

PR4.5 Estratégia de Gestão da Inovação



Informação do documento

Convenção de subvenção #	KA220-VET- B87F0FBD
Acrónimo do Projeto	TIMS
Título do Projeto	Formação em Sistema de Gestão da Inovação para Sustentáveis PME
Data de Início do Projeto	11/01/2021
Resultado do Projeto	4
Tarefa(s) relacionada(s)	PR4,5
Organização Líder	Sigma Business Network
Data de submissão	
Nível de Disseminação	Público

Data	Enviado por	Avaliado por	Versão (Notas)
11/6/2024	Anthi Vafeiadou	Theodora Ntinou	1º Rascunho

Declaração de exoneração de responsabilidade:

O TIMS é um projeto cofinanciado pelo Programa Erasmus+ da UE, no âmbito da Ação-chave 2: Parcerias de cooperação no ensino e formação profissionais.

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui uma aprovação do conteúdo, que reflete apenas as opiniões dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações nele contidas.



Índice

1. Visão geral da estratégia	4
1.1 Âmbito da estratégia de gestão integrada.....	4
1.2 Grupos-alvo.....	4
1.3 Estrutura	5
2. Competências horizontais	6
2.1 Gerir mudanças na organização e melhorar processos dentro da empresa.	6
2.2 Promover a inovação aberta.....	10
2.3 Colabore com outras pessoas: equipe interna, partes interessadas e concorrentes.....	17
3. Competências Estratégicas	23
3.1 Desenvolver planos de inovação.	23
3.2 Cooperar no planeamento estratégico e supervisionar o Benchmarking.	28
3.3 Utilizar o pensamento inovador e a criatividade para encontrar vias alternativas e sustentáveis. 34	
3.4 Avaliar os processos de inovação e a capacidade de inovar.	41
4. Competências Financeiras e de RH	49
4.1 Gerir o conhecimento e o capital intelectual e apoiar o desenvolvimento da Inovação nas políticas de RH.	49
4.2 Procurar incentivos nacionais ao investimento e ao financiamento para avançar no sentido da inovação e da competitividade.....	53
4.3 Gerir a propriedade intelectual.	57



1. Visão geral da estratégia

1.1 Âmbito da estratégia de gestão integrada

A gestão da inovação (MI) envolve a jornada de transformar ideias criativas em realidade dentro de uma empresa. É como cultivar sementes de inovação em árvores de sucesso totalmente crescidas. Quando uma empresa se destaca nesse processo, isso pode levar a produtos ou serviços inovadores que mudam completamente o jogo para os clientes.

O escopo da IM Strategy é ajudar os gestores a entender, implementar e desenvolver na indústria de inovação, seja como funcionários ou estagiários. Observa-se que nas PME existe dificuldade na implementação da inovação e os Gestores necessitam de formação e orientação. Assim, a implementação da inovação é difícil, uma vez que se observa que as PME carecem dos recursos necessários, das competências necessárias para implementar a inovação, da falta de acesso a redes e colaborações com outros parceiros e prioridades competitivas, juntamente com o risco de fracasso.

1.2 Grupos-alvo

Os grupos-alvo do TIMS e as principais partes interessadas serão os prestadores de EFP e Educação de Adultos, as PME e,

parceiros associados, nomeadamente:

- Colaboradores a nível executivo e de gestão e líderes intrínsecos dentro da empresa; - Adultos qualificados ou qualificados que pretendam evoluir para a Gestão da Inovação com base no CEN/TS 16555 e se tornem eles próprios "Agentes de Inovação".
- Desempregados qualificados que necessitam de iniciar um caminho de requalificação
- PMEs e Empreendedores (pessoas que estão à frente de um negócio ou têm uma atitude intraempreendedora dentro de uma organização)
- Hubs de inovação, aceleradoras e incubadoras
- Redes de educação para o empreendedorismo
- Prestadores de EFP e Educação de Adultos que pretendam ministrar formação em Sistema de Gestão da Inovação



1.3 Estrutura

A estratégia abrange aspetos teóricos das competências de gestão da inovação, bem como tópicos relacionados com operações empresariais. A visão geral da estrutura é a seguinte:

Competências horizontais

- Gerir mudanças na organização e melhorar processos dentro da empresa.
- Promover a Inovação Aberta.
- Colabore com outras pessoas: equipe interna, partes interessadas e concorrentes.

Competências Estratégicas

- Desenvolver planos de inovação.
- Cooperar no planeamento estratégico e supervisionar o Benchmarking.
- Use o pensamento inovador e a criatividade para encontrar caminhos alternativos e sustentáveis.
- Avaliar os processos de inovação e a capacidade de inovar.

Competências Financeiras e de RH

- Gerir o conhecimento e o capital intelectual e apoiar o desenvolvimento da Inovação nas políticas de RH.
- Procura de incentivos nacionais ao investimento e ao financiamento para avançar no sentido da inovação e da competitividade.
- Gerir a propriedade intelectual.

2. Competências horizontais

Introdução

No cenário empresarial em rápida evolução, a capacidade de inovar não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade para a sobrevivência e o crescimento. A estratégia de gestão da inovação engloba uma gama de práticas e metodologias concebidas para fomentar a criatividade, agilizar processos e alavancar novas ideias para impulsionar o sucesso organizacional. Central para esta estratégia é o conceito de habilidades horizontais – competências versáteis que facilitam mudanças de gestão, processo de inovação aberta e esforços colaborativos em várias dimensões da organização.

2.1 Gerir mudanças na organização e melhorar processos dentro da empresa.

Quando os líderes embarcam em mudanças organizacionais significativas, geralmente se concentram fortemente em definir o que precisa mudar – seja uma nova estratégia, estrutura operacional ou integração de uma aquisição. No entanto, por vezes, ignoram o aspeto crucial da forma como estas alterações serão executadas. Esta supervisão representa um risco significativo: manter métodos antigos enquanto se esforça por novos objetivos. Seguir abordagens padrão ou inquestionáveis para a mudança pode resultar em uma enxurrada de atividades, mas não trará uma transformação genuína dentro da organização.

Saber que qualquer mudança nas empresas é um risco, pois pode garantir grandes riscos que trarão desastre. Por outro lado, são as mudanças que podem aumentar o sucesso e a eficácia de uma empresa. Esse risco deve ser assumido após muita pesquisa, sistematização e ensaios menores. É necessário um plano passo a passo para ajudar a alcançar os objetivos. A Idade Metódica é a base e a base para iniciar uma mudança.

Em termos de inovação empresarial, é o maior risco, porque estamos a falar de algo completamente novo sem ter sido experimentado noutra lugar. Hoje em dia a inovação tem mais sucesso porque há uma forma mais fácil de comunicar e imediatismo, os riscos são prevenidos, novas ideias são testadas sem custos elevados e os colaboradores estão mais preparados para enfrentar ou evitar uma perda.

A inovação leva tempo e a cooperação de muitas pessoas para desenvolvê-la e implementá-la com o maior sucesso possível. A boa notícia é que há muitas pessoas que podem ajudar a implementar ou criar uma ideia inovadora. Um gestor de inovação pode obter aconselhamento da sua equipa, do departamento relevante da empresa onde pretende implementar a sua ideia, de partes interessadas externas e, geralmente, de pessoas envolvidas na indústria que dirige.



Vejamos algumas etapas e considerações que podem ajudar a organizar as mudanças de uma empresa e melhorar os processos:

1. Crie um plano antes de implementar uma mudança.
2. Estabeleça metas.
3. Apoie os colegas.
4. Experimentação e Prototipagem
5. Entenda o risco.
6. Conceber um programa de formação eficaz.
7. Medição de desempenho.
8. Avaliação e análise

1. Criar um plano antes de implementar uma alteração

A primeira etapa de qualquer decisão é desenhar um plano que deve ter tantos parâmetros e riscos potenciais que podem ser antecipados ao implementar o plano de mudança. A metodologia é uma das ferramentas mais importantes para iniciar uma mudança. É uma base e uma base que serão úteis durante toda a implementação do plano de mudança. Em qualquer dificuldade ou dúvida, o gestor pode sempre voltar ao plano e prevenir qualquer risco ou possível falha.

