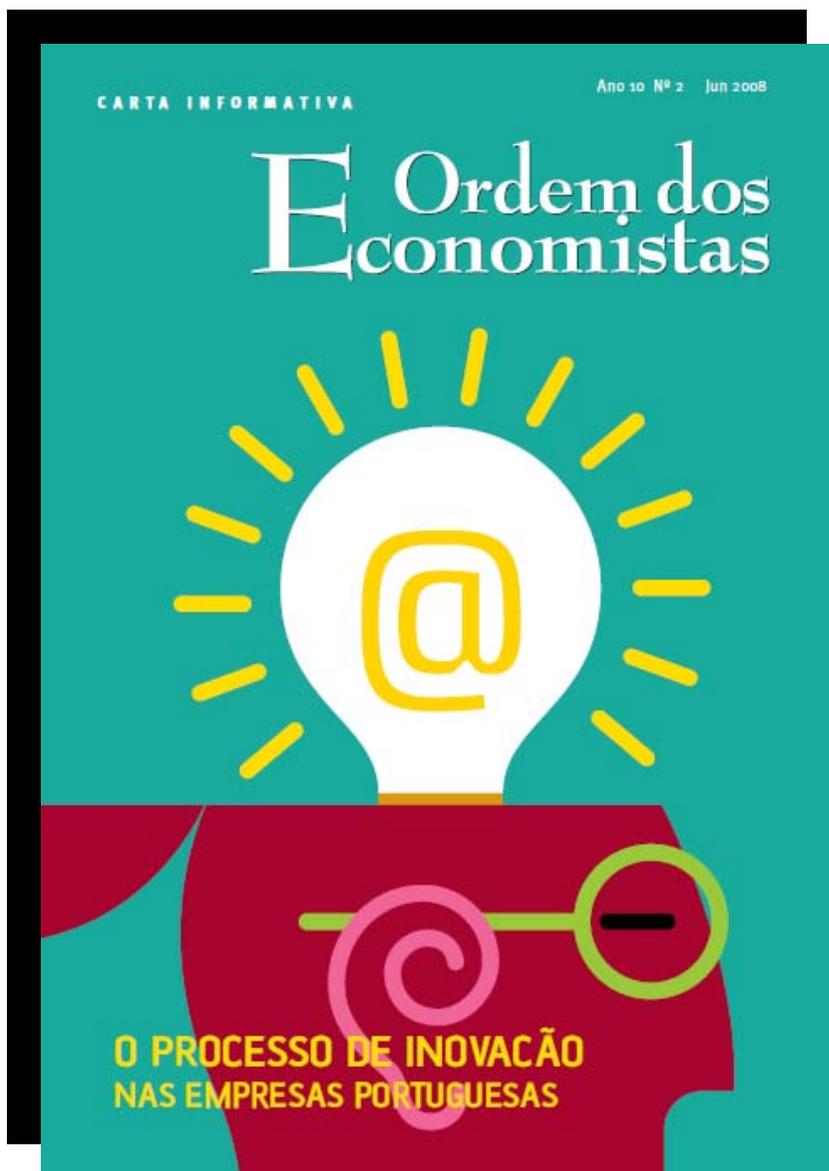
“Factores-chave para a Gestão da Inovação”

Uma proposta

João M. Alves da Cunha

CCDR Alg, Maio de 2009

- ❑ **Introdução**
- ❑ **O *Innovation Scoring* enquanto instrumento de apoio à gestão da Inovação**
- ❑ **SG IDI – Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação – Alguns tópicos**
- ❑ **A importância da identificação e classificação das actividades de IDI**
- ❑ **Conclusão**



