

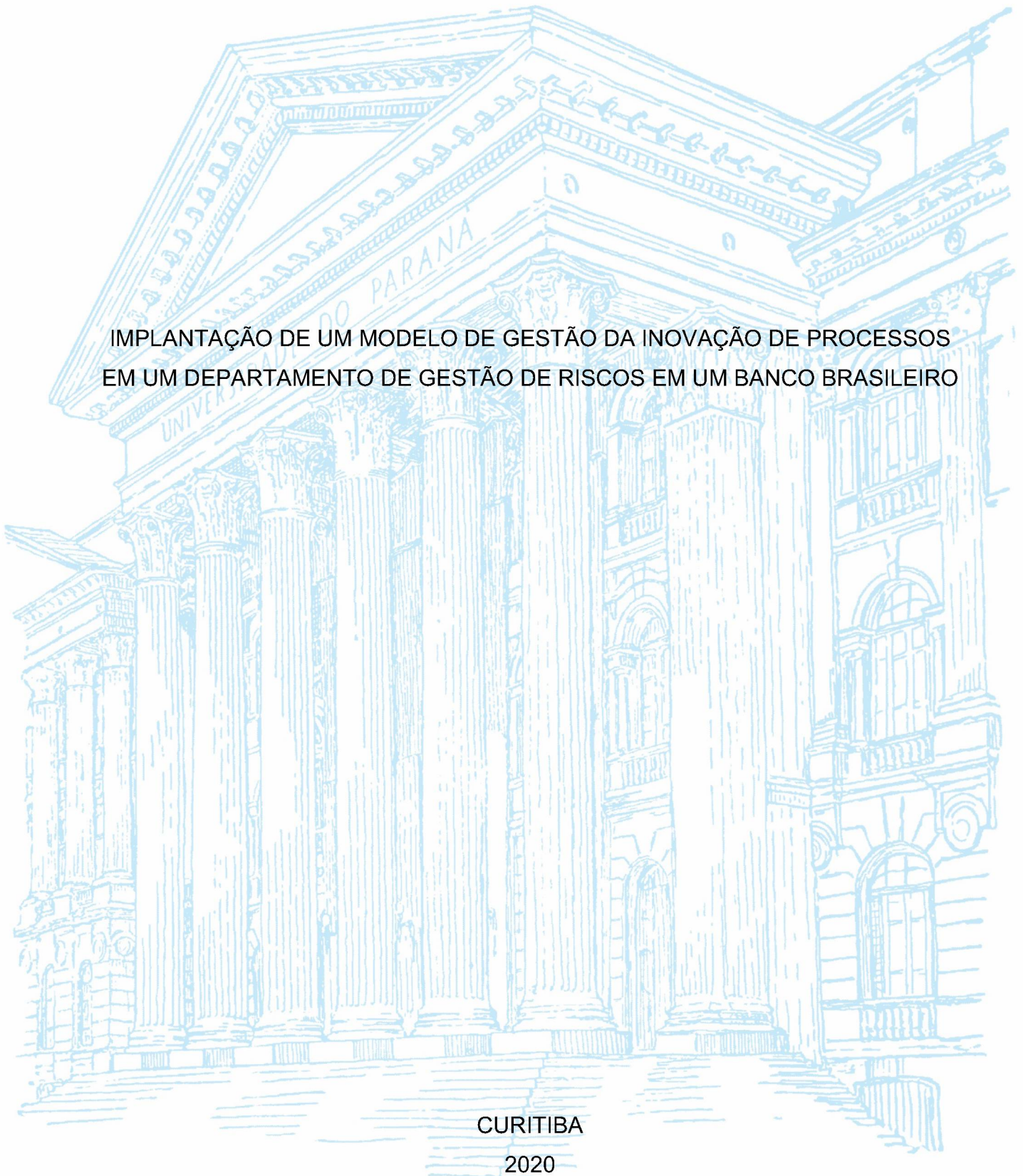
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALEXANDRE BARSALINI PEREIRA

IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO DE PROCESSOS
EM UM DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE RISCOS EM UM BANCO BRASILEIRO

CURITIBA

2020



ALEXANDRE BARSALINI PEREIRA

IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO DE PROCESSOS
EM UM DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE RISCOS EM UM BANCO BRASILEIRO

TCC apresentada ao curso de MBA em Gestão Estratégica, Setor de Administração, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia May

CIDADE

2020

ALEXANDRE BARSALINI PEREIRA

IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO DE PROCESSOS
EM UM DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE RISCOS EM UM BANCO BRASILEIRO

TCC apresentada ao curso de MBA em Gestão Estratégica, Setor de Administração, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos colegas de trabalho do curso MBA em Gestão Estratégica e seus professores pelos dois anos de aprendizado mútuo.

RESUMO

Este projeto sugeriu o desenvolvimento de um modelo de gestão da inovação incremental aplicada no dia a dia de um departamento de gestão de riscos de um banco brasileiro. A necessidade emergiu em um momento que o departamento busca substituir a maneira que operacionaliza as suas atividades que são burocráticas, demoradas e possuem custo elevado, alternando para um modelo de gestão orientado a captura de valor, inclusive em um cenário em que novos entrantes no setor financeiro chegam tirando proveito da recente desregulação do setor, que vem abrindo caminho para novas formas de se fazerem as coisas. A metodologia utilizada para este projeto buscou na literatura relacionada a gestão da inovação boas práticas de gestão, avaliou estudos de caso e etapas para o desenvolvimento de um modelo padronizado para a gestão da inovação, em seguida foi realizado um mapeamento da estrutura do departamento e um levantamento de suas principais atividades durante o último semestre de 2019 de forma a gerar um diagnóstico sobre a gestão de seus processos, incluindo uma pesquisa com os funcionários do departamento de forma a medir o nível de sentimento em relação a gestão de inovação. Este diagnóstico identificou oportunidades para alinhar o modelo de gestão de inovação dentro da estrutura multidisciplinar existente, assim como pontos de intervenção para melhoria contínua.

Palavras-chave: Gestão da Inovação. Estratégia.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 OBJETIVOS	17
3 REVISÃO DE LITERATURA	18
4 METODOLOGIA	32
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	33
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas. No setor de serviços, como o bancário, muitas inovações são evidentes, como a integração de seus serviços de tecnologia e a revolução no atendimento aos seus clientes, entretanto, muitas lacunas podem ser observadas, principalmente em grandes bancos, em que devido a suas grandes estruturas e processos de controle burocráticos, demandam mais tempo e são mais engessadas para fazer as coisas de forma diferente internamente.

Segundo Tidd e Bessant (2015), os concorrentes podem introduzir novos produtos que ameacem os mercados já existentes. Nesses casos, as empresas precisam estar preparadas para reagir por meio da inovação dos produtos e embora estes produtos sejam encarados como a linha de frente da inovação no mercado, a inovação de processos desempenha um papel estratégico também importante. Ser capaz de fazer algo que ninguém mais pode ou fazê-lo de maneira melhor que os outros é uma vantagem significativa. A capacidade de prestar os melhores serviços – mais rápidos, mais baratos, de melhor qualidade – já é considerada fonte de vantagem de competitividade.

Na literatura, encontramos diversas concepções diferentes do termo inovação e podemos concluir que possui um sentido amplo, não é somente relacionado à invenção, mas sim o processo de transformar as oportunidades em novas ideias que tenham amplo uso prático.

Segundo Drucker (1985), “inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual exploram as mudanças como oportunidades para um negócio ou serviço diferente. Pode ser considerada uma disciplina, pode ser aprendida e praticada”. (apud Tidd e Bessant, 2015).