2. Avaliação e Análise

A equipa que supervisiona a organização das mudanças deve, numa primeira fase, definir alguns objetivos. A cada mudança ou melhoria no funcionamento de uma empresa, são criadas várias falhas laterais que devem ser previsíveis. Ao definir objetivos, o gestor ou o respetivo executivo pode ter um organograma que o ajudará sempre a manter-se no caminho certo. Quando os objetivos são claros, qualquer pessoa pode segui-los e levar ao resultado desejado.

3. Apoie os colegas

O gestor de inovação ou chefe de equipa tem de apoiar e incentivar a sua equipa para ter um bom ambiente de trabalho. Em todas as fases do seu trabalho, devem manter um ambiente cooperativo e agradável para terem o resultado correspondente. Ao apoiar os seus companheiros de equipa, conseguirá valorização, motivação e bom funcionamento da equipa. Qualquer cooperação com bom ambiente e apoio pode alcançar mais objetivos.

4. Experimentação e Prototipagem

No contexto da melhoria de processos e da mudança numa organização, é necessário implementar novas ideias e testá-las. O gestor deve:



a) Incentivar a rápida geração de ideias originais e a sua experimentação para as testar direta e rapidamente.

b) criar um ambiente seguro para a experimentação, onde o fracasso seja considerado uma oportunidade de aprendizagem.

c) iterar com base em feedback e dados para refinar e melhorar as inovações.

5. Entenda o risco

Ao gerenciar mudanças em uma organização e melhorar processos dentro da empresa, é essencial reconhecer e mitigar riscos potenciais para garantir uma implementação bem-sucedida. As organizações devem desenvolver um plano abrangente de gestão da mudança que aborde a comunicação, o envolvimento das partes interessadas, a alocação de recursos, o treinamento, a avaliação de riscos e a medição do sucesso. Ao identificar e abordar proativamente os riscos potenciais, as organizações podem aumentar a probabilidade de iniciativas bem-sucedidas de gestão de mudanças e melhoria de processos.

Alguns riscos comuns associados a iniciativas de gestão de mudanças e melhoria de processos:

- Resistência à mudança
- Barreiras culturais
- Falta de apoio à liderança
- Comunicação deficiente
- Recursos inadequados
- Desafios técnicos
- Medir o sucesso

6. Conceber um programa de formação eficaz.

Conceber um programa de formação eficaz para gerir mudanças e melhorar processos numa empresa requer um planeamento cuidadoso e consideração das necessidades e objetivos específicos da organização. Algumas ideias para este programa de formação podem ser:

- Avaliar as necessidades de formação
- Definir Objetivos de Aprendizagem
- Desenvolver Currículo
- Incorporar princípios de gerenciamento de mudanças
- Proporcione uma experiência prática
- Promover a Aprendizagem Contínua
- Medir a eficácia



7. Medição de Desempenho

A medição de desempenho é crucial ao gerenciar mudanças e melhorar processos em uma organização. Fornece informações valiosas sobre a eficácia das iniciativas de mudança e ajuda a acompanhar o progresso em direção aos resultados desejados.

- a) Defina objetivos específicos e mensuráveis para as mudanças e melhorias de processo que você está implementando.
- b) Selecione KPIs que sejam diretamente relevantes para os objetivos das mudanças e melhorias de processos. Estas podem incluir métricas como:
 - Tempo para implementar mudanças
 - Redução de custos ou relação custo-eficácia
 - Melhoria da qualidade
 - Satisfação do cliente
 - Envolvimento dos colaboradores
 - Ganhos de eficiência
 - Resultados da inovação
- c) Estabeleça medições de linha de base para cada KPI antes de implementar as alterações.
- d) Implementar sistemas e processos para coletar dados e acompanhar o desempenho em relação aos KPIs estabelecidos.
- e) Monitore e analise continuamente os dados de desempenho para avaliar o progresso e identificar quaisquer tendências, padrões ou áreas a melhorar.
- f) Estabeleça mecanismos de feedback para coletar informações das partes interessadas, incluindo funcionários, clientes e outras partes relevantes. Use esse feedback para validar medições de desempenho, identificar insights adicionais e informar a tomada de decisões.
- g) Use a medição de desempenho como base para a melhoria contínua.
- h) Compartilhe dados de desempenho e atualizações de progresso com as partes interessadas para mantê-las informadas e envolvidas no processo de mudança.

8. Avaliação e Análise

Uma etapa fundamental na organização e gestão da mudança numa empresa é a análise e avaliação de resultados e processos. Esta etapa requer muita atenção e concentração, pois determina os próximos passos e decisões. A avaliação e análise podem envolver a equipa e os parceiros, o projeto, a comunicação, a eficiência temporal, os encargos financeiros e de custos, as análises tecnológicas, as avaliações de risco, a avaliação operacional, etc.



2.2 Promover a Inovação Aberta.

A inovação aberta incentiva as organizações a olhar além de seus recursos internos e aproveitar conhecimentos, ideias e experiência externos.

Diferença de estratégia:

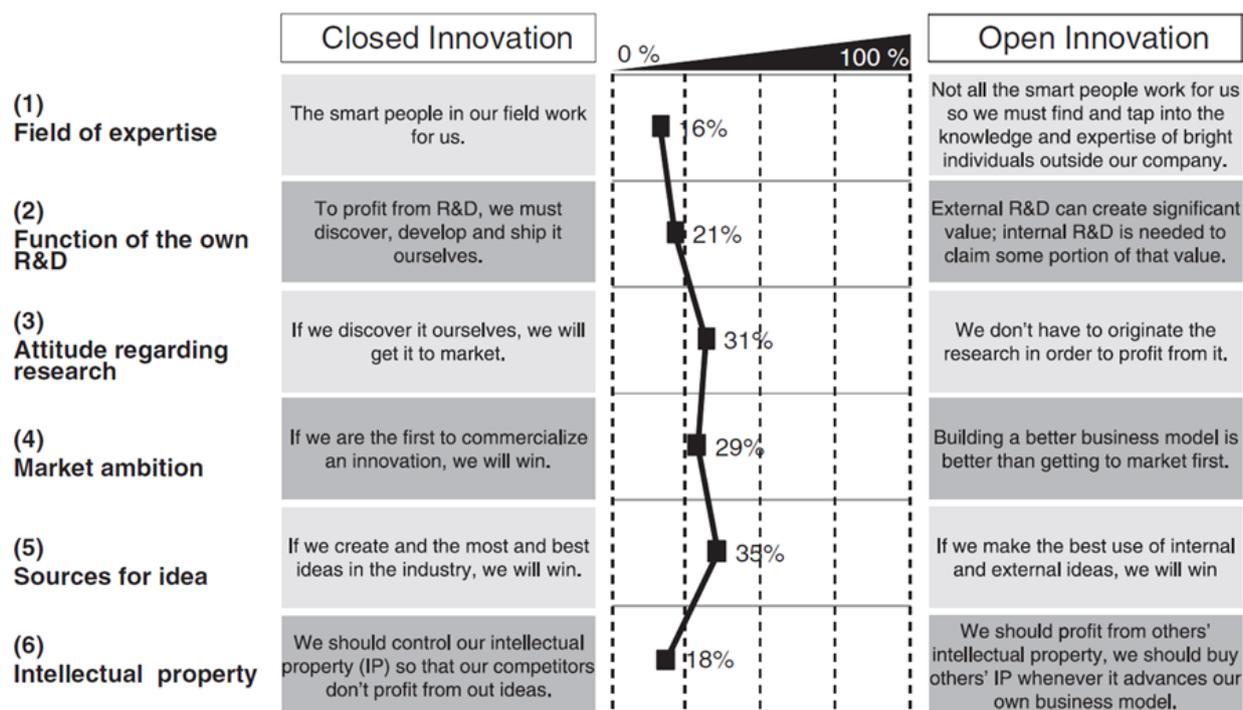


Figura 2.2.1 Diferenças entre inovação aberta e fechada

Não há uma parte da norma ISO 5600x que trate explicitamente da inovação aberta, mas os princípios de inovação aberta são inerentemente parte da norma, por exemplo, considerando equipes multisetoriais, multifuncionais e entre empresas na seleção de parceiros. Ou abrir a gestão de ideias a muitos stakeholders e envolver recursos internos e externos na análise de mercado e gestão de ideias.

