

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

LIZENA MATIAS PINTO DE ARAÚJO

A INOVAÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA E
FERRAMENTA PARA GERAÇÃO DE LUCRO

São Paulo
2012

LIZENA MATIAS PINTO DE ARAÚJO

A INOVAÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA E
FERRAMENTA PARA GERAÇÃO DE LUCRO

Monografia apresentada ao Curso de
Especialização em Gestão de Projetos da
Universidade Presbiteriana Mackenzie,
como requisito parcial para a obtenção do
grau de Especialista

São Paulo
2012

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por me ajudar a concretizar todos os meus objetivos e por me conduzir a cada dia por um caminho melhor.

Agradeço minha mãe, por todas as vezes que me chamou atenção por qualquer que fosse o motivo, hoje sei que a minha personalidade foi construída graças à educação que ela me deu.

Aos meus irmãos e sobrinhos que sempre me disseram palavras de conforto, eles não têm ideia o quanto é bom ouvir que eu sempre serei um exemplo a ser seguido.

Ao meu esposo que além de companheiro, sempre entendeu os momentos que precisei dedicar a este trabalho.

Aos meus amigos, pelas diversas vezes que me chamaram para fazer alguns passeios, apenas para ver o meu rostinho menos preocupado.

Agradeço aos meus queridos mestres e professores, pelas dicas, conselhos, trabalhos realizados dentro e fora da sala de aula, pelas conversas mesmo depois do horário, pelas diversas trocas de e-mails que fizemos, enfim, por todo aprendizado, vocês foram fantásticos nesta trajetória marcada por grandes realizações profissionais e pessoais.

Todos vocês fizeram e fazem muita diferença em minha vida, sem cada um, eu jamais chegaria até aqui.

Cada sonho que você deixa para trás, é um
pedaço do seu futuro que deixa de existir.
(Steve Jobs)

RESUMO

Vivemos em uma era onde as transformações são constantes, os clientes estão cada vez exigentes e hoje dificilmente sabem o que querem com tantas ofertas à sua disposição, por isso as empresas precisam se atualizar e buscar ferramentas que lhe proporcionem vantagem competitiva ou a tão sonhada perenidade. A humanidade esta absorvendo e criando tantas informações, que as mudanças acontecem gerando a impressão de que não será possível acompanhá-las. Incorporar nos colaboradores a visão de dono, para que estes deixem de olhar localmente e passem a avaliar as situações Globalmente, não é uma tarefa fácil, as empresas precisam de tempo, por isso, investir em ferramentas que permitam a obtenção de resultados rápidos é uma opção para aumentar a lucratividade. A gestão de projetos se desenvolve amplamente porque gera lucro e atrelada à gestão da Inovação, também traz vantagem competitiva, pois seu objetivo é manter-se a frente das empresas com foco em atingir o que realmente impacta nos resultados da organização. Portanto este estudo pautou-se na análise de algumas metodologias, bem como no estudo de algumas empresas que atingiram um patamar estratégico desejável. Através destes levantamentos, será possível avaliar as diversas formas que obtemos em evitar falhas nos projetos e gerar vantagem competitiva para as organizações.

Palavras-chave: Inovação, Gestão de Projetos, Vantagem Competitiva, Empresas Inovadoras.

ABSTRACT

We live in an era where change is constant, customers are increasingly demanding and today hardly know what they want with so many offers available to them, so companies need to update and search tools that will provide competitive advantage or dreamed perpetuity . Humanity is creating and absorbing so much information that changes happen generating the impression that you can not accompany it. Incorporate employees in the vision of the owner, so that they cease to look locally and start to evaluate situations Globally, it is not an easy task, companies need time, so invest in tools that allow to obtain fast results is an option to increase profitability. Project management develops widely because it generates profit and linked to the management of Innovation, also brings competitive advantage, because your goal is to stay ahead of companies focusing on achieving what really impacts the organization's results. Therefore this study was based on analysis of some methodologies, as well as study the implementation of some companies that have reached a desirable strategic level. Through these surveys will be possible to evaluate the different ways we get to avoid project failure and generate competitive advantage for organizations.

Key words: Innovation, Project Management, Competitive Advantage, Innovative Companies.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO	Chief Executive Officer – Diretor Executivo
COM	Critical Path Method – Caminho crítico
CPDEC	Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Educação Continuada
EUA	Estados Unidos da América
KISD	Koln International School Of Design
MTCI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
OTC	Offshore Technology Conference
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office
PMP	Project Management Professional
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Gerenciamento de projetos, programas e portfólios.....	15
Figura 2	Grupo de processos de gerenciamento de projetos.....	17
Figura 3	Recomendações para o sucesso de um projeto.....	18
Figura 4	Classificação de Inovação.....	23
Figura 5	Inovação na percepção dos autores.....	23
Figura 6	Ranking das dez empresas mais inovadoras.....	30
Figura 7	Ranking dos países mais inovadores.....	31
Figura 8	Principais pontos da Lei da Inovação.....	39
Figura 9	Diagrama das Dez dimensões da Inovação.....	40
Figura 10	O Radar da Inovação.....	41
Figura 11	Service Envy Toolkit.....	42
Figura 12	Análise de Pareto.....	43
Figura 13	Matriz da inovação.....	45
Figura 14	Matriz da inovação e da Melhoria contínua	46
Figura 15	Diferenças entre Melhoria Contínua e Inovação	46
Figura 16	Métrica para a gestão da inovação.....	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	09
2	A HISTÓRIA DA GESTÃO DE PROJETOS.....	11
2.1	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	11
2.2	PROJETOS, PORTFÓLIOS E PROGRAMAS	14
2.3	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO EM UM PROJETO.....	16
2.4	ESCRITÓRIOS DE PROJETOS	19
3	CONCEITOS DE INOVAÇÃO.....	21
3.1	DESIGN THINKING	27
4	INOVAÇÃO PARA AS EMPRESAS.....	29
4.1	INOVAÇÃO PARA A APPLE.....	33
4.2	A HISTÓRIA INOVADORA DA PETROBRAS.....	35
4.3	A HONDA E SEU SONHO.....	36
4.4	A 3M COM A INVENÇÃO DO POST-IT	37
4.5	A LEI DA INOVAÇÃO	38
5	MÉTODOS E FERRAMENTAS INOVADORAS	40
5.1	TIPOS DE INOVAÇÃO E A MELHORIA CONTÍNUA.....	44
5.2	MEDINDO RESULTADOS DA INOVAÇÃO EM PROJETOS...	47
6	CONCLUSÃO.....	50
	REFERÊNCIAS	52

1 INTRODUÇÃO

Por meio de fontes bibliográficas, apresentam-se, neste projeto, quais são os benefícios que a Gestão de Inovação trouxe para a Gestão de Projetos, uma vez que o mundo passa diariamente por grandes transformações atendendo as necessidades de um público cada vez mais exigente.

Abordou-se as etapas de um projeto e as formas de trazer a inovação para dentro das equipes, na intenção de confirmar como as empresas de grande e médio porte, se mantêm no mercado competitivo e desenvolvem grandes e rentáveis projetos.

Mensurou-se através da Gestão da Inovação, algumas práticas utilizadas pelas empresas a fim de não repetirem os mesmos erros nas equipes de Projetos e buscarem constantemente a competitividade no mercado para a geração de lucro. Com este tema, pretende-se responder questões que auxiliem os Gestores de Projetos a utilizar a Gestão da Inovação como aliada às grandes transformações que vem acontecendo nesta era, trazendo vantagem competitiva para as Organizações.

Segundo Souza (2000; 36), o maior desafio para os gênios do século XXI, não será simplesmente inventar um produto, mas sim criar um ambiente favorável para que as transformações aconteçam naturalmente mesmo com o mercado competitivo, ou seja, tudo terá que girar na capacidade que as pessoas têm de despertar nas outras um alto grau de criatividade.

Este trabalho divide-se em quatro capítulos, sendo que no segundo apresenta-se uma visão sobre a história de Projetos, as formas e etapas que compõem o gerenciamento, algumas dicas para ajudar os gestores e as equipes a não cometerem os mesmos erros, as diferenças entre programas, *portfolios* e projetos e por fim os profissionais que compõem a equipe de Projetos.

No terceiro capítulo, aborda-se a percepção, segundo autores do que é inovação, o papel do líder como principal facilitador para a equipe de Projetos e o *Design Thinking* como uma metodologia que compõe a cultura de inovação.

Em seguida no quarto capítulo, apresentam-se algumas empresas como a Apple e a 3M que utilizam a inovação como meio de obter resultados favoráveis para a organização. A Lei da Inovação é abordada como facilitadora e intermediadora uma vez que promove a inovação como fator competitivo para as empresas. Neste capítulo abordou-se também o *ranking* dos países e das empresas que mais inovam no mundo.

No quinto capítulo, preocupa-se em trazer algumas ferramentas e métodos que ajudam a incentivar a criatividade e conseqüentemente auxiliar a Gestão de projetos. Abordam-se inclusive alguns tipos de inovação para nos ajudar a medir os resultados que a organização atinge com os projetos inovadores.

2 A HISTÓRIA DA GESTÃO DE PROJETOS

Segundo o CPDEC (2012), a gerência de Projetos surgiu nos Estados Unidos como uma forma de disciplina pelo especialista em técnicas de planejamento e controle *Henry Gantt*. Na época, os projetos eram controlados pelo gráfico de *Gantt*, associadas às teorias de *Frederick Winslow Taylor* da administração científica e por ferramentas e técnicas informais como o método PERT e CPM que se espalhou por várias empresas.

De acordo com o PMI (2012), no ano de 1969, foi fundado o Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI - *Project Management Institute*), na Filadélfia, Pensilvânia EUA por cinco voluntários que deram início ao desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento para atender as necessidades de empresas desde a indústria de *Software* à de construção. A rede de associados cresceu muito nas últimas décadas e hoje já conta com mais de 500.000 credenciados em 185 países responsáveis por estudar e praticar o gerenciamento de projetos, isso fez com que se tornasse a principal associação profissional em Gerenciamento de Projetos do mundo. O Guia de conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) está na quarta edição e é conhecido hoje como a “Bíblia de Projetos”.

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo o Guia PMBOK (2008; 5), tem por característica um projeto que possui esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo com início e término definidos e, que basicamente fazem as seguintes entregas:

- Um produto que pode ser um item final ou item componente de outro item;
- Uma capacidade de realizar um serviço, como funções de negócios que dão suporte à produção ou à distribuição ou

- Um resultado, como um produto ou documento (por exemplo, um projeto de pesquisa desenvolve um conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência está presente ou se um novo processo beneficiará a sociedade).

Sotille et al. (2007; 19), afirma que o segredo para o sucesso de um projeto é gerenciar o escopo do projeto, ou seja, o controle de todas as etapas é a base fundamental para uma entrega bem sucedida. Ainda defende que os projetos são um meio de organizar as atividades para atingir as metas estabelecidas no plano estratégico da organização.

Para o Guia PMBOK (2008; 6), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender os seus requisitos. Para tanto, conta com 42 processos agrupados logicamente abrangendo 5 grupos:

- Iniciação;
- Planejamento;
- Execução;
- Monitoramento e controle e
- Encerramento.

Incluem-se para o gerenciamento as seguintes opções:

- identificação dos requisitos;
- Adaptação às diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas à medida que o projeto é planejado e realizado;
- Balanceamento das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam a: Escopo; Qualidade; Cronograma; Orçamento; Recursos e Risco.

Para tanto é importante ressaltar que um projeto só será entregue no escopo acordado se todas as etapas forem cumpridas ex: Quando reduzimos o cronograma por algumas vezes o orçamento certamente precisará ser ajustado pelas necessidades de contratar mais recursos que garantam a entrega em menos tempo, com a mesma qualidade proposta em contrato. A equipe dedicada conta um papel fundamental de

conseguir identificar as melhores soluções para os conflitos criados, ou certamente as ideias divergentes prejudicará o andamento do projeto.