De acordo com Porter (1990), “as empresas obtêm vantagem competitiva por meio de ações inovadoras. Elas abordam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tanto novas tecnologias quanto novas maneiras de fazer as coisas”. (apud Tidd e Bessant, 2015).

Segundo Magaldi e Neto (2018), as startups de tecnologia *fintechs* estão estabelecendo novos padrões de comportamento para indivíduos e empresas, alterando a natureza de um relacionamento sedimentados por séculos, e os grandes bancos que lideram o setor necessitam se enquadrar ao novo cenário.

2 OBJETIVOS

Neste contexto, o objetivo geral este projeto buscou entender como a gestão da inovação é colocada em prática no departamento de gestão de risco desta instituição?

Para atingir o objetivo geral, foi necessário:

1. Pesquisar na literatura modelo de gestão de inovação
2. Avaliar a estrutura organizacional do departamento considerando os indicadores de gestão propostos na literatura, comparando os resultados com o modelo pesquisado
3. Propor atividades para um modelo de gestão de inovação

3 REVISÃO DE LITERATURA

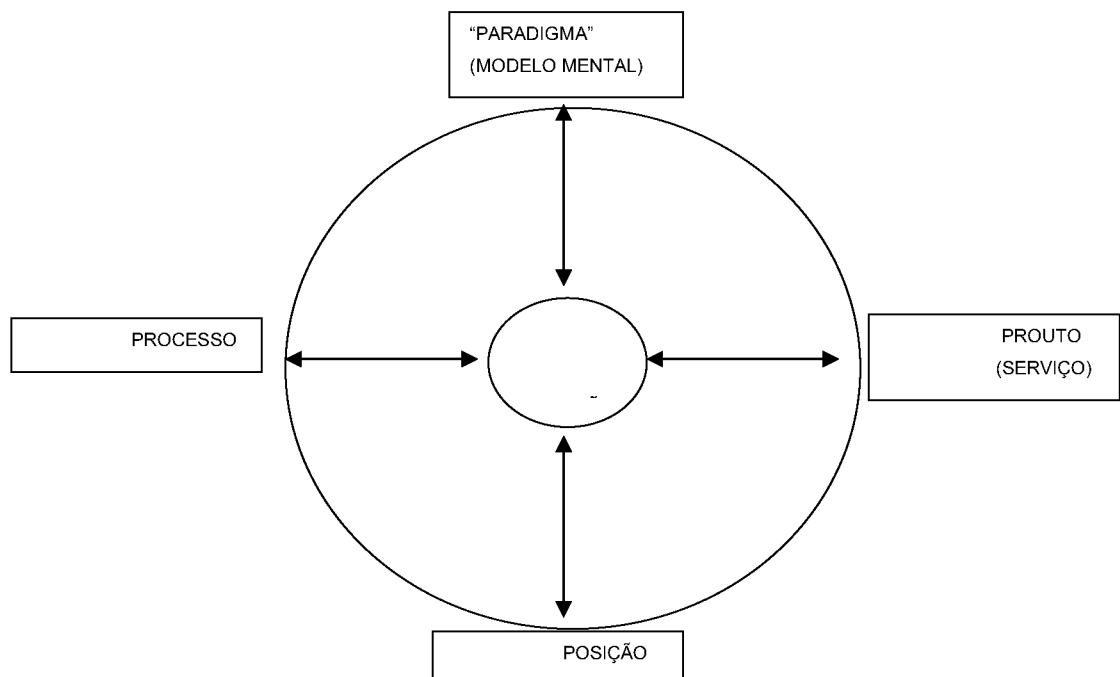
Segundo Tidd e Bessant (2015), Lewis Lerho, sobre os primeiros anos na 3M, gestão e inovação nem sempre se encaixam confortavelmente. Administradores são pessoas que gostam de ordem, que as previsões aconteçam conforme o planejado. A inovação, por outro lado, é geralmente um processo desordenado, na maioria das vezes não sai como o planejado.

Existem 4 dimensões da inovação:

1. Inovação de produto – mudanças no produto ou serviço que a empresa oferece;
2. Inovação de processo – mudanças na forma como os produtos ou serviços são criados e entregues;
3. Inovação de posição – mudanças no contexto em que os produtos ou serviços são introduzidos;
4. Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

A figura 1 mostra o mapa do espaço da inovação disponível para qualquer empresa. Este mapa é conhecido como os “4Ps” da inovação.

Figura 1 – Os 4Ps do espaço inovativo de Tidd e Bessant



FONTE: Tidd e Bessant (2015).

Através deste mapa, podemos representar o potencial da inovação da organização, como o estudo está focado no processo de inovação de processos de um departamento de gestão de riscos dentro de uma organização, a exploração foi feita neste âmbito. Através deste modelo, é possível verificar em quais áreas o departamento tem projetos de inovação e onde pode vir a ter. Também é possível comparar o mapa do departamento com o mapa da empresa e com outros departamentos, assim como também é possível comparar com o de empresas concorrentes.

De acordo com Tidd e Bessant (2015), é necessário explorar o espaço inovativo total de forma a considerar as características de inovação que podem modelar as decisões estratégicas sobre onde e quando atuar, o que inclui:

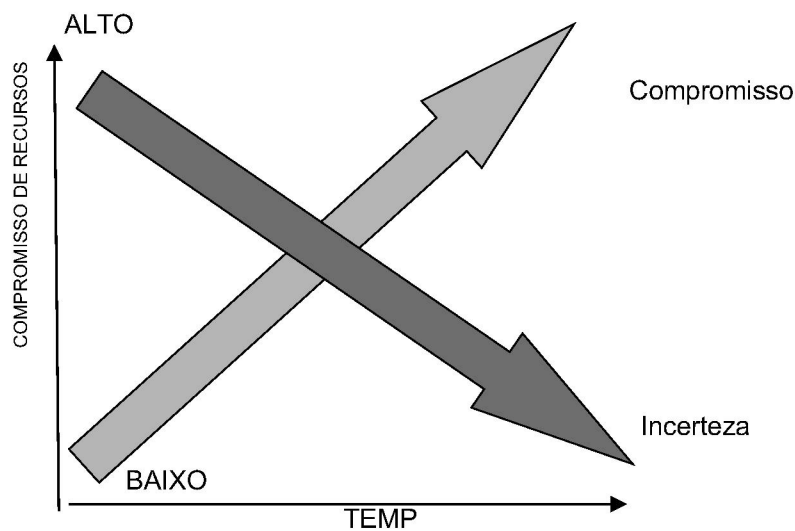
- Grau de novidade – inovação radical ou incremental?
- Plataformas e famílias de inovação – aproveitamento de conhecimento e tecnologias adquiridos em um investimento inicial de inovação, como em P&D, por exemplo, em novas ideias
- Inovação descontínua – o que acontece quando as regras do jogo mudam?
- Nível da inovação – em um componente ou na arquitetura?
- Tempo/Oportunidade – o ciclo de vida da inovação

Os estudos acerca do desenvolvimento do processo incremental sugerem que os ganhos cumulativos de eficiência são maiores no longo prazo do que aqueles obtidos com as mudanças radicais ocasionais e se relacionam com o tipo de desenvolvimento pretendido no caso objeto deste projeto, pois visam a busca de qualidade total e no aumento da produtividade das atividades.

Em relação à inovação descontínua, o surgimento de novas regras no setor bancário deve ser observado continuamente, pois estas condições orientam o que pode mudar drasticamente a estrutura sobre a gestão no departamento e refletir na alteração de sua arquitetura tecnológica. Em contrapartida, a desregulamentação pode gerar oportunidades para a inovação.

