

INOVAÇÃO

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS

Princípios, Fundamentos e Planos de Ação



Jorge Alves, Maria José Haneman, Marisa Visser
Criatinova - Grupo Consultores Independentes

INOVADOMUS, novembro 2011

ÍNDICE

PARTE I

Introdução	05
Razão de ser do Manual	05
Metodologia	05
Conceitos Essenciais	07

PARTE II

Boas (e Más)Práticas - Princípios e Fundamentos

Enquadramento	08
Boas Práticas: Perspetiva "Sistemáticas de Gestão"	08
Boas práticas: Perspetiva "Políticas da Empresa"	09
Boas Práticas: Perspetiva "Competitividade, Produtividade, Rentabilidade"	10
Boas Práticas: Perspetiva "Psicologia, Fatores Humanos"	10
Boas Práticas: Perspetiva "Redes de Relações, Imagem"	11
Boas Práticas: Perspetiva "Métricas de Inovação"	12
Boas Práticas: Perspetiva "Gestão do Risco, Experimentação"	12
Más Práticas	13

PARTE III

Boas Práticas – Domínios de Intervenção e Planos de Ação	14
Enquadramento	14
Domínio1: Desenvolvimento da capacidade da experimentação criativa para testar novas soluções e procedimentos, com contenção de riscos	15

Domínio2: Política e Estratégia de Inovação	21
Domínio3: Sistematização da gestão das ideias e identificação de oportunidades	25
Domínio4: Sistematização da Gestão dos Projetos de Inovação	30
Domínio5: 'Desenhar' um Programa de Inovação de médio ou longo prazo	38
Domínio6: Melhoria e aprendizagem contínuas	43
Domínio7: Métricas de Inovação	48
Notas Finais	54
PARTE IV	
Agradecimentos	55
Equipas das empresas participantes	55
Ficha Técnica	56

PARTE I

Introdução

Razão de ser do manual

O presente Manual de Boas (e Más) Práticas de Gestão de Inovação surge enquadrado numa das linhas de ação do Projeto INNOV - INstrumentos para a ação iNOVadora (2010-2011), promovido pela InovaDomus – Associação para o Desenvolvimento da Casa do Futuro.

O objetivo desta ação era recolher e divulgar boas e más práticas de gestão da inovação, capazes de ajudar as empresas do cluster do habitat a estruturarem e a melhorarem os seus processos de inovação e conseqüentemente o seu desempenho competitivo.

O Manual coloca ênfase nas boas práticas, procurando conhecer as melhores técnicas para gerir o recurso inovação. Contudo, o manual inclui também referência às más práticas, no entendimento de que conhecer como não fazer é uma aprendizagem igualmente útil e interessante, caminhando no sentido de novas formas de fazer melhor e diferente. Estas duas visões são ambas enriquecedoras e merecem, por isso, ser partilhadas e dadas a conhecer.

Com a ampla disseminação do Manual de boas práticas pretende-se influenciar as pessoas e as empresas, nos seus contextos específicos, a melhorarem o seu *modus operandi* no que respeita às práticas de gestão da inovação e, dessa forma, desenvolverem a inovação e a competitividade de forma sustentada.

Metodologia

Este trabalho resulta da confluência de diversos contributos que foram sendo assimilados e interpretados ao longo do tempo de duração do Projeto INNOV. Em particular, recorreu-se à análise crítica e interpretativa dos resultados de duas principais atividades: i) a realização de diagnósticos individuais de gestão de inovação às dez empresas envolvidas, ligadas ao cluster do habitat; ii) a animação de tertúlias temáticas, com os empresários, para partilhar boas e más práticas de gestão da inovação.

A avaliação das empresas, do ponto de vista do seu desempenho inovador, foi realizada com base na aplicação da metodologia IMP³rove, um método de consultoria altamente profissionalizado que integra uma ferramenta de avaliação e benchmarking europeu (IMP³rove Assessment). Esta abordagem incluiu três fases, cada uma com objetivos diferenciados mas complementares e que concorrem para o objetivo último desta atividade, a definição de roadmaps de inovação. A primeira fase visava a recolha de dados para o preenchimento do questionário de avaliação IMP³rove, através da realização de reuniões com os gestores de topo das empresas e, nalguns casos, com elementos das chefias intermédias, por eles designados. A segunda fase incluiu a realização de um workshop de interpretação dos resultados do relatório IMP³rove ('produto' do questionário) e de orientações para ação, com base nos pontos fortes e pontos fracos detetados. Esta fase teve como 'outputs' a validação do diagnóstico realizado e a definição e prioritização das áreas de intervenção propostas. Por fim, a terceira fase, visou a preparação e apresentação do

plano de ação e roadmap de inovação, em cada uma das empresas.

A realização de tertúlias temáticas dirigidas aos gestores de topo de cada uma das empresas permitiu também identificar boas e más práticas de gestão da inovação. Para tal, foram selecionados e previamente trabalhados temas ligados à inovação que periodicamente serviram de estímulo à conversa, debate e à partilha de práticas, experiências, visões, preocupações e soluções, entre empresários. Estas sessões assumiram um pendor fortemente aplicado, explorando sempre que possível aspectos ligados ao fazer o quê, como, quando, com quem? A preparação destas tertúlias teve duas premissas principais: a ideia de que não é preciso ser-se 'especialista' para falar sobre um dado tema (cada um sabe muito mais do que pensa das coisas e o somatório das diferentes visões ajuda a trazer clareza e compreensão às questões); a ideia de que se aprende muito mais pela interação e troca de experiências uns com os outros do que a ouvir alguém a debitar sobre determinada questão. De referir, por último, que as tertúlias foram elas próprias encaradas como um instrumento interessante a replicar e uma boa prática a adotar pelas empresas.

Conceitos essenciais

<p>São padrões de procedimento ineficientes e/ou contra-produtivos em prática</p> <hr/> <p>São maus hábitos / más ideias a serem evitadas, se possível</p> <hr/> <p>São padrões repetidos de ação ou processo que produzem mais más consequências do que bons resultados</p>	<p>Más práticas</p>	<p>CONCEITOS</p>	<p>Inovação</p>	<p>É a capacidade de moldar o futuro ao meu desejo</p>	
<p>São práticas dos melhores “performers”</p> <hr/> <p>São procedimentos, técnicas, técnicas, métodos identificados como os melhores para realizar determinada tarefa / atividade</p> <hr/> <p>São melhores formas de fazer inovação</p> <hr/> <p>São formas recomendáveis de atuar (dos profissionais com responsabilidade na gestão da inovação)</p>				<p>Boas práticas</p>	<p>Gestão</p>
	<p>É fazer coisas novas e valiosas (gerar valor)</p>				
	<p>É a capacidade de imaginar o que não existe de adotar a novidade de questionar a rotina de escrutinar os hábitos</p>				
	<p>É o resultado aplicado da ID</p>				
<p>É um fator de vantagem competitiva</p>					
<p>Gestão da Inovação</p>	<p>É uma disciplina, um corpo de conhecimento não é ciência</p>				
	<p>É a maneira de introduzir disciplina e pensamento estruturado</p>				
	<p>É a maneira de apoiar a tomada de decisão, mais informada</p>				
<p>É a maneira de chegarmos a soluções / resultados mais interessantes e valiosos do que senão tivermos método nenhum</p>					
<p>É a disciplina de gerir de forma sistemática os processos de inovação</p>					
<p>É a adopção de técnicas / métodos que permitem manipular os processos desde o surgimento das ideias, à concretização das soluções e sua melhoria contínua com vista a maximizar os benefícios que a organização pode tirar do recurso inovação.</p>					
<p>É a capacidade de ligar todas as dimensões da gestão da inovação p/ um crescimento sustentado</p> <ul style="list-style-type: none"> política e estratégia de inovação cultura organizacional p/ a inovação processos do ciclo de vida da inovação fatores facilitadores da inovação 					
<p>É fazer a seleção de tudo aquilo que influencia a inovação e montar o sistema de gestão</p>					
<p>É a função distintiva na estrutura dos sistemas de gestão duma organização, porque confere vantagem competitiva</p>					

PARTE II

Boas (e Más) Práticas – Princípios e Fundamentos

Enquadramento

Esta primeira parte do Manual de Boas Práticas debruça-se sobre princípios e fundamentos que impactam no desempenho inovador das empresas. Encontram-se aqui recomendações que incitam à ação ao lado de outras inclinadas para os comportamentos e para as atitudes.

Se fosse necessário singularizar uma espécie de “meta-princípio”, que precedesse todos os outros, acharíamos que estaria relacionado com a “estruturação e sistematização dos processos de inovação”. Com efeito, o que nos parece caracterizar as empresas mais capazes de competir pela via da inovação é a formalização de estruturas, sistemas e metodologias promotoras da inovação e a capacidade de maximizar os benefícios que advêm do pensamento e da ação estruturados para a gestão da inovação

Nesta parte do Manual, incluímos também uma lista de “Más Práticas”. É claro que as más práticas se podem caracterizar pelo contrário das boas práticas. Mas para além disso, há atitudes e condutas enraizadas, adotadas em resposta a exigências e estímulos da envolvente, alheios à inovação, que dificultam depois o perfilhamento de comportamentos inovadores. São estas últimas que justificam o tópico autónomo sobre as “más práticas”.

Boas Práticas: Perspetiva “Sistemáticas de Gestão”

1. Avaliar sistematicamente os projetos de inovação da empresa (p.e. o seu alinhamento com a estratégia de inovação; o equilíbrio entre projetos incrementais e projetos radicais; o equilíbrio entre perspetivas de médio e longo prazo, etc.).
2. Criar um sistema formal de gestão de ideias (incrementais e radicais), que assegure a geração, revisão, seleção e transformação das ideias em projetos de inovação.
3. Planificar, sistematizar e aprofundar o processo de desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos, modelos de negócio e formas de organização.
4. Definir indicadores de processo (p.e, time-to-market; time-to-profit; custos de desenvolvimento; tempo médio desde a ideia à sua implementação, etc) e aplicá-los a todos os projetos de inovação.
5. Aumentar os recursos investidos na avaliação de ideias e de projetos inovadores, feita por equipas interdisciplinares, ao longo do processo de inovação.
6. Investir na recolha, documentação e partilha das lições proporcionadas por projetos inovadores anteriores para benefício de projetos atuais.

7. Explorar formas (de condução dos processos e de avaliação/ medição dos progressos e resultados) que possibilitem encurtar o 'time-to-market' e principalmente o 'time-to-profit', dos principais grupos de produtos e, ainda, o tempo médio do ciclo da vida dos produtos.
8. Estruturar os processos de avaliação e de tomada de decisão ao longo do ciclo de vida da inovação, melhorando a definição de critérios de avaliação ('standards' ou específicos de cada projeto), nas fases de surgimento das ideias e de revisão do sucesso das inovações implementadas.
9. Registrar/ processar observações e resultados relevantes, para a atividade inovadora, numa base diária.
10. Investir na sistematização do que se aprendeu, isto é, transformar aprendizagens em conhecimento, através da resposta a questões como: o que se fez bem? O que se fez menos bem? O que se pode fazer melhor (aprendizagens)?

Boas práticas: Perspetiva "Políticas da Empresa"

1. Alinhar, de forma mais explícita, a visão e estratégia de inovação à visão e estratégia globais da empresa.
2. Clarificar o papel que a inovação assume no posicionamento futuro da empresa e explicitar essa visão dentro e fora da empresa.
3. Assegurar que as inovações são percecionadas internamente (que os colaboradores detetam o que é e o que não é inovação). Preparar e apresentar de modo voluntarista a política de inovação (visão e estratégia) da empresa a todos os colaboradores (e entidades externas), dando-lhe expressão documental e assegurando-se de que é bem compreendida.
4. Definir uma estratégia de inovação assente em objetivos claros para as atividades de gestão de inovação e enquadramentos de futuros projetos de melhoria e de inovação.
5. Definir áreas com potencial de negócio capazes de potenciar atividades futuras de inovação.
6. Aumentar os recursos investidos na identificação de ideias para inovações de produto, de processo, organizacionais e, sobretudo, de serviço e de modelo de negócios (as duas áreas podem estar ligadas).
7. Dedicar atenção a projetos de inovação de longo prazo.
8. Estabelecer e prosseguir estratégias que aumentem a participação de produtos /

serviços inovadores nas receitas da empresa.