Sotille et al. (2007; 23), apresenta em seu estudo, uma lista de problemas que ocorrem com mais frequência normalmente por falta de planejamento;

1. não cumprimento dos prazos estabelecidos;
2. mudanças de escopo constantes;
3. problemas de comunicação;
4. recursos humanos insuficientes;
5. riscos não avaliados corretamente;
6. mudanças de prioridade constantes;
7. escopo do projeto com nível de detalhe insuficiente;
8. não cumprimento do orçamento estabelecido;
9. disputas por recursos entre as gerências funcionais e o gerente de projetos;
10. problemas na administração do trabalho/contratos de terceiros;
11. problemas políticos;
12. produtos mal especificados;
13. problemas culturais;
14. expectativa do cliente (interno ou externo) desalinhada com a realidade do projeto;
15. falta de autoridade do gerente de projetos;
16. recursos humanos sem as competências necessárias;
17. recursos financeiros insuficientes;
18. falta de apoio da alta administração.

Portanto, Sotille et al.(2007; 23) defende que o ideal para evitar estas questões, é definir o que de fato é mais relevante para o projeto, caso contrário o cliente poderá ficar insatisfeito com o produto final ou até mesmo optar pelo cancelamento do contrato.

2.2 PROJETOS, PORTFÓLIOS E PROGRAMAS

De acordo com o Guia PMBOK (2008; 7), quando a organização possui o gerenciamento de projetos maduro, esta se amplia para o gerenciamento de programas e portfólios.

Portfólios são um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz que visa atingir os objetivos estratégicos de negócios.

Programas são definidos como grupos de projetos gerenciados de modo coordenado para obter benefícios e controles que não seriam possíveis se fossem gerenciados individualmente. Um exemplo citado pelo Guia PMBOK (2008; 10) é o sistema de satélite de comunicações que precisam se interligar com projetos de *design*, e das estações terrestres, pois a construção de cada etapa é o que forma a integração do sistema.

Segundo o guia PMBOK (2008; 9), apesar dos programas, portfólios ou projetos terem as suas particularidades, é importante acompanhar e medir as mesmas etapas em todos eles, sendo elas:

- Escopo;
- Mudança;
- Planejamento;
- Gerenciamento;
- Sucesso;
- Monitoramento

Abaixo, podemos ilustrar o comparativo de gerenciamento de projetos, programas e portfólios segundo o guia PMBOK:

	PROJETOS	PROGRAMAS	PORTFÓLIOS
Escopo	Projetos possuem objetivos definidos. O escopo é elaborado progressivamente durante o ciclo de vida do projeto.	Os programas possuem um escopo maior e fornecem benefícios mais significativos.	Os portfólios possuem um escopo de negócios que muda com os objetivos estratégicos da organização.
Mudança	Os gerentes de projetos esperam mudanças e implementam processos para manter as mudanças gerenciadas e controladas.	Os gerentes de programas devem esperar mudanças tanto de dentro como de fora do programa e estar preparados para gerenciá-las.	Os gerentes de portfólios monitoram continuamente as mudanças ocorridas no ambiente mais amplo da organização
Planejamento	Os gerentes de projetos elaboram progressivamente planos detalhados no decorrer do ciclo de vida do projeto a partir de informações de alto nível.	Os gerentes de programas desenvolvem o plano geral do programa e criam planos de alto nível para orientar o planejamento detalhado no nível dos componentes.	Os gerentes de portfólios criam e mantêm comunicação e processos necessários ao portfólio global.
Gerenciamento	Os gerentes de projetos gerenciam a equipe do projeto para atender aos objetivos do projeto.	Os gerentes de programas gerenciam a equipe do programa e os gerentes de projetos; eles proveem visão e liderança global.	Os gerentes de portfólios podem gerenciar ou coordenar a equipe de gerenciamento de portfólios.
Sucesso	O sucesso é medido pela qualidade do produto e do projeto, pontualidade, conformidade orçamentária e grau de satisfação do cliente.	O sucesso é medido pelo grau em que o programa atende às necessidades e aos benefícios para os quais foi executado.	O sucesso é medido em termos do desempenho agregado dos componentes do portfólio.
Monitoramento	Os gerentes de projetos monitoram e controlam o trabalho de elaboração dos produtos, serviços ou resultados para os quais o projeto foi realizado.	Os gerentes de programas monitoram o progresso dos componentes do programa para garantir que os objetivos, cronograma, orçamento e benefícios globais do mesmo sejam atendidos.	Os gerentes de Portfólio monitoram o desempenho e os indicadores de valor agregado da carteira.

Figura 1. Gerenciamento de projetos, programas e portfólios
Fonte. Guia PMBOK (2008; 9)

Observando a figura acima, podemos inferir que cada um possui a sua particularidade, falando do escopo de um projeto, por exemplo, ele é elaborado durante o desenvolvimento do projeto, já programas, além do escopo ser maior, segundo o quadro acima, possui resultados mais significativos. Para portfólios, o escopo é adaptável, pois precisa estar atrelado aos objetivos estratégicos da empresa.

Outra particularidade muito importante de cada uma das etapas é o planejamento, pois dará um norte e nos ajudará a manter o mais próximo possível do Escopo e do cronograma previsto.

De acordo com *Wysocki* (2012; 10), um profissional de projetos não necessariamente começa ou termina sua carreira como um gerente de projetos, este é apenas um dos diversos cargos que agrega valor as entregas de projetos. As inúmeras posições existentes podem ser classificadas em 2 grupos (profissional e pré-profissional) e são eles:

Profissionais de projetos (Cargos de nível estratégico, tático e operacional):

- Gerente de Portfólio
- Gerente de Programa
- Gerente de Projetos

Equipe de Suporte do projeto (cargos de nível tático e operacional):

- Assistente de Gerente de Projeto
- Líder de Atividade
- Membro de Equipe
- Analista de Negócios
- Engenheiro de Custo
- Engenheiro de Sistemas
- Desenvolvedor de Software

Esta é a descrição dos profissionais de projetos que formam uma equipe apta a executar tanto as tarefas de gerenciamento quanto de as de apoio para um projeto.

2.3 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO EM UM PROJETO

Para entendermos as partes interligadas em um projeto, vamos observar o mapeamento efetuado pelo PMBOK (2008; 43), pois nos permitirá estabelecermos uma visão mais ampla de todos os grupos de processos e suas áreas de conhecimento:

Áreas de conhecimento	Grupo de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Coletar os requisitos 5.2 Definir o escopo 5.3 Criar a EAP		5.4 Verificar o escopo 5.5 Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo no projeto		6.1 Definir as atividades 6.2 Sequenciar as atividades 6.3 Estimar os recursos das atividades 6.4 Estimar as durações das atividades 6.5 Desenvolver o cronograma		6.6 Controlar o cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Estimar os custos 7.2 Determinar o orçamento		7.3 Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar a qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Realizar o controle da qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		9.1 Desenvolver o plano de recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do Projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento das comunicações do projeto	10.1 Identificar as partes interessadas	10.2 Planejar as comunicações	10.3 Distribuir as informações 10.4 Gerenciar as expectativas das partes interessadas	10.5 Reportar o desempenho	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Monitorar e controlar os riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar as aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Administrar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições

Figura 2. Grupo de processos de gerenciamento de projetos

Fonte. Guia PMBOK (2008; 43)

A partir desta figura, podemos observar que o Guia de projetos possui todos os passos que devemos gerenciar para evitar que um projeto não se concretize, mas mesmo assim ainda nos perguntamos, por que tantos projetos são entregues fora do prazo ou falham em alguma etapa? Sotille et al. (2007; 23), nos dá algumas recomendações para o sucesso de um projeto:

O que fazer	O que nunca fazer
<p>Identificar, validar e comunicar os objetivos do projeto – quais e em que medida propósitos de negócios são suportados por ele?</p> <p>Assegurar-se de que esses objetivos são realistas, condizentes com os limites ou fronteiras de atuação do próprio projeto.</p> <p>Reconhecer o escopo de outros projetos – acordar fronteiras e evitar duplicação de tarefas ou responsabilidades.</p> <p>Garantir que todas as partes interessadas principais concordem e entendam o escopo do projeto.</p> <p>Se tempo é crítico – buscar consenso sobre que funcionalidade pode ser deixada de fora.</p> <p>Garantir que sua análise de partes interessadas é abrangente, constantemente revisada de modo a identificar novas partes interessadas ou prioridades e compartilhada com seu time.</p> <p>Estar certo de entender como as partes</p>	<p>Concordar com qualquer mudança de escopo sem aprovação das partes interessadas, particularmente patrocinador e cliente.</p> <p>Esquecer que 80% dos requisitos podem se entregues em 20% do tempo.</p> <p>Assumir que o escopo não é negociável.</p> <p>Permitir que as partes interessadas tenham expectativas não realísticas.</p> <p>Eliminar atividades de teste, qualidade etc, para atender o cronograma.</p> <p>Esquecer que questões como treinamento, implementação etc, fazem parte do escopo.</p> <p>Tratar gerenciamento das partes interes-</p>

<p>interessadas vêm seu projeto.</p> <p>Adaptar as estratégias de influência e comunicação para atingir as necessidades de cada indivíduo ou grupo.</p> <p>Usar grupos de aliados para influenciar positivamente os indecisos.</p> <p>Estar certo de que suas estratégias estão funcionando.</p> <p>Verificar se pessoas alteraram sua lealdade como resultado de suas atividades.</p>	<p>sadas como uma tarefa de baixa prioridade, Esse é um dos fatores mais críticos para o sucesso do projeto.</p> <p>Pensar que você não tem nada para comunicar.</p> <p>Ignorar partes interessadas que têm poder e se opõem a suas iniciativas, na esperança delas irem embora.</p> <p>Permitir que oponentes sabotem sua estratégia.</p> <p>Assumir que a resistência é causada pela falta de informação e pode ser revertida por argumentos lógicos.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 3. Quadro de Recomendações para o sucesso de um projeto

Fonte. Gerenciamento do escopo em projetos (2007; 125)

Avaliando o mapeamento apresentado acima pelo PMBOK associado às recomendações de Sotille et al, eles deveriam ser um norte para que nenhum gestor de projeto entregue suas atividades fora do prazo, ou simplesmente não entregue. Entretanto, gerenciar um projeto não é tarefa fácil, cada projeto é um projeto, possui um escopo, uma entrega final e um objetivo único, por este motivo, abordaremos nos próximos capítulos algumas estratégias que empresas de grande porte utilizam para mitigar possíveis falhas.

2.4 ESCRITÓRIOS DE PROJETOS

Seguindo o Guia PMBOK (2008; 11), o escritório de projetos (PMO – *Project Management Office*) é uma entidade na organização responsável por varias atividades relacionadas ao projeto, isto vai desde fornecer funções de suporte até ser responsá-

vel direto pelo gerenciamento de um projeto. Um PMO pode receber o papel de atuar como parte integralmente interessada, fazer recomendações, encerrar projetos ou ainda tomar decisões de acordo com a necessidade do projeto.

Apesar de possuir diversas funções, a principal função de um PMO é dar suporte aos gerentes de projetos de diversas maneiras que incluem, mas não se limitam a:

- Gerenciamento de recursos compartilhados entre todos os projetos administrados pelo PMO;
- Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão;
- Monitoramento da conformidade com as políticas, procedimentos e modelos padrões de gerenciamento de projetos por meio de auditorias do projeto;
- Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, formulários e outras documentações compartilhadas do projeto (ativos de processos organizacionais) e
- Coordenação das comunicações entre projetos.

Portanto, podemos observar a importância de um PMO, uma vez que ele interliga todas ou muitas partes de um projeto, auxilia nas demais atividades, oferece opiniões consideráveis, sugere metodologias, atua para concluir ou mesmo garantir a entrega das etapas no prazo estimado e ainda é parte interessada.

3 CONCEITOS DE INOVAÇÃO

De acordo com Ferreira (2010; 428), inovar é o ato ou efeito de inovar; novidade, já para Drucker (2011; 254) Inovação significa a criação de novos valores e novas satisfações para o cliente. Inovação não é invenção, nem descoberta, ela pode requerer qualquer das duas – e com frequência o faz. Seu foco não é o conhecimento, mas o desempenho – e numa empresa isso significa desempenho econômico.