Business Innovation Survey 2008

Strategos

BARREIRAS À INOVAÇÃO

Business Innovation Survey, 2008

FOCO NO CURTO PRAZO/FOCO NAS OPERAÇÕES	71,0%
FALTA DE UMA ABORDAGEM SISTEMATIZADA PARA DESENVOLVER A INOVAÇÃO	48,1%
FALTA DE CULTURA NACIONAL DE INOVAÇÃO	32,8%
FALTA DE RECURSOS (RH, TEMPO, DINHEIRO)	27,5%
FALTA DE MÉTRICAS QUE POSSIBILITEM PERCEBER O IMPACTO DA INOVAÇÃO	26,0%
COMPETIÇÃO POR RECURSOS (RH, TEMPO, DINHEIRO) DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	22,9%
INCENTIVOS DA GESTÃO NÃO ORIENTADOS PARA A INOVAÇÃO	17,6%
DIMENSÃO DO PAÍS/MERCADO	13,7%
INOVAÇÃO VISTA COMO TRABALHO DE I&D	9,9%
FALTA DE INCENTIVOS/MEDO DO INSUCESSO	9,2%
OUTRA	6,9%
CONSIDERAR A INOVAÇÃO UM GRANDE RISCO	6,9%
FALTA DE INPUTS DO MERCADO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO	6,1%
FALTA DE INCENTIVOS PÚBLICOS	4,6%
A APRENDIZAGEM NÃO É VALORIZADA NA ORGANIZAÇÃO	3,8%
LIDERANÇA ESPERA POR PAYOFFS POUCO REALISTAS	3,8%

BARREIRAS À INOVAÇÃO

FOCO NO CURTO PRAZO/FOCO NAS OPERAÇÕES

FALTA DE UMA ABORDAGEM SISTEMATIZADA
PARA DESENVOLVER A INOVAÇÃO

FALTA DE CULTURA NACIONAL DE INOVAÇÃO

FALTA DE RECURSOS (RH, TEMPO, DINHEIRO)

FALTA DE MÉTRICAS QUE POSSIBILITEM
PERCEBER O IMPACTO DA INOVAÇÃO

COMPETIÇÃO POR RECURSOS
(RH, TEMPO, DINHEIRO) DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

INCENTIVOS DA GESTÃO NÃO ORIENTADOS
PARA A INOVAÇÃO

DIMENSÃO DO PAÍS/MERCADO

INOVAÇÃO VISTA COMO TRABALHO DE I&D

O Problema

As empresas portuguesas têm, em geral, um baixo desempenho no domínio da inovação



Como ajudar, na melhoria das capacidades inovadoras das empresas?

A Resposta



4 Projectos

- Desenvolvimento de um Modelo de Inovação**
- Metodologia de Classificação das Actividades de IDI**
- Desenvolvimento do *Innovation Scoring***
- Certificação da Gestão da IDI**

Inovação

Implementação de uma **nova ou significativamente melhorada solução** para a empresa, ao nível

- ✓ **Dos produtos,**
- ✓ **Dos processos,**
- ✓ **Dos métodos organizacionais ou**
- ✓ **Do marketing**

Com o objectivo de reforçar a sua posição competitiva, melhorar o seu desempenho ou os seus níveis de conhecimento

O mínimo requerido para ser considerado inovação é que o produto, o processo, o método organizacional ou de marketing seja novo ou significativamente melhorado, **do ponto de vista da empresa.**

Isto inclui produtos, processos, e métodos **implementados pela primeira vez pela empresa ou adoptados a partir de outras empresas**

O Innovation Scoring
enquanto instrumento de avaliação e medição
das actividades de IDI

As organizações podem:

- Avaliar
- Diagnosticar
- Questionar

o seu desempenho e o seu potencial no domínio da inovação



Utilizando o *INNOVATION SCORING*





O Innovation Scoring está estruturado em torno de 4 dimensões (ou critérios) que constituem temas críticos de análise da inovação:

- Condições**
- Recursos**
- Processos**
- Resultados**

CRITÉRIOS

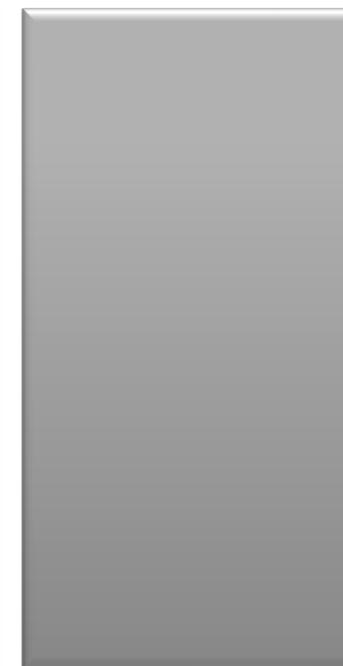
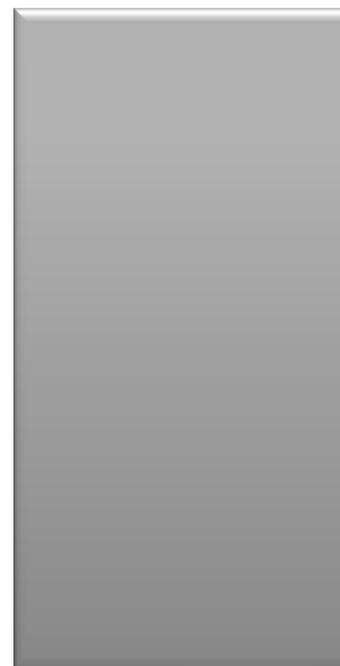
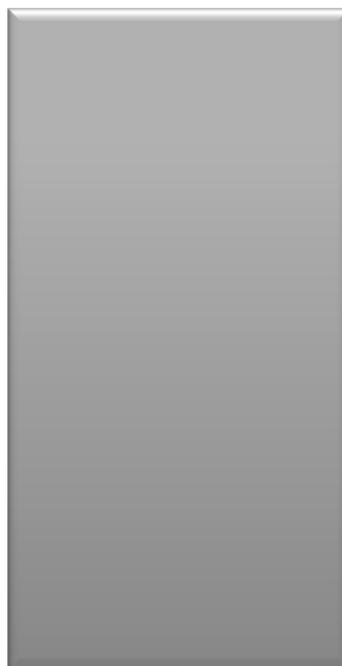


Condições

Recursos

Processos

Resultados



CrITÉrios e SubcritÉrios de Avaliação



CrITÉrios e SubcritÉrios de AvaliaÇão



43 Questões (itens) - 1.000 pontos

CrITÉrios e SubcritÉrios de Avaliação



43 Questões (itens) - 1.000 pontos

C. Estratégia

9 A organização tem uma estratégia de inovação clara e partilhada, envolvendo os colaboradores na sua definição.

A definição de objectivos estratégicos pelas organizações estabelece desafios para o futuro. Eles são simultaneamente orientadores da acção e estímulos que ajudam a organização a transcender-se. Neste âmbito, a organização evidencia frequentemente, através de um plano de acção correspondente, a sua solidez e a sua capacidade de afirmação competitiva. Face ao ritmo de mudança do ambiente de negócios actual, a inovação constitui uma dimensão central da estratégia. Importará, por isso, definir orientações estratégicas claras para as actividades de inovação da organização. A consistência e sobretudo o carácter motivador destas serão reforçados pelo envolvimento dos colaboradores nos processos de análise combinada de capacidades internas e do ambiente competitivo e de definição de objectivos estratégicos.

Neste tópico procura-se avaliar se a organização manifesta uma articulação explícita entre a sua Visão de inovação, o envolvimento dos seus colaboradores e a relevância atribuída à inovação na definição da estratégia e na sua implementação. Confere-se especial atenção ao modo como é encarada a intervenção dos colaboradores. São também contemplados aspectos como o estabelecimento de momentos próprios para estimular aquela intervenção e a existência de um conjunto de actividades que visem potenciar o surgimento de ideias e conceitos e a identificação de problemas/opportunidades e garantir uma correcta avaliação estratégica.

Apresentam-se de seguida alguns exemplos ilustrativos de práticas relevantes relativas a este item. Em algumas empresas a inovação está no centro da estratégia: os desafios da inovação "orientam" a concepção e a implementação da estratégia global (corporativa) da empresa. Noutros casos não se vai tão longe, mas existe uma estratégia de inovação bem definida, em consonância com a estratégia global, e da qual decorrem metas específicas. A articulação entre Missão, Visão, estratégia global e estratégia de inovação é consistente, podendo ou não ser expressa nos documentos corporativos. Aspecto relevante é o envolvimento dos colaboradores, o qual pode assumir diversas formas, não exclusivas: processos sistemáticos de consulta dos colaboradores, fornecendo "pistas" a considerar na definição da estratégia global e de inovação; *brainstormings* transversais à organização com vista à definição e validação de orientações estratégicas; análise conjunta das condições da envolvente e das competências da empresa, conduzindo a definição de objectivos estratégicos para a organização; e estímulo da cooperação voluntária, de modo a incluir a implementação na estratégia.