9. Estabelecer um orçamento anual para atividades inovadoras.
10. Aperfeiçoar o alinhamento entre a estratégia de inovação e os critérios aplicados aos projetos de inovação e ao desenvolvimento de novos negócios.
11. Integrar na política da empresa o aumento da participação de produtos e de serviços inovadores e de novos modelos de negócio nos lucros.
12. Aumentar o número de ideias radicais.

Boas Práticas: Perspetiva “Competitividade, Produtividade, Rentabilidade”

1. Recorrer à inovação como fator capaz de garantir a sustentabilidade económica da empresa e a sustentabilidade social e ecológica dos seus produtos e dos seus métodos produtivos.
2. Explorar a valorização económica das ideias, conceitos e de patentes produzidas na empresa através de negócios de venda ou licenciamento.
3. Desenhar /conceber / adotar processos e sistemas de gestão que alavanquem a inovação como garante da competitividade.
4. Melhorar o contributo das atividades de inovação na redução dos custos organizacionais.
5. Dar atenção especial à “inovação frugal”, que se caracteriza pela simplificação de processos e de produtos e por economias e redução de custos possibilitados por imperativos de parcimónia no desenho de produtos, processos e sistemas.

Boas Práticas: Perspetiva “Psicologia, Fatores Humanos”

1. Fomentar paixão, excitação e aventureirismo por parte da gestão de topo, das chefias intermédias e dos outros membros da empresa.
2. Incentivar e reconhecer o envolvimento dos colaboradores na inovação (estímulos concretos e continuados, materiais ou psicológicos).
3. Treinar competências criativas de modo a promover a paixão e o aventureirismo dos colaboradores e o seu envolvimento na temática da inovação.

4. Criar equipas pequenas vocacionadas quer para a reflexão quer para a ação, que sejam proficientes em técnicas de criatividade aplicada e de resolução criativa de problemas e estimuladas a procurarem oportunidades de inovação subtrativa e a experimentarem novos métodos, processos, modelos de negócio, soluções organizacionais.
5. Realizar tertúlias temáticas, em períodos regulares mas flexíveis, para pensar e trocar experiências sobre inovação.
6. Gerir e manter a motivação das pessoas para a inovação através da promoção da experimentação criativa 'passo a passo', evitando 'cortar as pernas' às iniciativas cedo demais.
7. Dar tempo às pessoas para debater ideias mas também dar tempo às pessoas para as pôr em prática, motivando-as e estimulando nelas características como a persistência e perseverança.

Boas Práticas: Perspetiva "Redes de Relações, Imagem"

1. Aumentar o envolvimento de parceiros externos nas diferentes fases do ciclo de inovação (gestão de ideias, gestão de projetos, lançamento e avaliação das inovações).
2. Aceder a serviços especializados de consultoria e de coaching nas áreas da gestão da inovação e dos processos criativos.
3. Ouvir mais e melhor os clientes e aproveitar críticas e elogios para desenhar produtos e serviços inovadores.
4. Aproveitar o envolvimento dos clientes diretos e indiretos, dos departamentos de compras, de entidades do sistema científico e tecnológico (SC&T), e de peritos de propriedade intelectual na identificação de oportunidades de inovação.
5. Apoiar a visita de colaboradores a empresas de sucesso, nacionais e estrangeiras, com um desempenho superior em áreas onde a empresa quer melhorar, como forma de manter os colaboradores motivados e de instigar mudanças e melhorias internas.
6. Planear visitas guiadas entre empresas de atividades distintas, criteriosamente selecionadas, como mecanismo de partilha de informação e de experiências entre gestores de topo e chefias intermédias.
7. Aproveitar a imagem de "empresa inovadora" junto de clientes, concorrentes, fornecedores e do público em geral.

Boas Práticas: Perspetiva “Métricas de Inovação”

1. Definir indicadores/metas (p.e. temporais e de qualidade) para todos os projetos de inovação.
2. Estabelecer metas orçamentais para projetos inovadores e criar mecanismos de avaliação do cumprimento das metas definidas.
3. Estabelecer e prosseguir metas que quantifiquem a participação de produtos / serviços inovadores nos lucros da empresa.
4. Aumentar a percentagem de projetos que alcançam as metas específicas estabelecidas na altura do seu lançamento.

Boas Práticas: Perspetiva “Gestão do Risco, Experimentação”

1. Valorizar e implementar a “experimentação criativa” de novos métodos, soluções, processos, por parte da gestão de topo e dos outros níveis hierárquicos da empresa.
2. Investir cuidadosamente em experiências de inovação radical em produtos, processos, serviços, organização e modelos de negócio.
3. Treino de competências criativas na gestão do tempo como forma de inovar na gestão do tempo para dar tempo à inovação.
4. Recorrer a métodos capazes de contribuir para a simplificação de processos e de contribuir para a renovação de rotinas instaladas (p. e., Kaizen).
5. Experimentar iniciativas de baixo risco e planificar a experimentação ‘quanto baste’ em iniciativas mais arriscadas de modo a não ‘malbaratar’ recursos.
6. Sistematizar a experimentação na inovação (experimentar, aprender, fazer), através de programas de melhoria contínua.
7. Investir na experimentação como fonte de aprendizagem e de inovação.
8. Experimentar, prototipar ou testar, cedo e constantemente: prototipar; aprender com o protótipo; fazer atividade mais consolidada.

Más Práticas:

1. Ignorar as capacidades de gestão da inovação dos colaboradores.
2. Manter reuniões longas, ineficazes e improdutivas, onde aqueles que convocam e os convocados não observam nem gerem o antes, o durante e o final da reunião.
3. Sobrevalorizar a improvisação face à planificação de itens de ação para a inovação (quem, o quê, quando, como) ou vice-versa (o desafio será: criar um equilíbrio virtuoso entre essas duas inclinações: improvisação como traço do empreendedor; planificação para traço do gestor).
4. Fazer depender a inovação da abundância de recursos, subvalorizando o papel que a criatividade pode e deve ter na ausência ou escassez de recursos.
5. Adiar a medição dos resultados da inovação e a definição das métricas adequadas.
6. Penalizar o erro que resulta de esforço e empenho (é preciso criar espaço para errar, aprender com os erros e fazer de novo).
7. Delegar, em alguém, a responsabilidade de fazer inovação (é preciso um zelador, que deve ser o patrão).
8. Delegar num grupo restrito de pessoas a inovação e a criatividade.
9. Ignorar que a inovação pode ser simples e barata.
10. Julgar que a inovação é para melhores tempos.
11. Defender que já se é inovador que chegue.
12. Assumir que a inovação trata de si, não precisa de ser gerida.
13. Considerar que o mercado é que nos diz o que devemos inovar e como.
14. Mostrar desconforto face a ideias singulares e a exercícios de grupo.

PARTE III

Boas Práticas – Domínios de Intervenção e Planos de Ação

Enquadramento

Esta parte do Manual inclui um conjunto de domínios que oferecem oportunidades para as empresas equacionarem e adotarem boas práticas na gestão das suas atividades inovadoras. Ilustra como as boas práticas enumeradas na parte anterior podem influenciar, no concreto, as atividades inovadoras das empresas.

Os domínios referidos nos capítulos seguintes interessam, em maior ou menor grau, a todas as empresas. Uma empresa específica que utilize este manual de boas práticas fará bem se os ordenar por prioridades, subentendendo-se que, no momento da análise, tem razões para iniciar a reestruturação das suas atividades de inovação dedicando-se ao domínio para si mais prioritário. Neste sentido, a ordem dos capítulos que se seguem não sugere nenhuma sequência para a respetiva concretização.

Cada um dos capítulos contém uma descrição do domínio de intervenção relevante, e planos de ação preliminares para intervenções estruturadas nesse domínio.

Estes planos de ação são apenas orientadores. Alvitram estruturas e atividades de gestão que cada empresa deverá adaptar às suas realidades organizacionais e culturais, e ao estado de desenvolvimento dos seus sistemas de gestão da inovação. Nestas circunstâncias, as sugestões apresentadas servirão apenas de exemplo do que se pode e deve fazer.

O entendimento subjacente aos capítulos seguintes é que a execução do plano de ação é da responsabilidade da empresa, mesmo que esta venha a recorrer à ajuda de consultores especializados.

A intervenção em cada domínio é designada por “projeto”. O “projeto” divide-se em ações, faz apelo a recursos humanos e materiais e desenrola-se num dado horizonte temporal.

Os planos de ação apresentados de seguida resultaram de um grande número de interações com empresas que os validaram e que se propõem vir a concretizá-los.

Domínio 1: Desenvolvimento da capacidade da experimentação criativa para testar novas soluções e procedimentos, com contenção de riscos

Descrição

Objetivo: Reforçar a capacidade de conceber e concretizar soluções inovadoras arrojadas e estimulantes, controlando os riscos associados às rupturas e o desconforto associado à novidade.

Descrição: Esta área de melhoria visa a concretização cautelosa de pequenas ações e missões inovadoras. Deve suportar-se em equipas pequenas, vocacionadas para a reflexão e para a ação, de preferência proficientes em técnicas de criatividade aplicada e de resolução criativa de problemas. Essas equipas devem ser estimuladas a procurar oportunidades de inovação subtrativa e a experimentarem novos métodos, processos, modelos de negócio, soluções organizacionais.

Benefícios: maior envolvimento nas temáticas da inovação, e, conseqüentemente, melhor compreensão das questões que lhe estão associadas; melhorias e inovações realizadas com a devida prudência; vitórias rápidas e estimulantes; maior confiança na capacidade inovadora da empresa; encarar a inovação com maior paixão e aventureirismo.

Plano de Ação

Linha de Ação 1: Medidas preparatórias

- **A.1.1: Estabelecer um horizonte temporal para o Projeto “Experimentar a Criatividade e a Inovação”**

Sugestões:

- Considerar cerca de 6 meses como uma primeira aproximação para o tempo necessário para que o processo de teste e aprendizagem frutifique
- Considerar esta própria questão como uma experiência, e rever aquela estimativa mensalmente

- **A.1.2: Fasear os trabalhos de modo a envolver gradualmente um número crescente de pessoas e de departamentos**

Sugestões:

- Desenvolver os trabalhos em 3 fases (linhas de ação)
- Envolver, na fase 1, um núcleo duro de 3 ou 4 pessoas envolvendo a gestão de topo e segundas linhas (Grupo Dinamizador)
- Envolver, na fase 2, além dos anteriores participantes, um dos departamentos da empresa.
- Se os resultados das fases 1 e 2 forem encorajantes, preparar, na fase 3, o

envolvimento de um número crescente de departamentos da empresa

- **A.1.3: Acertar objetivos, terminologia e discursos**

Sugestões:

- *Os objetivos estarão centrados na experimentação de iniciativas inovadoras, de curta duração, rápida execução e de custo baixo (ou mesmo nulo)*
- *O conceito de inovação deve ser entendido em sentido muito lato (produtos, processos, procedimentos individuais e/ou departamentais, inovação organizacional, etc.)*
- *O discurso deve ser contido e discreto, subentendendo que as ambições não extravasam as iniciativas e as atividades em curso e as pessoas nelas envolvidas. Não se deve sugerir, mesmo por omissão, que se está a tratar de um programa de inovação da empresa.*

- **A.1.4: Adotar instrumentos e mecanismos de acompanhamento, avaliação e aprendizagem**

Sugestões:

- *Utilizar uma versão aligeirada do método de gestão de projetos inovadores "stage-gate"*
- *Utilizar os portões do método "stage-gate" para tomar decisões mas também para extrair lições sobre os processos de inovação na empresa*
- *Recorrer a técnicas de resolução criativa de problemas*
- *Formalizar reuniões mensais entre os participantes, destinadas a esclarecer o ponto de situação do projeto*

- **A.1.5: Escolher um zelador dos aspetos operacionais do projeto**

Sugestões:

- *Um quadro de segunda linha deverá assumir a responsabilidade de zelar pelos aspetos operacionais do projeto*

- **A.1.6: Assumir um compromisso firme entre os membros do Grupo Dinamizador para limitar a duração das reuniões**

Sugestões:

- *Pré-estabelecer a duração das reuniões e usar um cronómetro para medir esse tempo.*
- *Terminar a reunião logo que soe o sinal do cronómetro, mesmo que se esteja a meio de uma frase.*

Linha de Ação 2: Planear e executar a fase 1 (duração de cerca de 3 meses)

- **A.2.1: Identificar e realizar mini-projetos inovadores simples e de curta duração**

Sugestões:

- *Cada um dos membros do Grupo Dinamizador poderá identificar um procedi-*

mento, formal ou informal, em que esteja pessoalmente envolvido ou um desafio individual ou da empresa que gostasse de ver resolvido

- Ex^{os} ilustrativos de procedimentos potencialmente interessantes
 - Contratação de pessoal
 - Estabelecimento de remunerações
 - Compras (desde matérias primas a material de escritório, passando por serviços)
 - Lançamento de novos projetos (para o mercado)
 - Participação / visitas a feiras
 - Reclamações de clientes
 - ...