Drucker (2011; 129) ainda defende que a inovação é aplicável à descoberta do potencial do negócio e à criação do futuro. Sua primeira aplicação é como estratégia, para tornar o dia de hoje plenamente eficaz e para levar a empresa existente para mais perto do ideal.

Para Salibi e Magaldi (2011; 1), inovação são *insights* que surgem em qualquer momento em nossa mente, vem em forma de uma imagem, palavra ou frase, acontece de forma gratuita ou por alguns estímulos externos ou internos, mas costuma ser algo inesperado e normalmente quando estamos distraídos. Quando a ideia acontece, a palavra se transforma e isso é registrado em nossa mente para não se perder.

Salibi e Magaldi (2011; 8), comparam este processo a uma fotografia, que registra a imagem quando o flash surge. No Brasil, esse processo é popularmente conhecido como “caiu a ficha”, referindo-se aos antigos telefones públicos que só iniciam a chamada após ouvir-se o cair da moeda no fundo do aparelho.

Para eles, existem 2 tipos de *insights*, o desconexo que surge a toa e, o resultante de estímulo por livros, aulas e exemplos. Uma pergunta feita por eles nos faz refletir para buscar uma empresa promissora:

- Como colocar todas as pessoas da organização alinhadas em torno de um único propósito?

O Desafio é grande, ainda mais se pensarmos em ambientes onde a diversidade e interesses pessoais prevalecem.

Pinheiro (2011; 170), defende que as pessoas confundem inovação com invenção. Inovação para ele significa alterar a forma de algo para que se crie o novo, já a invenção é algo novo que não existia e foi lançado no mercado. Ainda apresenta a tese de *Joseph Schumpeter*, um dos maiores economistas da primeira metade do século XX, que diz que a inovação acontece quando se ocorre uma troca de valores em que o sistema já estava baseado.

Segundo Simantob e Lippi (2003; 12), inovar é colocar em prática uma ideia que nenhum dos seus concorrentes tiveram, ela faz parte da estratégia das empresas já que seu foco é obter desempenho econômico e criar valor à organização, seja eles ligados à tecnologia, gestão, processos ou modelo de negócios.

Para McCraw (2012; 9), o fenômeno da inovação capitalista, foi proporcionado pelo economista *Joseph Schumpeter*, pois se concentrou na economia do capitalismo, nas estruturas sociais e no prazer que sentia em resolver os problemas em diferentes campos. Schumpeter usou pela primeira vez a expressão “destruição criativa” em 1942, quando se referia aos processos antigos que estavam sendo tomados pela inovação novos produtos e métodos capitalistas.

Não conseguimos precisar ao certo quando a Inovação começou, mas assim como bem lembrado por Simantob e Lippi (2003; 13), a necessidade de Inovar está no consumidor, para atendermos as novas necessidades e criar valor precisamos estar atentos a tudo o que eles realmente precisam. Se avaliarmos todo o cenário, observamos inúmeras inovações ao longo de muitas décadas, como por exemplo, a linha de montagem em 1910 por Ford, a criação e o aperfeiçoamento do Computador, a descoberta do celular, os modernos *iPhones*, enfim, não basta inovar é preciso estar aberto às várias dicas que os clientes vêm nos dando de consumo ao longo destes anos, desta forma é possível gerar riqueza e manter-se a frente dos concorrentes.

Para Simantob e Lippi (2003; 12), existe uma classificação da inovação:

CLASSIFICAÇÃO DE INOVAÇÃO	
Inovação de produtos e serviços	Desenvolvimento e comercialização de produtos ou serviços novos, fundamentados em novas tecnologias e vinculados à satisfação de necessidades dos clientes.
Inovação de processos	Desenvolvimento de novos meios de fabricação de produtos ou de novas formas de relacionamento para prestação de serviços.
Inovação de negócios	Desenvolvimento de novos negócios que forneçam uma vantagem competitiva sustentável.
Inovação em Gestão	Desenvolvimento de novas estruturas de poder e liderança

Figura 4. Classificação de Inovação

Fonte. Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas (2003; 12)

Muitos conceitos são apresentados para a Inovação, alguns deles contradizem opiniões como podemos observar no quadro abaixo:

INOVAÇÃO NA PERCEPÇÃO DOS AUTORES	
Martin Bell e Keith Pavitt (Universidade de Sussex)	A inovação pode ser vista como um processo de aprendizagem organizacional.
C.K.Prahalad (Universidade de Michigan)	Inovação é adotar novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da companhia
Ernest Gundling (3M)	Inovação é uma nova ideia implementada com sucesso, que produz resultados econômicos.
Fritjof Capra (Universidade de Berkeley)	As organizações inovadoras são aquelas que se aproximam do limite do caos.
Giovani Dosi (Universidade de Pisa)	Inovação é a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos e novas técnicas organizacionais.
Gary Hamel (Strategos)	Inovação é um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e de criação de novos conceitos de negócios.
Joseph Schumpeter (Economista)	A inovação caracteriza-se pela abertura de um novo mercado.
Guilherme Ary Plonski (Instituto de Pesquisas Tecnológicas)	Inovação pode ter vários significados e sua compreensão depende do contexto em que ela for aplicada. Pode ser ao mesmo tempo resultado e processo ou ser associada à tecnologia ou marketing.
Peter Drucker (Universidade de Claremont)	Inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza.
Price Pritchett (Pritchett Rummler-Brache)	Inovação é como nós nos matemos à frente do nosso ambiente. As inovações fora da nossa organização vão acontecer “quando elas quiserem” – estejamos prontos ou não.
Ronald Jonash e Tom Sommerlatte (consultores)	Inovação é um processo de alavancar a criatividade para criar valor de novas maneiras, por meio de novos produtos, novos serviços e novos negócios.
Tom Kelley (Ideo)	Inovação é o resultado de um esforço de time.

Figura 5. Inovação na percepção dos autores

Fonte. Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas (2003; 14)

Com base nas frases apresentadas acima, podemos observar que inovar não é uma tarefa fácil, para isto temos que contar com diversos fatores, um deles é ativo intangível mais importante da empresa, ou seja, o Capital intelectual, pois será com ele valorizado e motivado que grandes ideias irão surgir sem esforço. A comunicação também é um fator importante, pois através dela é que conseguimos divulgar as grandes criações que fazem parte do contexto organizacional, sem contar que uma “informação” mal divulgada pode manchar a imagem da empresa e talvez inovação nenhuma, poderá mudar este cenário.

Segundo Barbieri (2004; 41), quando uma palavra ou expressão é muito utilizada, ela acaba assumindo outros significados, por um lado isso espelha a importância que tem, mas por outro, pode dificultar o entendimento real da situação. Assim acontece com a palavra Inovação, que cada vez mais vem ganhando espaço e importância no mercado. As inovações assim como no seu significado, estão presentes em qualquer atividade humana que se renova ou se atualiza e muitas empresas já reconhecem que “Não Inovar é morrer”.

Para Davila (2007; 11), muitos dos conceitos que apresentamos sobre Inovação estão errados, não que não existam empresas inovadoras, mas as razões pelas quais elas inovam, costumam ser diferentes do que imaginam muitos gerentes, afinal de contas, se não houver regras e um processo bem estruturado, de nada adiantará. Defende, portanto que a inovação não apresentou nenhuma novidade durante os últimos séculos.

Dois fundamentos são destacados por eles:

- A inovação é um ingrediente indispensável para um sucesso sustentado – ela protege os ativos tangíveis e intangíveis contra a erosão do mercado.
- Inovação é parte do negócio e como tal deve ser gerida – não se trata de um elemento “que é bom ter”, tampouco de algo que possa surgir espontaneamente.

Ainda seguindo a mesma linha, diz-se que a Inovação é um imperativo para o crescimento do comando e da base da empresa e que não se trata de uma fórmula secreta. O livro identifica as sete regras para uma boa gestão de Inovação:

- A liderança precisa ser sólida porque consegue definir melhor as estratégias de inovação, organizar agendas inovadoras e incentivar uma criação que realmente traga resultados;
- A inovação precisa estar alinhada à mentalidade de negócios da empresa;
- Deve fazer parte da estratégia de negócios da organização, ou seja, jogar para ganhar ou jogar para não perder;
- Conseguir atingir o equilíbrio entre a criatividade e captação de valor de modo que a empresa gere novas ideias e ainda consiga extrair o maior retorno possível desse investimento;
- Neutralizar anticorpos organizacionais que são capazes de disseminar boas ideias por serem diferentes da rotina;
- Investir em redes internas e externas, já que são elas e não os indivíduos os responsáveis pela construção da inovação;
- Corrigir indicadores para tornar a inovação gerenciável produzindo conduta adequada.

Contudo, observamos que as empresas consideradas inovadoras influenciam o mercado em que vive como, por exemplo, a Apple que através das oportunidades, fez a empresa crescer e deixou uma marca em milhares de consumidores que jamais será apagada.

Seria ótimo se algumas questões fossem incorporadas nas escolas, algumas dinâmicas estimulam as pessoas a pensar melhor e isto faz com que a mente se exercite e esteja aberta para novas ideias. Criatividade deveria ser uma das lições estimuladas nas pessoas, pois é através dela que grandes ideias surgem em meio aos talentos ocultos.

Sabemos que para estimular a criatividade nos funcionários, muitos fatores são necessários, um deles de extrema importância é a criação de um ambiente divertido e estimulante, a escritora Bruce (2003; 8) dá algumas dicas de como motivar a equipe para geração de novas ideias tais como:

- Monte uma equipe motivada;
- Saiba o que impulsionam as pessoas;

- Incentive o pensamento criativo e inovador;
- Inspire sua equipe a aumentar a produtividade;
- Delegue poder;
- Combata a falta de entusiasmo.

Para tanto, não podemos esquecer que a comunicação é importante para que todos os demais elementos possam fluir com naturalidade, afinal de contas, uma empresa sem informação transparente e valorização do Capital intelectual, não consegue seguir em busca dos seus objetivos.

Segundo Salibi e Magaldi (2011; 8), a revolução tecnológica que estamos passando também contribui para o desafio da organização conseguir sensibilizar todos para um único objetivo, não basta apenas descrever a missão, a visão e os valores da empresa, pois mostrar é fácil, praticar o que se espera por todos é que se torna mais complexo.

Ainda defende que criar um mecanismo para incorporar nos colaboradores algumas questões, talvez seja um passo para:

- Entender o seu papel na organização;
- Compreender as questões que não se toleram naquele ambiente e
- Aceitar as normas de conduta que são fundamentais.

Segundo Serafim (2011; 21), inovação nada mais é do que o ato de inovar, ou seja, trazer novidade faz referência a grandes nomes como: *Charles Chaplin*, Santos-Dumont, Pelé, *Jimmy Hendrix*, Chiquinha Gonzaga, *Louis Armstrong*, *Henry Ford*, Machado de Assis, Leonardo da Vinci, *Coco Chanel* e Barão de Mauá que a sua maneira e particularidade, trouxeram novidades ao mundo e marcaram a história em muitas épocas com inovações desde a mais simples, as mais complexas.

Defende ainda que inovação, invenção e criatividade apesar de serem utilizadas no mundo corporativo com o mesmo significado, elas não são as mesmas coisas. A inovação no mundo corporativo segundo ele é um objetivo final, ou seja, uma novidade que traz valor econômico para a organização. A criatividade para ele (2011;

23), é o ponto inicial para uma inovação, ou seja, uma ideia, uma motivação ou uma necessidade de mudar algo na empresa. Já uma invenção (2011,25) se dá quando priorizamos uma ideia inicial e a transformamos em algo tangível, ou seja, implementamos a criatividade.

Inovação = Ideia + Implementação + Resultado

“Em síntese, a inovação nasce com a ideia criativa, que se transforma pelo conhecimento em projeto, patente, registro ou fórmula, e finalmente é implementada com disciplina, para criar valor e gerar retorno aos envolvidos no processo”. (SERAFIM, 2011, p. 31).