Recursos/Meio

Para entender a inovação aberta em um caso real, nos referimos a um artigo publicado pela comunidade de agentes de inovação que apoiou a conferência TIMS em 16.5.2024. Este documento analisou os desafios da inovação aberta na indústria automóvel europeia.

Fonte: Thomas Peisl, Joanne Hyland, Richard Messnarz, Bruno Wöran, Samer Sameh, Georg Macher, Jürgen Dobaj, Laura Aschbacher, Detlev Aust (2021). Agentes de Inovação – Passar de abordagens orientadas para processos para abordagens centradas na inteligência humana. In: Yilmaz, M., Clarke, P., Messnarz, R., Reiner, M. (eds) Melhoria de Processos de Sistemas, Software e Serviços. EuroSPI 2021. Comunicação em Ciência da Computação e da Informação, vol 1442. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5_21

Nos anos 90, as pessoas usavam câmeras separadamente dos telefones celulares. Neste momento nenhum esperava que a câmara se tornasse parte dos telemóveis. Quando criamos novos carros pensando nos objetivos de 2050 das montadoras (https://en.wikipedia.org/wiki/Self-driving_car), os carros se tornam autônomos por funções de IA e o carro é, no futuro, parte do nosso celular dirigindo conosco. Isto só pode funcionar se diferentes disciplinas forem integradas. Essa abordagem é chamada de inovação de arquitetura aberta. Os serviços abertos e as arquiteturas abertas baseadas na inovação fundem diferentes partes interessadas, plataformas e domínios em novas soluções no futuro.

No artigo, descreve-se a estratégia de inovação aberta da indústria automóvel atualmente em curso:

A figura abaixo descreve essa estratégia. A Hochschule München (T. Peisl) adaptou o modelo de Gary P. Pisano, da escola de negócios de Harvard e aplicou-o na indústria alemã.

O conceito de inovação aberta consiste em passar de uma perspectiva puramente orientada para os processos industriais para uma perspectiva de inovação centrada no ser humano, ligando a agenda automóvel, redes e serviços de TI e competências humanas.

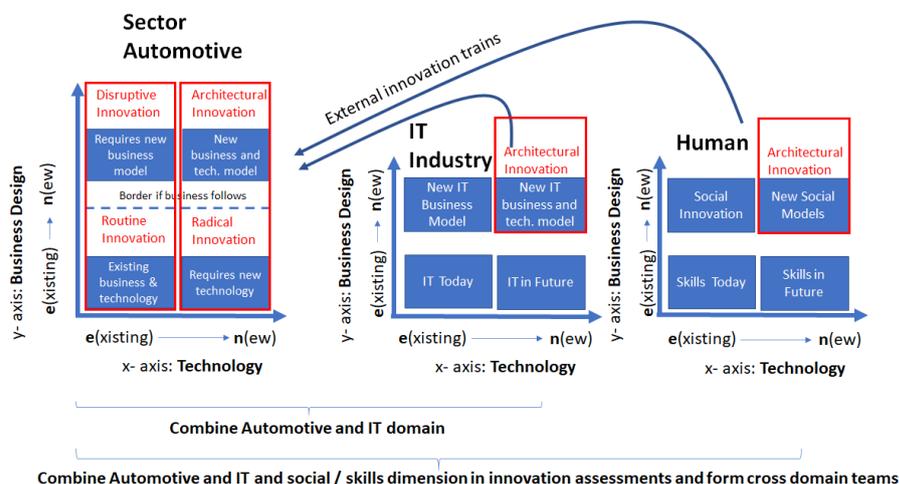


Figura 2.2.2: Escola de negócios de Harvard e aplicou-a na indústria alemã.

Imagem do eixo x-y automotivo na figura acima. O eixo x significa tecnologia e passa da tecnologia existente para a nova. Todos discutem baterias, células de combustível, motores elétricos como novas tecnologias, mas, na realidade, elas já pertencem às tecnologias existentes. Portanto, o que é então a nova tecnologia? O que é a tecnologia descoberta e o que há de novo?



O eixo y significa design de negócios. É utilizado para medir se a fronteira é ultrapassada para que as empresas sigam/explorem a nova tecnologia. O eixo y vai do existente (como os carros são vendidos hoje) para o novo (como os carros serão vendidos no futuro). Se você fala sobre leasing, compartilhamento de carros, bancos, aplicativos etc., isso já é tecnologia existente e negócios existentes. O novo negócio agora é impulsionado por trens de inovação externos. Isto conduz a novas tecnologias e a novos negócios que não conseguimos compreender agora. E aqui a inovação radical acontece, e é necessária uma nova inovação arquitetônica (integrando novas tecnologias e novos modelos de negócio numa nova dimensão – 4º quadrante na imagem).

Embora as empresas sejam muito boas em inovação de rotina, elas não têm as habilidades na chamada inovação arquitetônica. A inovação arquitetônica exige a abertura para integrar comboios de inovação, combiná-los com a integração de novas tecnologias e a concepção de novos modelos de negócio.

Embora a mudança de uma tecnologia existente para uma nova possa ser compreendida pelas pessoas (e mesmo aí a mudança precisa ser aceita), é quase impossível compreender de antemão o futuro da inovação empresarial. Por exemplo, pense na mudança de livrarias para a Amazon, ou a mudança de um telefone normal para um smartphone e seu uso hoje em dia.

O desafio mais difícil é, de facto, pensar na forma como o valor é criado através da integração das tendências de inovação às novas tecnologias nos automóveis e nos modelos empresariais.

Imagem do eixo x-y da Tecnologia da Informação na figura acima. O eixo x representa novamente a tecnologia e passa da tecnologia existente para a nova. Todos discutem nuvem, Internet das Coisas, servidores e serviços de TI e big data, mas, na realidade, eles já pertencem às tecnologias existentes. Portanto, o que é então a nova tecnologia? O que é a tecnologia descoberta e o que há de novo? O que acontece se os computadores quânticos fornecerem poder de computação ilimitado em todo o mundo, incluindo programas de IA e todas as infraestruturas, carros, aviões, etc. executados em um grande motor de IA?

Imagem do eixo x y da Dimensão Humana na figura acima. O eixo x representa novamente as habilidades tecnológicas dos seres humanos. O eixo y representa as novas competências sociais que são necessárias num ambiente social e empresarial, incluindo o impacto social no local de trabalho. Todos discutem as funções como analista de big data ou engenheiro de cibersegurança, mas, na realidade, elas já pertencem às tecnologias existentes. Portanto, o que são então novas competências? Quais são as competências descobertas e o que há de novo? Que novas cadeias de valor e modelos empresariais serão possíveis num novo ambiente social alterado e que competências sociais irão evoluir?

Uma estratégia de inovação avalia cada domínio usando os 4 quadrantes (inovação de rotina, inovação disruptiva, inovação radical, inovação arquitetônica aberta) e, em seguida, constrói equipes de inovação e especialistas em todos os domínios que trabalham em uma solução de inovação arquitetônica.



