

Gestão da Inovação | Enquadramento, Tipos, Razões, Sistemas de Gestão & IDI

Rita Teixeira d'Azevedo

Inovação não são apenas ideias e invenções, entende-se como a implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a organização, novo produto, processo, método organizacional ou de marketing, com o objetivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho, ou o conhecimento. As ideias têm que ser económica e tecnologicamente viáveis. Inovação é a arte de criar algo desejado e diferente que melhora consideravelmente a vida de “alguém” ao longo de um determinado tempo. Cria Valor, contribuindo ainda para os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável.

A Gestão da Inovação, com recurso a uma abordagem sistematizada e uma estrutura de requisitos normativos, é a forma ideal para as organizações canalizarem todo o seu conhecimento e toda a sua criatividade, concretizando-os em Inovação. Ou seja, a criação de riqueza através da introdução de novidades no mercado ficará sistematizada, organizada e disponível para qualquer parte interessada reconhecer a sua excelência. Desenvolver um sistema de gestão que cumpra os requisitos exigidos permite uma maior fluidez de informação em toda a organização, melhorando o reconhecimento e a compreensão das responsabilidades e inter-relações organizacionais.

A norma ISO 56002:2019 define linhas orientadoras para o desenvolvimento, implementação, manutenção e melhoria contínua de um sistema de gestão da inovação, sendo aplicável a todas as organizações, públicas ou privadas, independentemente da atividade ou dimensão e a todos os tipos de inovação. A norma ISO 56002, que considerou, entre outras, a norma NP 4457:2007 (Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação. Requisitos do sistema de gestão de IDI), propõe uma abordagem completa a todas as questões relacionadas com a inovação, abordando temas como a visão, estratégia, cultura, colaboração, gestão da incerteza, liderança, adaptabilidade, propriedade intelectual, inteligência estratégica, processo de inovação.

Enquadramento

O atual contexto económico e social caracteriza-se por um elevado ritmo de mudança tecnológica, pela globalização da competitividade (facilitada por tecnologias de informação e comunicação) e pelo encurtamento do ciclo de vida dos produtos. Neste contexto, a definição de uma estratégia de inovação e o seu detalhe em objetivos e planos de ação concretos assumem uma importância fundamental no crescimento e futuro da organização: pensar onde pretende atuar, quais os recursos necessários para o fazer e quais os obstáculos que necessita de ultrapassar constituem fatores críticos de sucesso na implementação bem-sucedida deste plano.



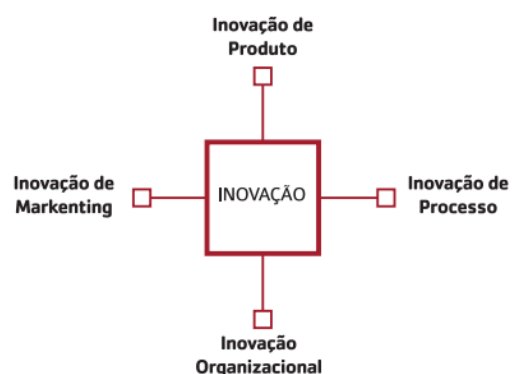
É de importância semelhante o modo como a organização monitoriza a sua envolvente externa e integra os resultados dessa monitorização na definição da sua estratégia, procurando avaliar como a liderança e a cultura contribuem para a existência de um ambiente propício à inovação na organização. Assim, a análise da envolvente passa pela monitorização de forma sistemática da envolvente externa incluindo um conjunto de atividades que consagram a análise de novas tendências sociais, tecnológicas, económicas, ambientais e políticas, a construção de cenários prospetivos, a inteligência empresarial e o benchmarking, com o objetivo de integrar os resultados destas atividades no planeamento das atividades de inovação, bem como na identificação de novas oportunidades de negócio.

O planeamento estratégico considera o modo como a organização define a sua estratégia para a inovação, valorizando o alinhamento com a estratégia corporativa, bem como a sua capacidade de detalhar através da definição de um plano com atividades e objetivos concretos e mensuráveis que permitam o seu acompanhamento e subsequente monitorização.

A subdimensão cultura e liderança procura refletir sobre a adequação entre a cultura da organização e a dinâmica de mudança inerente à inovação e sobre as características e envolvimento da liderança necessárias ao estímulo da inovação.