3.1 DESIGN THINKING

Quando falamos em Inovação, autores mencionam o surgimento do *Design Thinking* que é conhecido como uma nova abordagem que promove soluções de problemas complicados. Este método incentiva uma forma diferente de pensar e encarar os problemas focados na empatia, colaboração e experimentação, ou seja, propõe que tenhamos um novo olhar para qualquer problema.

Segundo Pinheiro (2011; 48), foi mencionada pela primeira vez em 1992 por Richard Buchanan em seu artigo *Wicked Problems in Design Thinking*. Neste artigo menciona a evolução do Design que ganha um novo olhar, traz o pensamento holístico nos processos e atua com foco nas pessoas para que elas se sintam melhores no trabalho. Em 1995 a KISD (*Koln International School Of Design*) é quem inaugura o primeiro curso de Design de Serviços.

No ano de 1999 segundo Pinheiro (2011; 48), a IDEO consultoria global de *Design* afirma que já utiliza o método como abordagem em seus projetos. Surge então em 2001 a *Live|Work*, como a primeira consultoria a aplicar o *Design Thinking* em serviços. No mesmo ano a P&G como uma das corporações mais influentes do mundo, decide que o *Design Thinking* faria parte da cultura de inovação.

“Confesso que ficamos surpresos ao procurarmos outras empresas que já estivessem no mercado e não encontramos. Na época sabíamos que precisávamos de uma linguagem comum para falar sobre serviços; chegamos à conclusão então que precisaríamos estabelecer um forte vínculo com a comunidade acadêmica de forma a colocar em prova nossos

modelos de pensamento; e também precisaríamos conseguir clientes grandes que acreditassem e comprassem projetos de Design de Serviços. Para construir a nossa abordagem utilizamos diferentes disciplinas acadêmicas como base. Estudamos profundamente como redes de valor operavam; construímos em cima do conhecimento da antropologia e da relação entre pessoas e máquinas. Além disso, agregamos práticas de design de interação e misturamos tudo isso no que chamamos de Design de Serviços” Lavrans Lovlie – Fundador da Live|work (apud PINHEIRO, 2011, p. 49).

Segundo Pinheiro (2011; 49), em 2005 nasce a escola dedicada por transmitir os fundamentos do *Design Thinking* a Hasso Plattner Institute Of Design ou como era mais conhecida a *D.School*. Em 2006 com as conclusões que surgiram dos temas que foram discutidos no Fórum Econômico de Davos, o *Design* foi aceito como o modelo mais adequado para lidar com as complexidades no mundo dos negócios.

Em 2008, duas consultorias foram fundadas no Brasil, nos estados de São Paulo e Santa Catarina. Para Pinheiro (2011; 51), em 2009 tanto a revista *Fast Company* quanto outras começaram a publicar matérias sobre o *Design Thinking*. Em 2010, inaugura-se pela *live|work* o escritório no Brasil e também o primeiro curso de *Design Thinking* na América latina.

E em 2011 ainda segundo Pinheiro (2011; 51), a *Globonews* fez uma matéria sobre o *Design* detalhando o projeto de impacto social *Make it Work*, que tem por objetivo ajudar as pessoas de *Sunderland* a encontrar o caminho que traz de volta ao mercado de trabalho. Esta linha do tempo segundo ele será atualizada através do link: www.dtbrbook.com.br.

Observando a linha do tempo do *Design Thinking*, podemos concluir que a metodologia auxilia as instituições em projetos de inovação, hoje existem alguns *Workshops* e muitos livros relacionados ao assunto, a ideia principal de olhar diferente para as coisas complementares, já faz parte da cultura inovadora.

4 INOVAÇÃO PARA AS EMPRESAS

Segundo Simantob e Lippi (2003; 15), existem dois motivos que levam as empresas a inovar: 1º porque gera riqueza contínua e o 2º motivo é que conseqüentemente faz com que a empresa consiga se manter a frente das outras.

Ainda aborda que as empresas têm utilizado diversas práticas para aumentar o lucro em um cenário tão competitivo tais como; demissões; melhora na eficiência; re-engenharia; *downsizing* e controle de qualidade.

Defende inclusive que a Gestão de inovação não se trata apenas de um modismo, mas faz parte de um processo que tenta manter a empresa em fase de crescimento e perpetuação, com qualidade nos produtos e serviços que visam atingir a perfeição que os clientes exigem.

Abaixo, apresentaremos algumas razões para inovar:

Inovações Tecnológicas:

- Desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Melhorar ou alterar os métodos de produção existentes;
- Imitar os líderes em inovação;
- Adaptar as tecnologias desenvolvidas por outros às necessidades da empresa;
- Melhorar o desempenho de técnicas existentes.

Em Produtos:

- Substituição de produtos obsoletos;
- Alargar a gama de produtos;
- Manter posição atual de mercado;
- Entrar em/abrir novos mercados.

Em Processos

- Melhorar a flexibilidade na fabricação;

- Reduzir custos de fabricação – Consumo de materiais, consumo de energia, taxa de defeitos de fábrica, custos de design dos produtos e custo pessoal;
- Melhorar as condições de trabalho;
- Reduzir a poluição ambiental.

Seguindo o conceito apresentado acima, podemos observar que muitas empresas são conhecidas pela sua capacidade de inovar. Algumas delas ganham destaque no mercado e são modelos a serem seguidos por empresas de pequeno, médio e grande porte. A *Forbes* conhecida como referência no ramo de avaliação de muitos indicadores, divulgou o *ranking* das dez empresas mais inovadoras em 2011:

Posição	Empresa	Valor da empresa em bilhões de dólares	Inovação Premium
1	Salesforce.com	20.7	75.1
2	Amazon.com	92.7	58.9
3	Intuitive Surgical	13.4	57.6
4	Tencent Holdings	46.5	52.3
5	Apple	303.4	48.2
6	Hindustan Unilever	15.5	47.7
7	Google	138.1	44.9
8	Natura	10.2	44.5
9	Bharat Heavy Electricals	19.5	43.6
10	Monsanto	41.3	42.6

Figura 6. *Ranking* das dez empresas mais inovadoras
Fonte. exame.abril.com.br

Dotadas de uma vasta gama de produtos, estas empresas atingiram um patamar de perpetuação sonhada por muitas outras empresas que investem valores altos em grandes projetos e muitas vezes não atingem o resultado esperado, por conta disso, pergunta cada vez mais frequente surgem: O que devo fazer para a minha empresa ser mais competitiva? Como atender as expectativas dos meus clientes que estão cada vez mais exigentes? Como aumentar meus lucros? Com base nestes questio-

namentos e seguindo o conceito de grandes autores, abordou-se ainda neste capítulo, algumas práticas de empresas inovadoras para obter melhores resultados nos projetos desenvolvidos.

Segundo o Instituto *Insead* e a Organização Mundial de propriedade intelectual (Julho/2012), o Brasil caiu 9 posições no *ranking* dos países mais inovadores, pois comparado a 2011 que ocupada a 49ª posição, em 2012 está em 58ª. Outra curiosidade é que o Brasil não é mais o país mais inovador da América Latina, o Chile agora ocupa a 39ª posição, portanto, entre os Brics, o Brasil foi o país que mais despençou.

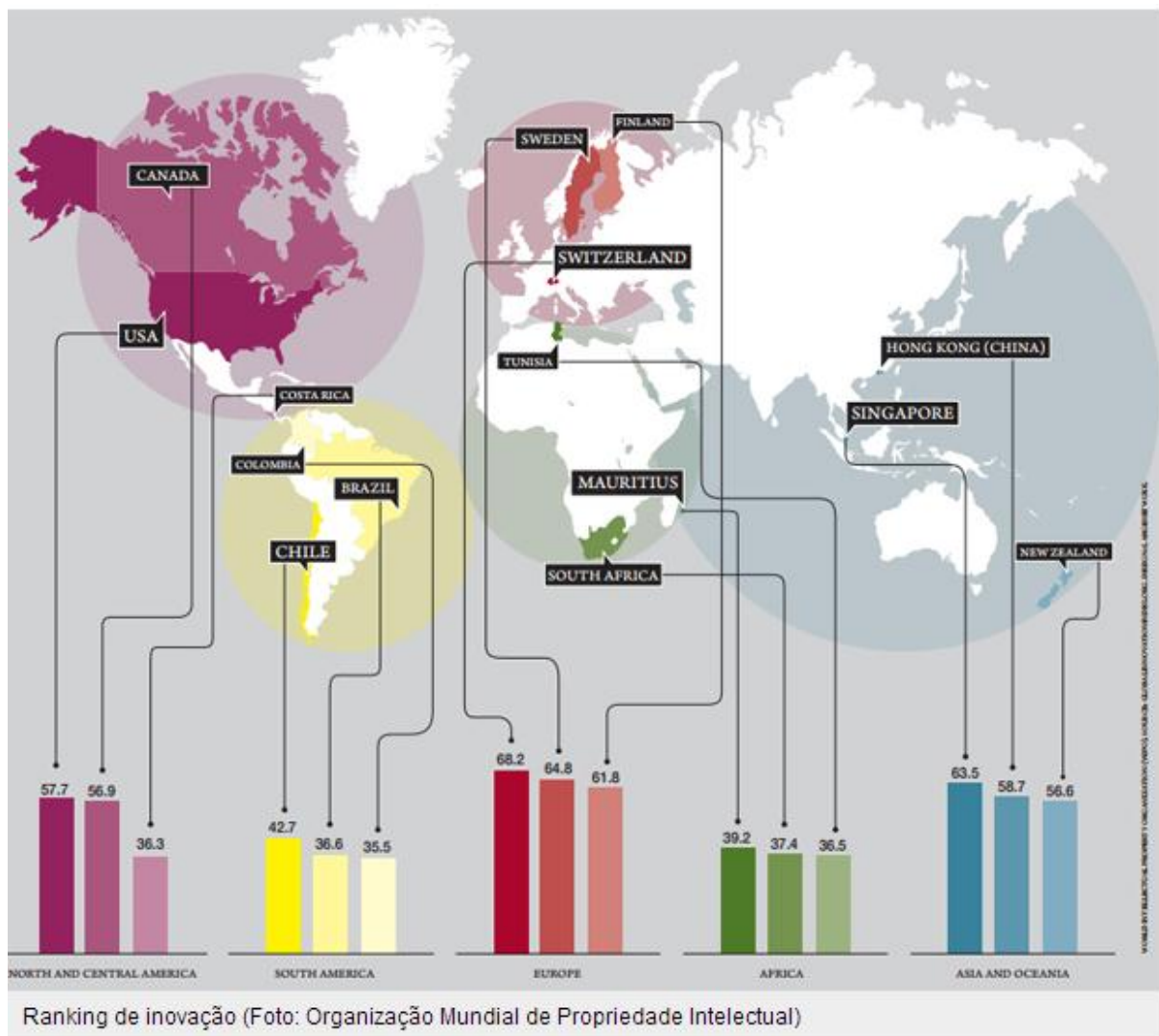


Figura 7. *Ranking* dos países mais inovadores
Fonte. revistaepoca. globo.com

O Relatório de competitividade Global 2011-2012 apresenta o seguinte cenário:

A Suíça lidera a classificação geral, Cingapura supera a Suécia e os países europeus dominam o top 10 com a Suécia (3), Finlândia (4), Alemanha (6), Holanda (7), Dinamarca (8º) e Reino Unido (10), o Japão ocupa a 9ª posição apesar de ter caído 3 posições se comparado ao ano anterior.

De acordo com Simantob e Lippi (2003; 24 e 116), o governo pode estimular o investimento em inovação disponibilizando recursos continuamente e melhorando a gestão operação das agências responsáveis em fomentar este processo. Contamos também com os Sistemas nacionais de Inovação (SNIs), que está presente em diversos países com o propósito de formular as atividades de ciência, tecnologia e inovação integrando diferentes entidades com em busca de uma meta única que é desenvolver a inovação nestes países. Outras formas de incentivo pelo Governo são os financiamentos, incentivos fiscais e a concessão de bolsas.