É por isso que a indústria automóvel líder está a trabalhar em rede com empresas e equipas de especialistas de outros domínios e investe em equipas de especialistas em inovação entre domínios moderadas por organismos de investigação como a Hochschule München.

Um conjunto de notas importantes da indústria automóvel e de defesa líder na EuroSPI (ver série de livros <https://link.springer.com/conference/eurospi>) salientou que a gestão da inovação requer uma gestão de ideias aberta. A imagem abaixo é do curso de gestor de inovação certificado EuroSPI.

Fonte: Neumann, M., Riel, A., Dismon, H. (2018). Planejamento estratégico de tecnologia e gestão da inovação na Rheinmetall Automotive para enfrentar os desafios futuros de mobilidade. In: Larrucea, X., Santamaria, I., O'Connor, R., Messnarz, R. (eds) Melhoria de Processos de Sistemas, Software e Serviços. EuroSPI 2018. Comunicação em Ciência da Computação e da Informação, vol 896. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97925-0_51

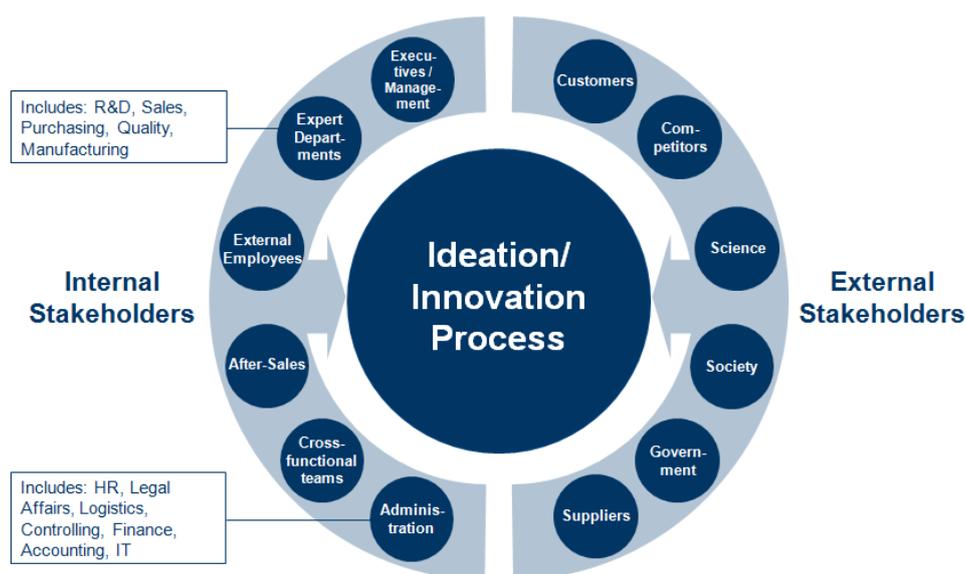


Figura 2.2.3: Processo de Ideação/Inovação

Este modelo (parte do módulo de estratégia de inovação aberta na academia EuroSPI) define que fontes internas e externas são usadas como entrada para um processo de ideação central como parte do processo de inovação.

Nessas empresas, este processo de ideação foi utilizado primeiro e, em seguida, foi feito um scouting tecnológico em toda a Europa para investir ou apoiar spin offs que são posteriormente integradas no núcleo de serviços. Ou uma nova parceria com outras empresas foi estabelecida para concretizar a nova ideia.

Para que o OI (Open Innovation) funcione, é necessária uma rede coordenada de stakeholders internos e externos.

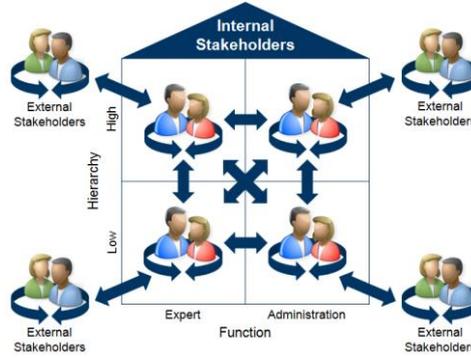


Figura 2.2.4: Intervenientes internos

O princípio da inovação aberta está relacionado a todas as partes e processos da norma da série ISO 56000 do modelo de avaliação de inovação TIMS.

Gestão da Inovação Sistema	Inovação TAM & TIM	MIP & SIM	Avaliação e Melhoria ASM
IMS.0 Introdução	TAM.1 Inno. Quadro de Parceria	Estrutura IPM.1 IPM	ASM.1 Processo de avaliação
IMS.1 Planeamento	TAM.2 Inserindo um inno. parceria	IPM.2 Estratégia de gestão integrada de	ASM.2 Realizar avaliação
IMS.2 Gestão de recursos	TAM.3 Seleção de parceiros	SIM.1 Intellig estratégico. Configuração de	ASM.3 Benchmark & Melhorar
IMS.3 Gestão de competências	TAM.4 Alinhamento de parceiros	SIM.2 Ciclo de inteligência	
IMS.4 IMS imp.	TAM.5 Interação entre parceiros	SIM.3 Comunicação de inteligência	
IMS.5 Avaliação do desempenho	TIM.1 Preparar a gestão de ideias		
	TIM.2 Organização de pessoas		
	TIM.3 Ideia mng. processo		

Processo	Princípio da Inovação Aberta
IMS.0 Introdução	Desde o início, pense numa arquitetura aberta de recursos, competências, troca de ideias, análise de mercado, etc.
IMS.1 Planeamento	Inclua em seus planos recursos, habilidades, tarefas de fontes externas que possam ajudar a alcançar um objetivo maior de inovação
IMS.2 Gestão de recursos	Inclua em seus planos recursos, habilidades que podem ajudar a alcançar um objetivo maior de inovação
IMS.3 Gestão de competências	Analise lacunas e complemente as suas competências e recursos através de parcerias externas
IMS.4 IMS imp.	Trabalhar em projetos de inovação conjunta onde uma sinergia e complementaridade dos parceiros permite alcançar um objetivo maior de inovação (arquitetura aberta).
TAM.1 Parceria para a inovação	Planeie e analise a parceria de inovação para incluir equipas externas e internas que possam contribuir com competências, fontes e inovações específicas para alcançar o seu objetivo de inovação.
TAM.2 Inserindo um inno. Parceria	Verifique o seu parceiro antes de entrar, uma vez que as parcerias de inovação aberta exigem um elevado nível de confiança, ética e acordos de proteção dos DPI.
TAM.3 Seleção de parceiros	Selecione parceiros pelas suas competências, recursos disponíveis e inovações existentes e potencial de negócio, MAS também pela sua reputação, se puder construir uma parceria de confiança. A inovação aberta pode falhar se a confiança na parceria falhar.
TAM.4 Alinhamento de parceiros	Realize um kick off para acordar visões de inovação conjuntas e criar uma cooperação baseada em rede em equipas e subequipas.
TAM.5 Interação entre parceiros	Definir a comunicação em rede entre parceiros externos e internos e comunicar claramente a visão de inovação que todas as equipas têm de alcançar a todos. Realize reuniões cíclicas de status entre as equipas.