- Ex^{os} ilustrativos de desafios potencialmente interessantes

- Melhorar a gestão do tempo
 - Melhorar o processo de delegação de tarefas
 - Criar oportunidades para troca eficiente de informação entre os vários níveis da empresa
 - Melhorar a eficácia e a eficiência das reuniões
- Para cada um dos procedimentos ou desafios, criar um micro-projeto de mudança, que assenta nos seguintes passos:
- responder, individualmente ou em grupo, às seguintes questões:
 - . Porque é que faço (ou fazemos) isto?
 - . Porque é que faço (ou fazemos) isto deste modo?
 - . O que é que posso (ou podemos) fazer de diferente para simplificar e/ou tornar mais eficiente este procedimento ou para resolver este desafio?
 - Com base nas respostas às perguntas anteriores, ir mudando, de maneira gradual, cada um dos procedimentos, de modo a torná-lo cada vez mais simples e eficiente, ou ir testando soluções para resolver o desafio.

- **A.2.2: Identificar e resolver problemas renitentes, de resolução rápida, com que a Empresa se defronte**

Sugestões:

- Identificar 2 desses problemas e abordar (congeminar e concretizar) em grupo a sua resolução (problemas renitentes: "Há meses que andamos a tentar que ... e é sempre a mesma coisa")
- Usar técnicas de resolução criativa de problemas

- **A.2.3: Avaliar a evolução e os resultados dos projetos anteriores e extrair ensinamentos**

Sugestões:

- Fazer reuniões semanais do Grupo Dinamizador, curtas (meia hora), para ponto de situação e estímulo dos participantes
- Fazer reuniões mensais, curtas (uma hora) para análise do que correu bem e mal e estabelecimento de eventuais correções

- **A.2.4: Promover a discussão, entre os membros do grupo, de um tópico inovador com potencial impacto nos negócios da empresa**

Sugestões:

- Escolher um tópico
 - Ex^{os} ilustrativos:
 - Que cenários se poderão antever para os próximos 3 anos, e como é que a empresa se pode preparar e posicionar para tirar deles proveito?
 - ...
- Repartir a discussão em 3 reuniões, de uma hora cada:
 - uma primeira de geração e troca livre de ideias sobre o tópico escolhido;
 - uma segunda, de convergência para a ação, através da seleção de áreas de intervenção promissoras;
 - uma terceira, focada numa espécie de pré-plano de ação capaz de sustentar uma decisão estratégica de avançar com um plano detalhado para um projeto inovador.
- Seguir este trabalho de mais uma reunião de uma hora de avaliação do processo e dos resultados deste exercício

- **A.2.5: Procurar exemplos de empresas inovadoras do mesmo sector, em Portugal e no estrangeiro, e analisar como é que a empresa se poderia inspirar nesses exemplos**

Sugestões:

- Procurar exemplos explorando a experiência e o conhecimento dos membros do Grupo Dinamizador
- Complementar com exemplos obtidos através da internet
- Fazer uma lista das oportunidades de inovação para a empresa que esses exemplos sugerem

Comentário: As ações anteriores (A.2.1 a A.2.5) proporcionam soluções e melhorias inovadoras para problemas e para procedimentos da empresa. Mais importante do que isso, essas ações, no seu conjunto, exemplificam um modo inovador de enfrentar e resolver problemas ao nível da gestão de topo da empresa (macro-inovação).

Linha de Ação 3: Planear e executar a fase 2 (duração de cerca de 3 meses)

- **A.3.1: Alargar o exercício experimental a um dos departamentos da empresa**

Sugestões:

- Convidar o responsável de um dos departamentos da empresa (preferencialmente, o departamento mais inclinado para a inovação) para integrar o Grupo Dinamizador
- Replicar algumas das iniciativas feitas na fase 1, adaptando-as ao contexto desse departamento (como descrito nas ações seguintes)

- **A.3.2: Identificar e realizar mini-projetos inovadores simples e de curta duração**

Sugestões:

- *Identificar dois procedimentos, formais ou informais, do departamento*
- *Responder, em grupo, às seguintes questões:*
 - *Porque é que fazemos isto?*
 - *Porque é que fazemos isto deste modo?*
 - *O que é que podemos fazer de diferente para simplificar e/ou tornar mais eficiente e/ou tornar mais económico este procedimento.*
- *Com base nas respostas às questões anteriores, realizar dois mini-projetos de inovação que consistirão em melhorar cada um dos 2 procedimentos*

- **A.3.3: Identificar e resolver problemas renitentes, de resolução rápida, com que o departamento se defronte**

Sugestões:

- *Identificar 2 desses problemas e abordar (congeminar e concretizar) em grupo a sua resolução*
- *Usar técnicas de resolução criativa de problemas*
- *Realizar dois mini-projetos de inovação que concretizarão a solução daqueles problemas*

- **A.3.4: Avaliar a evolução e os resultados dos 4 projetos anteriores e extrair ensinamentos**

Sugestões:

- *Fazer reuniões semanais do Grupo Dinamizador, curtas (meia hora), para ponto de situação e estímulo dos participantes*
- *Fazer reuniões mensais, curtas (uma hora) para análise do que correu bem e mal e estabelecimento de eventuais correções*

- **A.3.5: Promover a discussão, entre os membros do grupo, de um tópico inovador com potencial impacto nos processos produtivos da empresa**

Sugestões:

- *Repartir a discussão em 3 reuniões, de cerca de uma hora cada:*
 - *uma primeira de geração e troca livre de ideias sobre o tópico escolhido;*
 - *uma segunda, de convergência para a ação, através da seleção de áreas de intervenção promissoras;*
 - *uma terceira, focada numa espécie de pré-plano de ação capaz de sustentar uma decisão estratégica de avançar com um plano detalhado para um projeto inovador nessas.*
- *Seguir este trabalho de mais uma reunião de meia hora de avaliação do processo e dos resultados deste exercício*

- **A.3.6: Procurar exemplos de empresas inovadoras do mesmo setor, em Portugal e no estrangeiro, e analisar como é que o departamento se poderia inspirar nesses exemplos**

Sugestões:

- Procurar exemplos na experiência e no conhecimento dos membros do Grupo Dinamizador
- Aproveitar os resultados do exercício semelhantes feito na fase 1
- Complementar com exemplos obtidos através da internet
- Fazer uma lista das oportunidades de inovação para o departamento que esses exemplos sugerem

Linha de Ação 4: Fase 3 (Balanço do projeto “Experimentar a Inovação” e aproveitamento dos seus resultados)

- **A.4.1: Fazer um balanço e extrair ensinamentos do projeto**

Sugestões:

- Produzir um documento muito simples, esquemático, com a súmula do que funcionou bem e do que funcionou mal
- Quantificar, ainda que de modo aproximado, as vantagens e os ensinamentos que o projeto propiciou
- Quantificar, ainda que de modo aproximado, os recursos consumidos neste projeto (tempo, materiais, dinheiro, etc.)
- Localizar o projeto numa escala de 0 (insucesso completo) a 10 (sucesso completo)

- **A.4.2: Conceber passos seguintes**

Sugestões:

- Se o projeto tiver sido classificado como insucesso (entre 0 e 4), aproveitar os ensinamentos e ficar por aqui
- Se tiver sido um sucesso (entre 6 e 10), conceber o seu alargamento gradual a toda a empresa e lançar as bases de um Programa de Inovação da Empresa
- Se a classificação for 5, admitir a possibilidade de fazer mais experiências de inovação, ainda de âmbito limitado, na Empresa

Domínio 2: Política e Estratégia de Inovação

Descrição

Objetivo: Tornar clara e explícita a (política e) estratégia de inovação.

Descrição: Esta área de melhoria visa definir o foco e a direção para as atividades de gestão da inovação da empresa, em consonância com os seus objetivos e assegurando o alinhamento das metas estratégicas e as atividades de inovação. Trata-se de fazer uma descrição clara, mais ou menos detalhada, de como a empresa se quer colocar no futuro e de definir e planificar, no longo prazo, a disposição de recursos para a concretização dessa visão, com base em objetivos macroscópicos agregadores, que influenciam a execução de ações e a atribuição dos recursos. A política e estratégia da empresa terão expressão documental e uma mensagem consistente, serão amplamente disseminadas, a nível interno e externo, e revistas periodicamente, de modo a permitir melhorias e atualizações regulares.

Benefícios: conhecimento partilhado das razões e das escolhas em termos de encaminhamento de recursos para a inovação; foco; alinhamento de metas, objetivos e atividades; compreensão (coletiva) da visão e estratégia e consistência da mensagem.

Plano de Ação

Linha Ação 1: Estabelecer condições preliminares para a definição da política de inovação da Empresa

- **A.1.1: Esclarecer o conceito de Inovação**

Sugestão:

- Esclarecer o âmbito de aplicação (produto, processo, marketing, logística, modelo de negócio,...) e as características distintivas em relação à melhoria contínua (por exemplo, recorrendo a indicadores como a incerteza quanto ao resultado, a extensão da novidade, a radicalidade da novidade, o fator surpresa).

- **A.1.2: Atribuir responsabilidades no lançamento e na condução do Projeto "Estabelecer a Política de Inovação da Empresa"**

Sugestão:

- Um administrador como coordenador do projeto; Um quadro intermédio como animador do projeto e responsável pela sua execução.

- **A.1.3: Estabelecer duração**

Comentário: O término do projeto não implica a concretização de todas as sugestões apresentadas abaixo. O projeto pode terminar quando se constatar que os principais componentes da política de inovação da empresa estão montados e a funcionar naturalmente.

Sugestão:

- Considerar entre 4 a 8 meses de calendário (dependendo dos recursos internos e externos envolvidos).

Linha de Ação 2: Estabelecer os aspetos principais da Política de Inovação da Empresa

• A.2.1: Esclarecer a visão da Empresa no que respeita à Inovação

Sugestões:

- Estabelecer um horizonte temporal adequado à realização da Visão (por ex^o, 5 anos).

- Descrever em poucas linhas a antevisão que a empresa tem do seu posicionamento face à Inovação, no fim daquele horizonte temporal.

- Ex^{os} ilustrativos:

- No fim de 2016, a Empresa será, no seu setor, a empresa mais inovadora da Europa, no que respeita à gama de produtos, aos processos produtivos, ao design e ao marketing.

- No fim de 2016, a Empresa terá consolidado a sua posição nos seus mercados tradicionais, e terá 30% das suas receitas oriundas de novos negócios (produtos e serviços)

• A.2.2: Esclarecer a missão da Empresa no que respeita à Inovação

Sugestão:

- Clarificar o papel da inovação nos produtos e serviços da Empresa

- Ex^o ilustrativo:

- Em 2006, a Empresa pretende fornecer à sua clientela produtos e serviços de referência no que respeita à modernidade e originalidade

• A.2.3: Esclarecer a estratégia da Empresa no que respeita à Inovação

Comentário: A estratégia é aqui entendida como o conjunto de recursos, arranjos, aptidões e tendências, de natureza material, cultural e organizacional, mobilizados para o cumprimento da visão e da missão da empresa.

