



FERRAMENTA: DIAGNÓSTICO DA INOVAÇÃO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

ESTRATÉGIA E GESTÃO

INDICADO PARA gestores de negócios de pequeno ou médio porte.

SERVE PARA fazer um diagnóstico da capacidade que a empresa tem inovar, bem como para fortalecer a cultura da inovação.

É ÚTIL PORQUE permite que empresas comprometidas com a inovação obtenham vantagens competitivas por meio dela e atuem em pontos específicos para tornar a organização ainda mais inovadora. Também facilita a compreensão de como os diferentes níveis hierárquicos da empresa percebem o tema inovação.

SOBRE A FERRAMENTA: foi desenvolvida a partir de um conjunto de questões sobre inovação, elaboradas pela 3M (SERAFIM, 2011), que são avaliadas por todos os colaboradores da empresa com notas de 1 (discorda totalmente) a 10 (concorda totalmente). Ela pode ser utilizada em conjunto com a ferramenta 4Ps DA GESTÃO DA INOVAÇÃO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.

Como usar: a utilização da ferramenta é dividida em três fases

1) Coleta: um questionário, cujo modelo encontra-se anexo, deve ser enviado para todos os colaboradores da empresa, independente do nível ou função. Isso pode ser feito por meio de sites que oferecem soluções de *surveys*, como o SurveyMonkey e o Google Docs.

2) Análise: esta fase é composta de quatro etapas:

a. Visão geral das médias: a análise das médias obtidas em cada questão oferece uma primeira impressão sobre como o tema inovação é percebido pela empresa. Mas, mais do que obter uma média geral alta, é preciso analisar se as questões consideradas críticas foram avaliadas com notas altas (entre 8 e 10):

- *Todos na nossa empresa sabem definir inovação?*

- *A visão de futuro da nossa empresa está alinhada com a inovação?*

A primeira questão é a mais crítica de todas, pois, se os colaboradores não souberem o que é inovação para a empresa, todas as outras questões ficam comprometidas, uma vez que haverá diferentes percepções sobre o que é inovação.

A segunda questão também é importante porque permite entender se, para os colaboradores, a empresa aponta a inovação como prioridade. Ainda na visão geral das médias, é possível detectar os critérios em que a empresa tem suas piores falhas (notas médias abaixo de 5).

b. Visão geral por nível hierárquico (ou por função): talvez isso não funcione para empresas muito pequenas, mas

o objetivo é perceber se há discrepâncias de percepções entre os níveis hierárquicos e/ou funções. Por exemplo, a diretoria pode acreditar que “as lideranças da nossa empresa estão preparadas para estimular o ambiente de inovação” enquanto os demais níveis, não.

c. Análise comparativa histórica: caso já tenha feito esta pesquisa anteriormente, este é o momento de comparar o resultado obtido com os anteriores para perceber se há melhorias nas notas.

d. Conclusões: a partir destas análises, é possível tirar as conclusões sobre as questões mais críticas e que deverão ser trabalhadas no plano de ação.

3) Plano de ação: no plano para melhorar a cultura de inovação a partir da ferramenta DIAGNÓSTICO DA INOVAÇÃO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS, é preciso analisar cada questão e compreender se aquela nota baixa é um problema de existência, deficiência ou percepção. O problema de existência diz respeito à empresa ter ou não o elemento central da questão. Na questão “Todos na nossa empresa sabem definir inovação?”, é preciso entender se existe, de fato, uma definição de inovação na empresa. Se sim, é preciso avaliar se a definição é deficiente (muito vaga, aberta, complexa, longa, etc) ou, ainda, se ela é realmente percebida/compreendida pelos colaboradores. Dessa forma, para elaborar um plano de ação, é necessário avaliar cada questão com nota baixa e apontar respostas para os seguintes tópicos:

- **Questão?:** incluir a questão;

- **Tipo de problema?:** existência, deficiência ou percepção;

- **Principal causa do problema:** explicar a causa provável. É fundamental conversar com os colaboradores sobre as reais causas da nota baixa para esta questão específica.

- **Solução:** explicar a solução

Ações: enumerar as ações que serão executadas com os respectivos responsáveis, prazos, escopos e custos/ investimentos (se forem necessários).



FERRAMENTA: DIAGNÓSTICO DA INOVAÇÃO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

ESTRATÉGIA E GESTÃO

Seu cargo na empresa é do nível de: Diretoria Gerência Supervisão Apoio Operacional

Leia as questões abaixo e marque um X no número que corresponde à sua resposta.	Discorda totalmente		Discorda		Indiferente	Não sabe	Concorda		Concorda totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Todos na nossa empresa sabem definir inovação?										
A visão de futuro da nossa empresa está alinhada com a inovação?										
As lideranças da nossa empresa estão preparadas para estimular o ambiente de inovação?										
Os objetivos da nossa empresa são desafiadores e ambiciosos?										
Há uma tolerância ao erro para aqueles que assumiram riscos para atingir esses objetivos?										
Nossa empresa reconhece resultados inovadores de maneira significativa?										
Nossa empresa cultiva histórias que estimulam os funcionários a aprender e praticar inovação?										
A inovação é mensurada e avaliada sistematicamente na nossa empresa?										
Nossa empresa tem plataformas tecnológicas?										
Todos os departamentos da nossa empresa estão sempre em contato com clientes, identificando oportunidades, analisando tendências e propondo novos projetos?										
As atividades da nossa empresa permite a troca de conhecimento e colaboração entre áreas, funcionários e unidades?										
Eu me sinto motivado(a) para tornar nossa empresa mais inovadora?										
Nossa empresa é inovadora?										