Os sistemas nacionais de inovação são classificados segundo Simantob e Lippi (2003; 25) da seguinte forma:

- Sistemas maduros – Conseguem manter o país mais perto das fronteiras tecnológicas internacionais. Exemplo de países: Estados Unidos, Alemanha, Japão, França, Inglaterra e Itália.
- Sistemas Intermediários – Estão voltados à difusão da inovação, possuem forte capacidade em absorver avanços gerados nos sistemas maduros. Exemplos: Suécia, Holanda, Dinamarca, Suíça, Coreia do Sul e Taiwan.
- Sistemas incompletos – Mínima infraestrutura tecnológica possuem sistemas de ciências e tecnologia, mas não conseguiram muda-lo para sistemas de inovação. Exemplos: Brasil, Argentina, México, Índia e China.

Isto explica a classificação dos países mais inovadores, eles se preocupam em avaliar diversos cenários e ainda participam da rede de entidades que se preocupam e têm interesse pela Inovação. Para Serafim (2011; 45) inovar é importante porque é uma estratégia competitiva poderosa, inclusive não devemos esquecer que o cliente precisa estar sempre no foco de inovação, pois são para eles que buscamos inicialmente criar valor a um produto e/ou serviço. Cita inclusive algumas empresas que

são reconhecidas como as mais admiradas do mundo entre elas está a *Disney* que tem como principal missão vender sonhos e hoje já é conhecida como uma empresa inovadora por seus clientes.

4.1 INOVAÇÃO PARA A APPLE

Para Livingston (2009; 15), *Steve Wozniak* pode ser considerado como o responsável pelo início da revolução nos computadores, pois foi ele que projetou a máquina com todos os elementos do *desktop* e criou a *Apple II*. *Steve Jobs* e *Wozniak* fundaram a *Apple computer* em 1976. No início eles participavam de reuniões com amadores que projetavam e construía computadores pessoais com chips de outras máquinas e após conseguir um contrato com uma loja de computadores, a *Apple* começou a deslanchar.

Segundo Gallo (2010:10), o criador de uma das empresas mais inovadoras do mundo, a *Apple*, utilizava-se de alguns critérios para explicar tamanho sucesso tais como:

-“Faça o que você gosta”: Seguir seu coração com certeza fez toda a diferença durante sua vida inteira.

-“Cause impacto no Universo”: Atrair pessoas que tenham as mesmas ideias e que queiram compartilhar estas visões ajuda nas transformações de ideias em grandes inovações.

-“Ponha seu cérebro para funcionar”: Este critério se faz necessário, pois sem a criatividade a inovação jamais acontecerá, além disso, as experiências que adquirimos ampliam a compreensão das necessidades humanas.

-“Venda sonhos em vez de produtos”: *Jobs* consegue realizar sonhos através de suas invenções porque esta é a necessidade de seus consumidores.

-“Diga não para mil coisas”: Eliminar as coisas desnecessárias para dar espaço ao essencial possibilita o lançamento de novos produtos mais sofisticados e necessários.

-“Crie experiências incríveis”: Através de inovações simples a *Apple* conseguiu atingir um público com outro perfil, mas que possibilitou o reconhecimento de

ser a melhor loja do mundo, ou seja, conseguiu captar clientes rentáveis e um relacionamento duradouro com eles.

-“Domine a mensagem”: Não adianta ter ideias inovadoras, desenvolver excelentes produtos se não conseguir empolgar as pessoas para a aquisição destes “sonhos”.

“A inovação vem das pessoas encontrando-se nos corredores ou telefonando umas para as outras às 22:30h com uma nova ideia, ou porque perceberam algo que evidencia as falhas em nossa forma de pensar um problema. Vem de reuniões improvisadas de seis pessoas convocadas por alguém que descobriu algo novo e sensacional e que quer saber o que os outros acham da sua ideia”. (KAHNEY, 2009, p. 171).

Para Pinheiro (2011; 62), quando Jobs dizia que não perguntava aos seus clientes o que eles queriam, não necessariamente queria dizer que não tinha outras formas de saber, talvez a melhor maneira de traduzir esta afirmação de Jobs, seja dizer que o diálogo entre seus clientes era a forma que ele utilizava para saber o que se era esperado.

Livingston (2009; 38), em entrevista à *Wozniak*, diz que todo o mundo quando via a máquina questionava o valor e adequava suas economias para ter, alias *Wozniak* afirma que nunca tenha encontrado alguém que tivesse dito que os computadores não tivessem nenhuma utilidade.

“Vamos inventar o amanhã, em vez de pensar a respeito do que aconteceu ontem” Steve Jobs. (apud GALLO, 2010, p. 122).

Acredito que com estas afirmações conseguimos entender o sucesso de uma empresa no porte da Apple que conseguiu unir a arte de inovar com a brilhante estratégia de comunicação como vantagem competitiva em uma era voltada às necessidades de um público exigente. O negócio que começou na garagem de casa, contava unicamente com as habilidades complementares dos dois fundadores, inclusive as várias formas de dizer “Não” de Steve Jobs, talvez seja o que fez da Apple este grande sucesso.

4.2 A HISTÓRIA INOVADORA DA PETROBRAS

Na visão de Serafim (2011; 51), a Petrobrás é uma empresa que vem se mantendo no mercado de forma lucrativa e sustentável, pois no final da década de 80 descobriu os campos de Marlim e Albacora que ficam a cerca de mil metros de profundidade, para isso a empresa precisava contar com uma tecnologia avançada que lhe proporcionasse chegar até o ponto desejado.

Serafim (2011; 51), diz que partir desta intenção surge o primeiro projeto denominado Procap (Programa de Capacitação Tecnológica em Águas Profundas), que precisava de forma inovadora adaptar as tecnologias que já tinham sido desenvolvidas para produzir petróleo em lâminas – d'água de 400 metros, na Bacia de Campos que era o poço mais fundo na época da Petrobras. Neste período a empresa disponibilizou 80% dos seus recursos para investimentos em extensão de tecnologia que já existiam e 20% em tecnologias de rompimento.

Defende ainda que trilhada por uma história de sucesso uma vez que no mundo não existia uma tecnologia que produzisse reservas em águas profundas, a Petrobras investiu em plataformas flutuantes e novos equipamentos submarinos que lhe proporcionou recordes mundiais de completação submarina. Dai conseguimos imaginar que a maioria das operações realizadas hoje em plataformas é transferida para o leito marinho a mais de 2 mil metros de profundidade e com a possibilidade de controle por salas de operações em terra.

Em 1992 e em 2001 segundo Serafim (2011; 52), a Petrobras recebeu o maior prêmio da indústria de petróleo o *Distinguished Achievement Award* concedido pela *Offshore Technology Conference* (OTC) pelo desenvolvimento do primeiro bombeio centrífugo submerso submarino e a primeira ancoragem de plataforma feita com cabos poliéster.

Visando atender seu propósito em se tornar excelência em tecnologia no ramo de petróleo, há décadas a Petrobras adotou a estratégia em criar um centro de pesquisa, desenvolvimento e engenharia de produtos no Brasil, que hoje é considerado como um dos maiores centros de pesquisa voltada para a indústria de energia. O

Centro de Pesquisas & Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello (Cenpes) foi criado em 1963, conta com 30 unidades-piloto e 137 laboratórios e sua missão é prover e antecipar soluções tecnológicas que suportem o Sistema Petrobras, com visão de inovação e sustentabilidade.

Segundo Serafim (2011; 53), a Petrobras persegue a inovação e aposta em princípios fundamentais tais como: pessoas qualificadas, investimentos e infraestrutura experimental. Seu quadro é composto por cerca de 1600 colaboradores próprios sendo 800 pesquisadores e 300 engenheiros, ainda conta com cerca de 500 técnicos no centro de pesquisa que operam e mantêm instalações experimentais em diversos postos.

Avalia ainda os investimentos que a Petrobras faz, entre 2007 e 2009 foram investidos U\$ 2,5 bilhões em P&D, sendo que 59% foram aplicados às atividades de exploração e produção, 21% às novas tecnologias de processos de transformação, refino e petroquímica, 4% em biocombustíveis (uma média de 130 milhões em 2009) que fez da Petrobras um dos 10 maiores investidores do mundo em P&D nesta área. Atualmente a Petrobras é a empresa que mais investe em ciência e tecnologia no Brasil e é reconhecida como uma das empresas mais Inovadoras do mundo.

“Nossa inovação é movida pelo desafio de prover energia capaz de impulsionar o desenvolvimento e garantir o futuro da sociedade de forma sustentável”. (SERAFIM, 2011, p. 54).

4.3 A HONDA E SEU SONHO

Segundo Pinheiro (2011; 55), o japonês Soichiro Honda sonhava em fabricar e fornecer peças de motores de automóveis para a Toyota que era a maior fabricante de carros no Japão na época. Para isso vendeu tudo o que tinha e montou uma pequena oficina na qual trabalhava dia e noite. Mesmo sendo ridicularizado pelos seus mentores, não desistiu de seu sonho e após 1 ano de trabalho, conseguiu a reunião que tanto queria com a Honda para apresentar o seu projeto. Durante este encontro, recebeu a notícia que as peças não eram atendiam aos padrões de qualidade. Passado mais 1 ano, finalmente conseguiu atingir o padrão desejado e para montar sua fábrica pediu ajuda do governo para concessão do concreto, por estar na Segunda

Guerra Mundial e o concreto ser um material de extrema importância, ao ter seu pedido negado, reuniu sua equipe e encontraram uma forma de produzir seu próprio concreto.

Por ter sido bombardeada duas vezes, precisou alterar sua forma de produção e trabalhar à base de geradores, para isso precisou visitar as bases militares à procura do combustível que era deixado pelas tropas. Ao reestabelecer sua produção, o Japão passa por um dos maiores terremotos de sua história, ao perceber que não conseguiria manter sua fábrica, vendeu seu projeto por um custo muito a baixa do que havia investido para a Toyota.

Ao se ver em uma situação desesperadora, acoplou um motor em sua bicicleta e mesmo não pensando em criar uma das maiores invenções do século XX, nos faz refletir sobre o poder de solucionar um problema a partir do ponto de vista de quem o enfrenta.

Para Pinheiro (2011; 57) empatia é a capacidade natural do ser humano para compreender e viver os sentimentos de outra pessoa e para ele, as empresas ainda não tem colaboradores com estes insights incorporados porque não se colocam no lugar do consumidor final, ou seja, o cliente. Este olhar empático, nos dá a possibilidade de enfrentar o problema com novos pontos de vista e trazer grandes ideias assim com o Honda.

4.4 A 3M COM A INVENÇÃO DO POST-IT

Para o Simantob e Lippi (2003; 30), as empresas que querem ser reconhecidas como inovadoras, precisam de muitas ideias por única razão, uma delas um dia se torna bem sucedida, como é o caso da criação do *Post-it* pela 3M.

Serafim (2011; 230) retrata muito bem a história dos bloquinhos amarelos mais famosos do mundo. A 3M possui milhares de histórias que ilustram as melhores práticas que adotou em suas invenções. No final da década de 1960, o cientista da 3M *Spencer Silver* ao trabalhar em um projeto de desenvolvimento de um novo adesivo

forte com alto poder de aderência, mas não obteve muito sucesso e diante de seu fracasso ao criar um adesivo que não proporcionava adesão suficiente, não desistiu de suas invenções, inclusive este é um ponto importante na cultura de inovação, ser tolerante ao erro na descoberta.