Sugestões:

- Financiar atividades e projetos inovadores com uma percentagem do volume de negócios (x%)

- Estabelecer um balanço entre inovação radical e inovação incremental (p/ ex^o, x% do orçamento para inovação radical, y% para a incremental)

- Estabelecer um balanço entre inovação de produto, de processo, organizacional, de marketing, etc. (x% do orçamento para a primeira, y% para a segunda, etc.)

- Planear formação e sensibilização sobre temas de inovação, de modo a assegurar que cada colaborador recebe, em média, x horas de formação por ano

- Redefinir anualmente o posicionamento da empresa em termos de setor /

- mercado / negócio, tomando como base as suas competências nucleares*
- *Adotar o conceito de "portfolio de inovações", baseando a avaliação do esforço e do resultado da inovação na totalidade do portfolio e não em cada inovação per si*
 - *Criar, possivelmente com a colaboração de parceiros externos, um sistema de identificação e avaliação de tendências com potencial impacto no negócio da Empresa, capaz de revelar oportunidades para novos produtos, novos serviços, novos mercados*
 - *Criar um "observatório" de necessidades dos clientes, a fim de identificar necessidades não atendidas ou sub-servidas pelo mercado*
 - *Criar, manter e atualizar um conjunto de objetivos estratégicos para a empresa.*
 - *Ex^{os} ilustrativos:*
 - *Reduzir o "time to market" e o "time to profit" dos produtos e serviços novos*
 - *Penetrar, no espaço de um ano, em x mercados geográficos novos*
 - *Redecorar os espaços da empresa (administrativos, comerciais, fábricas) de modo a torná-los emblemas motivadores da atitude inovadora que a empresa espera dos colaboradores*
 - ...
 - *Assegurar o envolvimento efetivo dos colaboradores necessários para a "pilotagem" e execução dos processos de inovação*
 - *Ex^{os} ilustrativos.:*
 - *Envolvendo a Administração na mobilização desses colaboradores*
 - *Esclarecendo com nitidez o que é esperado de cada um*
 - *Incluir visões exteriores à Empresa na sua planificação estratégica, por ex^o, através da criação de um Conselho de Visionários*
 - *Colocar o atual SGIDI - Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (se existir) da Empresa ao serviço da estratégia de inovação da empresa e vice-versa*
 - ...

- **A.2.4: Esclarecer a tática da Empresa no que respeita à Inovação**

Comentário: A tática é aqui entendida como o conjunto de ferramentas e orientações de gestão capazes de criar um quadro zelador da implementação da estratégia de inovação da empresa.

Sugestões:

- *Criar e executar um Plano Anual de Inovação, avaliado e atualizado trimestralmente, envolvendo todos os departamentos da empresa, orientado para o cumprimento dos preceitos da visão, da missão e da estratégia*
- *Criar um Comité Executivo para o Projeto*
 - *Com um mandato claro*
 - *Presidido por um administrador*
 - *Integrando diretores dos vários departamentos*
 - *Reunindo mensalmente*
 - ...
- *Formalizar cada projeto de inovação de modo a realçar os seus objetivos e*

as suas métricas de avaliação (ditadas pela estratégia de inovação da empresa mas também pelas especificidades do projeto em causa)

- *Orçamentar cada projeto de inovação e contabilizar os custos do seu desenvolvimento*
 - *No fim de cada projeto, bem ou mal sucedido, celebrar o esforço colocado na sua execução e realçar as lições aprendidas*
- *Intensificar e aperfeiçoar o uso de ferramentas de gestão de projetos, nomeadamente as que permitem diminuir os riscos de insucesso*
- ...

Linha Ação 3: Definir como comunicar e divulgar a política de inovação da empresa

Comentário: A definição da política de inovação da Empresa deve ser encarada como um passo natural no percurso da empresa. Não justifica pois quaisquer discursos de rutura com o passado nem quaisquer promessas exageradas sobre as suas conseqüências no futuro.

- **A.3.1: Comunicar e divulgar internamente**

Sugestão:

- *Preparar "discurso" interno*
- *Incluir um "elevator speech"*
- *Claro, simples, vivo e sobretudo curto*
- *Responder a "o que é o projeto"; "porque é importante fazer"; "a que se assemelha o sucesso"; "o que é preciso dos colaboradores"*
- *Escolher e criar suportes de comunicação e divulgação (placards, newsletter, website, ações de formação,...)*

- **A.3.2: Comunicar e divulgar externamente**

Sugestões:

- *Preparar "discurso" externo*
- *Incluir um "elevator speech"*
- *Claro, simples, vivo e sobretudo curto*
- *Responder a "o que pretende a Empresa vir a fazer de diferente"; "que benefícios para os parceiros externos – clientes diretos e indiretos, fornecedores, ..."*
- *Escolher e criar suportes de comunicação e divulgação (imprensa, newsletter, website, ...)*

- **A.3.3: Assegurar compreensão**

Sugestões:

- *Inquirir públicos internos e externos e usar resultado para afinar "discursos" e suportes de divulgação*
- *Criar comunicação bidirecional no website da Empresa*

Domínio 3: Sistematização da gestão das ideias e identificação de oportunidades

Descrição

Objetivo: Conceção e desenvolvimento de um sistema de gestão de ideias inovadoras.

Descrição: Trata-se de desenvolver métodos e práticas tendentes à emergência sistemática de ideias inovadoras capazes, devido à sua quantidade e qualidade, de contribuir para a competitividade e rentabilidade da empresa. O sistema deverá fomentar o surgimento de ideias incrementais e radicais, dirigidas a todos os tipos de atividades da empresa (produto, processo, organização, modelo de negócios, recursos humanos, etc.). O sistema deverá 'apropriar-se' das pequenas e das grandes ideias, pressupondo para tal a delimitação das suas fronteiras e o desenho da sua gestão e acompanhamento. A captação das ideias deverá contemplar processos espontâneos (já existentes) e processos mais conduzidos, dirigidos para desafios concretos e pré-definidos. As ideias serão procuradas no universo dos colaboradores da empresa, mas também nos seus parceiros externos, nomeadamente fornecedores e clientes.

Benefícios: melhores práticas de gestão no que respeita à geração, recolha, avaliação, seleção e implementação de ideias inovadoras, capazes de contribuir para a competitividade da empresa; envolvimento das pessoas em ações com base nos seus inputs (individuais ou coletivos).

Plano de Ação

Linha de Ação 1: Criar mecanismos de gestão e acompanhamento do Projeto de Gestão de Ideias e Identificação de Oportunidades

- **A.1.1: Designar responsável (eis) operacional (ais) pelo Projeto**
- **A.1.2: Criar um Comité de Inovação**
 - Sugestões:*
 - *Presidido por um administrador*
 - *Integrando os diretores dos vários departamentos*
 - *Incluindo nas suas funções*
 - *Dirigir estrategicamente o Projeto*
 - *Estabelecer métricas, indicadores*
 - *Coordenar o envolver de toda a empresa no Projeto*
 - *Disseminar a inovação na empresa*

- Orientar a alocação de recursos atribuídos ao Projeto
- Assegurar um retorno satisfatório para o investimento feito no Projeto
- Estabelecer calendário de reuniões periódicas (quinzenais)

Linha de Ação 2: Executar ações preparatórias

- **A 2.1: Definir a metodologia genérica dos trabalhos**

Sugestões:

- Adotar uma abordagem experimental (começar de modo pouco ambicioso, experimentando, e ir crescendo e consolidando o sistema com base no resultado das experiências)
- Adotar, para cada uma das principais tarefas, um percurso dividido em etapas:
 - Etapa1- de concepção, relativamente breve, na qual se desenham soluções levando em conta as especificidades organizacionais e culturais da empresa*
 - Etapa2 - na qual essas soluções são prototipadas e testadas*
 - Etapa3 - de consolidação, na qual a experiência dos protótipos e testes servirá para melhorar e consolidar a versão conceptual inicial*
- Usar a metodologia "Stage-Gate" para controle de risco em projetos inovadores

- **A.2.2: Estabelecer duração do Projeto**

Sugestões:

- Considerar 6 a 10 meses de calendário (dependendo dos recursos internos e externos envolvidos) até o Sistema se poder considerar operacional

- **A.2.3: Analisar criticamente os processos atuais para a recolha, geração e aproveitamento de ideias**

Sugestões:

- Adotar uma abordagem que inclua:
 - A identificação de processos existentes
 - O escrutínio analítico desses processos
 - A inclusão desses processos no sistema (se isso se revelar aconselhável)
 - A procura de soluções alternativas e/ou complementares

- **A.2.4: Definir métricas e indicadores para o Sistema de Gestão de ideias**

Sugestões:

- Nº ideias geradas
- Nº pessoas que participam
- Nº ideias por departamento
- Nº grupos representados
- Nº brainstormings agendados
- Nº ideias por categoria (produto, processo, organizacional, modelo de negócios, ...)
- Relação entre ideias de curto e de longo prazo
- Relação entre ideias incrementais e radicais

- Tempo médio entre a submissão da ideia e a decisão sobre o seu destino
- ...

Linha de Ação 3: Criar mecanismos de geração e captação de ideias

- **A.3.1: Desenhar e aplicar processos para captar ideias espontâneas**

Sugestões:

- Criar / relançar / manter "Caixas de sugestões"
- Definir canais de recolha
 - formulário eletrónico na intranet; email;
 - formulário em papel e respetiva caixa "física" de sugestões
- Simplificar ao máximo os formulários
- Permitir e considerar submissões anónimas

- **A.3.2: Desenhar e utilizar mecanismos para a geração voluntarista e orientada de ideias**

Sugestões:

- Lançar "concursos de ideias":
- Lançar 2 ou 3 concursos durante a vigência do Projeto
- Definir tema, batizar concurso
 - Ex^{os}:
 - Ideias para diminuir consumos de energia
 - Ideias para fazer da Empresa a "melhor empresa para se trabalhar em Portugal"
 - Ideias para simplificar processos
 - Ideias para aumentar a qualidade e a quantidade de ideias submetidas pelos colaboradores
 - ...
- Definir duração do concurso (poucas semanas)
- Definir canais de recolha (formulário eletrónico na intranet; email; formulário em papel)
- Organizar sessões de criatividade recorrendo a ferramentas grupais como o brainstorming e o brainwriting
 - Formar animadores internos ou recorrer a especialistas externos
 - Definir temas e problemas concretos

- **A.3.3: Recolher ideias de fontes externas**

Sugestões:

- Analisar sistematicamente informação, queixas e louvores de clientes para deles extrair ideias inovadoras
- Conceber e realizar "Dias de Inovação", para os quais serão convidados clientes (atuais e potenciais), fornecedores (matérias primas, energia, ...), prestadores de serviços (banca, marketing, consultoria,...)
- Criar e reunir duas vezes por ano um "Conselho de Visionários" destinado a

aconselhar a empresa em projetos inovadores de alguma radicalidade (personalidades oriundas das comunidades empresarial, acadêmica, institucional)

- **A.3.4: Gerir de modo sistemático o portfólio de ideias que resulta das ações anteriores**

Sugestões:

- *Arrumar as ideias por temas ou famílias, como por exemplo, o tipo de inovação; a exequibilidade; a oportunidade de parcerias; etc..*
- *Revisitar periodicamente o portfólio a fim de procurar boas ideias inoportunas no passado, mas válidas no presente*
- *Procurar no portfólio boas ideias que a empresa possa vender ou licenciar a terceiros.*

Linha de Ação 4: Avaliação, Seleção e Implementação das ideias

- **A.4.1: Fazer distinção conceptual e processual entre as ideias simples e as complexas**

Sugestão:

- *Basear a distinção em critérios temporais, orçamentais, de risco e de incerteza do resultado*
- *Evitar um tratamento pesado e desnecessário para as ideias simples (que são a regra), a fim de servir os interesses das complexas (que são a exceção)*

- **A.4.2: Montar um sistema de avaliação rápido e sóbrio para avaliar e selecionar as ideias simples**

Sugestões:

- *Colocar a responsabilidade da avaliação e eventual concretização destas ideias o mais junto possível dos seus autores (nível departamental ou de grupo de trabalho), quando a origem da ideia é interna*
- *Envolver todo o departamento ou grupo de trabalho na avaliação e seleção*
- *Informar rapidamente (dias) os autores do destino das suas ideias*

- **A.4.3: Montar um sistema de avaliação e seleção para as ideias complexas**

Sugestões:

- *Prever processos de avaliação sediados no Comité de Inovação, com periodicidade pré-determinada (possivelmente mensal ou trimestral, dependendo do número de ideias a avaliar)*
- *Manter informados, os autores das ideias, do decurso e do resultado do processo de avaliação e seleção*
- *Recorrer a processos sistemáticos de avaliação, como votações, matrizes multicritério, análises SWOT*
- *Estabelecer um conjunto consistente de critérios de avaliação e seleção*
 - *Satisfação das necessidades do cliente ou do mercado*

- Valor da solução para o cliente final
- Capacidade da empresa criar a solução
- Distinção da ideia comparativamente a outras ofertas
- Importância da necessidade satisfeita pelo produto
- Custo e esforço para desenvolver a ideia
- Potencial retorno do investimento em tempo e dinheiro
- Alinhamento com as áreas estratégicas
- ...
- Assegurar a transparência dos processos através da fundamentação das decisões tomadas

Linha de Ação 5: Reconhecimento das pessoas

- **A.5.1: Conceber processos reveladores do apreço que a empresa tem pelos colaboradores mais pródigos na submissão de ideias meritórias**

Sugestões:

- Tornar a proposição de ideias inovadoras num dever (resultante da pertença à entidade coletiva que a empresa corporiza)
- Reconhecer desempenhos excepcionais
- Privilegiar a recompensa psicológica em detrimento da material
- Reservar eventuais recompensas em numerário para grupos e não para indivíduos
- Criar o "Prémio da Empresa" para a melhor ideia (do mês, do semestre, do ano, dependendo da quantidade de ideias)
- Criar oportunidades para reconhecer o contributo de todos os que contribuíram com ideias, mesmo se estas não foram selecionadas para implementação
- Celebrar o esforço (bem ou mal sucedido)

Linha de Ação 6: Desenvolver a documentação de gestão necessária

- **A.6.1: Conceber e aplicar as peças documentais necessárias nas várias fases do sistema, desde a recolha de ideias à sua implementação**

Sugestão: Seguir as normas vigentes na empresa

Domínio 4: Sistematização da Gestão dos Projetos de Inovação

Descrição

Objetivo: Desenvolvimento de melhores práticas de gestão no que respeita à condução e concretização de projetos inovadores, assegurando que não ficam subalternizados (abandonados ou esquecidos) face a outras iniciativas da empresa.

Descrição: Esta área de intervenção visa estabelecer os requisitos necessários para definir um projeto (tenha ele como objetivo uma inovação de produto, processo, organizacional ou de marketing ou uma combinação das mesmas) que tenha possibilidades de alcançar os seus objetivos, contemplando os aspectos relacionados com a inovação, mas também tudo o que se relacione com a gestão do projeto e a exploração dos resultados. Pretende-se facilitar a identificação e caracterização dos projetos de inovação e melhorar a sua gestão, assegurando o seu planeamento, documentação, realização e avaliação. Pretende-se assegurar o equilíbrio entre a experimentação, a planificação e a execução dos projetos, bem como a sua documentação e avaliação, a fim de extrair os ensinamentos para novos projetos. O sistema deverá incluir critérios que clarifiquem a diferença entre projetos correntes e projetos inovadores, tomando estes últimos como foco de preocupação. O trabalho incluirá a conceção, teste e consolidação de procedimentos que guiarão o lançamento e o término dos projetos, o acompanhamento e sua avaliação, a constituição e funcionamento de equipas e gestão estratégica dos projetos.

Benefícios: Introduzir estrutura e sistematização na gestão dos projetos de inovação; melhorar a interação e feedback entre todas as partes envolvidas num projeto e no processo de inovação; criar e manter vínculos eficazes entre as diferentes fases do projeto; garantir aprendizagens ao longo do projeto (em termos organizacionais e humanos); encaminhar a criatividade na direção estabelecida nas políticas da empresa ou na direção definida pelos objetivos específicos do projeto.

Plano de Ação

Linha de Ação 1: Executar medidas preparatórias para a Sistematização da Gestão de Projetos Inovadores

- **A.1.1: Clarificar o significado do conceito “Projetos de Inovação”**

Sugestões:

- *Incluir no conceito as fases de*

1) *Pré-análise: fase preliminar de validação de ideias inovadoras*

2) *Desenvolvimento: procura de soluções para concretizar a ideia inovadora*

3) *Aplicação: promoção de oportunidades para valorizar comercialmente os resultados da fase de desenvolvimento*

- *Esclarecer o âmbito da Inovação*
 - *De produto*
 - *De processo*
 - *De marketing*
 - *Organizacional*
 - ...

- **A.1.2: Atribuir responsabilidades no lançamento e na condução do Projeto de "Sistematização da Gestão de Projetos de Inovação"**

Sugestões:

- *Para coordenar o projeto, um administrador da Empresa*
- *Para animar o projeto e assumir a responsabilidade da sua execução e operacionalização*
 - a) *um colaborador da empresa que tenha o tempo, a inclinação e a experiência adequados, que se possa dedicar ao projeto em regime parcial, mas pelo menos a meio-tempo*
 - b) *consultores externos que possam assegurar o tempo e a experiência necessários*

- **A.1.3: Criar um Comité de Inovação**

Sugestões:

- *Presidido por um administrador*
- *Integrando os diretores dos vários departamentos*
- *Integrando personalidades externas à Empresa*
- *Incluindo nas suas funções*
 - *Dirigir estrategicamente o Projeto*
 - *Estabelecer métricas, indicadores para o Projeto*
 - *Coordenar o envolver de toda a empresa no Projeto*
 - *Disseminar a inovação na Empresa*
 - *Orientar a alocação de recursos atribuídos ao Projeto*
 - *Assegurar um retorno satisfatório para o investimento feito no Projeto*

- **A.1.4: Estabelecer um horizonte temporal para o Projeto**

Sugestão:

- *Considerar entre 8 e 12 meses (dependendo dos recursos mobilizados) como o tempo necessário para que o projeto se concretize de acordo com o que está previsto no resto deste plano.*

- **A.1.5: Gerir o Projeto, recursivamente, como um projeto de inovação organizacional**

Sugestão:

- *Adotar processos de gestão de riscos (riscos de deriva de intenções, de sobre-investimentos, de desatualização de pressupostos, ...) recorrendo ao processo de gestão "Stage-gate".*

Linha de Ação 2: Construir o Projeto sobre a experiência de inovação da Empresa

A.2.1: Analisar o passado e aprender com ele

Sugestões:

- *Elencar os projetos de inovação da Empresa (portfolio passado), incluindo*
 - *Sucessos: procurando compreender porque foram sucessos*
 - *Insucessos: procurando compreender porque foram insucessos*
 - *Projetos inacabados: procurando compreender porque ficaram inacabados*

A.2.2: Analisar o presente

Sugestões:

- *Elencar iniciativas atuais (portfolio vivo) que estejam nas fases de*
 - *Ideia ou oportunidade*
 - *Pré-análise*
 - *Desenvolvimento*
 - *Aplicação*
- *Avaliar o estado de cada iniciativa do portfolio vivo, classificando-a como*
 - *Dormente*
 - *Em curso, sem problemas*
 - *Em curso, com problemas*
 - *Abandonado*

A.2.3: Adotar uma visão estratégica baseada no portfolio de inovações

Sugestões:

- *Criar e manter um mapa com as inovações em curso, e com realces claros para os projetos que estão a evoluir bem e para os que enfrentam dificuldades*
- *Gerir estrategicamente a inovação (nível da administração) com base nesse mapa*
- *Avaliar o desempenho inovador da Empresa com base na totalidade do portfolio e não projeto-a-projeto*

Comentário: A Gestão Estratégica da Inovação baseada num portfolio tem, como um dos objetivos principais, assegurar que a empresa reparte recursos, de acordo com as suas opções estratégicas, pelos diferentes tipos de inovação (produto, processo, de negócios, organizacional, etc.) e pelas diferentes fases (geração e avaliação de ideias, desenvolvimento e aplicação)

Linha de Ação 3: Sistematizar a fase de demonstração, aplicação e valorização

Comentários: A fase de demonstração, aplicação e valorização visa a valorização comercial dos resultados obtidos na fase de desenvolvimento, ainda que por vezes de forma demonstrativa ou experimental. Os objetivos são ilustrar

como é que os resultados dos projetos de desenvolvimento da Empresa podem servir necessidades reais do mercado, e fomentar a sua adoção pela clientela da empresa.

O Projeto aqui descrito beneficia da repetição desta Linha de Ação pelo menos 3 vezes.

- **A.3.1: Escolher um projeto de desenvolvimento que tenha dado resultados promissores**
Sugestões:
 - escolher projetos de inovação de produto, de processo, comercial, organizacional ou de modelos de negócios.

- **A.3.2: Congeminar e escolher cenários adequados para a aplicação dos resultados**
Sugestões:
 - Utilizar a capacidade imaginativa e criativa de colaboradores internos e / ou externos.
 - Envolver clientes / parceiros existentes ou potenciais na congeminação e na execução dos cenários.

- **A.3.3: Planear e executar o cenário mais interessante**
Sugestões:
 - sub-contratar a especificação e fiscalização da execução a consultores externos
 - sub-contratar a execução dos trabalhos a empresas ou instituições especializadas
 - criar uma equipa interna, multidisciplinar, para a especificação e execução dos trabalhos

- **A.3.4: Avaliar o decurso e os desfechos desta fase e retirar lições antes de passar para a execução e valorização de mais um cenário**

Linha de Ação 4: Sistematizar a fase de desenvolvimento

Comentários: A fase de desenvolvimento visa habilitar a empresa a executar ideias inovadoras. Inclui a procura de soluções já existentes (na empresa e fora dela), o enunciado de hipóteses e a execução de testes para as confirmar, o desenvolvimento e teste de protótipos dimensionais e funcionais, a identificação de problemas cuja solução requer investigação científica ou competência externas, etc.

O projeto aqui descrito beneficia da repetição desta Linha de Ação pelo menos 3 vezes.

- **A.4.1: Escolher um projeto de desenvolvimento adequado para o teste da sistematização do desenvolvimento**
Sugestões:
 - Aproveitar do portfolio um projeto de desenvolvimento em curso e sistematizá-lo, à posteriori, de acordo com as ações que se seguem

- Em alternativa, aproveitar do portfolio uma ideia que esteja à espera de oportunidades de desenvolvimento

- **A.4.2: Especificar formalmente os aspetos principais da fase de desenvolvimento**

Sugestões:

- Criar um template genérico para a fase de desenvolvimento, que contemple
 - Objetivos
 - Justificações
 - Oportunidades
 - Problemas que resolve
 - Estado da arte
 - Requisitos (legais, éticos, funcionais, desempenho, testes, ...)
 - Constrangimentos
 - Riscos (incertezas, dificuldades)
 - Mercados
 - Tecnologias
 - Stake-holders (parceiros, fornecedores, clientes, ...)
 - Desfechos esperados (resultados, valorização)
 - Duração
 - Recursos (humanos, materiais, financeiros)
 - ...
- Aplicar o template anterior ao projeto em desenvolvimento ou à ideia que se vai desenvolver

- **A.4.3: Descrever (ou constituir) a equipa (multi-disciplinar) encarregada do desenvolvimento (ou que o irá fazer)**

Sugestões:

- De acordo com a natureza do projeto, envolver pessoas com perfil técnico, de produção, marketing, financeiro, ...
- Atribuir a um dos membros da equipa a responsabilidade de conduzir os trabalhos e produzir os resultados
- Clarificar as responsabilidades de cada membro da equipa
- Clarificar quanto tempo cada um dos membros da equipa é suposto dar ao trabalho
- Considerar a possibilidade de integrar na equipa especialistas externos à Empresa
- Considerar a possibilidade de sub-contratar parte (maior ou menor) do projeto a parceiros externos

- **A.4.4: Fazer uma sessão "formal" de lançamento do projeto (kick-off), se se tratar de um projeto novo**

- **A.4.5: Implementar a metodologia "stage-gate" de gestão de projetos**

Sugestões:

- Assimilar os aspectos essenciais da metodologia "Stage-gate"

- Criar uma equipa de avaliação (incluindo personalidades externas à empresa, se parecer útil)
- Estabelecer data para a 1ª reunião de avaliação (pode coincidir com a data do kick-off, se se tratar de um projeto novo)

Comentário: em cada reunião de avaliação estabelece-se a data da reunião seguinte

- Continuar a gerir o desenvolvimento até ao fim segundo a metodologia "stage-gate"

- **A.4.6: Avaliar o decurso e os desfechos desta fase e retirar lições antes de passar para outro projeto de desenvolvimento, em curso ou novo**

Linha de Ação 5: Sistematizar a fase de pré-análise

Comentários: A fase de pré-análise corresponde à avaliação de uma ideia ou de uma oportunidade, para apurar se ela parece viável (técnica, económica e comercialmente) e adequada às estratégias e aos recursos da Empresa.