Enquadramento genérico sobre a questão em análise

Caracterização detalhada da questão a avaliar

Exemplos ilustrativos e métricas a considerar

Exemplo, para o caso da “Estratégia” – critério “Condições”

		Abordagem					Aplicação					
		Inexistente	Reactiva	Definida	Integrada	Excelente	Fraca	Pouco Desenvolvida	Razoável	Muito Desenvolvida	Excelente	PONDERAÇÃO
ESTRATÉGIA												
A organização tem uma estratégia de inovação clara e partilhada, envolvendo os colaboradores na sua definição.				X				X				20
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-top: 10px;"> Justificação da selecção efectuada </div> 												

Innovation Scoring – Pontuação



cotec
Portugal

	Abordagem					Aplicação					PONDERAÇÃO	
	Inexistente	Pouca	Dirigida	Integrada	Excelente	Fraca	Pouco Desenvolvida	Fácil	Muito Desenvolvida	Excelente		
GESTÃO DE ACTIVIDADES DE IDI												
26											A organização desenvolve processos sistemáticos de planeamento, organização, acompanhamento e controlo dos projectos de IDI.	35
27											A organização desenvolve processos sistemáticos com vista a compreender as necessidades, expectativas e oportunidades de mercado.	30
28											A organização dispõe de processos sistemáticos de geração, identificação e selecção de ideias e conceitos de novos produtos, processos, serviços e modelos de negócio e/ou de organização.	30
29											A organização desenvolve processos sistemáticos de colaboração interdepartamental.	25
30											A organização tem rotinas bem definidas para a constituição e a definição do mandato das equipas de projecto.	20
31											A organização dispõe de processos de gestão e avaliação sistemática das actividades de inovação.	25
32											A organização desenvolve processos sistemáticos de inovação na gestão das actividades da cadeia/sistema de valor.	25
APRENDIZAGEM E MELHORIA SISTEMÁTICA												
33											A organização incorpora nas suas actividades as aprendizagens obtidas.	25
34											A organização dispõe de mecanismos sistemáticos de adopção de boas práticas.	20
PROTECÇÃO E VALORIZAÇÃO DE RESULTADOS												
35											A organização tem processos definidos para a avaliação e decisão sobre a protecção e valorização do seu capital intelectual e dos resultados das suas actividades de IDI.	25

Condições	α	p	Recursos	α	p	Processos	α	p	Resultados	α	p		
Cultura	20	2	Capital Humano	20	2	Gestão de Actividades IDI	35	2	Financieiros e Operacionais	60	3		
	15	1		15	1		30	1				25	2
	20	2		20	2		25	2	20	2			
	20	2		20	2		25	0			25	3	
Liderança	20	2	Competências Organizacionais	20	2	Aprendizagem e Melhoria Sistemática	25	2	Mercado	60			1
	15	0		20	0		20	2			40	2	
	15	3		20	3		15	2					
	20	2		15	1		20	2			30	3	
Estratégia	20	2	Relacionamentos Externos	20	2	Protecção e Valorização de Resultados	25	2	Sociedade	25			2
	20	2		10	3		20	1			30	3	
	20	2		10	2		25	2					
	15	3		15	2		10	2			25	2	

$$\sum_{i=1}^{43} \alpha_i \cdot \frac{p_i}{4}$$

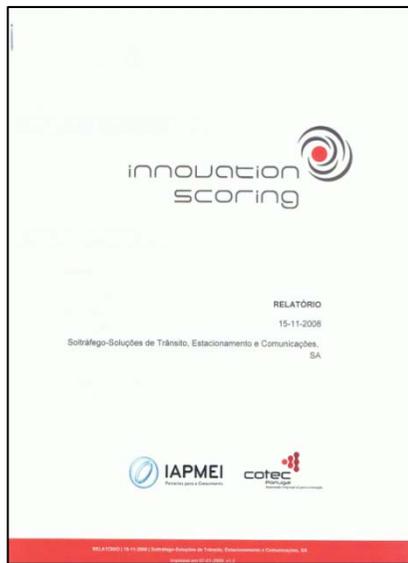
α_i – peso atribuído a cada questão ($\sum \alpha_i = 1.000$)
 p_i – pontuação atribuída a cada questão (0 – 4)