Processo	Princípio da Inovação Aberta
TIM.1 Preparar a gestão de ideias	Incluir partes interessadas externas e internas.
TIM.2 Organização de pessoas	Incluir partes interessadas externas e internas. Considere (veja a figura de comunicação com as partes interessadas acima) e considere o processo de ideação com uma equipe de ideação que envolve uma rede de parceiros convidados/confiáveis.
TIM.3 Ideia mng. processo	Ter um processo de ideação e gestão que defina como a gestão de ideias é realizada, o que inclui orientações claras sobre como abrir isso para partes interessadas externas.
Estrutura IPM.1 IPM	Esteja ciente do risco de que a inovação aberta possa levar a uma violação dos seus DPI.
IPM.2 Estratégia de gestão integrada de pragas	Extraia com, por exemplo, os princípios de orientação da UE a seguir na inovação aberta para proteger os seus direitos no caso de a ideia da parceria fiduciária falhar.
Gestão de IP IPM.3 em Processo de inovação	Inclua os princípios de DPI considerados para inovação aberta e redes de parceiros confiáveis em seu processo de gerenciamento de IP.
SIM.1 Configuração estratégica de intellig.manage-ment	Use o SIM para identificar novas direções para começar com a busca de novos parceiros para inovação aberta
SIM.2 Ciclo de inteligência estratégica	Use os dados do SIM para identificar novas direções para começar com a busca de novos parceiros para inovação aberta
SIM.3 Comunicação de inteligência	Use a análise de dados SIM para propor à sua gestão novos parceiros para inovação aberta
ASM.1 Processo de avaliação	Aferir a sua capacidade de inovação na parceria de inovação aberta, trabalhar em conjunto sobre os pontos fracos e partilhar pontos fortes
ASM.2 Realizar avaliação	Realizar avaliações da capacidade de inovação na parceria de inovação aberta, trabalhar em conjunto sobre os pontos fracos e partilhar os pontos fortes



Processo	Princípio da Inovação Aberta
ASM.3 Benchmark & Melhorar	Através da avaliação comparativa conjunta, o poder de uma parceria de confiança está a aumentar, tal como a soma das forças de inovação que atuam em conjunto no mercado.

A partir desta tabela, os resultados de aprendizagem abaixo foram selecionados/derivados.

Resultados de Aprendizagem

- Compreenda a Inovação Aberta e olhe para além dos seus recursos internos e aproveite o conhecimento, as ideias e a experiência externos. Interprete cada peça ISO 56000x com esta mentalidade de inovação aberta.
- Inclua em seus planos recursos, habilidades, tarefas de fontes externas que possam ajudar a alcançar um objetivo maior de inovação
- Planear e analisar a parceria de inovação para incluir equipas externas e internas que possam contribuir com competências e fontes específicas e inovações para alcançar o seu objetivo de inovação.
- Verifique o seu parceiro antes de entrar, uma vez que as parcerias de inovação aberta exigem um elevado nível de confiança, ética e acordos de proteção dos DPI.

Esteja ciente do risco de que a inovação aberta possa levar a uma violação dos seus DPI.

Use a análise de dados SIM (Strategic Analysis Management) para propor à sua gestão novos parceiros para inovação aberta.

Aferir a sua capacidade de inovação na parceria de inovação aberta, trabalhar em conjunto sobre os pontos fracos e partilhar os pontos fortes.

2.3 Colabore com outras pessoas: equipe interna, partes interessadas e concorrentes.

1. CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO

Uma gestão eficaz da informação é um fator de sucesso para o crescimento dos negócios, mas as pequenas e médias empresas (PME) enfrentam desafios na transferência de conhecimento e informação de uma unidade organizacional para outra. No entanto, existem alguns desafios a identificar e soluções na gestão da comunicação interna. Uma abordagem de design de serviços baseada na lógica CIMO (contexto, intervenção, mecanismo e saída) mostrou que a técnica e o processo do modelo de negócios participativo podem identificar



problemas e desafios no processo interno, aumentou a motivação do pessoal para encontrar soluções, incentivou a comunicação e criou um entendimento conjunto sobre como resolver problemas.

Um problema crucial de gestão da inovação numa pequena e média empresa (PME) é a comunicação dentro da empresa, entre os seus departamentos. Obviamente, a comunicação é uma necessidade vital e básica, mas é também uma oportunidade para a inovação de serviços e produtos. Este último aspeto é particularmente importante quando os membros da equipa estão separados por distâncias geográficas ou quando trabalham por turnos.

A comunicação externa também é importante para o sucesso da inovação de produtos (por exemplo, Mendelson & Pillai, 1999). A comunicação e a colaboração são, portanto, identificadas como fatores críticos para uma gestão bem-sucedida da inovação de produtos e serviços.

A ideação é a etapa onde você gera e explora ideias para a inovação. A comunicação é essencial nesta fase, pois ajuda-o a partilhar os seus pensamentos, a obter feedback e a desenvolver as ideias dos outros. A comunicação também fomenta uma cultura de abertura, curiosidade e diversidade, que são ingredientes-chave para a criatividade. Você deve usar técnicas como brainstorming, mapeamento mental, storytelling e prototipagem, e evitar julgar, criticar ou descartar ideias prematuramente.

A validação é a etapa em que as ideias são testadas e refinadas para a inovação. A comunicação é importante nesta fase porque o ajuda a recolher e analisar dados, a aprender com os seus clientes e a pivotar ou perseverar com as suas ideias. A comunicação também permite que você colabore com sua equipe, partes interessadas e mentores, e obtenha seu apoio e feedback. Para se comunicar de forma eficaz na validação, você precisa usar ferramentas como pesquisas, entrevistas, experimentos e métricas, e evitar fazer suposições, ignorar evidências ou ser defensivo.

A implementação é a etapa em que você executa e lança suas ideias para a inovação. A comunicação é crucial nesta fase, pois ajuda-o a planear e coordenar as suas ações, a superar desafios e a celebrar sucessos. A comunicação também ajuda você a comunicar sua proposta de valor, envolver seus clientes e expandir seu mercado. Para se comunicar de forma eficaz na implementação, você precisa usar estratégias como gerenciamento de projetos, gerenciamento de riscos, storytelling e marketing, e evitar ser vago, inconsistente ou excessivamente confiante.

Melhorar suas habilidades de comunicação para a inovação exige que você esteja ciente do seu público e adapte sua mensagem de acordo. Use uma linguagem clara e simples, em vez de jargões ou siglas, e ouça de forma ativa e empática, fazendo perguntas abertas. Devem ser dadas e recebidas reações construtivas, ao mesmo tempo que devem ser reconhecidas diferentes perspectivas. Além disso, vários canais e formatos devem ser usados para comunicar suas ideias e resultados. A comunicação e a inovação estão interligadas e são interdependentes. A comunicação pode impulsionar a inovação, facilitando a geração, validação e implementação de ideias. A inovação pode melhorar a comunicação, criando



novas formas de expressar, partilhar e ligar. Ao melhorar as suas capacidades de comunicação, pode libertar o seu potencial de criatividade e inovação.

2. IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS E DE OUTRAS PARTES INTERESSADAS

Quais são algumas estratégias eficazes para identificar e gerir as partes interessadas em projetos de inovação?

Um dos primeiros passos em qualquer projeto de inovação é identificar quem são as partes interessadas relevantes e quais são as suas necessidades, interesses e preocupações. Você pode usar várias ferramentas e métodos para fazer isso, como mapeamento de partes interessadas, entrevistas, pesquisas, grupos focais ou brainstorming. O objetivo é compreender a perspectiva das partes interessadas, o seu nível de influência e interesse no projeto, o seu potencial impacto nos resultados do projeto e as suas expectativas e requisitos. Deve também atualizar regularmente a sua identificação das partes interessadas, uma vez que podem surgir ou mudar novas partes interessadas durante o projeto.

Depois de identificar seus stakeholders, você precisa categorizá-los e priorizá-los de acordo com sua importância e influência. Você pode usar diferentes estruturas e critérios para fazer isso, como a matriz de poder-interesse, o modelo de destaque ou o círculo de partes interessadas. A ideia é agrupar seus stakeholders em diferentes segmentos com base em seu nível de poder, interesse, urgência, legitimidade ou proximidade com o projeto. Isso ajudará você a adaptar suas estratégias de comunicação e engajamento para cada segmento e alocar seus recursos e atenção de acordo.

As partes interessadas podem ser categorizadas em partes interessadas internas e externas.