Esta linha de ação presume que as ideias que interessam à Empresa exibem alguma complexidade, e daí as ações como descritas abaixo. Ideias simples satisfazer-se-iam com uma análise mais sóbria e mais rápida.

O projeto aqui descrito beneficia da repetição desta Linha de Ação pelo menos 3 vezes.

- **A.5.1: Escolher uma ideia para um primeiro exercício de pré-análise**

Sugestões:

- Adotar preferencialmente uma ideia do portfolio vivo
- Alternativamente, escolher, ad hoc, uma ideia promissora

Comentário: em regime estável, as ideias candidatas a projetos de pré-desenvolvimento resultam de um sistema formal de geração, aproveitamento e seleção de ideias inovadoras

- **A.5.2: Fazer uma avaliação prévia da ideia**

Sugestões:

- Prototipar um template (Word e/ou Powerpoint), que será a base para a avaliação uniforme de todas as ideias, que cubra aspectos como
 - Mercado
 - Modelo de negócio
 - Viabilidade
 - Técnica
 - Produtiva
 - Comercial (preço)
 - ...

- Concorrência
 - ...
 - Entregar a responsabilidade da avaliação preliminar da ideia a uma ou, quanto muito, a 2 pessoas (quadros da Empresa e/ou colaboradores ou consultores externos)
 - Limitar a procura de informação a pesquisas na internet e a conversas, preferencialmente telefônicas, com fornecedores, clientes, acadêmicos, financeiros, comerciais, etc.
 - Estimular a preparação de protótipos simples que ilustrem aspectos possíveis de concretização da ideia e contribuam para a "prova do conceito"
 - Estabelecer e aplicar um conjunto consistente de critérios de avaliação do tipo
 - Satisfação das necessidades do cliente ou do mercado
 - Valor da solução para o cliente final
 - Capacidade da empresa criar a solução
 - Distinção da ideia comparativamente a outras ofertas
 - Importância da necessidade satisfeita pelo produto
 - Custo e esforço para desenvolver a ideia
 - Potencial retorno do investimento em tempo e dinheiro
 - Alinhamento com as áreas estratégicas
 - ...
 - Restringir os resultados da avaliação a 3 possibilidades:
 - 1) Recomendar a aceitação da ideia e a sua passagem a projeto de desenvolvimento
 - 2) Recomendar a execução de um projeto de pré-desenvolvimento, para esclarecer melhor o potencial e a viabilidade da ideia
 - 3) Recomendar o abandono da ideia
- **A.5.3: Imprimir ritmo acelerado ao projeto de pré-desenvolvimento**
 Sugestões:
 - Estabelecer um calendário curto (poucas semanas – entre 3 e 6)
 - Estabelecer reuniões de acompanhamento (reuniões curtas, de uma hora no máximo)
 - **A.5.4: Decidir o destino da ideia**
 Sugestões:
 - Decidir o destino da ideia
 - No Conselho de Administração, ou ...
 - ... no Comité de Inovação
 - Os autores do trabalho de pré-análise apresentam as suas recomendações durante ou antes dessa reunião
 - O Conselho (ou o Comité) decide
 - que a ideia passa para a fase de desenvolvimento
 - o aprofundamento do trabalho de pré-análise para esclarecer melhor o potencial e a viabilidade da ideia
 - o abandono da ideia

- **A.5: Preparar uma primeira especificação da fase de desenvolvimento (no caso de a ideia passar à fase de desenvolvimento)**

Sugestão:

- *Criar um template com tópicos do seguinte género*

- *Objetivos*

- *Justificações*

- *Oportunidades*

- *Problemas que resolve*

- *Estado da arte*

- *Requisitos (Legais, éticos, funcionais, desempenho, testes, ...)*

- *Constrangimentos*

- *Riscos (Incertezas, dificuldades)*

- *Mercados*

- *Tecnologias*

- *Stake-holders (Parceiros, fornecedores, clientes, ...)*

- *Desfechos esperados (Resultados, valorização)*

- *Duração*

- *Recursos (Humanos, materiais, financeiros)*

- ...

- **A.5.6: Avaliar o decurso e os desfechos desta fase e retirar lições antes de passar para a pré-análise de outra ideia**

Domínio 5: “Desenhar” um Programa de Inovação de médio ou longo prazo

Descrição

Objetivo: Desenhar um programa de inovação ambicioso, emblemático, capaz de projetar a imagem da empresa no que respeita aos propósitos e práticas de gestão da inovação e capaz de mobilizar todas as áreas da empresa em torno da construção de processos e ações que favoreçam a geração de inovações empresariais em todos os domínios.

Descrição: O Programa de Inovação visa a conceção e execução de um conjunto de actividades pró-inovação, coerentes e agregadoras, integradas num programa ambicioso e mobilizador de promoção de práticas de gestão de inovação, também elas inovadoras e capazes de melhorar a performance competitiva da empresa. Pretende-se elaborar propostas para projetos alinhados com as exigências da empresa em termos de inovação e aprimorar a capacidade de prospetar, reconhecer, analisar e expor as oportunidades de inovação. O Programa criará uma forma própria de ver e tratar a inovação, ‘descomplicando-a’ e integrando-a no dia-a-dia da empresa. O Programa deverá integrar actividades nas áreas da cultura organizacional, das interações com a envolvente, da geração de novos negócios, da gestão da inovação empresarial.

Benefícios: Pessoas mais envolvidas na temática da inovação; promoção de cultura inovadora; soluções de gestão da inovação harmonizadas com a cultura da empresa; conjunto coerente e conseqüente de ações a desenvolver; introdução do pensamento estruturado para planear, decidir e responsabilizar; transformação da inovação numa competência intrínseca e sistémica.

Plano de Ação

Nas ações que se seguem, está pressuposta uma metodologia segundo a qual os trabalhos seguirão um percurso dividido em 3 etapas:

- Uma primeira de conceção, relativamente breve, na qual se desenham soluções levando em conta as especificidades organizacionais e culturais da Empresa;
- Uma segunda, na qual essas soluções são prototipadas e testadas;
- Uma terceira, de consolidação, na qual a experiência dos protótipos e testes servirá para melhorar e consolidar a versão concetual inicial.

O Programa desenvolver-se-á segundo as seguintes cinco linhas de ação

Linha Ação 1: Atividades preparatórias

- **A 1.1: Definir objetivos para o Programa de Inovação**

Sugestões:

- Alargar o âmbito da inovação na Empresa
- Aumentar a coerência das atividades de inovação
- Encorajar processos de experimentação de soluções
- Envolver, no dia-a-dia, os colaboradores da empresa na inovação
- Captar oportunidades, internas e externas, para ganhar vantagens competitivas
- Consolidar a institucionalização da inovação (como tem vindo a acontecer com a qualidade)
- Criar capacidade auto-sustentável de inovar "a toda a hora, a todos os níveis, em todos os lugares"

- **A.1.2: Estabelecer duração do Projeto**

Sugestões:

- 2 anos

- **A.1.4: Definir características e âmbito do Programa de Inovação**

Sugestões:

- Espectro largo (inovação de processos, organizacional, logística, financeira, modelos de negócios, etc)
- Avaliação e reorientações contínuas
- Enfoque em vitórias de curto prazo
- Programa faseado;
 - Fase 1: Prototipagem de iniciativas (6 meses)*
 - Fase 2: Funcionamento experimental (1 ano)*
 - Fase 3: Consolidação e preparação do Programa de Inovação seguinte (6 meses)*

Linha de Ação 2: Criar e pôr em funcionamento instrumentos de gestão e acompanhamento do Programa de Inovação

- **A.2.1: Designar responsável (eis) pela execução do Projeto**

- **A.2.2: Criar um "Comité de Inovação"**

Sugestões:

- Presidido por um administrador
- Integrando os diretores dos vários departamentos

- *Incluindo nas suas funções*
 - *Dirigir estrategicamente o Programa de Inovação*
 - *Estabelecer métricas, indicadores*
 - *Coordenar o envolver de toda a empresa no Programa de Inovação*
 - *Disseminar a inovação na empresa*
 - *Orientar a alocação de recursos atribuídos ao Programa de Inovação*
 - *Assegurar um retorno satisfatório para o investimento feito no Programa de Inovação*

- **A.2.3: Criar mecanismos de avaliação e reorientação contínuas**

Sugestão: adotar uma abordagem "Stage-Gate" para a gestão do Projeto

Linha de Ação 3: Realizar projetos inovadores

- **A.3.1: Diversificar a natureza dos projetos de inovação**

Sugestões:

- *Lançar pelo menos um projeto de inovação de curta duração na 1ª fase, 2 desses projetos na segunda fase e 3 projetos na 3ª fase do Projeto, para cada um dos departamentos da empresa*

Comentário: Esses projetos podem ser sugeridos no Comité de Inovação da empresa.

- **A.3.2: Aproveitar o portfolio existente de ideias inovadoras**

Sugestões:

- *selecionar uma ideia de concretização relativamente simples, e executar o correspondente projeto inovador durante a 1ª fase do Projeto;*
- *selecionar 2 ideias para concretizar na segunda fase, e outras duas para a terceira fase*

Comentário: os projetos inovadores resultantes desta ação podem integrar-se na ação anterior.

- **A.3.3: Lançar concursos temáticos de ideias dirigidos a todos os colaboradores da empresa**

Sugestões:

- *escolher temas do tipo:*
 - *O posicionamento estratégico da empresa num mercado recessivo*
 - *A criação de um manual de boas práticas para a "produção exemplar"*
 - *A obtenção de vantagens competitivas através da cooperação com parceiros exteriores*
 - *A simplificação das rotinas administrativas*
 - *Fazer da Empresa "A Melhor Empresa para se Trabalhar em Portugal"*
 - ...

- selecionar as melhores ideias de modo a concretizar 4 projetos inovadores durante a vigência do Projeto

- **A.3.4: Aprimorar os procedimentos de gestão da empresa**

Sugestão:

- na 1ª fase do Projeto, selecionar 1 procedimento formalizado em cada um dos departamentos da empresa, analisá-lo criticamente, e redesenhá-lo de modo a melhorar a sua eficácia e a sua eficiência.
- na 2ª e 3ª fases, selecionar 2 procedimentos, formais ou informais, e redesenhá-los com o mesmo objetivo.