**Innovation Score
(0-1000)**

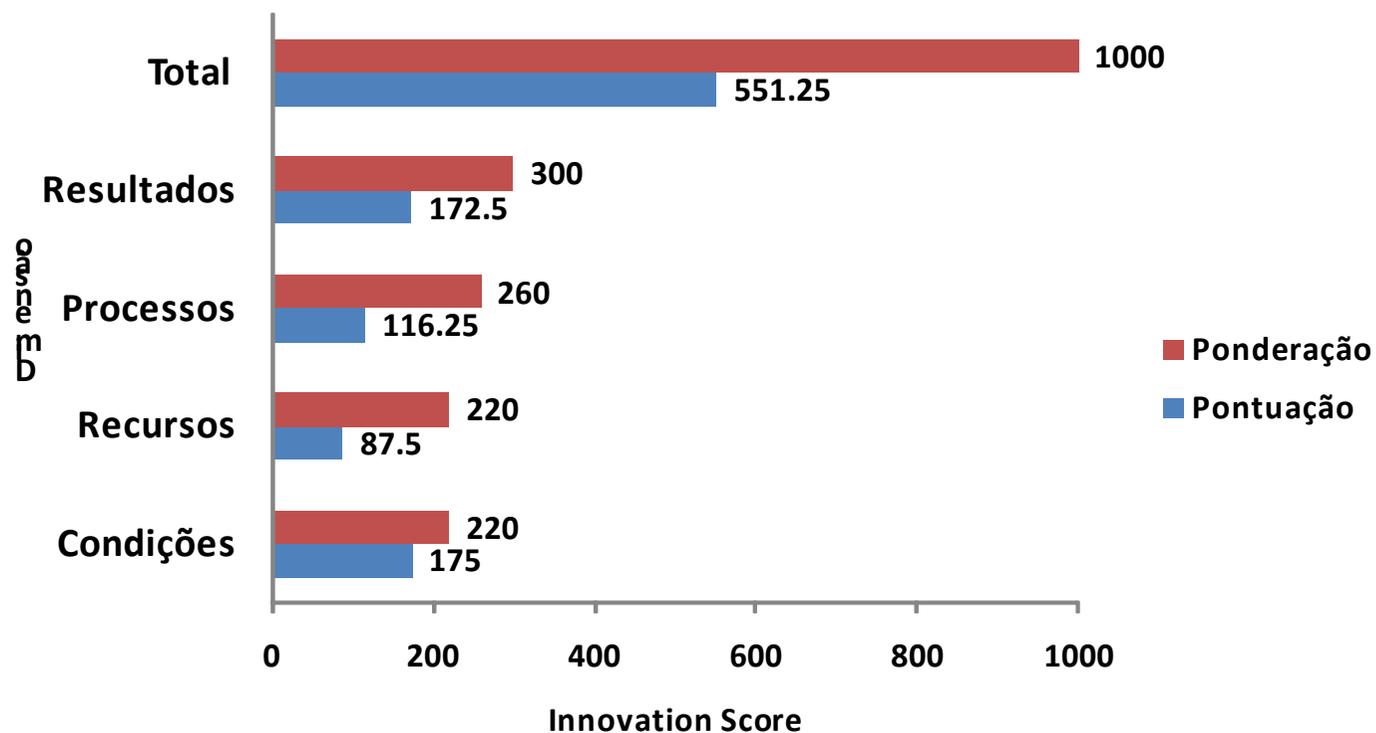


Soma ponderada das pontuações atribuídas às 43 questões

Relatório



Innovation Score por dimensão



O Innovation Scoring:

- Desenvolve a capacidade de auto-diagnóstico no domínio da inovação**
- Favorece o diálogo interno, na empresa**
- Constitui um apoio para análises estratégicas**
- Pode funcionar como instrumento para *benchmarking***
- Permite identificar áreas de potencial melhoria**



SG IDI – Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação

SISTEMA DE GESTÃO – Conjunto estruturado e coerente de boas práticas e de instrumentos de gestão