Segundo Tidd e Bessant (2015), a inovação é uma questão de conhecimento, que podem vir na forma de conhecimento sobre o que é tecnicamente possível ou de qual configuração responde a uma necessidade. Este conhecimento pode ser baseado em experiências ou pode ser adquirido através de um processo de busca. Importante ressaltar, que o processo de inovação ocorre sob condições de alta incerteza e a gestão da inovação compreende a capacidade de transformar essas incertezas em conhecimento. A figura 2 ilustra o processo de aumento da mobilização de recursos que resulta na redução da incerteza.

Figura 2 – Compromisso de recursos e incerteza da inovação



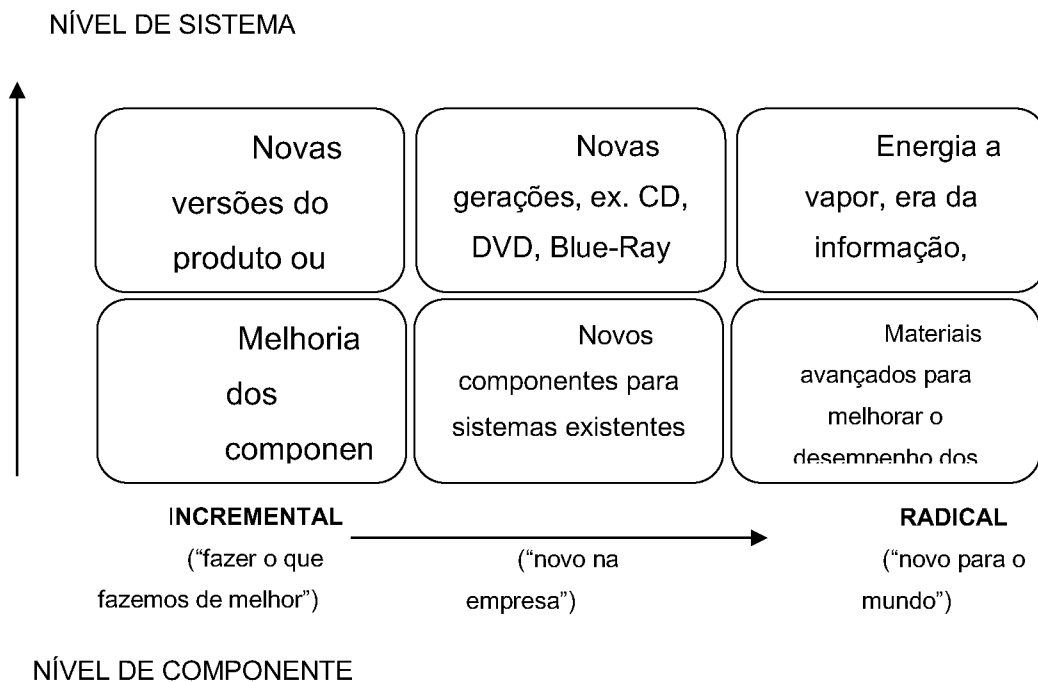
FONTE: Tidd e Bessant (2015).

Há também um desafio em quebra de paradigma em desenvolver formas de gestão da inovação, pois ela ocorre sob condições de alta incerteza e velocidade de mudança, o que exige comportamentos organizacionais como agilidade, flexibilidade, habilidade para aprendizagem rápida, ausência de preconceitos sobre a forma como as coisas podem vir a evoluir, o que difere de uma típica gestão administrativa em um departamento que lida com gestão de riscos, em que os processos são executados sob a influência de altos controles.

Segundo Tidd e Bessant (2015), a inovação é inerentemente incerta e inevitavelmente envolverá fracassos, bem como sucessos e o nível de apetite a este risco implicará no sucesso da implantação do modelo proposto.

Segundo Tidd e Bessant (2015), Henderson e Clark afirmam que a inovação dificilmente está associada a apenas uma tecnologia ou mercado, e sim a uma gama de conhecimentos arranjados em uma determinada configuração e que o sucesso na gestão da inovação vai além da capacidade de mobilizar e utilizar o conhecimento sobre componentes, em que saber como eles podem ser combinados. Além disso, ela pode ocorrer no nível de componente ou de sistema. A figura 3 ilustra os fatores fundamentais para a gestão da inovação e trazem uma visão entre a inovação incremental e a radical.

Figura 3 – As dimensões da inovação.



FONTE: Tidd e Bessant (2015).

Mintzberg et al. (2010), apresentam algumas configurações de estrutura e poder:

- Organização empreendedora: organização simples, com frequência pequena, em geral jovem com estrutura informal e flexível, em que o patrão coordena.
- Organização máquina: quando os cargos se tornaram cada vez mais especializados e o trabalho ficou padronizado. Este arquétipo coloca, de um lado, uma equipe tecnocrática que programa o trabalho de todos, e do outro, um quadro de assessoria para dar auxílio. Apresenta também

uma hierarquia de linha para controlar as muitas pessoas que executam o trabalho menos qualificado.

- Organização profissional: grande parte do seu poder é entregue a profissionais altamente treinados que assumem o trabalho de operações, a estrutura emerge como altamente descentralizada, mas como o trabalho é bastante padronizado, os profissionais podem ser independentes uns dos outros e a coordenação é obtida por aquilo que esperam uns dos outros.
- A organização diversificada: funciona como um conjunto de unidades relativamente independentes, unidas por uma estrutura administrativa frouxa. Cada divisão possui sua própria estrutura para lidar com sua própria situação, sujeita a sistemas de controle de desempenho de uma central remota.
- A organização adocrática: poder baseado em conhecimentos, a distinção linha-assessoria diminui, bem como a distinção entre a alta gerência e todos os outros.
- A organização missionária: dominada por uma cultura forte, seus membros são encorajados a cooperar, há pouca especialização e uma redução na distinção entre gerentes de linha e funcionários. Valores e crenças são comuns a todos.
- A organização política: não se baseia em um sistema de poder estável, com elementos dominantes, os conflitos tendem a surgir e, possivelmente, ficar fora de controle.

De acordo com Magaldi e Neto (2018, p.71), Elon Musk, em uma de suas startups mais fascinantes, a SpaceX, conseguiu diminuir o ciclo de produção e os custos de lançamento de um satélite ao espaço ao mesclar em sua equipe especialistas técnicos com colaboradores que não tinham experiência no setor aeroespacial. Eles chamam isso como o bônus da ignorância.

TABELA 1 – COMPONENTES DA ORGANIZAÇÃO INOVADORA

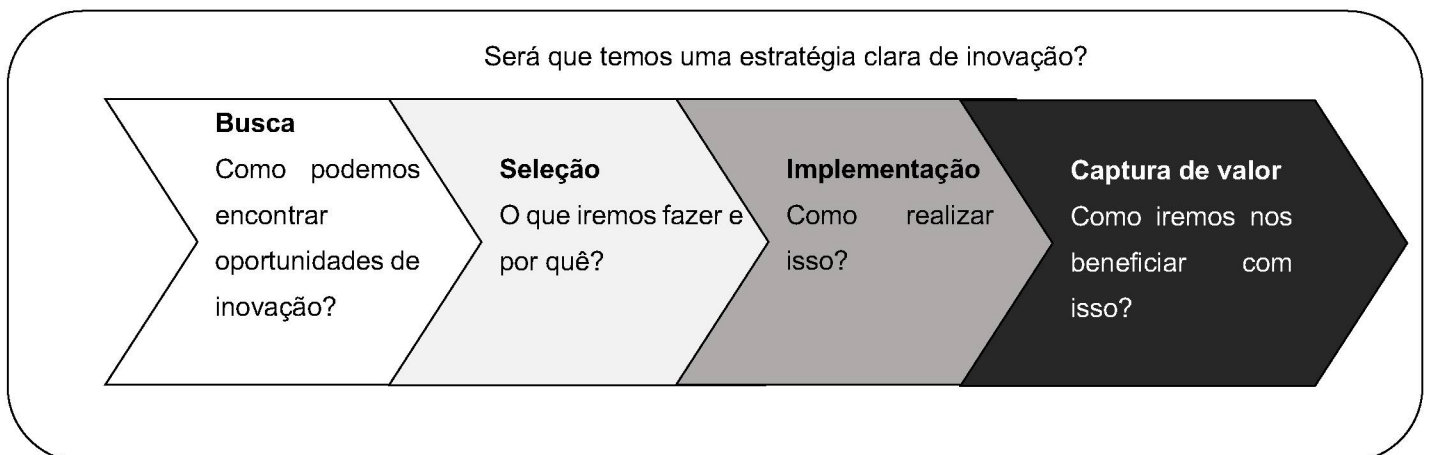
Componente	Características Fundamentais
------------	------------------------------

Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar	Senso de propósito claramente compartilhado e articulado Comprometimento da alta gestão
Estrutura Adequada	Projeto de organização que permita criatividade, aprendizagem e interação.
Indivíduos-chave	Promotores, defensores, <i>gatekeepers</i> e outras funções que energizam ou facilitam a inovação
Trabalho de equipe eficaz	Uso adequado de equipes para solução de problemas Exige investimento em seleção e formação de equipe.
Inovação de alto envolvimento	Participação de toda a organização em atividades de melhoria contínua
Clima criativo	Abordagem positiva a ideias criativas, apoiadas por sistemas de motivação relevante
Foco externo	Orientação para o cliente externo e interno Networking extensivo

FONTE: Tidd e Bessant (2015).

Para o desenvolvimento deste projeto, foi utilizado o modelo de gerenciamento da inovação proposto por Tidd e Bessant (2015), ilustrado na figura 5.

Figura 5 – Modelo simplificado do processo de inovação proposto por Tidd e Bessant.



FONTE: Tidd e Bessant (2015).

Segundo o método, durante a fase de busca, são analisados tanto o cenário interno quanto externo a procura de ameaças e oportunidades para mudança. Durante a fase de seleção, são definidas quais ações estão alinhadas com a estratégia de melhor desenvolvimento e quais deverão ser implantadas. Na fase de implementação é quando os recursos serão empregados na busca por conhecimento que possibilitem

a inovação e executar o projeto sob condições de imprevisibilidade e lançar a inovação. E por fim, a captura de valor por meio da inovação tanto em termos de adoção sustentável e difusão quanto em relação ao aprendizado com a progressão ao longo ciclo, construindo uma base de conhecimento e melhorar as formas de gestão dos processos. A inovação é um processo e precisa ser gerenciada como tal.

De acordo com Tidd e Bessant, alguns traços característicos de liderança contemplam:

- Ser brilhante, alerta e inteligente
- Buscar a responsabilidade e assumir o controle
- Ser hábil nas tarefas de seu domínio
- Ser administrativa e socialmente competente
- Ser enérgico, ativo e resiliente
- Ser bom comunicador

Embora essas características descrevem algumas características, estudos em diferentes contextos identificam também a capacidade cognitiva mais ampla, como a resolução criativa de problemas e habilidades de processar informações e que estes estudos apontam que é nos estágios iniciais de um novo projeto que mais se valoriza a contribuição dos líderes, momento de formulação de ideias e o uso do *brainstorming* é recomendado como técnica para gerar ideias.

Uma análise envolvendo 27 estudos empíricos sobre as relações entre liderança e inovação investigou quando e como a liderança influencia a inovação e concluiu que:

1. A alta gestão deve estabelecer uma política de inovação que seja promovida por toda a organização, e que por meio de seus líderes estimulem o comportamento inovativo através de recompensas.
2. Ao formar equipes, certa heterogeneidade é necessária para promover a inovação. Se a equipe for heterogênea demais, podem surgir tensões, e se for pouco heterogênea, uma liderança mais diretiva é necessária para a reflexão da equipe.

3. Os líderes devem promover na equipe um clima de segurança emocional, respeito e alegria, por meio de apoio emocional e tomada de decisões compartilhada.
4. Indivíduos e equipes devem ter autonomia e espaço para a geração de ideias e a resolução criativa de problemas.
5. Prazos para a elaboração de ideias e solução de problemas devem ser estabelecidos, principalmente nas fases de implementação.
6. Por fim, os líderes de equipe, que possuem o conhecimento especializado, devem colaborar estreitamente na avaliação das atividades inovativas.

Fonte: Baseado em Denti, L. and Hemlim, S. (2012 apud Tidd e Bessant, 2015)

De acordo com Tidd e Bessant (2015) durante a fase de busca, as fontes de inovação podem ser diversas conforme a lista a seguir.

- Os choques no sistema – eventos que mudam o mundo e o modo como o vemos e nos forçam a inovar, buscando novas direções
- Os acidentes – fatos inesperados ou inusitados que nos indicam a direção da inovação
- A observação – a inovação que nasce da imitação ou da extensão do que já é feito
- A inovação recombinante – as ideias e aplicações válidas em um universo são transportadas a um novo contexto
- A regulamentação – mudar as regras do jogo puxam ou empurram a inovação em novas direções
- A propaganda – descobrindo e amplificando as necessidades de talentos
- A inspiração – o momento Arquimedes
- O estímulo do conhecimento – a criação de oportunidades com o rompimento das fronteiras da ciência
- O design – condutor da inovação
- A exigência da necessidade – a necessidade como mãe da invenção e da inovação
- Os usuários – o papel que tem como inovadores
- A exploração – o estudo de um futuro alternativo e a abertura de novas possibilidades

Na busca por fontes de inovação, um dos desafios é classificar as diferentes fontes e Tidd e Bessant (2015) demonstram que uma pesquisa sobre este tema realizado no Reino Unido estas fontes podem ser:

- Interno: em seu próprio grupo empresarial

- Mercado: Fornecedores de equipamentos, clientes, competidores ou outras empresas do setor, consultores, laboratórios comerciais ou institutos privados de pesquisa e desenvolvimento
- Institucional: Universidades ou outros institutos educacionais, institutos de pesquisa públicos ou privados
- Outras fontes: Padrões técnicos, setoriais ou de serviço; conferências, feiras ou exposições; periódicos científicos e publicações técnicas e comerciais; associações profissionais e setoriais.

É necessária capacidade absorviva para a organização e o departamento em reconhecer o valor de novas informações externas, o que envolve muitas atividades diferentes incluindo a busca, a aquisição, a assimilação e a implementação desses conhecimentos.

De acordo com Tidd e Bessant (2015), *exploration* e *exploitation* indicam comportamentos de busca, enquanto o primeiro envolve inovações incrementais, o outro é direcionado ao radical. Para este projeto, o foco na busca por inovações incrementais foi identificado como o ideal por se tratar de um departamento de gestão de riscos de crédito e por ser fortemente regulado.

Segundo Magaldi e Neto (2018, p. 89), “a empresa que conseguir atrair mais pessoas para a rede tem uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes mesmo sem deter o controle total de seu ciclo produtivo”. O que converge com Tidd e Bessant (2015, p. 293), que “o aprendizado compartilhado tem o potencial para o desafio e a reflexão crítica sob diferentes perspectivas”. Isso mostra que a inovação aberta e o trabalho em conjunto com colaboradores de diferentes áreas, instituições ou grupos diferentes acrescentam tanto na busca por inovação, quanto no seu aprendizado.

De acordo com Tidd e Bessant (2015), a *brainstorming* objetiva solucionar problemas específicos ou identificar novos produtos e serviços.