Alguns anos desta invenção que aparentemente não servia de nada, outro cientista da 3M teve um *insight* enquanto estava cantando em um coral. Por ter muita dificuldade em organizar as partituras *Art Fry* e sabendo da criação feita por *Silver*, adotou os bloquinhos como marcadores de recados autoadesivos, já que suas anotações sempre caíam no chão e as colas existentes na época, danificariam a superfície do papel. Assim mudou a ideia original de ser um simples marca página, para a 2ª maior descoberta da 3M depois da fita Durex. Hoje contempla uma linha de produtos que fatura US\$ 0,5 bilhão anualmente entre marcadores, *flip-charts*, quadros adesivos, papéis fotográficos e outros itens para comunicação nas organizações. (Serafim 2011; 232)

Segundo Simantob e Lippi (2003; 31), o Presidente da 3M, foi um dos grandes responsáveis em implantar a cultura de inovação na empresa, pois incentivava muitas práticas, tais como: promova entre as pessoas a ação de tomar iniciativas, pois assim continuaremos crescermos e ouça qualquer ideia por mais absurda que ela pareça em um primeiro momento.

4.5 A LEI DA INOVAÇÃO

Segundo o Simantob e Lippi (2003; 122), a nova lei da inovação é um projeto do Ministério da Ciência e Tecnologia e, que foi criada para incentivar a flexibilização entre os pesquisadores, os institutos de pesquisas e as empresas privadas, seu objetivo é desenvolver novas tecnologias para os produtos, serviços e processos.

De acordo com MCTI (2012), esta Lei possui o numero 10.973, foi instituída em 2 de Dezembro de 2004 pelo então Presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Dentre os artigos, podemos resumir que basicamente a lei promove a inovação nas organizações como um meio de crescimento tanto para a economia do país quanto para o cresci-

mento das empresas e também como um marco para que possamos mudar o cenário do Brasil que ainda não possui um índice satisfatório em investimentos voltados para a inovação.

Abaixo os principais pontos da Lei da Inovação:

PRINCIPAIS PONTOS DA LEI DA INOVAÇÃO	
OBJETIVO	PROPOSTAS
Flexibilizar as atividades nas universidades e as relações de trabalho das instituições científicas e tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> – Permite a contratação de pessoal em caráter excepcional. – Faculta o afastamento temporário de pesquisadores para colaborarem em projetos. – Faculta o licenciamento do pesquisador para constituir uma empresa de base tecnológica (EBT).
Estabelecer regime de comercialização das inovações geradas nas instituições científicas e tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> – Permite às instituições contratos de transferência de tecnologia e licenciamento para exploração comercial das inovações. – Define que a propriedade intelectual e os <i>royalties</i> sejam compartilhados com as EBTs, outras instituições e os pesquisadores. – Determina que as instituições disponham de núcleo de inovação tecnológica para o patenteamento e licenciamento da tecnologia. – Institui mecanismos de apoio ao inventor independente para tornar viáveis inovações de interesse da sociedade.
Criar mecanismos para favorecer o ambiente de inovação empresarial	<ul style="list-style-type: none"> – Permite a participação da União na criação de centros de pesquisa voltados a atividades inovadoras, em conjunto com as empresas. – Faculta às empresas a utilização de laboratórios e equipamentos das instituições. – Institui regime de preferência de compra de bens e serviços pelas EBTs, se forem inovadores. – Garante às EBTs tratamento prioritário em programas de financiamento governamentais. – Autoriza a União a contratar empresas para o desenvolvimento de projetos de elevado risco tecnológico.

Figura 8. Principais pontos da Lei da Inovação

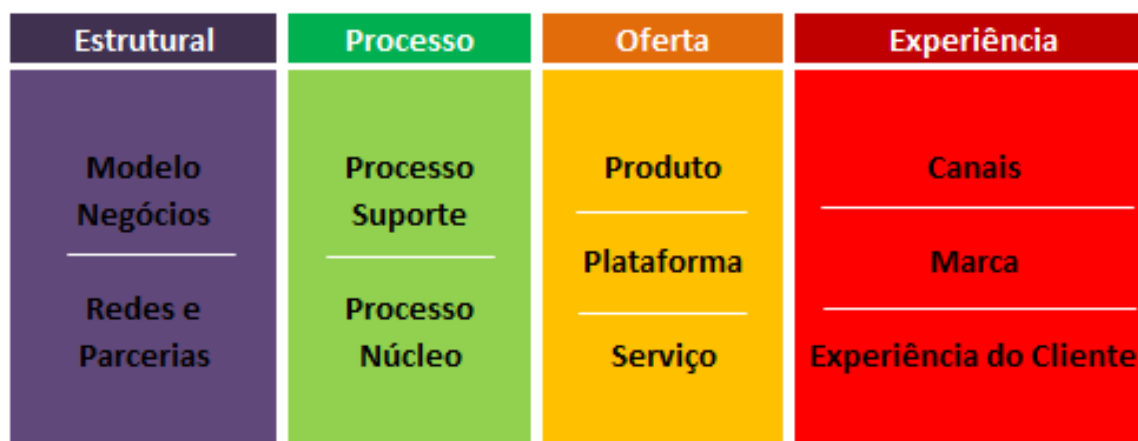
Fonte. Guia valor Econômico de Inovação nas Empresas (2003; 122)

Portanto, Simantob e Lippi (2003; 123) acrescenta que esta lei ajuda as empresas uma vez que os laboratórios podem compartilhar seus equipamentos com as instituições públicas de pesquisas além de fazer alianças estratégicas livremente com outras empresas, com o governo e com as instituições de ciência e tecnologia e os cientistas tem a possibilidade de trabalhar com mais facilidade nas empresas, ou seja, a lei está promovendo uma cultura empreendedora nos pesquisadores do país.

5 MÉTODOS E FERRAMENTAS INOVADORAS

O processo de inovação é bastante amplo e por isso não se limita a apenas uma determinada ferramenta, muitas são utilizadas como modelo de Qualidade por algumas empresas e este pode ser o segredo do sucesso para muitas organizações por descobrirem meios que auxiliem na elaboração, construção ou no desenvolvimento de um projeto. Vale ressaltar que cada projeto possui um escopo e pela gama de ferramentas que muitos autores oferecem, devemos sempre avaliar aquela que mais se enquadra no desejado.

Para Serafim (2011; 65), a inovação possui um escopo bem amplo que vai muito além de produtos e serviços e indica o diagrama das dez dimensões como forma de inspirar líderes para um pensamento estratégico e o crescimento dos negócios. Classifica o diagrama em 4 grandes blocos como podemos observar abaixo:



Fonte: Doblin

Figura 9. Diagrama das Dez dimensões da Inovação
Fonte. O poder da Inovação (2011; 65)

Segundo o SEBRAE (2010), o radar da inovação é uma ferramenta que auxilia no diagnóstico de gestão da inovação, possui 12 diferentes dimensões como podemos avaliar:



<p>Ofertas são produtos e serviços valorizados pelos clientes.</p>	<p>Plataforma é formada por componentes, métodos ou tecnologias, que servem como base para a construção de produtos ou serviços. Normalmente envolve o poder da "universalidade" – usando "modularidade", por exemplo.</p>
<p>Soluções estão relacionadas com personalização, combinação integrada de produtos, serviços e informação que solucionem problemas dos clientes. Criam valor para o cliente por meio da amplitude de variedade e profundidade de integração dos diversos elementos.</p>	<p>Clientes são indivíduos ou organizações que utilizam ou consomem as ofertas da empresa, para satisfazerem certas necessidades. Para se inovar nesta dimensão, a empresa pode descobrir novos segmentos de clientes ou atender novas necessidades até então ocultas.</p>
<p>Experiência de cliente é uma dimensão que considera tudo o que o cliente vê, ouve e sente, e outras experiências em todos os momentos em que interage com a empresa. Para inovar aqui, a empresa precisa repensar a sua interface entre organização e clientes.</p>	<p>Captação de valor refere-se ao mecanismo usado pela empresa para recapturar o valor que criou. Para inovar nessa dimensão, a empresa pode descobrir novas fontes de renda, desenvolver novos sistemas de preços, além de expandir suas habilidades de captação de recursos por meio de interações com clientes e parceiros de negócio.</p>
<p>Processos são configurações de atividades de negócios utilizadas para conduzir operações internas. Para inovar nessa dimensão, a empresa pode redesenhar os seus processos para adquirir maior eficiência, mais alta qualidade ou ciclos de tempo mais rápidos. Tais mudanças podem envolver a mudança de local de um processo ou mesmo a desconexão de suas partes iniciais das finais.</p>	<p>Organização é a maneira que a empresa escolhe para estruturar-se, suas parcerias, além das funções e responsabilidades dos seus colaboradores. A inovação em organização demanda repensar o escopo das atividades da empresa, assim como a redefinição das funções, responsabilidades e incentivos relativos às diferentes unidades de negócio e indivíduos.</p>
<p>Cadeia de suprimentos é a sequência de atividades e de agentes que movem produtos, serviços e informação, desde a fonte até a entrega. Para inovar nessa dimensão a empresa pode direcionar melhor o fluxo de informação por meio da cadeia de suprimentos, mudando a sua estrutura ou melhorando a colaboração entre os seus participantes.</p>	<p>Presença está relacionada com os pontos de distribuição que a empresa usa para levar as suas ofertas ao mercado, indo além dos locais onde as suas ofertas possam ser compradas ou utilizadas pelos clientes. Inovação nessa dimensão envolve a criação de novos pontos de presença ou a utilização dos existentes de uma maneira mais criativa.</p>
<p>Redes – A empresa e seus produtos e serviços são conectados aos clientes por meio de uma rede que, às vezes, pode se tornar parte da vantagem competitiva da empresa. Inovação nesta dimensão consiste em melhorias na rede, que venham trazer mais valor às ofertas da empresa.</p>	<p>"Brand" relaciona-se aos símbolos, palavras e marcas pelas quais a empresa comunica-se com os seus clientes. Para inovar nesta dimensão, a empresa aumenta ou estende a sua "brand" de maneira criativa.</p>

Fonte: Adaptado de Sawhney, M., R. C. Wolcott, et al. The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, City, v.47, n.3, Spring 2006, p.75-81. 2006.

Figura 10. O Radar da Inovação
Fonte. SEBRAE – Cartilha Gestão da Inovação

Para Serafim (2011; 72), a grande contribuição do radar da inovação é porque ele indica explicitamente as outras dimensões de inovação, além das habituais que são “novos produtos e serviços”, ou seja, ajuda nos a pensar em 11 lentes da mesma forma que fazem as 10 dimensões de inovação da *Doblin*.

Já Pinheiro (2011; 199), apresenta o *Service Envy Toolkit*. O Kit contém diversas ferramentas que auxiliam no dia a dia para a criação de serviços mais desejáveis para as pessoas e financeiramente rentáveis para os negócios. Em cada etapa conta com ferramentas diferentes, desde entrevistas de profundidade ao protótipo piloto.



Figura 11. Service Envy Toolkit
Fonte. Design Thinking Brasil (2011; 199)

Segundo Campos (2004; 228), quanto, mas alta for a hierarquia de uma empresa, maior será o tamanho do problema, por isso indicada a Análise de Pareto como um método baseado em dados e fatos que permite Priorizar os Projetos. Para tanto é preciso seguir todas as etapas, conforme ilustrado no modelo a seguir:

Tabela A.2.1. Método de análise de Pareto.