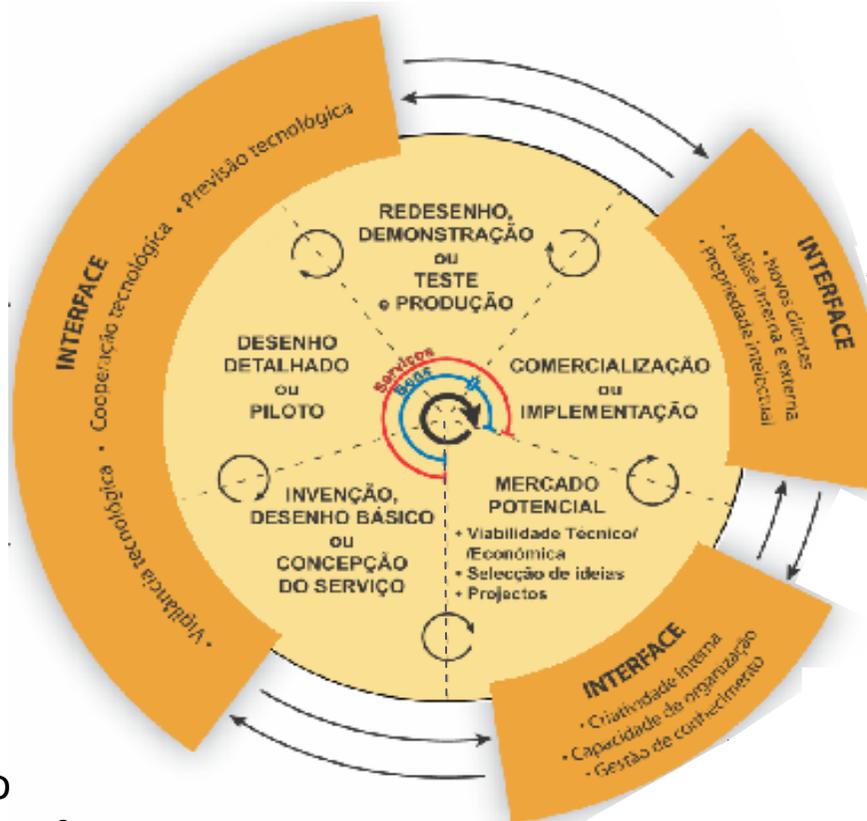


SG QUALIDADE – Gestão de processos

SG AMBIENTE – Procedimentos de controlo dos impactos ambientais

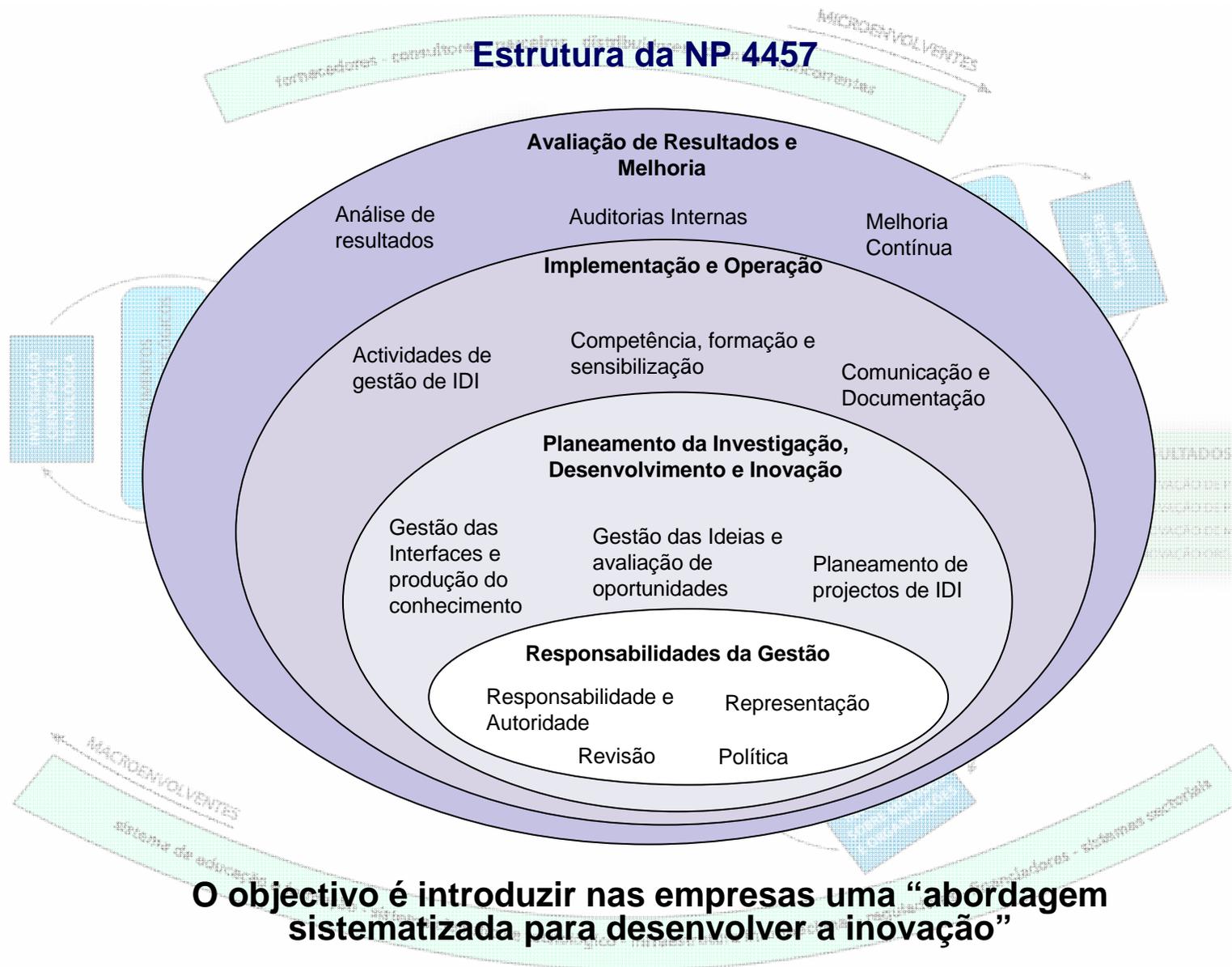
SG SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO – Procedimentos de controlo do risco