Linha de Ação 4: Reforçar a cultura inovadora na Empresa

- **A.4.1: Recolher e divulgar casos de sucesso de inovação**

Sugestões:

Procurar casos em Portugal e no estrangeiro

- Visitar empresas nacionais e estrangeiras, reconhecidamente inovadores
- Dar preferência a casos no setor da Empresa, mas não se restringir a esse setor

- **A.4.2: Investir na formação e sensibilização dos colaboradores da empresa**

Sugestões:

- Dirigida a colaboradores em todos os níveis de responsabilidade
- Reforçando o conhecimento de técnicas e ferramentas de gestão da inovação
- Estimulando a criatividade e a resolução criativa de problemas
- Utilizando casos de estudo de inovação relevantes para a Empresa

- **A.4.3: Aumentar a visibilidade da inovação na empresa**

Sugestões:

- Recorrendo ao boletim da empresa e ao seu sítio Web
- Recorrendo a expositores e placards
- Divulgando resultados da inovação (e não intenções)

- **A.4.4: Criar oportunidade de discussão das oportunidades e das dificuldades da inovação na Empresa**

Sugestão:

- Organizar periodicamente "tertúlias" temáticas sobre inovação

- **A.4.5: Capturar visões e experiências de personalidades prestigiadas, sobretudo oriundas de setores diferentes do da Empresa**

Sugestão:

- Criar um "Conselho de Visionários", integrando pessoas dos meios institucional, académico, financeiro, empresarial. Num número pequeno de reuniões desse Conselho (2 ou 3 por ano), procurar obter
- Visões / conselhos de longo prazo (política e estratégia empresarial)

- *Perspetivas da realidade diferentes das da Empresa*
- *Alargamento da rede de relações pessoais e institucionais*

Linha de Ação 5: Afinar / reforçar o Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (SGIDI) da Empresa (se existir já formalizado)

- **A.5.1: Incluir métricas e indicadores de resultados em cada projeto de inovação da Empresa**
- **A.5.2: Adotar processos de gestão de risco nos projetos de inovação**
Sugestão:
Recorrer à metodologia "stage-gate"
- **A.5.3: Aprimorar o Sistema de Gestão de Ideias da Empresa**
Sugestões:
 - *Lançar concursos de ideias*
 - *Estabelecer processos de reconhecimento dos autores de ideias particularmente meritórias*
 - *Criar um processo colaborativo de geração de ideias (Wiki Ideias)*
 - *Criar uma taxionomia de ideias*
 - Inovações simples*
 - Inovações complexas*
 - Melhorias*
 - *Oportunidades*
 - ...
 - *Criar um processo ágil para avaliar, selecionar e implementar ideias simples*

Domínio 6: Melhoria e aprendizagem contínuas

Descrição

Objetivo: Desenhar processos/ procedimentos /ações de promoção da melhoria e aprendizagem contínuas.

Descrição: Esta área de melhoria visa a adoção do pensamento estruturado nos processos de gestão da empresa, a criação de mecanismos que assegurem inovação, mudança e melhoria contínuas e o alargamento do uso de novas capacidades de inovar, mudar e melhorar em todos os domínios de atividade da empresa. Trata-se de desencadear na empresa uma mudança cultural e organizacional, mexendo com práticas instaladas, traços culturais, hábitos adquiridos, competências afirmadas. O processo deverá fomentar o envolvimento, responsabilização e autonomização dos colaboradores; a agilização da comunicação interna e da troca de informação entre pessoas e departamentos; a análise sistemática de lições aprendidas (documentação, partilha, foco no que correu bem e menos bem); a resolução partilhada (e grupal) de problemas e de desafios; a modernização e otimização de processos (análise, crítica e melhoria); a exploração sistemática de soluções inovadoras para os processos gestionários da empresa (processos produtivos, financeiros, marketing, pessoal).

Benefícios: Colaboradores mais esclarecidos e capacitados para enfrentarem os desafios da mudança e inovação; criação de conhecimento tácito e codificado relevante; capacidade de mudar e inovar com mais agilidade; ambiente mais propício à inovação e mudança; produção de saber no quotidiano da empresa; sistematização dos processos de aprendizagem.

Plano de Ação

Linha de Ação 1: Estabelecer condições preliminares para melhorar o processo de aprendizagem organizacional e melhoria contínua

- **A.1.1: Estabelecer um horizonte temporal para o projeto**

Sugestões:

- Considerar cerca de 6 meses como uma primeira aproximação para que o projeto frutifique
- Considerar esta questão como uma experiência, e rever aquela estimativa mensalmente

- **A.1.3: Atribuir responsabilidades no lançamento e na condução do projeto**

Sugestões:

- Um administrador da empresa como coordenador do projeto

- Um quadro superior como zelador dos aspectos operacionais do projeto

Linha de Ação 2: Criar práticas internas para recolha de informação e criação de conhecimento de forma continuada

- **A.2.1: Realizar briefings e debriefings**

Sugestões:

- Em todos
 - os marcos de projetos
 - os eventos marcantes
 - as observações relevantes feitas "no terreno"
 - ...
- Obter o testemunho verbal de todos os participantes
- Definir regras de registo simples
 - Usar formato consistente, simples
 - Adotar estilo tipo narrativa, com registo de fatos, impressões, reações
 - Timings (no imediato – pós-evento)
 - Indigitar redator(es)

- **A.2.2: Preparar logbooks como apoio à documentação de atividades (e pensamentos) relevantes**

Sugestões:

- registar (descrever, explicar) atividades dos projetos
- registar (descrever, explicar) atividades de contactos (conversas; visitas):
 - com clientes
 - com fornecedores
 - com parceiros
 - com concorrentes
 - ...
- registar observações e resultados das atividades de experimentação
- ...

- **A.2.3: Benchmarking e análise de melhores práticas, a fim de aprender a partir de outras empresas e organizações**

Sugestões:

- Procurar exemplos de empresas inovadoras, em Portugal e no estrangeiro, e analisar como é que a Empresa se poderia inspirar nesses exemplos
- Procurar exemplos na experiência e no conhecimento dos membros da empresa
- Fazer uma lista de oportunidades de melhoria e de inovação para a Empresa que esses exemplos sugerem

- **A.2.4: Experimentar novas abordagens, através da inovação**
Sugestões:
 - Identificar e realizar pelo menos 2 mini-projetos inovadores simples e de curta duração
 - Para isso, identificar desafios individuais ou da empresa que gostassem de ver resolvidos
 - Ex^{os} ilustrativos de desafios potencialmente interessantes
 - Melhorar a gestão do tempo
 - Melhorar a eficácia e a eficiência das reuniões
 - Melhorar o processo de delegação de tarefas
 - Criar oportunidades para troca eficiente de informação entre os vários níveis da empresa
 - ...
 - Para cada um dos desafios, criar um micro-projecto de mudança/melhoria, que assenta nos seguintes passos:
 - responder, individualmente ou em grupo, às seguintes questões:
 - . Porque é que faço (ou fazemos) isto?
 - . Porque é que faço (ou fazemos) isto deste modo?
 - . O que é que posso (ou podemos) fazer de diferente para resolver este desafio?
 - Com base nas respostas às perguntas anteriores, ir testando soluções para resolver o desafio.

- **A.2.5: Resolução sistemática de problemas e implementação de novos processos**
Sugestões:
 - Identificar e resolver problemas renitentes, de resolução rápida, com que a Empresa se defronte
 - Identificar pelo menos 2 desses problemas e abordar (congeminar e concretizar) em grupo a sua resolução (problemas renitentes: "Há meses que andamos a tentar que ...e é sempre a mesma coisa")
 - Usar técnicas de resolução criativa de problemas (CPS)

Linha de Ação 3: Analisar o histórico e aprender com as próprias experiências

- **A.3.1: Identificar, compreender e redesenhar processos ou procedimentos internos, formais ou informais, carentes de revisão, melhoria ou atualização**
Sugestões:
 - Identificar pelo menos 2 ou 3 processos internos prioritários
 - Assegurar que há uma compreensão refletida e partilhada desses processos
 - Proceder ao escrutínio analítico desses processos, recorrendo a abordagens sistemáticas de compreensão de problemas, por ex: usar técnicas como 'listar o que se sabe'; 'diagramas inquisitivos'

- Procurar soluções alternativas e/ ou complementares e redesenhar esses processos
- Prototipar e testar as novas soluções e substituir gradualmente processos antigos pelos novos
- Rever e atualizar esses novos processos

Linha de Ação 4: Estabelecer condições para a análise da informação e das lições aprendidas (em projetos e atividades estruturadas) e sua incorporação em novas iniciativas /projetos

- **A.4.1: Adotar mecanismos sistemáticos de análise, reflexão e avaliação (em projetos e atividades estruturadas), para extrair lições e aprendizagens a incorporar em novas iniciativa/novos projetos**

Sugestões:

- Responder, individualmente ou em grupo, às seguintes questões:
- O que se fez bem?
- O que se fez menos bem?
- O que se pode fazer melhor (aprendizagens)?
- Com base nas respostas às perguntas anteriores, definir orientações para a ação, de modo a incorporar, de maneira gradual, as aprendizagens ou ir testando novas abordagens

Linha de Ação 5: Estabelecer práticas para partilhar lições e transferir o conhecimento por toda a organização

- **A.5.1: Partilha de briefings e debriefings pelas pessoas envolvidas diretamente nas atividades**

Sugestões:

- Considerar o uso de ferramentas colaborativas na sua preparação e partilha

- **A.5.2: Formalizar reuniões táticas, de coordenação, envolvendo todas as pessoas**

Sugestões:

- Estabelecer ritmo na regularidade dessas reuniões (todas as manhãs) e uma duração curta (30 min)
- Assegurar rigor no cumprimento do tempo (de início e fim) de reunião: cronometrar

- **A.5.3: Formalizar reuniões de balanço, periódicas, envolvendo todas as pessoas**

Sugestões:

- Formalizar reuniões mensais entre os participantes destinadas a esclarecer o ponto de situação dos projetos em curso (incluindo o Projeto global de Melho-

ria e Aprendizagem Contínuas) e a discutir e tomar decisões sobre questões de natureza mais estratégica

- **A.5.4: Realização de “tertúlias”, entre membros da empresa, sobre tópicos relevantes para a aprendizagem organizacional e melhoria contínua**

Sugestões:

- *Identificar temas livres e outros mais dirigidos a fim de promover a partilha de lições e de conhecimento tácito e codificado*
- *Exemplos ilustrativos de temas livres:*
 - *Coisas novas tentadas que não foram bem sucedidas*
 - *Aspetos que facilitam e/ou dificultam a comunicação e a partilha de informação internamente*
 - *O papel da experimentação na inovação e aprendizagem*
 - *Motivação para melhorar e inovar*
 - *Resolução criativa de problemas*
 - *....*
- *Exemplos ilustrativos de temas dirigidos:*
 - *Como melhorar a comunicação e a troca de informação na ação quotidiana da empresa?*
 - *Como questionar hábitos e rotinas dentro da própria organização?*
 - *...*
- *Criar uma periodicidade (mensal) para realizar estes eventos, a fim de garantir um acréscimo de conhecimento e de aprendizagem pela interação*
- *Seguir esta prática de um exercício curto de avaliação do processo e dos resultados*

Domínio 7: Métricas de Inovação

Descrição

Objetivo: Aprofundar e alargar a mais projetos a definição de indicadores de desempenho e de métricas de avaliação de resultados.

Descrição: Esta área de melhoria visa a objetivação dos resultados e impactos da inovação através da definição de indicadores de processo específicos para medir as atividades de inovação e da quantificação dos resultados da inovação e do seu impacto. Os indicadores de desempenho deverão alargar-se ao maior número de projetos de inovação e incluir parâmetros como, por exemplo, o 'time-to-profit', 'time-to-market', 'custos de desenvolvimento', 'tempo que medeia entre a apresentação e a seleção da ideia'. Será importante que as métricas de inovação definidas incluam preocupações ao nível do investimento em inovação, da participação de produtos /serviços inovadores nas receitas e da participação das inovações nos lucros e também na redução dos custos organizacionais e do impacto da inovação na empresa globalmente. A preocupação em definir métricas e indicadores de desempenho deverá fazer-se ao nível de cada projeto, para a globalidade dos projetos (indicadores standard) e ao nível do próprio sistema de gestão da inovação.

Benefícios: Melhoria da avaliação de resultados da inovação; maior capacidade de tomada de decisão e de convencimento.