Segundo Tidd e Bessant (2015), a inovação diz respeito ao que fazemos e portanto, conhecemos, o que sugere que algumas ideias são mais seguras do que outras, também por isso, essas são consideradas inovações incrementais. Por outro lado, em condições emocionais, é possível correr riscos com base em argumentos convincentes ou com base em recompensas que levariam a seleção de ideias com um grau de incerteza maior, trazendo mais risco. A incerteza e o comprometimento

dos recursos nos projetos de inovação possuem papel relevante durante a fase de seleção.

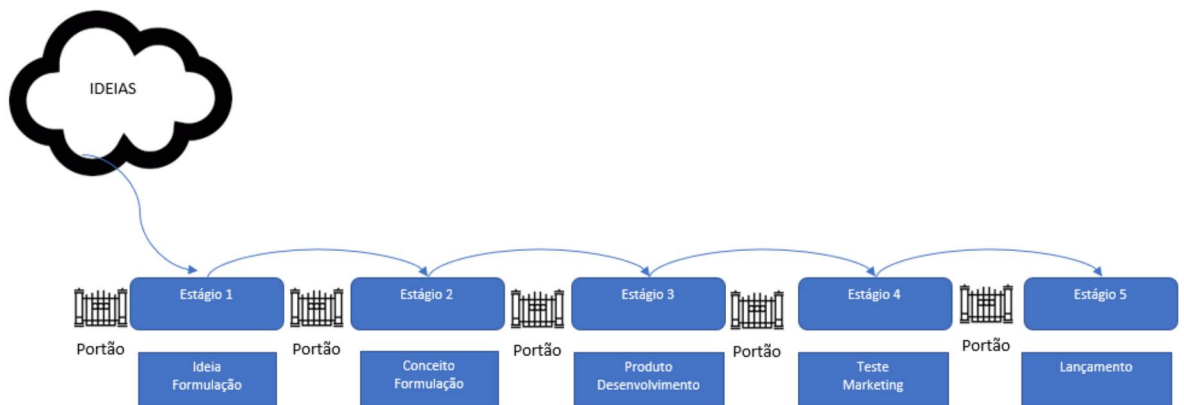
Em relação as inovações incrementais, o processo de seleção é simples, uma vez que o processo já é conhecido, entretanto, ao avaliar o departamento, identificou-se que há a necessidade de definição de uma política relacionada a estratégia de inovação, de forma a criar foco e designar funcionários para organizar as atividades relacionadas a inovação.

Tidd e Bessant (2015, p. 363) citam que, no contexto corporativo, Berglund identifica três aspectos que precisam ser administrados na política de riscos:

- A aceitação das exigências formais de projetos e processos, não dos resultados das inovações
- O controle e a autonomia internos, além da influência e da utilização de experiencia externa
- A flexibilidade do modelo de negócios e a experimentação com configurações e organizações alternativas

O sistema *stage-gate*, criado por Robert Cooper, é um modelo que envolve uma série de “portões” em estágios do projeto e a revisão de seu progresso com base em critérios claramente aceitos e definidos. Cada estágio somente é iniciado se o projeto atender aos critérios, portanto, em cada etapa é avaliado se o projeto deve ser continuado, abortado ou reorientado. A figura 6 demonstra como funciona este modelo.

Figura 6 – Modelo de *Stage-Gate*.



FONTE: Tidd e Bessant (2015).

Neste ponto, um modelo de negócios deve ser feito, Tidd e Bessant (2015), propõem que o plano deve conter:

- Detalhes do produto ou serviço
- Avaliação das oportunidades
- Identificação dos clientes-alvo
- Exame das barreiras à entrada e análise da concorrência
- Avaliação da experiência, conhecimentos e comprometimento da equipe
- Definição de estratégia para precificação, distribuição e vendas
- Identificação e planejamento de riscos significativos
- Cálculo do fluxo de caixa, inclusive pontos de equilíbrio de contas e sensibilidade
- Avaliação das exigências financeiras e de outros recursos

Durante esta fase também, as estimativas qualitativas de risco devem ser geradas. Segundo Tidd e Bessant (2015), as estimativas baseadas em probabilidades são as mais indicadas.

Na fase de implantação, Tidd e Bessant (2015), as atividades necessárias para a criação do produto ou serviço ocorrem.

Em relação a inovação na forma de se fazer as coisas, além de investimentos em tecnologia da informação, Tidd e Bessant (2015) ressaltam que são necessários investimentos em competências e métodos de trabalho para mudar o modelo de negócios.

Um estudo realizado por Clayton (2003) demonstrado por Tidd e Bessant (2015) com mais de 100 empresas visou demonstrar determinadas características comuns dos inovadores de serviços e o resultado demonstra que as empresas com maior destaque são as que gastam mais em pesquisa e desenvolvimento de forma a mudar o que já oferecem e as maneiras de comercializar estas ofertas.

Segundo os autores, a inovação e a qualidade melhoram ao adotar-se equipes interdepartamentais e o compartilhamento de informações.

Também deve ser tomadas decisões em relação a desenvolver internamente ou realizar alianças para o desenvolvimento, algumas variáveis como redução de

custo, ganho de escala, redução de tempo para o desenvolvimento, a promoção de aprendizagem e as implicações devem ser levadas em consideração na tomada desta decisão. Na tabela 2, Tidd e Bessant (2015) demonstra o resultado da pesquisa UMIST, sobre mais de 100 alianças sediadas no Reino Unido sobre as razões para a colaboração.

TABELA 2 – RAZÕES PARA COLABORAÇÃO

	Escore Médio (n=106)
Em resposta a necessidades essenciais de clientes	4,1
Em resposta a uma necessidade do mercado	4,1
Em resposta a mudanças em tecnologia	3,8
Para reduzir o risco em pesquisa e desenvolvimento	3,8
Para ampliar a gama de produtos	3,7
Para reduzir os custos de pesquisa e desenvolvimento	3,7
Para melhorar o tempo para o mercado	3,6
Em respostas a concorrentes	3,5
Em resposta a uma iniciativa de gestão	3,3
Para ser mais inovador em desenvolvimento de produto	3,3

Fonte: Tidd e Bessant (2015)

O uso da inovação aberta como forma de buscar e identificar fontes externas de inovação também pode ser utilizada nesta etapa, de forma a aproveitar de conhecimentos externos, aumentando a sua base de conhecimentos e reduzindo a dependência interna.

Segundo Tidd e Bessant (2015), a liderança tecnológica de uma empresa não se traduz necessariamente em vantagens econômicas. A capacidade de se apropriar de benefícios de seus investimentos em tecnologia depende de como ela traduz sua vantagem tecnológica em produtos ou processos de viabilidade comercial e como protege essa vantagem contra imitadores, alguns dos fatores podem ser determinados

pela gestão do conhecimento, do aprendizado organizacional e da propriedade intelectual. Um dos aspectos da exploração do conhecimento é a relação entre o aprendizado individual e o organizacional e como o primeiro se traduz no segundo, e com o tempo, em processos, produtos e negócios. A gestão do conhecimento envolve cinco tarefas básicas:

1 – A geração e a aquisição de conhecimentos: uma abordagem mais ativa envolve a análise de ambientes externos e internos, consiste na busca, triagem e avaliação de oportunidades externas à organização, incluindo a exploração de novos serviços, aplicando ou combinando competências existentes.

2 – A identificação e a codificação de conhecimentos existentes: o conhecimento pode estar incorporado nas pessoas, cultura organizacional, nas rotinas e ferramentas, tecnologias, processos e nos sistemas da empresa. A gestão do conhecimento consiste em identificar e compartilhar estes conhecimentos nas unidades distintas.

3 – A armazenagem e a recuperação de conhecimentos: o uso de tecnologia da informação para armazenar os dados e informações em banco de dados e canais de comunicação como intranets.