E, no caso dos Sistemas de Gestão da IDI?



As interfaces podem revestir a forma de **departamentos de inovação** ou a forma de **gestores da inovação**

O modelo pressupõe o estabelecimento de **interfaces** através das quais se realiza a **transferência do conhecimento produtivo** entre a actividade inovadora da empresa e o seu ambiente



Estrutura da NP 4457



O objectivo é introduzir nas empresas uma “abordagem sistematizada para desenvolver a inovação”

A empresa deverá estabelecer:

- Um processo para gerir as interfaces**
(Tecnológica, de mercado e organizacional)



- Procedimentos para captação, análise, avaliação e pré-selecção de ideias**
(identificar oportunidades de inovação)

- Um plano para cada projecto seleccionado**



"The Innovation Value Chain", HBR, Junho de 2007

Estrutura da NP 4457



O objectivo é introduzir nas empresas uma “abordagem sistematizada para desenvolver a inovação”

Identificação e Classificação das Actividades de IDI

Por que têm as empresas necessidade de identificar e classificar as actividades de IDI?

Para as conhecer

Para as avaliar



Para as gerir

A identificação e classificação das actividades permite:

- **Contabilizá-las**
- **Conhecer o investimento em IDI**
- **Avaliar o retorno do investimento**

Contudo, as empresas utilizam

práticas de contabilização diferentes



dificuldades acrescidas no cálculo de indicadores, na interpretação dos seus resultados e na comparação interna e externa

Importa, portanto, que as empresas procedam, de um modo adequado e “normalizado”, à identificação e classificação das actividades de IDI







Conteúdo:

- **Principais conceitos**
- **Modelo da cadeia de valor das actividades de IDI**
- **Notas para a classificação e contabilização das actividades de IDI**

Todas as actividades do modelo estão descritas.

O manual descreve os objectivos e dá exemplos de cada actividade

Conclusão

Em síntese, pretendemos sensibilizar as empresas para:

- A utilização de um instrumento de diagnóstico – *Innovation Scoring*
- A norma de Gestão da IDI – NP 4457 – e o modelo de inovação de suporte
- A necessidade de identificação e classificação das actividades de IDI



Organização das actividades de IDI, no sentido do seu desenvolvimento sistemático, tendo como objectivo a transformação do conhecimento em valor

“Factores-chave para a Gestão da Inovação”

Uma proposta

João M. Alves da Cunha

joao.a.cunha@sapo.pt

Tlm: 961864566

CCDR Alg, Maio de 2009