As partes interessadas internas incluem funcionários, membros do conselho e acionistas. Eles têm um interesse direto no sucesso da organização e são diretamente afetados por suas decisões e ações. Compreender as suas necessidades e preocupações é essencial para criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

As partes interessadas externas, por outro lado, podem incluir todo o seu ecossistema de inovação – seus clientes, fornecedores, investidores, reguladores e a comunidade local. Estas partes interessadas podem ter expectativas e preocupações diferentes, pelo que é importante identificá-las e abordá-las em conformidade.

A comunicação e o envolvimento são essenciais para construir confiança, relacionamento e apoio entre as partes interessadas. Você precisa se comunicar de forma clara e frequente com seus stakeholders, usando diferentes canais e formatos, como e-mails, boletins informativos, reuniões, workshops, webinars ou mídias sociais. Você também deve envolver suas partes interessadas de forma significativa e participativa, envolvendo-as em atividades do projeto, como ideação, prototipagem, testes ou feedback. Você também deve procurar entender e abordar suas preocupações, comentários e sugestões, e reconhecer e apreciar suas contribuições.



Finalmente, você precisa avaliar e melhorar seus relacionamentos com as partes interessadas ao longo do ciclo de vida do projeto. Você deve coletar e analisar o feedback de seus stakeholders, usando pesquisas, entrevistas ou avaliações. Você também deve avaliar a qualidade e a eficácia de suas estratégias de comunicação e engajamento, usando métricas como satisfação, lealdade, defesa ou colaboração. Você também deve identificar e implementar quaisquer melhorias ou ajustes que possam ser necessários para melhorar seus relacionamentos com as partes interessadas, como aumentar a frequência, clareza ou capacidade de resposta da comunicação, ou fornecer mais reconhecimento, incentivos ou apoio às partes interessadas.

O envolvimento bem-sucedido das partes interessadas é vital para o sucesso da inovação por várias razões. Em primeiro lugar, melhora a reputação da marca da sua empresa. Quando as partes interessadas se sentem ouvidas e valorizadas, tornam-se defensoras da empresa, espalhando um boca-a-boca positivo e atraindo novos clientes. Além disso, as partes interessadas engajadas são mais propensas a permanecer leais à marca, levando ao aumento das taxas de retenção de clientes.

3. TRABALHO EM EQUIPA E COLABORAÇÃO

A capacidade de colaborar eficazmente com outros indivíduos é altamente valorizada pelas empresas em todos os setores.

Como melhorar o trabalho em equipa

Comunicação aberta e clara: Estabelecer canais de comunicação abertos e incentivar a honestidade e transparência nas interações da equipe é essencial para o sucesso do trabalho em equipe. Isto implica ouvir ativamente os outros, expressar ideias de forma clara e respeitosa e estar aberto a receber feedback construtivo.

Definir funções e responsabilidades: Atribuir funções claras e responsabilidades específicas a cada membro da equipe ajuda a evitar confusões e garante que todos saibam o que é esperado deles. Isso promove a eficiência e o comprometimento individual com os objetivos da equipe.

Fomentar a confiança e o respeito: O trabalho em equipa bem-sucedido baseia-se na confiança e no respeito mútuos entre os membros da equipa. Isso envolve reconhecer e valorizar as habilidades e conhecimentos uns dos outros, bem como apoiar e motivar os colegas de equipa para alcançar objetivos comuns.

Benefícios do trabalho em equipa

Maior criatividade e inovação: A diversidade de ideias e perspectivas numa equipa fomenta a criatividade e a geração de novas soluções. Através da combinação de diferentes abordagens, é possível encontrar soluções mais inovadoras e eficazes para os desafios.

Aumento da eficiência e produtividade: Trabalhar em equipa permite distribuir tarefas e alavancar os pontos fortes individuais de cada membro da equipa. Isso facilita a conclusão de



projetos de forma mais eficiente, resultando em maior produtividade e qualidade do trabalho.

Ambiente de trabalho melhorado: Um ambiente de trabalho colaborativo e positivo promovido pelo trabalho em equipa pode aumentar a satisfação e o envolvimento dos colaboradores. Isto, por sua vez, pode reduzir o stress e promover um ambiente de trabalho mais saudável e harmonioso.

4. RESOLUÇÃO DE CONFLITOS&HABILIDADES DE NEGOCIAÇÃO&CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS

Os conflitos surgem devido a opiniões diferentes, interesses conflitantes e personalidades diversas dentro de uma equipa de projeto. Ignorar ou lidar mal com conflitos pode levar à diminuição da produtividade, relacionamentos tensos e, finalmente, fracasso do projeto. Veja por que a resolução de conflitos é essencial:

Colaboração em equipa aprimorada: Ao abordar conflitos de forma rápida e justa, os gerentes de projeto criam um ambiente onde os membros da equipa podem expressar abertamente suas perspetivas e trabalhar de forma colaborativa para objetivos compartilhados.

Melhor tomada de decisão: A resolução construtiva de conflitos incentiva a exploração de diversos pontos de vista e soluções alternativas. Isso permite que as equipas de projeto tomem decisões informadas, considerando uma gama mais ampla de possibilidades e aumentando a probabilidade de resultados ideais.

Aumento da Satisfação e Retenção dos Colaboradores: A resolução eficaz de conflitos demonstra que as preocupações e opiniões dos membros da equipa são valorizadas. Isso promove um senso de respeito, satisfação e engajamento, levando a maiores taxas de retenção de funcionários e uma cultura de projeto positiva.

Riscos minimizados do projeto: os conflitos não resolvidos podem escalar e interromper o progresso do projeto. Ao resolver prontamente os conflitos, os gerentes de projeto mitigam riscos potenciais, evitam atrasos e mantêm o foco nos objetivos do projeto.

A Arte da Negociação

As habilidades de negociação são vitais para os gerentes de projeto ao interagir com as partes interessadas, clientes, fornecedores e membros da equipa. Veja por que fortes habilidades de negociação são cruciais:

Aquisição de recursos: os gerentes de projeto geralmente precisam garantir recursos, seja orçamento, equipa ou equipamento. Habilidades de negociação eficazes permitem que você defenda as necessidades do projeto, apresente argumentos convincentes e garanta os recursos necessários para apoiar o sucesso do projeto.



Gestão de partes interessadas: Negociar com as partes interessadas ajuda a gerenciar suas expectativas, alinhar as metas do projeto e resolver as preocupações. Ao compreender os interesses das partes interessadas e comunicar eficazmente as restrições do projeto, os gerentes de projeto podem promover relacionamentos positivos e obter a adesão das partes interessadas.

Resolução de Conflitos: As habilidades de negociação desempenham um papel significativo na resolução de conflitos entre membros da equipe ou partes interessadas. A capacidade de facilitar discussões produtivas, encontrar um terreno comum e chegar a acordos mutuamente benéficos pode desanuviar tensões e promover relações harmoniosas.

Escopo e Gerenciamento de Mudanças: As habilidades de negociação são inestimáveis ao gerenciar o escopo do projeto e lidar com solicitações de mudança. Ao negociar mudanças de forma eficaz, os gerentes de projeto podem equilibrar as expectativas das partes interessadas, avaliar os impactos e manter a viabilidade do projeto.

Lembre-se, o conflito não é necessariamente um aspecto negativo do gerenciamento de projetos; pode ser uma oportunidade de crescimento, inovação e melhores resultados do projeto. Adote a resolução de conflitos e a negociação como partes integrantes de seu papel como gerente de projetos e promoverá um ambiente produtivo e colaborativo que levará ao sucesso do projeto.

Equipe-se com essas habilidades vitais, domine a arte da resolução de conflitos e torne-se um negociador habilidoso. Ao fazer isso, você navegará pelos desafios do projeto com confiança, construirá relacionamentos fortes com as partes interessadas e conduzirá seus projetos para a conclusão bem-sucedida.