4 – O compartilhamento e a distribuição do conhecimento: em intranets aliada com *workshops* de compartilhamento de conhecimento.

5 – A conversão do conhecimento em inovação: o sucesso da gestão da inovação exige conhecimentos sobre componentes, além de noções sobre como estes podem ser reunidos. Tidd e Bessant (2015) citam Tranfield et al. (2012), que mapearam as diferentes fases do processo de inovação: a descoberta, a realização e a alimentação.

A tabela 3 demonstra as estratégias para implantação da gestão do conhecimento.

TABELA 3 – ESTRATÉGIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Estratégia	Características	Exigências	Riscos
Ondulação	De baixo para cima, melhoria contínua	Ferramenta de processo,	Isolamento da excelência técnica

		motivação continuada	
Fluxo	Integração do conhecimento funcional dentro de processos	Melhoria de interfaces, envolvimento antecipado sobreposição de fases	Conformidade, custos de coordenação
Implantação	União de sistemas, produtos e serviços	Sistemas de informação comum e tecnologia, motivação e recompensas	Perda de autonomia, complexidade do sistema
Transposição/Transição	Novo conhecimento por meio de uma nova combinação de competências existentes	Linguagem e objetivos comuns	Necessidade de alto controle, viabilidade técnica, falha de mercado
Transferência	Exploração de conhecimento existente em um novo contexto	Novo conhecimento de mercado	Tecnologia, apoio e serviço ao cliente inapropriados

Fonte: Tidd e Bessan (2015)

A escolha de um modelo de valor descreve como ele é criado e capturado e a sua distinção é essencial, ele inclui:

- A proposição de valor – como a inovação cria valor e para quem?
- A geração de receitas – como a empresa captura e se apropria das vantagens?
- As competências e processos – como é o desempenho da inovação ou do empreendimento?

- A posição na rede – como riscos, responsabilidades e recompensas são distribuídos?

No campo da estratégica, a capacidade para aprender a partir de experiência e análise é essencial, Tidd e Bessant (2015) listam três ingredientes essenciais para a estratégia da inovação:

- A posição da empresa, no que diz respeito a seus produtos, processos, tecnologias.
- Os caminhos tecnológicos que se abrem à empresa.
- Os processos organizacionais seguidos pela empresa a fim de integrar a aprendizagem estratégica além dos limites divisionais e funcionais.

Para mensurar o desempenho da Inovação, Tidd e Bessant (2015) apresentar um modelo que contempla a utilização quantitativa dos recursos utilizados no processo de inovação e os resultados que podem ser traduzidos em indicadores como a quantidade de patente, porcentagem das vendas dos novos produtos, a contribuição dos funcionários com novas ideias, dentre outros.

4 METODOLOGIA

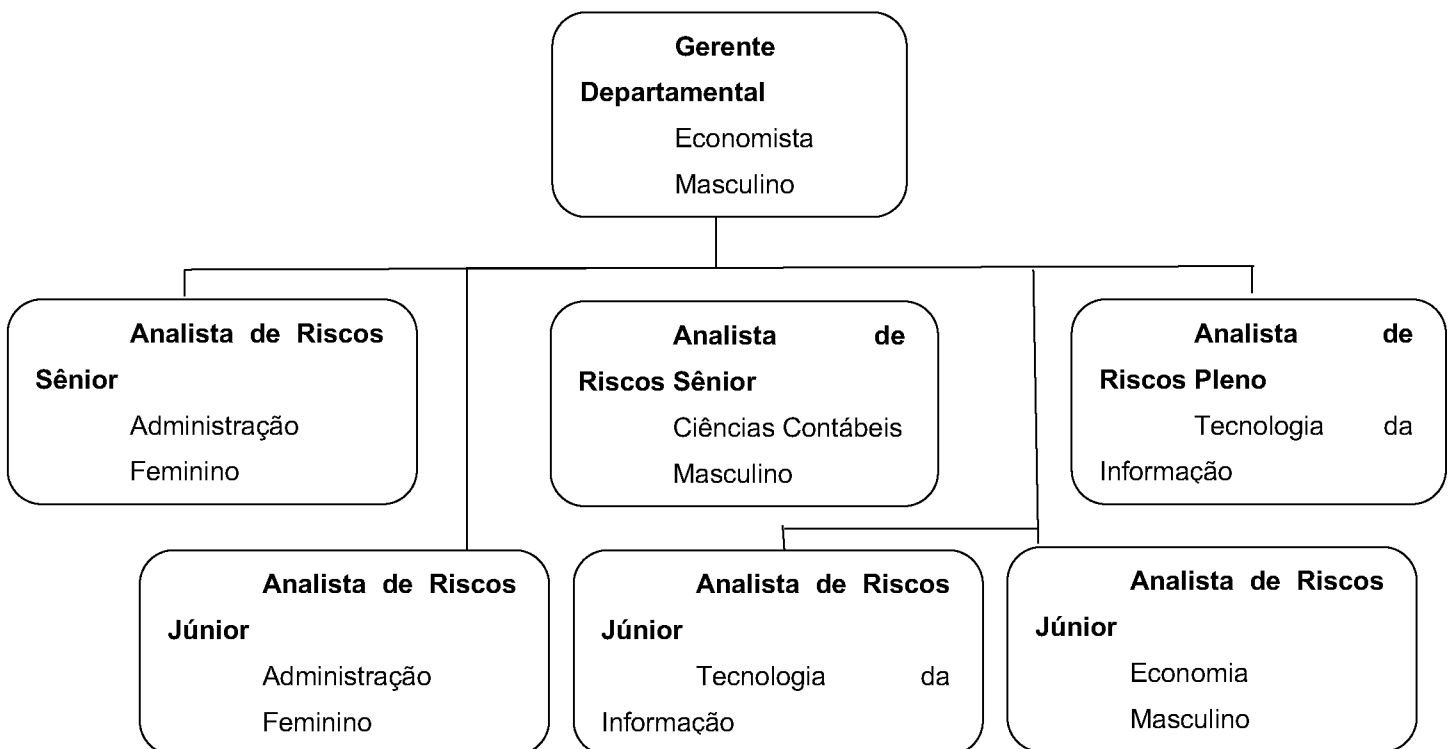
Para o desenvolvimento do modelo proposto neste projeto, realizou-se uma pesquisa exploratória na bibliografia sobre gestão da inovação de forma a visualizar os procedimentos a serem adotados, obter conhecimento, aprimorar ideias e construir hipóteses.

Para gerar o diagnóstico departamental, uma pesquisa através de entrevistas foi realizada de forma a coletar dados e relacioná-los com a pesquisa bibliográfica de forma a identificar o nível de inovação presente no desenvolvimento das atividades departamentais e avaliar qual seria a melhor estratégia para o desenvolvimento de modelo de gestão de inovação.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A estrutura do departamento está organizada conforme a figura 4 e é multidisciplinar, e de acordo com Tidd e Bessant (2015), a inovação tem a ver com trabalho de equipe e com a combinação criativa de diferentes disciplinas e perspectivas. A equipe é composta por 50% do gênero feminino e 50% masculino, com diversas formações acadêmicas e idades diferentes.

Figura 4 – Organograma do Departamento



Fonte: o autor (2020)

Avaliando os componentes dentro do departamento, observou-se que a visão de liderança e desejo de inovar está presente, há um pioneirismo e um desejo explícito de ser um departamento pioneiro em experimentar novas tecnologias e novos processos internos dentro da organização, o clima criativo foi observado nos membros mais novos da equipe, contrastando com o comportamento mais conservador dos membros mais velhos. Observou-se também que não havia um papel claro de um promotor que facilite a inovação, sendo as ideias concentradas no gestor da equipe

que ficava responsável em selecionar quais ideias deveriam ser implementadas sem que a lista fosse divulgada ou compartilhada entre os membros.