Tipos de Inovação

A inovação não é só tecnologia. É um composto combinado de várias dimensões que pode cobrir uma variedade de campos de intervenção e melhoria na organização. O requisito mínimo para a inovação é que o produto, processo, método de marketing ou método organizacional tenha que ser novo (ou substancialmente melhorado) para a organização. O processo de inovação pode ser feito em cada um destas áreas ou pela intervenção integrada entre 2, 3 ou 4 componentes.



A Inovação de Produto (bens ou serviços) assenta na introdução de um bem ou serviço novo, ou significativamente melhorado relativamente às suas características ou uso pretendido, atendendo melhor às necessidades de mercado. Este tipo de inovação inclui melhorias significativas ao nível das características funcionais, componentes, especificações técnicas e materiais.

A Inovação de Processo consiste na implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. inclui mudanças significativas ao nível das técnicas, equipamentos, software, sistemas produtivos e processos de aproveitamento de resíduos.

A Inovação Organizacional assenta na implementação de novos métodos de organização e gestão, seja no local de trabalho, seja nas relações da empresa com o mercado, fornecedores ou distribuidores. Este tipo de inovação inclui mudanças ao nível interno, como novos métodos e técnicas de organização

do ambiente de trabalho e de gestão da produção ou externos como realização de parcerias e de ações de cooperação.

A Inovação de Marketing ou Modelos de Negócio consiste na implementação de novos processos de dinamização/gestão do negócio ou novos métodos de marketing e comercialização, com mudanças significativas ao nível do design, conceção de embalagens, posicionamento, promoção ou preço do produto. Nos últimos anos, a pressão dos



novos ambientes de mercado e o desenvolvimento das Novas Tecnologias da Informação e Comunicação têm gerado uma forte transformação dos processos de negócio, aumentando a tendência para a flexibilização e mudança contínua dos negócios, na base de parcerias e projetos que duram pouco tempo.

Uma característica comum de toda a inovação é que tem que ser implementada. Um produto novo ou melhorado é implementado quando é introduzido no mercado. Os novos processos e métodos de marketing ou organizacionais são implementados quando são efetivamente utilizados nas operações da organização. A implementação de uma inovação pode decorrer por processos e em áreas como sejam:

- Sistema e modelo de gestão
- Planeamento estratégico e operacional
- Avaliação de valor e definição de preços
- Gestão da informação
- Gestão da Qualidade
- Gestão Ambiental
- Gestão de Recursos Humanos
- Gestão dos processos de comunicação
- Aprendizagem e gestão do conhecimento
- Gestão do portfólio de produtos e clientes
- Design e inovação de marcas e de produtos
- Processos de compra e relações com fornecedores
- Gestão de parcerias e de relações com os *stakeholders*
- Engenharia de produção e desenvolvimento de equipamentos
- Logística de armazenamento
- Processos de empacotamento e embalagens
- Logística de distribuição
- Serviços de vendas (por grosso e a retalho)
- Auscultação de clientes
- Suporte e serviços de apoio

Razões para Inovar

No mercado global, cada vez mais rigoroso e exigente, a inovação contínua e estruturada (de processos, produtos e relações) é a única forma de manter a competitividade e de garantir a sustentabilidade das organizações. Por esse motivo, justifica-se assumir que a inovação é um fator chave da competitividade que serve para, entre outros aspetos determinantes:

1. Aumentar o valor dos produtos junto de clientes, respondendo ao melhor nível aos seus desejos e expectativas;
2. Ganhar novos negócios em mercados e condições vantajosas;
3. Abrir novos mercados pela criação de novos produtos e relações;
4. Aumentar o valor da marca, valorizando os produtos;
5. Vender a melhor preço os produtos que já se possui;
6. Reforçar a relação e manter a fidelidade dos clientes;
7. Estar à frente da concorrência nos principais fatores de competitividade;
8. Melhorar as relações com os parceiros, criando melhores condições para o desenvolvimento dos negócios;
9. Melhorar os processos de trabalho, reduzindo os problemas e os conflitos organizacionais;
10. Reduzir os custos em todas as áreas de negócio (gestão, produção e vendas).



A inovação contribui ainda para os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável. A Agenda 2030 é a agenda de desenvolvimento global para os próximos anos. 17 Objectivos alicerçados em 169 metas são os passos identificados para a garantia de um Mundo mais justo, mais digno, mais inclusivo e sustentável.

Da erradicação da pobreza e da fome à igualdade de género e saúde de qualidade, da água potável e saneamento ao trabalho digno e crescimento económico, da redução das desigualdades à educação de qualidade, das energias renováveis à acção climática, esta Agenda reflecte o equilíbrio entre 5 Princípios: Pessoas, Planeta, Paz, Parcerias e Prosperidade, que se apresentam como pilares desta estratégia global.