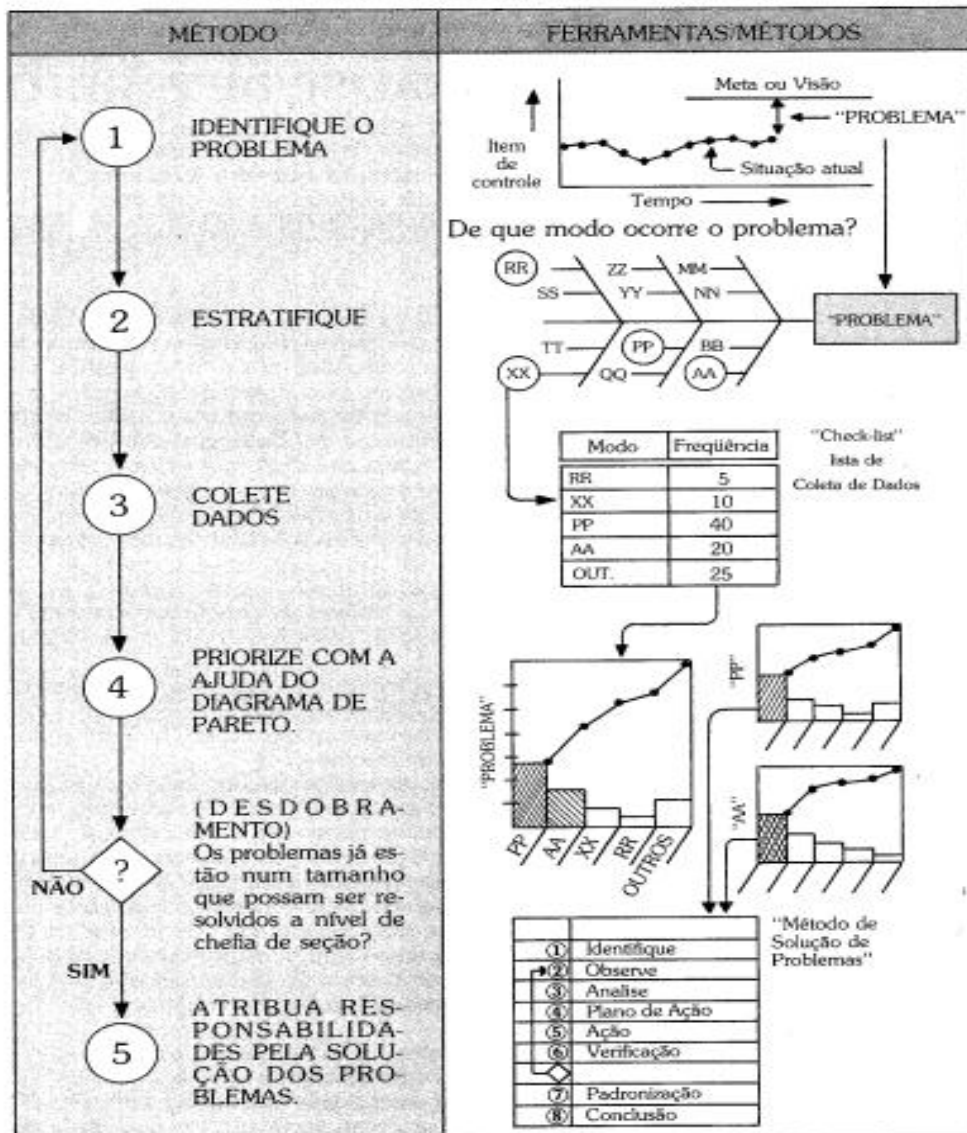


Figura 12. Análise de Pareto

Fonte. TQC – Controle da Qualidade total no estilo japonês (2004; 228)

Para May (2007; 177), o *Kaizen* é uma prática japonesa para melhoria gradual e contínua que consiste em apresentar as ideias e funciona como uma incubadora da inovação, pois promove a curiosidade laboratorial em algumas empresas como a Toyota. Tem como premissa a padronização dos processos e busca soluções rápidas. Tem como objetivo produzir exatamente o que é necessário com o mínimo de materiais, equipamentos, mão de obra e espaço, dobrando o que agrega valor, reduzindo pela metade o que não agrega e reduzindo a 1/10 os erros. Algumas empresas adotam este método por 2 semanas incorporando outras ferramentas ao programa, onde a equipe *Kaizen* se dedica 100% no problema gerando soluções que

não dependam de desenvolvimento sistêmico. A implantação das ações e o acompanhamento das demais criadas são Reportadas pelo Jornal *Kaizen* junto aos indicadores de ganho do projeto. Seu maior diferencial é utilização de ferramentas simples como, por exemplo, o Post-it, que ilustra a situação real para auxiliar no resultado que se deseja alcançar.

A técnica de *Brainstorming* segundo Meireles (2001; 20), é uma ferramenta associada à criatividade e por este motivo é bastante utilizada na fase de planejamento por ter como foco, buscar soluções. Desenvolvido por *Alex F Osborn* no ano de 1939 na agência de propaganda onde era presidente na época. Usado entre um grupo de pessoas para que seja criado o maior numero de ideias, o nome deriva-se do seguinte conceito: *Brain* – mente e *Storming* – Tempestade, ou seja, uma tempestade de ideias. O *Brainstorming* sugere que nenhuma ideia seja descartada justamente para evitar que soluções coerentes “fujam” da discussão, por algo que foi vetado.

Podemos observar que a maioria das ferramentas promove a criatividade como princípio de iniciação e como bem citado por muitos autores, as ideias que surgem em qualquer uma delas, não deve ser descartada, por mais absurda ou sem qualidade que pareça. Para tanto, deve-se observar em cada projeto, qual a melhor ferramenta ou método que levará a alcançar o objetivo desejado.

5.1 TIPOS DE INOVAÇÃO E A MELHORIA CONTÍNUA

Segundo Simantob e Lippi (2003; 190) a inovação radical propõe uma ruptura no produto, serviço ou processo e para alguns especialistas acreditam que esta tem mais possibilidades de gerar riqueza, como no caso das empresas de informática que conseguem aumentar sua receita como foi o caso da IBM, mas perdeu participação na indústria da tecnologia da informação com os investimentos que a *Microsoft* fez. Já a melhoria contínua busca aperfeiçoar gradativamente, mas não significa que isso irá acontecer em curto prazo.

Para Serafim (2011; 190), a Inovação incremental possui um grau moderado de novidade, ocorre continuamente e se constitui por ajustes em processos ou produtos

existentes. A Radical provoca transformações nas regras competitivas, nos produtos, serviços e no processo produtivo, ou seja, possui forte impacto nos resultados.

Segundo o SEBRAE (2010), se avaliação for tecnológica, fica mais fácil entender a inovação incremental e a radical. Davila defende que a radical só acontece quando uma tecnologia é introduzida simultaneamente com a implantação de um novo modelo de negócio.

Para Davila (2007; 65), a inovação Semi-radical, envolve mudanças substanciais no modelo de negócio de uma organização, pois consegue alavancar em um ambiente competitivo, mudanças significativas, mas que são inviáveis mediante a inovação incremental.

Davila (2007; 57), diz que a matriz de inovação ilustra detalhadamente as diversas formas de inovar e como elas se encaixam na figura abaixo:



Fonte: As Regras da Inovação
Davila, Epstein e Shelton.

Figura 13. Matriz da Inovação
Fonte. As regras da Inovação (2007; 58)

Portanto, podemos observar pela figura acima, que todas as inovações são importantes, não precisamos mudar radicalmente um processo, produto ou serviço para ser reconhecido como inovador, muitas vezes pode-se simplesmente incrementar algo, isso depende da estratégia que se deseja adotar ou dos recursos disponíveis.

Já a Matriz de Inovação e melhoria contínua, norteia em relação ao grau de novidades de ideias e seus possíveis resultados:

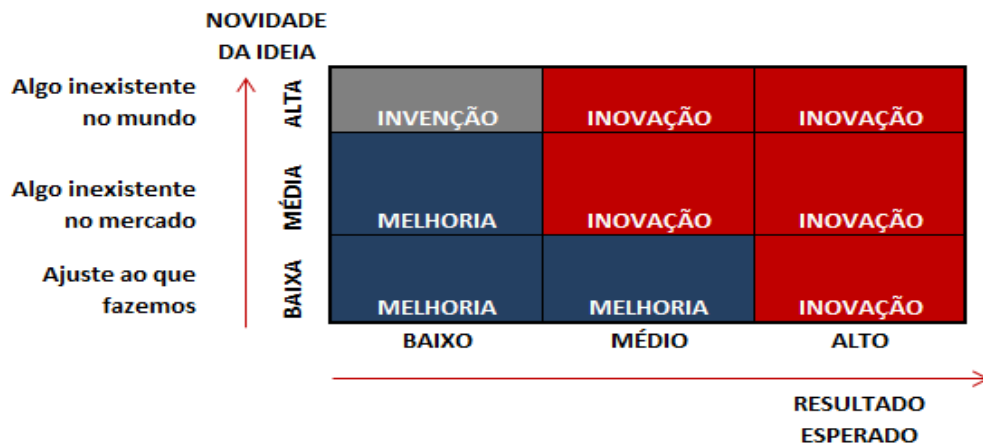


Figura 14. Matriz da Inovação e da Melhoria Contínua
Fonte. O poder da Inovação (2011; 190)

Quando falamos de Melhoria contínua e inovação, podemos, podemos notar que cada empresa tem o direito de escolher a melhor estratégia para o seu negócio, mas visando lucratividade, as mais inovadoras tendem a obter mais sucesso, uma vez que seus profissionais são capacitados para práticas multifuncionais e são voltados unicamente para o que de fato se aplica ao resultado que a empresa deseja.

Abaixo Segundo Simantob e Lippi (2003; 20) vamos observar as diferenças entre melhoria contínua e inovação, em diferentes aspectos:

DIFERENÇAS ENTRE MELHORIA CONTÍNUA E INOVAÇÃO		
	MELHORIA CONTÍNUA	INOVAÇÃO
Modelo de Gestão	Voltado para atividades. As demandas urgentes dos clientes atuais e potenciais podem esperar.	Voltado para resultados específicos e para o gerenciamento da marca. Foco no cliente atual e potencial.
Estilo de liderança	Rituais preparatórios (sensibilizações, reuniões e treinamentos), algumas vezes demorados, são cultivados de forma ampla, visando a conquistar apoio da ampla maioria para as mudanças.	Paixão e crença da alta administração em buscar inovação por meio de processos, pessoas e sistema de valores. Gerentes reconhecem que a empresa tem, sempre, capacidades subaproveitadas e recursos nem sempre bem alocados ou utilizados. Mobilizam permanentemente seus colaboradores, sem trégua para com o alegado esgotamento das possibilidades de otimização/mudança devido a políticas, regras, silos, recursos escassos etc. Gerentes buscam, fortemente, institucionalizar as mudanças que impactam os resultados, (re) definindo políticas e procedimentos.

Arquitetura organizacional	Departamental, marcada por verdadeiros "silos verticais" organizacionais. O esforço de gerenciar processos, quando existe, alcança parte da empresa.	Calcada em gerenciamento por processos e times de alto desempenho, que compreendem e atuam no sentido transversal do organograma.
Gestão da Mudança	Escala e difusão muitas vezes excessivas.	Voltada para aquilo que impacta o resultado de fato.
Foco na mudança	Mudanças culturais e programas de treinamento de amplo espectro.	Identificação de melhorias importantes e urgentes. Definição de metas de incremento de curto prazo, alinhadas com a estratégia.
Gestão do esforço de melhoria do desempenho	Muitas vezes está definido em termos gerais e de longo prazo, por incrementos. Falta de orientação para resultados específicos, algumas vezes com mensurações enganosas, alheias àquilo que envolve os processos-chave.	Busca-se a mudança exponencial. Resultado não é palavra obscena.
Qualidade	A "política da qualidade" muitas vezes é desdobrada de um modo que reduz as possibilidades de mobilização ótima de recursos. Os não-especialistas talvez tenham assento ao lado dos "deuses" do "Olimpo" (multiplicadores, facilitadores, especialistas etc.). Muitas vezes, a maior parte dos esforços pela qualidade está voltada para o produto e a manufatura. Treinamentos muitas vezes ineficazes: o pessoal aprende o uso de ferramentas, mas nem sempre é capacitado para entender o contexto oportuno para sua aplicação. Muitas vezes, os meios confundem-se com os fins.	Especialização técnica definitivamente não é tudo; há necessidade de cultivar habilidades multifuncionais. Processos de apoio e/ou áreas críticas não são esquecidos. Usam-se as ferramentas e métodos que tragam resultados com o maior facilidade e simplicidade, a despeito dos "sagrados" procedimentos da qualidade.