5. COMPETÊNCIAS MULTIFUNCIONAIS E INTERDISCIPLINARES E ADAPTABILIDADE E FLEXIBILIDADE

A adoção de planos de carreira multifuncionais abre uma porta para uma visão expansiva de uma organização, quebrando os silos que tradicionalmente dificultam o pensamento progressista. À medida que os indivíduos navegam por vários departamentos, eles coletam uma riqueza de perspectivas e insights, enriquecendo sua compreensão e promovendo uma visão holística do cenário de negócios. Essa perspectiva ampliada é fundamental para identificar oportunidades anteriormente obscurecidas por barreiras departamentais.

Planos de carreira multifuncionais catalisam a inovação, ampliando as perspectivas e aprimorando a colaboração entre departamentos, quebrando silos que inibem a criatividade e a agilidade.

Tais planos de carreira promovem uma cultura de aprendizagem e adaptabilidade, desencadeando novas soluções e impulsionando o crescimento pessoal ao lado do sucesso organizacional.





Liderando pelo exemplo, os líderes incentivam a exploração interdisciplinar, apoiam uma cultura de assunção de riscos e criam infraestruturas que facilitam o crescimento multifuncional, fomentando assim a inovação.

Percursos profissionais multifuncionais colmatam lacunas de conhecimento e promovem a colaboração interdisciplinar e a partilha de conhecimentos, cruciais para a inovação sustentada e competências de resolução de problemas.

Esta abordagem constrói uma rede de inovadores dentro da organização, aumentando a capacidade coletiva de inovar em velocidade e escala e impulsionando o futuro da inovação através da troca de insights interdisciplinares.

Conclusão

As competências horizontais na estratégia de gestão da inovação são a pedra angular para impulsionar mudanças de gestão, melhorar processos e promover uma cultura colaborativa dentro e fora da organização. Ao desenvolver e aproveitar essas habilidades, as empresas podem navegar pelas complexidades do ambiente de negócios moderno, aprimorar suas capacidades inovadoras e alcançar um crescimento sustentável.

3. Competências Estratégicas

Introdução

A inovação é a força vital das organizações contemporâneas, impulsionando o crescimento, a competitividade e a adaptabilidade num mercado global em rápida mudança. Central para a gestão eficaz da inovação é a implantação de habilidades estratégicas – aquelas habilidades que permitem aos líderes visualizar, planejar e executar iniciativas de inovação que se alinham com os objetivos organizacionais. As habilidades estratégicas em gestão da inovação englobam uma gama de competências, incluindo planeamento estratégico, análise de mercado, liderança e gestão da mudança. Estas competências são fundamentais para navegar nas complexidades da inovação, garantindo que esta não só é concebida, mas também efetivamente implementada e sustentada.

3.1 Desenvolver planos de inovação.

Os líderes estão enfrentando contextos de mudança e incerteza com pressão contínua para inovar, criar valor e impulsionar o crescimento de suas organizações. À medida que os mercados evoluem, as preferências dos clientes mudam e as tecnologias avançam a um ritmo sem precedentes, a inovação está provando ser a força motriz por trás do crescimento e da sustentabilidade de todas as organizações do setor público e privado em todo o mundo.

Neste módulo, exploramos os elementos fundamentais do planeamento da inovação, fornecendo um roteiro abrangente, baseado no conhecimento especializado, para organizações que procuram aproveitar o poder da criatividade, engenho e visão de futuro para impulsionar os seus objetivos.



Inovação – O que é e porque é importante?

A inovação é mais do que a geração de ideias criativas; é a implementação dessas ideias em alguns novos dispositivos ou processos. A inovação requer a combinação de uma ideia criativa com recursos e conhecimentos que permitam incorporar a ideia criativa de uma forma útil (Schilling, 2022).

Ciclicamente falando, pode ser representado da seguinte forma (figura 1):

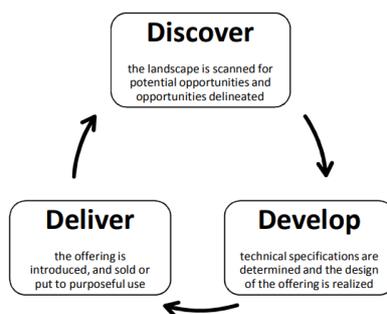


Figura 3.1.1 – O ciclo de inovação

A inovação pode provir de muitas fontes diferentes. Pode vir de indivíduos, empresas, universidades, organizações privadas sem fins lucrativos e pesquisas financiadas pelo governo. Uma das fontes mais óbvias de inovação da empresa são os próprios esforços de pesquisa e desenvolvimento da empresa (Schilling, 2022).

A importância da inovação no ambiente de negócios contemporâneo não pode ser exagerada. Num mercado global cada vez mais dinâmico e competitivo, as organizações que não inovam correm o risco de ficar para trás e perder relevância. A inovação permite que as empresas se adaptem às mudanças nas preferências dos consumidores, tecnologias emergentes e tendências de mercado, garantindo assim a sua sobrevivência e sucesso a longo prazo (Drucker, 2002). Além disso, a inovação é da maior importância para dar resposta a preocupações sociais, económicas e ambientais significativas. Fornece soluções imaginativas para questões prementes, como as alterações climáticas, a pobreza e a escassez de recursos.

Percebemos, assim, que a inovação é mais do que apenas uma palavra da moda - é um motor fundamental do progresso humano e do crescimento dos negócios. As organizações que reconhecem a importância da inovação e investem em cultura, processos e recursos para promovê-la estão em melhor posição para prosperar em um mundo em constante evolução.

Mas como podemos fazê-lo? Vamos ver como desenvolver um plano de inovação.

Como desenvolver planos de inovação?

Como abordamos no módulo anterior sobre planeamento estratégico, há todo um conjunto de passos que devem ser dados para desenvolver um plano de inovação. São eles:

Avaliação do estado atual:



Antes de desenvolver um plano de inovação, é crucial compreender o ponto de partida da organização em termos da sua capacidade de inovar e responder às mudanças no ambiente competitivo. Trata-se de uma análise exaustiva dos seguintes aspetos:

Cultura de Inovação: Uma avaliação da cultura organizacional é necessária para identificar se ela fomenta a criatividade, o pensamento disruptivo e a experimentação. Uma cultura que valoriza a inovação e tolera o risco é fundamental para o sucesso das iniciativas inovadoras (West & Sacramento, 2012).

Recursos disponíveis: Examinar os recursos financeiros, humanos e tecnológicos disponíveis para apoiar as atividades de inovação. Isso inclui avaliar o orçamento dedicado à pesquisa e desenvolvimento, a experiência da equipe e a infraestrutura tecnológica existente (Tidd & Bessant, 2018).

Capacidades Internas: Avaliar os pontos fortes e competências internas da organização que são propícios à inovação, incluindo proeza tecnológica, capacidade criativa de resolução de problemas e aptidão para a análise de mercado (Tidd & Bessant, 2018).

História da Inovação: Investigar a história da organização em termos de iniciativas de inovação anteriores, sucessos e fracassos, lições aprendidas e adaptabilidade. Isso fornece informações valiosas sobre práticas eficazes e obstáculos enfrentados no passado (Doblin, 2013).

Através da realização de uma avaliação abrangente do estado atual, a organização pode identificar os seus pontos fortes e áreas de melhoria em relação à inovação, informando assim o desenvolvimento de um plano estratégico de inovação adaptado às suas necessidades específicas.

Definição de objetivos claros:

Ao estabelecer objetivos para o plano de inovação, é imperativo garantir clareza, mensurabilidade, realizabilidade, relevância e temporalidade. Isto está de acordo com a metodologia SMART discutida anteriormente no módulo anterior. A metodologia SMART sugere que cada objetivo corporativo, departamento e seção deve ser:

- Específicos: visar uma área específica a melhorar,
- Mensurável: quantificar ou, pelo menos, sugerir e indicar os progressos realizados,
- Atribuível: especificar quem o fará,
- Realista: indicar quais os resultados que podem ser alcançados de forma realista, tendo em conta os recursos disponíveis,
- Relacionados com o tempo: especificar quando os resultados podem ser alcançados.