Avaliando a estrutura departamental, podemos fazer um paralelo com os arquétipos estruturais de Mintzberg (2010), em que a organização está no modelo do arquétipo de forma divisionada, que caracteriza-se como uma forma orgânica descentralizada, projetada para se adaptar a desafios ambientais locais, encontrada em grandes organizações e que o departamento objeto deste estudo pode ser considerado uma unidade de negócio estratégica e possui a capacidade de atacar um produto específico. Entretanto, este modelo implica em concentrar as forças no desenvolvimento de competências em nichos específicos, causando um distanciamento de P&D da organização.

Um ponto importante é referente a aceitação do risco da alta gestão referente à inovação, apesar de controles rígidos acerca da qualidade das atividades desempenhadas no departamento, o investimento em formação de equipe com treinamentos e o investimento em projetos tecnológicos é alto e uma metodologia de *design sprint* começou a ser utilizada.

Avaliando a instituição como um todo, é possível afirmar que o seu apetite em relação a inovação é alto, o que é justificado pelo reconhecimento no mercado através do recebimento de prêmios em pioneirismo no lançamento de produtos e o uso da tecnologia de forma a se tornar uma instituição altamente digital, entretanto, ao se avaliar o nível departamental é possível afirmar que, ao menos na visão dos próprios colaboradores, o tema inovação é pouco explorado.

De acordo com o resultado da entrevista, ao menos 75% dos colaboradores responderam que o tema inovação não faz parte de suas atividades, enquanto para 15% a inovação faz parte de alguma atividade executada e para 10% a inovação é executada em quase todas as suas atividades.

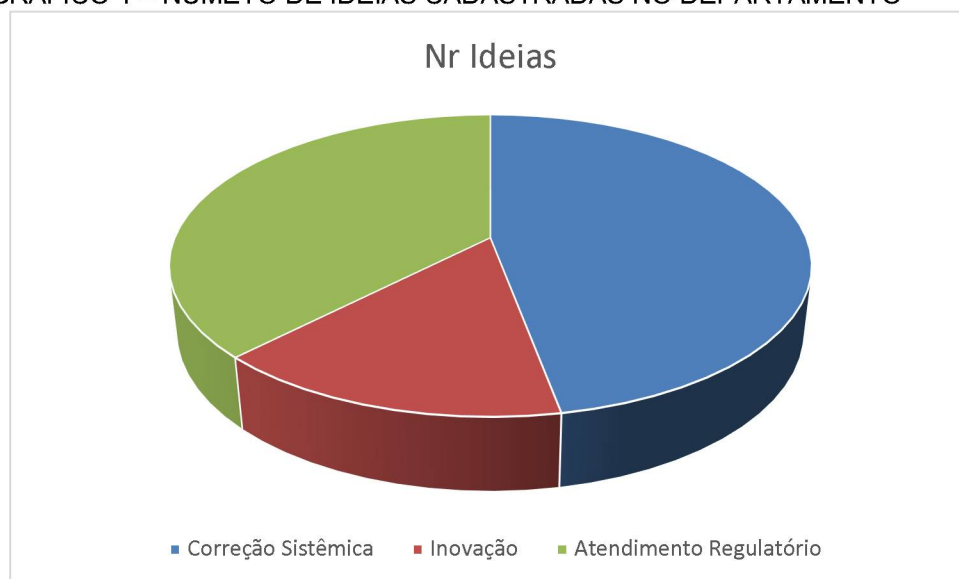
Em relação à fonte das inovações no cenário em que o departamento objeto deste projeto se encontra, observou-se que a regulamentação no setor aplicada pelo Banco Central e os acidentes são as principais fonte de inovação no momento atual. Segundo Tidd e Bessant (2015), a regulamentação tem dois lados – ela restringe certas coisas (e fecha o caminho para a inovação) e abre novas passagens ao longo das quais uma mudança certamente vai ocorrer. Ela também atua no outro sentido: a desregulamentação – o afrouxamento das formas de controle – pode abrir espaço para inovações, já em relação aos acidentes e eventos inesperados, apesar de serem

vistos como interrupções indesejadas, há casos em que um acidente instiga a inovação, abrindo linhas de ataque surpreendentes.

Durante a análise departamental, identificou-se um aumento no apetite tecnológico de forma a automatizar diversos processos de forma a obter ganhos de produtividade e a inovação é um dos temas que vem ganhando mais espaço nas reuniões de trabalho de forma a estarem aptos a lidar com as novas demandas que estão surgindo.

Identificou-se que no departamento existem cerca de 85 ideias cadastradas no banco de dados, das quais 17 estavam priorizadas para serem atendidas no ano de 2020. Das 85 ideias, 13 eram relacionadas a inovação tecnológica e incremental conforme é demonstrado no gráfico 1. Das 13 inovações, somente 5 estavam priorizadas para serem executadas em 2020, as demais estavam elencadas para os anos de 2021 e 2022. Ao ser questionado sobre o motivo de não estarem todas as inovações priorizadas para implantação em 2020, o gestor respondeu que o orçamento elaborado pelo ano foi feito com base nos últimos anos. Segundo Magaldi e Neto (2018), essa fórmula tradicional de elaboração de orçamento anual é imbatível para orientar as ações de organização exclusivamente nas melhorias incrementais, visto que nenhum incentivo financeiro significativo estará destinado a frentes estratégicas destinadas ao futuro.

GRÁFICO 1 – NÚMERO DE IDEIAS CADASTRADAS NO DEPARTAMENTO



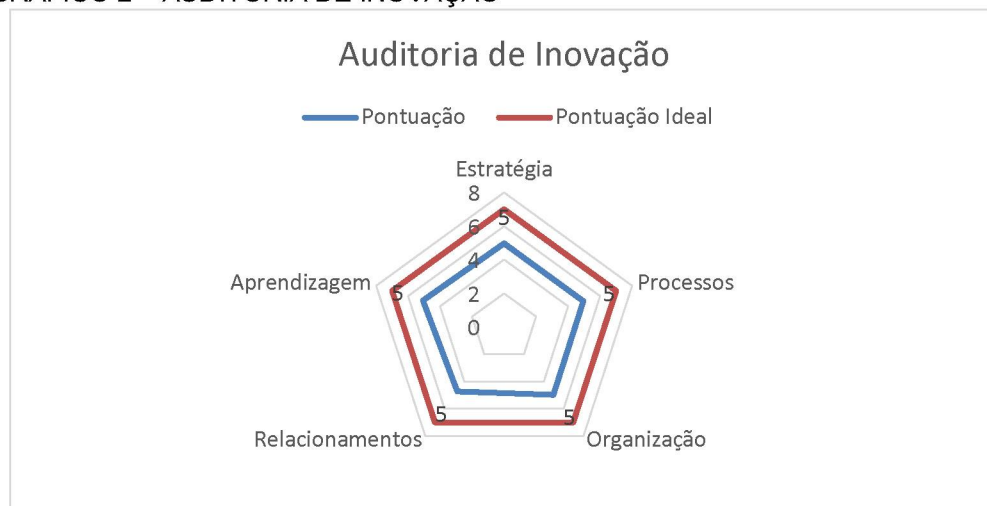
FONTE: o autor (2020).