Figura 15. Diferenças entre melhoria contínua e Inovação
Fonte. Guia Valor Econômico de Inovação nas empresas (2003; 20)

5.2 MEDINDO RESULTADOS DA INOVAÇÃO EM PROJETOS

Além dos diversos institutos que avaliam os fatores que tornam uma empresa inovadora, é possível medir os resultados que a inovação traz para a organização? Inovação é um fator de sucesso para muitos projetos e por isso vamos abordar segundo autores, algumas sugestões para entendermos e medir o sucesso atingido decorrente das novidades efetuadas.

“Sem inovações, não há empreendedores; sem as realizações do empreendedorismo, não há lucro capitalista nem propulsão capitalista. O clima das revoluções industriais – do “progresso”- é o único em que o capitalismo pode sobreviver”. Joseph Schumpeter, Ciclos de Negócios (apud McCRAW, 2012, p. 12).

Segundo Zogbi (2008; 110), para avaliar a inovação, é preciso adotar métricas viáveis para cada negocio, mas indica um modelo simples que pode ser aplicado no início do projeto:

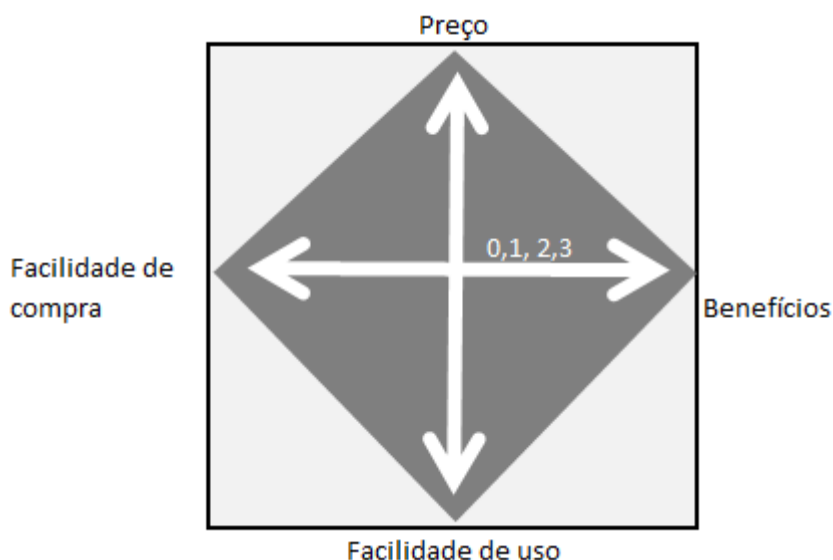


Figura 16. Métrica para a gestão da inovação

Fonte. Competitividade através da Gestão da Inovação (2008; 111)

Para Pinheiro (2011; 17), para que se tenha benefício para os negócios e para a sociedade é preciso investir dinheiro em ideias, inovar nada mais é do que transformar ideias em valor para modificar a forma como as pessoas vivem e trabalham.

O primeiro passo segundo Zogbi (2008; 110), é adotar uma nota para o impacto que a inovação deverá causar, quanto maior esse impacto e mais perto de um dos lados do quadrado, este será o nosso orientador.

“Concordo que a inovação é algo difícil de concretizar. As companhias querem inovar, mas geralmente se enganam quanto ao ponto central da questão”. Art Fry, criador do Post-it (apud DAVILA, 2007, p. 157).

Para Davila (2007; 158), com a infinidade de indicadores que existem, alguns administradores conseguem medir os resultados dos projetos, mas precisam tomar cui-

dado, pois em algumas situações, estes indicadores não trazem resultados concretos e até mesmo desiguais. Uma das regras fundamentais da inovação diz que interligar a estratégia com a inovação associada a alguns indicadores precisos, é o fator que indica um cenário mais claro do desempenho.

Simantob e Lippi (2003; 68), contradiz as opiniões acima, pois diz que as empresas brasileiras ainda não descobriram um método eficaz para medir e sistematizar a inovação, mas apesar disso, todas elas sabem que a inovação precisa ser transformada em uma competência.

Portanto, podemos concluir que apesar das opiniões contrárias, pelo sucesso das empresas nas quais já abordamos e pelo estudo de caso apresentado de algumas empresas, para se medir o sucesso de um projeto inovador, precisamos atrelar indicadores que meçam o resultado desejado, seja em termos financeiros ou simplesmente retorno para a imagem da organização.

6 CONCLUSÃO

Tendo em vista as informações apresentadas durante este estudo, foi possível identificar que as empresas estão procurando métodos para se manter a frente de seus concorrentes. Por isso, os conceitos de gerenciamento de projetos atrelados à metodologia que a Inovação propõe, tem apresentado resultados favoráveis nos grandes projetos. A proposta de um olhar diferente para os problemas, pode se tornar peça chave para o resultado da empresa, contudo, este sucesso não pode ser atribuído unicamente à gestão de Inovação ou à Gestão de Projetos, pois muitos outros fatores precisam estar no radar das organizações.

O escritório de projetos é um grande aliado e ajuda no controle das atividades, mas é preciso seguir algumas premissas básicas para não perder o controle das atividades. O PMO também é um membro de extrema importância, uma vez que ocupa em diferentes projetos a posição de líder, membro de equipe e parte interessada em intermediar os contratempos que surgem durante o projeto, ele precisa ser visto como um facilitador, pois sua missão é prevenir as intercorrências que afetam o resultado final da entrega.

O Método de observação, tem se tornado comum entre as empresas e se for aplicado às diversas ferramentas que estão disponíveis no mercado, pode aumentar a probabilidade de sucesso, um exemplo é o *Design Thinking*, funciona como um direcionador, pois busca e defende a Empatia como princípio para criar vínculo entre as equipes de Projetos e todas as partes interessadas, além disso, tem por objetivo criar soluções com estas partes para eliminar as fronteiras e aumentar a aceitabilidade, com isso as ideias passam a ser elevadas ao patamar mais próximo da inovação.

Para as partes interessadas em todo o processo, não se deve esquecer de avaliar os seguintes membros:

- Concorrentes: são eles a base mínima do que se precisa para permanecer no mercado, seja avaliando os produtos ou as condições que eles oferecem para que os colaboradores permaneçam na empresa. Elaborar vantagens e des-

vantagens dos seus concorrentes e envolver os colaboradores nestas questões podem contribuir para encontrar a solução desejada e assim se manter no mercado acirrado.

- Clientes externos: através deles, obtemos informações do que o mercado espera ou simplesmente deseja. Pesquisas trazem resultados surpreendentes e às vezes, quebrar paradigmas será fundamental, mesmo que seja necessário modificar algo no produto mais importante da empresa, como aconteceu no caso da 3M com a invenção do *Post-it*, ele foi modificado e hoje compõe uma das linhas mais lucrativas da empresa.
- Clientes internos: eles são o ativo intangível mais importante da organização, uma vez motivado trará resultados incalculáveis para a empresa. Neste ponto, é preciso entender o comportamento da equipe para direcionar a demanda certa. Saber o que motiva é uma particularidade que está dentro de cada um.

Portanto, tendo em vista que neste trabalho foram avaliadas questões multidisciplinares, para que as empresas não fiquem ultrapassadas, a Inovação é uma forte aliada em qualquer nível ou parte da organização, pois se observarmos os estudos, uma inovação vai desde a criação de um bloquinho para marcadores de recados ao lançamento de grandes invenções como são trazidas pela Honda, Apple e a Petrobrás. Não se deve descartar qualquer ideia, mesmo que ela pareça absurda em um primeiro momento, esta inclusive é uma das premissas que compõe a cultura de inovação. Por isso incentive todos os dias o pensamento criativo e inovador, pois certamente a equipe saberá identificar a ferramenta ou método mais adequado para cada projeto, trazendo assim vantagem competitiva para a organização.

Por fim, considerando que a Inovação assim como Projetos são temas que possuem muitas vertentes e visando a importância em avaliar outros desdobramentos, sugere-se que se dê sequência ao estudo.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, José Carlos: Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros / Organizador José Carlos Barbieri. – 2. Ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 164p.

BRUCE, Anne: Como motivar sua equipe / Anne Bruce: tradução de Eduardo Refkalefsky. – Rio de Janeiro; Sextante, 2003.

CAMPOS, Vicente Falconi, 1940. TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês) / Vicente Falconi Campos. Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CPDE, Centro de Pesquisa, desenvolvimento e Educação Continuada: A história do gerenciamento de projetos. Disponível na internet no endereço:<<http://www.gerenciarprojetos.com.br/>>. Acesso em: 23.09.2012

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909 – Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios / Peter F. Drucker; tradução de Carlos Malferrari. – São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DAVILA, Tony – As Regras da inovação/ Tony Davila, Marc J. Epstein, Roberto Shelton; tradução Raul Rubenich - Porto Alegre: Bookman, 2007

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa / Aurélio Buarque de Holanda Ferreira; coordenação de edição Marina Baird Ferreira. – 8. ed. – Curitiba: Positivo, 2010 960 p. i.

GALLO, Carmine. A arte de Steve Jobs: princípios sobre inovação para o sucesso em qualquer atividade / Carmine Gallo; tradução Carlos Szlak. – São Paulo: Lua de Papel, 2010.

GUIA PMBOK® - Project Management Institute, Inc. 4 ed. 2008

KAHNEY, Leander, 1965 – A cabeça de Steve Jobs/ Leander Kahney; [tradução Maria Helena Lyra, Carlos Irineu da Costa. – 2ed.]. – Rio de Janeiro: Agir, 2009

LIVINGSTON, Jessica. Startup: fundadores da Apple, do Yahoo, Hotmail, Firefox e Lycos contam como nasceram suas empresas milionárias/ Jessica Livingston. – Rio de Janeiro: Agir, 2009.

MAY, Matthew E. Toyota: a formula da inovação / Matthew E. May: prefácio de Kevin Roberts: tradução Bruno Alexander. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MEIRELES, Manuel: Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente/ Manuel Meireles – São Paulo; Arte & Ciência, 2001.

McCRAW, Thomas K. O profeta da inovação/ Thomas K. McCraw. – Rio de Janeiro: Record, 2012.

MCTI, Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Disponível em <<http://www.mcti.gov.br/index.php/content/view/337157.html>>. Acesso em 20.10.2012

PINHEIRO, Tennyson: Design thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade/ Tennyson Pinheiro Luis Alt em parceria com Feluae pontes. Rio de Janeiro: Elsevier 2011.

PMI – Project Management Institute. História. Disponível em <<http://www.pmisp.org.br/institucional/pmi/o-instituto>>. Acesso em 23.09.2012

SALIBI, José Neto e Sandro Magaldi – Movidos por ideias: Insights para criar empresas e carreiras duradouras. / José Salibi Neto e Sandro Magaldi – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

SEBRAE, Cartilha Gestão da Inovação. Disponível em <http://fipase.com.br/pt/images/stories/Publicacoes/cartilha_gestao_inovacao_cni.pdf>. Acesso em 23.09.2012

SERAFIM, Luiz: O poder da inovação: como alavancar a inovação na sua empresa / Luiz Serafim. – São Paulo: Saraiva, 2011

SIMANTOB, Moysés: Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas / Moysés Simantob, Roberta Lippi – São Paulo: Globo 2003.

SOTILLE, Mauro Afonso – Gerenciamento do escopo em projetos / Mauro Afonso Sotille. [et al.] – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007

SOUZA, César – Talentos e competitividade/ César Souza. – Rio de Janeiro: Quality –Mark. 2000

ZOGBI, Edson. Competitividade através da gestão da inovação/ Edson Zogbi. – São Paulo: Atlas, 2008.

WYSOCKI, Robert K. Revista Mundo Project Management/ Robert K. Wysocki – Curitiba: nº 46 Agosto/Setembro: Editora Mundo, 2012

REFERÊNCIAS WEB GRÁFICAS

<http://revistaepoca.globo.com/Brasil/noticia/2012/07/brasil-cai-nove-posicoes-na-lista-de-paises-mais-inovadores.html> - Acesso em 04.08.2012

<http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness> - Acesso em 02.08.2012

<http://exame.abril.com.br/tecnologia/inovacao/album-de-fotos/as-10-empresas-mais-inovadoras-do-mundo-segundo-a-forbes> – Acesso em 04.01.2012