Plano de Ação

Linha de Ação 1: Estabelecer condições preliminares do projeto

- **Ação 1.1.1: Criar um grupo de planificação e gestão das métricas de inovação**

Sugestões:

- Criar um grupo pequeno com forte pendor operacional
- Incluir competências em vendas, desenvolvimento, administração e finanças
- Indicar um administrador para presidir aos trabalhos do grupo
- Atribuir as responsabilidades deste Grupo (planificar e gerir as métricas de inovação) a um grupo de promoção de inovação, se já existir

- **Ação 1.1.2: Estabelecer objetivos, terminologia, conceitos**

Sugestões:- Medir os resultados de um "portfólio de inovações" ao invés de avaliar "projeto-a-projeto", segundo os seguintes princípios:

- Procurar que o portfólio dê bons resultados, não que cada projeto seja bem sucedido (o que é uma impossibilidade)
- Encarar o portfólio como um processo de gerir os riscos através da diversificação dos investimentos
- Encorajar a inclusão no portfólio de projetos de natureza e risco variáveis,

- que no conjunto facilitem a realização dos objetivos estratégicos da Empresa*
- *Distinguir entre Métricas e Indicadores*
 - *Métricas: medidas quantitativas*
 - *Indicadores: "medidas" qualitativas*
 - que se podem "quantificar" através de escalas tipo Likert (escala de 0 a 5, onde*
 - 0= discordo totalmente de uma dada afirmação e 5 = concordo totalmente com ela)*

- **A.1.3: Estruturar o projeto de apuramento das métricas e dos indicadores**

Sugestões:

- *Dividir as métricas e indicadores relevantes para a atividade da Empresa em 3 categorias*

Inputs (recursos materiais e imateriais investidos no sistema de gestão de inovação da empresa)

Processo (métricas e indicadores caracterizadores do funcionamento do sistema de gestão da inovação)

Outputs (resultados das atividades de inovação da Empresa)

- **A.1.4: Estabelecer um horizonte temporal para o Projeto "Experimentar a Criatividade e a Inovação"**

Sugestões:

- *Considerar cerca de 6 meses como o tempo necessário para ter uma primeira versão dos indicadores e das métricas, já devidamente apuradas*

Linha de Ação 2: Inputs

- **A.2.1: Estabelecer Indicadores relevantes**

Sugestões:

- *Atribuir a execução desta responsabilidade ao Grupo de condução do projeto*
- *Escolher indicadores*

-Exemplos ilustrativos de indicadores:

- *A Empresa identifica bem as áreas da empresa que precisam de inovação*

- *A Empresa tem uma estratégia clara que promove iniciativas inovadoras concretas*

- *A Empresa tem um bom "painel de controle" da inovação*

- *A Empresa compreende bem a evolução das atitudes, crenças, ideais e preferências dos clientes*

- *A Empresa compreende bem as implicações e aplicações de novas tecnologias*

- *A Empresa tem boa compreensão do futuro emergente*

- *A Empresa pratica a vigília da envolvente de modo a esta ajudar na identificação de oportunidades de inovação*

- ...

- Quantificar os indicadores numa escala de Likert (0 a 5, 0= discordo totalmente; 5 = concordo totalmente)
- Identificar respondentes adequados para a apreciação e quantificação dos indicadores
- Responsabilizar colaboradores da empresa pela obtenção e atualização dos indicadores

- **A.2.2: Estabelecer métricas relevantes**

Sugestões:

- Atribuir a execução desta responsabilidade ao Grupo de condução do projeto
- Escolher métricas
 - Exemplos ilustrativos de métricas:
 - Tempo gasto por top management em inovação
 - Dinheiro investido em inovação (incluindo pessoas)
 - por tipos de inovação
 - produtos
 - serviços
 - processos
 - soluções organizacionais
 - mercados
 - marketing
 - vendas
 - ...
 - Formação em inovação e criatividade
 - quantas horas
 - quantas pessoas
 - Tempo e dinheiro investidos na compreensão da envolvente
 - ...
 - Preparar instrumentos para recolha e tratamento de dados
 - Contabilidade analítica
 - Registos
 - ...
 - Responsabilizar colaboradores da empresa pela obtenção e atualização das métricas

Linha de Ação 3: Processo / Portfolio

- **A.3.1: Estabelecer indicadores relevantes**

Sugestões:

- Atribuir a execução desta responsabilidade ao Grupo de condução do projeto
- Escolher indicadores
 - Exemplos ilustrativos de indicadores:
 - A Empresa gere um portfolio equilibrado face à diversidade de inovação e ao grau de risco

- A Empresa exhibe, no quotidiano, capacidade, abertura e flexibilidade para acomodar conceitos e ideias diversas (incluindo exóticas)
- A Empresa tem uma cultura que encoraja a partilha e discussão de ideias
- A Empresa está a envolver as pessoas certas e as necessárias para a boa condução do processo de inovação
- Quantificar os indicadores numa escala de Likert (0 a 5, 0= discordo totalmente; 5 = concordo totalmente)
- Identificar respondentes adequados para a apreciação e quantificação dos indicadores
- Responsabilizar colaboradores da empresa pela obtenção e atualização dos indicadores

- **A.3.2: Estabelecer métricas relevantes**

Sugestões:

- Atribuir a execução desta responsabilidade ao Grupo de condução do projeto
- Escolher métricas
 - Exemplos ilustrativos de métricas:
 - Nº ideias
 - propostas por gente de dentro
 - idem, gente de fora
 - Nº de ideias submetidas que visam
 - novos produtos
 - novos serviços
 - novos processos
 - novas soluções organizacionais
 - novos mercados
 - novas abordagens ao marketing
 - novas estratégias de vendas
 - ...
 - Nº de ideias que passam à fase de desenvolvimento (projetos) com o objetivo de resultarem em
 - novos produtos
 - novos serviços
 - novos processos
 - novas soluções organizacionais
 - novos mercados
 - novas abordagens ao marketing
 - novas estratégias de vendas
 - ...
 - Nº de colaboradores da empresa envolvidos na submissão de ideias ()
 - Nº de colaboradores da empresa envolvidos no desenvolvimento de projeto inovadores
 - Nº de colaboradores da empresa envolvidos em projeto de desenvolvimento
 - "Time to market" de novas ideias
 - ...

- Preparar instrumentos para recolha e tratamento de dados
 - Contabilidade analítica
 - Registos
 - ...
- Responsabilizar colaboradores da empresa pela obtenção e atualização das métricas

Linha de Ação 4: Outputs

- **A.4.1: Indicadores**

Sugestões:

- Atribuir a execução desta responsabilidade ao Grupo de condução do projeto
- Escolher indicadores
 - Exemplos ilustrativos de indicadores:
 - A Empresa está a responder bem às novas necessidades dos clientes
 - Os clientes estão satisfeitos com a oferta de novos produtos e de novos serviços da Empresa
 - Quantificar os indicadores numa escala de Likert (0 a 5, 0= discordo totalmente; 5 = concordo totalmente)
 - Identificar respondentes adequados para a apreciação e quantificação dos indicadores
 - Responsabilizar colaboradores da empresa pela obtenção e atualização dos indicadores

- **A.4.2: Métricas**

Sugestões:

- Atribuir a execução desta responsabilidade ao Grupo de condução do projeto
- Escolher métricas
 - Exemplos ilustrativos de métricas:
 - Nº de projetos que resultaram em
 - novos produtos inovadores
 - melhoria de produtos existentes
 - novos serviços inovadores
 - melhoria de serviços existentes
 - novos processos inovadores
 - melhoria de processos existentes
 - novas soluções organizacionais
 - melhoria de soluções organizacionais existentes
 - novos mercados
 - melhoria ...
 - novas abordagens ao marketing
 - melhoria ...
 - novas estratégias de vendas
 - melhoria ...
 - ...

- % vendas (e lucros) de novos produtos ou serviços (3 anos ou menos)
- % dos lucros oriundos de novos produtos ou serviços
- Razão entre dinheiro investido no portfolio e as vendas dele derivadas (ROI)
- Razão entre dinheiro investido no portfolio e as economias dele derivadas
- Idade média de produtos ou serviços
- Nº patentes requeridas, concedidas e usadas
- Taxa crescimento de novos clientes
- ...
- Preparar instrumentos para recolha e tratamento de dados
 - Contabilidade analítica
 - Registos
 - ...
- Responsabilizar colaboradores da empresa pela obtenção e atualização das métricas

Notas Finais

O presente Manual de Boas Práticas de inovação foi organizado, enquadrado num conjunto de atividades promovidas pela InovaDomus e Criatinova, com o objetivo de sensibilizar e promover a reflexão e o debate das empresas e indivíduos em torno da temática da gestão da inovação, num ambiente interdisciplinar e intersetorial.

Trata-se de um guia para a adoção de práticas e soluções de gestão, que se colocam tanto ao nível dos princípios, atitudes e comportamentos como ao nível da estratégia e tática para a ação inovadora. É a amplitude e o enfoque eminentemente prático das ações propostas, suportadas por sugestões e exemplos concretos, que fazem deste Manual um instrumento com real valor para as empresas e indivíduos. A singularidade deste Manual está também no valor intrínseco associado a cada uma das ações consideradas. Isto porque, elas decorrem de abordagens colaborativas e do cruzamento de experiências em contextos empresariais distintos, com o enriquecimento que isso representa do ponto de vista do desenho de soluções simples, eficazes e inovadoras.

Em termos genéricos, o Manual sugere que a melhoria do desempenho das empresas em termos de inovação e competitividade depende, entre outros aspetos, do pensamento estruturado, da planificação ativa, da gestão sistemática de processos, da conectividade, da criatividade, da experimentação.

O Manual constitui um estímulo importante para a ação inovadora e uma ferramenta para apoiar o desenho de novos processos de inovação organizacional. Esperamos que este Manual possa servir de 'trampolim' para outras iniciativas de partilha de boas práticas de gestão de inovação e, principalmente, de implementação efetiva de melhores práticas para um desenvolvimento sustentado da inovação.

Agradecimentos

A InovaDomus expressa o maior agradecimento a todas as empresas que participaram diretamente nas várias atividades do projeto e que se disponibilizaram a abrir as suas portas a todas as entidades envolvidas na iniciativa e a partilhar o conhecimento, na convicção de que todos aprendemos muito mais uns com os outros. Uma palavra especial de agradecimento é devida ao coordenador e técnicos operacionais responsáveis por esta iniciativa, nomeadamente a Jorge Alves, Maria José Haneman e Marisa Visser. Não podemos deixar de agradecer o contributo de todas as entidades parceiras na ampla divulgação deste Manual de Boas Práticas, prolongando assim os seus efeitos potenciais nas pessoas e entidades que o utilizem.

Equipas das empresas participantes

EFAPEL

Efapel – Américo Duarte, Catarina Duarte, Carla Banha, Paula Nunes, Paulo Fontes, João Lima, Nuno Silvério

Extrusal

Extrusal – Cristina Bóia, Helena Morgado, Eduardo Duarte, João Neves

LARUS
Design Urbano

Larus – Pedro Martins Pereira, António Martins Pereira, Catarina Vieira

OLI

OLI – António Oliveira, Andreia Costa, Paulo Ribeiro

PAVICENTRO

Pavicentro – João Almeida, José Barros Viegas, Filipe Saraiva

petibol

Petibol – Jorge Araújo, Raquel Araújo, João Venâncio

revigrés
DESIGN EM CERÂMICA

Revigrés - Ana Paula Roque, Augusto Gonçalves, Paulo Conceição

weber

Weber – César Correia

Somague
Engenharia

Somague – Maria Adelaide Jerónimo, Duarte Pereira, António de Mendonça

UMBELINO MONTEIRO

Umbelino Monteiro – Teresa Monteiro, Paulo Domingos, Otávio Mourão, Francisco Simões, Pedro Valente, José Augusto

PARTE IV

Ficha Técnica

Título: INOVAÇÃO - Manual de Boas Práticas: Princípios, Fundamentos e Planos de Ação

Editor: InovaDomus – Associação para o Desenvolvimento da Casa do Futuro – Edição de Novembro de 2011

Coordenação Editorial: Jorge Alves

Equipa de revisão editorial:

Maria José Haneman (Criatinova)

Jorge Alves (Criatinova)

Marisa Visser (Criatinova)

Design e Produção Gráfica: Simetria Azul Ida