As organizações que estão comprometidas com a sustentabilidade estão cada vez mais alinhando as suas estratégias corporativas aos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS). A inovação e o seu alinhamento aos ODS enviam uma mensagem poderosa às partes interessadas, incluindo os trabalhadores. Destaca-se o ODS 9 para o efeito: Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável, e fomentar a inovação.



Sistemas de Gestão | Investigação, Desenvolvimento e Inovação

A inovação não se restringe à criação de processos e produtos, com base em novas tecnologias. De acordo com a definição do Manual de Oslo (Eurostat; OCDE, 2005), “Inovação” corresponde à introdução de um produto (bem ou serviço) ou processo novo ou significativamente melhorado, de um novo método de marketing ou de um novo método organizacional na prática do negócio, na organização do trabalho ou nas relações externas da organização. Esta definição é genericamente adotada pela norma NP 4456:2007 - Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) - Terminologia e definições das atividades de IDI - segundo a qual entende-se por Inovação: a implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a organização, novo produto, processo, método organizacional ou de marketing, com o objetivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho, ou o conhecimento. Mas, inovação não são apenas ideias e invenções. As ideias têm que ser económica e tecnologicamente viáveis. Inovação é a arte de criar algo desejado e diferente que melhora consideravelmente a vida de “alguém” ao longo de um determinado tempo. Cria Valor.

A norma NP 4457:2007 define requisitos de um sistema eficaz de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI), aplicável a qualquer organização, sendo a forma ideal para as organizações canalizarem todo o seu conhecimento e toda a sua criatividade, concretizando-os em Inovação. Ou seja, a criação de riqueza através da introdução de novidades no mercado ficará sistematizada, organizada e disponível para qualquer parte interessada (fornecedores, clientes, consumidores) reconhecer a sua excelência.

Desenvolver, implementar e avaliar um Sistema de Gestão da IDI que cumpra os requisitos exigidos permite uma maior fluidez de informação em toda a organização, melhorando o reconhecimento e a compreensão das responsabilidades e inter-relações organizacionais. Os principais benefícios da implementação e posterior certificação de um Sistema de Gestão da IDI são os seguintes:

- Sistematizar as suas atividades de IDI para aproveitar o “saber fazer” interno;
- Estabelecer objetivos e metas que contribuam para o controlo de recursos associados às atividades;
- Planear, organizar e monitorizar as unidades de IDI;
- Melhorar a sua imagem organizacional e competitividade perante outras organizações do setor no âmbito nacional e internacional;
- Acompanhar o desenvolvimento tecnológico de forma a antecipar o mercado e identificar oportunidades de melhoria;
- Integrar a gestão de IDI com outros sistemas de gestão implementados na organização;
- Estabelecer a interação da IDI com outros departamentos e divisões da organização;
- Obter tecnologia patenteada que permita a sua posterior licença para venda;
- Demonstrar à administração pública e a todos os organismos que avaliam projetos de IDI para possível financiamento, a transparência desta atividade na organização;



- Monitorizar, identificar oportunidades de melhoria e implementar ações corretivas, de acordo com os resultados obtidos nas suas atividades de investigação, desenvolvimento e inovação.

A nova norma ISO 56002:2019 (também já publicada como NP ISO 56002:2019) contém um conjunto de orientações para o desenvolvimento, implementação, manutenção e melhoria contínua de um sistema de gestão da inovação, sendo aplicável a todas as organizações, públicas ou privadas, independentemente da atividade ou dimensão e a todos os tipos de inovação.

É a primeira norma global a propor uma abordagem sistematizada à gestão da inovação nas organizações, resultando de um consenso entre peritos de cerca de 60 países e organizações relevantes no panorama da inovação. A norma adota a estrutura de alto nível e o texto comum às normas ISO, facilitando a sua adoção e integração nos sistemas da organização (por exemplo: integração com o Sistema de Gestão da Qualidade, Sistema de Gestão Ambiental, entre outros).

Esta norma não é certificável, é um Guia de Boas Práticas que permite às organizações novos conceitos, que devem ser interiorizados nas metodologias da organização, bem como na sua própria cultura. Propõe uma abordagem completa a todas as questões relacionadas com a inovação, abordando temas como a visão, estratégia, cultura, colaboração, gestão da incerteza, liderança, adaptabilidade, propriedade intelectual, inteligência estratégica, processo de inovação.