Avaliando a estrutura de implementação de ideias do departamento de gestão de risco, avaliamos que segue uma metodologia de gestão de projetos estabelecida

de acordo com os critérios do PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*), e o desenvolvimento do produto ou serviço de inovação incremental nesta metodologia abrange todas as atividades necessárias para gerenciar o projeto. Entretanto, não identificamos um controle relacionado ao motivo de tal ideia ter sido selecionada, inclusive não há registros de motivos que fizeram alguma ideia ter sido descartada, portanto sugeriu-se que todas as ideias fossem catalogadas, mantendo o registro do motivo de não ter sido selecionada, para que em outra oportunidade, caso a ideia possa ser reavaliada, o motivo pelo qual foi rejeitada também seja conhecido e reavaliado de acordo com o novo cenário.

O gráfico 1 demonstra o diagnóstico do nível de inovação aplicado através de um questionário de autoavaliação no departamento. O método proposto por Tidd e Bessant (2015) utiliza uma estrutura de questões que permitem uma avaliação da gestão da inovação a ser implementada. O objetivo deste gráfico é avaliar de forma ampla os fatores em que a gestão da inovação precisa ser melhorada, focando esforços em subistemas específicos e trabalhar com os responsáveis para melhoria em seus processos. Em um nível de 1 a 7, onde 1 é o mais baixo e 7 é o ideal, o departamento demonstrou estar no nível 5.

GRÁFICO 2 – AUDITORIA DE INOVAÇÃO



FONTE: o autor (2020).

A tabela 4 demonstra a pontuação média de cada pergunta, e através da análise qualitativa podemos identificar alguns obstáculos que precisam ser superados como:

1. A gestão precisa comunicar para a equipe a aplicação de metas de melhoria na estratégia de inovação
2. Melhorar a gestão de projetos de forma a realizar as entregas dentro do prazo e do custo
3. Implantar um processo de lições aprendidas a cada etapa dos projetos de forma a manter vivo o conceito de melhoria contínua.
4. Atuar em conjunto com os fornecedores, clientes internos e atuar em projetos interdepartamentais de forma a compartilhar o conhecimento adquirido.

TABELA 4 – QUESTIONÁRIO DE INDICAÇÃO DE NÍVEL DE INOVAÇÃO

Dimensão	Pergunta	Pontuação
Aprendizagem	Temos bons relacionamentos com nossos fornecedores, nos quais ambas as partes ganham.	5
Aprendizagem	Somos bons em compreender as necessidades de nossos clientes/usuários finais.	6
Aprendizagem	Aprendemos a partir de nossos erros.	6
Aprendizagem	Comparamos sistematicamente nossos produtos e processos com os de outras empresas.	5
Aprendizagem	Reunimo-nos e compartilhamos experiências com outras empresas para que nos ajudem a aprender.	5
Aprendizagem	Somos bons em captar o que aprendemos; assim, outros dentro da organização podem fazer uso disso.	5
Aprendizagem	Somos bons em aprender com outras organizações.	4
Aprendizagem	Usamos mensurações para ajudar a identificar onde e quando podemos melhorar nossa gestão da inovação.	5
Estratégia	As pessoas têm uma ideia clara de como a inovação pode nos ajudar a competir.	5
Estratégia	Nossa estratégia de inovação é expressa de maneira clara; assim, todos conhecem as metas de melhoria.	4
Estratégia	As pessoas sabem qual é nossa competência característica - o que nos dá vantagem competitiva.	6

Estratégia	Olhamos para frente, em um caminho estruturado (utilizando ferramentas e técnicas de previsão), para experimentar e imaginar futuras ameaças e oportunidades.	5
Estratégia	Nossa equipe tem uma visão compartilhada de como a empresa se desenvolverá por meio da inovação.	4
Estratégia	Há comprometimento e suporte da alta gestão para inovação.	5
Estratégia	Possuímos processos adequados para examinar novos desenvolvimentos tecnológicos o de mercado e determinar o que eles significam para a estratégia de nossa empresa.	5
Estratégia	Existe uma ligação clara entre os projetos de inovação que realizamos e a estratégia geral do negócio.	5
Organização	Nossa estrutura de organização não reprime a inovação, mas favorece sua ocorrência.	5
Organização	As pessoas trabalham bem em conjunto além dos limites departamentais.	5
Organização	As pessoas estão envolvidas com sugestão de ideias para melhorias dos produtos ou processos.	5
Organização	Nossa estrutura ajuda-nos a tomar decisões rapidamente.	5
Organização	A comunicação é eficaz e funciona de cima para baixo, de baixo para cima e através da organização.	5
Organização	Nosso sistema de recompensa e reconhecimento apoia a inovação.	5
Organização	Temos um clima de apoio para novas ideias - as pessoas não precisam deixar a organização para torná-las realidade.	4
Organização	Trabalhamos bem em equipe.	6
Processos	Há processos apropriados que nos ajudam a gerenciar o desenvolvimento de um novo produto de maneira eficaz, desde a ideia até o lançamento.	6
Processos	Nossos projetos de inovação geralmente são realizados no prazo e dentro do orçamento.	3
Processos	Possuímos mecanismos eficazes para nos assegurar de que todos (não apenas o setor de marketing) compreendam as necessidades dos clientes.	6
Processos	Possuímos mecanismos eficazes para gerenciar a mudança de processo, desde a ideia até a implementação bem-sucedida.	5
Processos	Pesquisamos sistematicamente ideias de novos produtos.	5
Processos	Possuímos mecanismos adequados para assegurar o envolvimento prévio de todos os	6

	departamentos no desenvolvimento de novos produtos/processos.	
Processos	Temos um sistema claro para escolha de projetos de inovação.	4
Processos	Existe flexibilidade suficiente em nosso sistema de desenvolvimento de produto para permitir que pequenos projetos "rápidos" aconteçam,	6
Relacionamentos	Há um forte comprometimento com treinamento e desenvolvimento de pessoas	6
Relacionamentos	Levamos tempo para revisar nossos projetos, para que, da próxima vez, melhoremos nosso desempenho,	4
Relacionamentos	Trabalhamos bem com universidades e outros centros de pesquisa para ajudar a desenvolver nosso conhecimento	5
Relacionamentos	Trabalhamos próximos de nossos clientes na exploração e no desenvolvimento de novos conceitos.	4
Relacionamentos	Colaboramos com outras empresas para desenvolver novos produtos e processos.	4
Relacionamentos	Tentamos desenvolver redes de contato externas com pessoas que podem nos ajudar - por exemplo, pessoas com conhecimento especializado.	5
Relacionamentos	Trabalhamos próximos do sistema de ensino local e nacional para comunicar nossas necessidades de habilidades.	5

FONTE: o autor (2020).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto avaliou um departamento de gestão de riscos de uma instituição financeira e gerou um diagnóstico sobre qual é o seu nível de gestão da inovação considerando as suas políticas departamentais e suas rotinas e sugeriu a implantação de um modelo de gestão de inovação com base na literatura através de processos relacionados a inovações incrementais.

O resultado do diagnóstico demonstra que o departamento precisa realizar uma série de intervenções em suas políticas e em seus processos, por outro lado, identificou que existe um modelo de gestão de atividades e projetos estabelecido que pode ser alinhado à sua estrutura multidisciplinar de forma a gerar ideias com um nível maior de pluralidade e com o uso adequado das ferramentas propostas, poderá captar valor das inovações estabelecidas.

Identificamos também, oportunidades de melhorias durante as fases de busca e seleção de ideias, que ao serem devidamente registradas, o que inclui o motivo de determinada ter sido rejeitada ou aprovada, facilitaria a gestão futura destas fases em um momento que uma ideia já sugerida e rejeitada anteriormente possa ser selecionada em um novo cenário.

REFERÊNCIAS

TIDD, J.; BESSANT, J. Gestão da Inovação. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

MAGALDI, S; SALIBI NETO, J. Gestão do Amanhã São Paulo: Editora Gente, 2018.

MINTZBERG, H.; Ahlstrand, B; Lampel, J. Safári de Estratégia. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.