Fonte: SERAFIM, Luis. O poder da inovação: Como alavancar a inovação na sua empresa. São Paulo: Saraiva, 2011



FERRAMENTA: DIAGNÓSTICO DA INOVAÇÃO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

ESTRATÉGIA E GESTÃO

..DICAS DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA

• **Defina o que é inovação para a sua empresa:** a empresa precisa ter uma definição clara sobre o que entende por inovação e isso deve estar alinhado com a sua visão de futuro, ou seja, como a inovação irá contribuir para os resultados futuros do negócio. A definição precisa ser simples para que todos entendam, mas também deve ser gerenciável e quantificável para que sejam estabelecidos objetivos, indicadores e metas de inovação.

• **Parte do resultado futuro deve vir de inovações:** a inovação deve contribuir para a geração de novos resultados. As empresas mais inovadoras estabelecem metas para isso, como “X% das vendas serão originadas de lançamentos”.

• **Lideranças da empresa devem estar comprometidas com a inovação!**

Isso significa que os gestores devem demonstrar interesse e curiosidade em relação a ideias geradas por qualquer membro de sua equipe; estar abertos e ser flexíveis a críticas e novas lógicas para compreender uma situação; e incentivar que todos participem ativamente da identificação de problemas e soluções criativas para os desafios organizacionais.

• **Objetivos da empresa devem ser desafiadores:** determinar uma meta de crescimento de 10% em um mercado que cresce 20% não incentiva a inovação. As metas devem ser agressivas o suficiente para estimular a criatividade sem parecer inatingível.

• **Errar faz parte:** empresas realmente inovadoras toleram erros e algumas até incentivam. Bill Hewlett, cofundador da HP, dizia que, se algum colaborador não cometesse erros, provavelmente não estava se esforçando para fazer o seu melhor.

• **Reconheça os inovadores:** o tema inovação precisa estar na avaliação de desempenho pessoal do colaborador, mas as grandes ideias e também os fracassos devem ser divulgados. O sucesso é para ser celebrado e os fracassos, para ser transformados em lições aprendidas, vistos sempre do lado positivo e principalmente construtivo. É melhor errar tentando acertar do que nem tentar e já errar por essa atitude.

• **Celebre os “causos”!** Toda empresa inovadora tem vários “causos” (e não casos ou “cases”) de inovação. Alguém que teve uma ideia em uma situação curiosa

sempre serve de inspiração para outros.

Documentar e eternizar esses “causos” também são formas de reconhecer os colaboradores inovadores. Arthur Fry, inventor do Post-it, até hoje é celebrado como um herói na 3M.

• **Inovação deve ser mensurada!** Se o tema inovação é realmente importante na sua empresa, deve ser mensurado, a exemplo do que é feito com as receitas, as despesas ou os estoques. Daí a importância de ter uma definição clara sobre o que é inovação. Caso contrário, não será possível identificar, monitorar, gerenciar e medir o impacto da inovação.

• **Toda empresa tem plataformas tecnológicas.** Uma plataforma tecnológica é uma técnica que a empresa domina muito bem. Uma empresa pode ter uma ou mais plataformas tecnológicas. E, se reconhecer isso, terá muito mais facilidade em vislumbrar oportunidades de novas aplicações e usos a partir da plataforma. Uma das primeiras plataformas tecnológicas da 3M foi o domínio dos adesivos. A partir daí, criou centenas de aplicações que envolvessem adesivação.

• **Mais empresa da porta para fora!** Muitos colaboradores acham que só fazem parte do negócio da porta da empresa para dentro. Mas suas

carreiras seriam muito mais promissoras se também percebessem que devem interagir sempre com o mundo externo. Sempre poderá aprender com um cliente, fornecedor, parceiro ou concorrente. Ou mesmo em situações que, aparentemente, não tenham nenhuma relação com a sua atuação profissional. Henry Ford, por exemplo, se inspirou em um frigorífico para criar sua linha de produção de automóveis em série.

• **Todos os momentos são ótimos momentos!** A empresa deve incentivar que seus colaboradores troquem experiências, seja durante o trabalho, no momento do cafezinho, no almoço ou em eventos. Afinal, qualquer momento é um bom momento para discutir sobre como tornar a empresa melhor.

• **Todas as alternativas estão corretas!** Se o colaborador perceber que todas as alternativas acima estão presentes na empresa, encontrará os motivos para inovar!

• MATERIAL ADICIONAL RECOMENDADO:

- SERAFIM, LUÍS. **O PODER DA INOVAÇÃO: COMO ALAVANCAR A INOVAÇÃO NA SUA EMPRESA.** SÃO

PAULO: SARAIVA, 2011