Isso proporcionará uma direção clara e tangível para os esforços de inovação, alinhada com a estratégia geral da organização, contribuindo assim para o sucesso a longo prazo (Doran, 1981).

Geração de ideias

A geração de ideias representa um processo fundamental no desenvolvimento de um plano de inovação, pois permite explorar novas oportunidades e soluções criativas para os desafios organizacionais. Para estimular a criatividade e promover a geração de ideias inovadoras, a organização pode adotar as seguintes abordagens:

Brainstorming: Brainstorming é uma técnica amplamente utilizada para gerar um grande número de ideias em um curto período de tempo. Nesse processo, os membros da equipe são encorajados a expressar suas ideias livremente, sem críticas ou julgamentos, o que pode levar a percepções inovadoras (Osborn, 1953).

Design Thinking: O design thinking é uma abordagem centrada no ser humano para a resolução de problemas que enfatiza a empatia, a colaboração e a experimentação. Ao adotar os princípios do design thinking, as equipes podem explorar as necessidades e desejos dos usuários finais para gerar soluções inovadoras e centradas no cliente (Brown, 2008).

Crowdsourcing: O crowdsourcing envolve o uso da inteligência coletiva de uma comunidade ou grupo de pessoas para resolver problemas ou gerar ideias. Ao abrir o processo de inovação a uma ampla gama de participantes, as organizações podem aproveitar uma diversidade de perspectivas e experiências para identificar soluções criativas (Howe, 2006).

Prototipagem Rápida: A prototipagem rápida é uma metodologia que envolve a criação rápida de versões simplificadas de ideias ou conceitos, permitindo que sejam testados e iterados rapidamente. Esta abordagem permite que as equipas experimentem novas ideias de forma rápida e económica, refinando-as com base no feedback obtido (Tidd & Bessant, 2018).

Ao adotar estas metodologias de ideação, as organizações podem cultivar um ambiente de inovação onde a criatividade é valorizada e incentivada, fomentando assim a geração de ideias novas e impactantes que impulsionam o sucesso organizacional.

Priorizar ideias

Uma vez gerada uma grande variedade de ideias, uma análise cuidadosa deve ser realizada para determinar quais delas serão priorizadas para inclusão no plano de inovação. A priorização de ideias pode e deve ser realizada usando uma variedade de critérios, incluindo:

Impacto Potencial: Avaliar o impacto potencial de cada ideia na organização, considerando fatores como valor agregado aos clientes, geração de receita, vantagem competitiva e potencial de transformação do mercado (Cooper, 2016).

Viabilidade Técnica e Financeira: Avaliar a viabilidade técnica e financeira de cada ideia, examinando o seu alinhamento com os recursos disponíveis e o cumprimento de prazos pré-



determinados. Isto implica uma avaliação dos meandros técnicos, implicações de custos e potenciais riscos de implementação (Tidd & Bessant, 2018).

Alinhamento Estratégico: Verifique se cada ideia está alinhada com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização. As ideias selecionadas devem contribuir diretamente para a realização da visão e missão da organização, bem como para o alcance dos seus objetivos estratégicos (Tidd & Bessant, 2018).

Feedback e avaliação externos: Considere o feedback e a avaliação de partes interessadas externas, como clientes, parceiros de negócios e especialistas do setor. Essas perspectivas externas podem fornecer informações valiosas sobre a viabilidade e o potencial de sucesso de cada ideia (Von Hippel, 2005).

Gestão de Riscos

A gestão de riscos desempenha um papel crítico na implementação bem-sucedida de iniciativas de inovação, ajudando a mitigar os obstáculos e desafios que podem surgir ao longo do processo. Os passos que devem ser seguidos neste momento para gerenciar e mitigar riscos, que apresentam a metodologia ATOM, são:

Identificação de riscos: Aqui você pode usar a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) e a análise de causa raiz para identificar os principais riscos que podem impactar a implementação de iniciativas de inovação (Cooper, 2016).

Avaliação de Risco: Avaliar a probabilidade de ocorrência e potencial impacto de cada risco identificado, classificando-os de acordo com a sua gravidade e urgência (Pinto & Slevin, 2017).

Desenvolver Estratégias de Mitigação: Desenvolver estratégias e planos de contingência para mitigar os riscos identificados. Isso pode incluir a alocação de recursos adicionais, a revisão de cronogramas ou a implementação de medidas preventivas para reduzir a probabilidade de ocorrência de certos riscos (Kerzner, 2017).

Monitorização e Controle: Estabelecer um sistema de monitorização contínua para acompanhar a evolução dos riscos ao longo do tempo e implementar ações corretivas conforme necessário. Isso garante que os riscos sejam gerenciados de forma proativa e eficaz durante todo o ciclo de vida do projeto (Kaplan & Norton, 1996).

Ao adotar uma abordagem abrangente à gestão de riscos, a organização pode minimizar a probabilidade e o impacto de eventos adversos, garantindo assim a implementação bem-sucedida de iniciativas de inovação e o alcance dos objetivos estabelecidos.

Implementação e acompanhamento

Uma vez definidos todos esses itens, podemos então definir o plano de implementação e monitoramento do plano de inovação, que deve ser detalhado e delinear as etapas necessárias para executar cada iniciativa de inovação. Algumas das principais práticas dessas etapas incluem:



Comunicação e Envolvimento: Manter uma comunicação aberta e transparente com todas as partes interessadas envolvidas no plano de inovação, fornecendo atualizações regulares sobre os progressos, desafios enfrentados e conquistas alcançadas (Pinto & Slevin, 2017).

Monitorização Contínua: Estabelecer um sistema de monitorização contínua para acompanhar o progresso das iniciativas de inovação em relação aos objetivos estabelecidos. Isso pode envolver a análise regular de indicadores-chave de desempenho (KPIs) e a realização de avaliações periódicas dos progressos realizados (Kaplan & Norton, 1996).

Adaptação e Ajustamento: Estar preparado para adaptar e ajustar o plano de inovação conforme necessário com base no feedback recebido e nas mudanças no ambiente externo. Isso pode envolver a revisão periódica do plano de implementação para garantir sua relevância e eficácia contínuas (Tidd & Bessant, 2018).

A inovação é um catalisador vital para o crescimento organizacional e a sustentabilidade no cenário empresarial atual. Ao criar planos de inovação robustos e abrangentes, as organizações podem impulsionar a criação de valor, diferenciar-se no mercado e adaptar-se às mudanças nas necessidades dos clientes e às condições de mercado.

É imperativo que as organizações reconheçam a importância da inovação e invistam em uma cultura de inovação, processos eficientes e recursos adequados para promover um ambiente propício à criatividade e ao progresso contínuo. Ao fazê-lo, estarão bem posicionados para enfrentar os desafios futuros e alcançar o sucesso a longo prazo.

3.2 Cooperar no planeamento estratégico e supervisionar o Benchmarking.

Se não sabes para onde estás a ir, qualquer estrada te vai levar até lá.

- O Feiticeiro de Oz

O planeamento estratégico é um processo fundamental para o sucesso de qualquer empresa ou organização, pois os negócios precisam de direção e metas organizacionais para trabalhar, e o planeamento estratégico oferece esse tipo de orientação. Inicia-se com a definição do objetivo final ou visão e depois foca-se em ações específicas mensuráveis e na sua disseminação por todos os níveis organizacionais. Clarifica relações, promove a compreensão dos objetivos estabelecidos e atribui responsabilidades, tarefas e calendários específicos.

Muitas organizações confundem o processo orçamentário anual com o planeamento estratégico corporativo, quando na verdade são duas coisas diferentes. Como Namken & Rapp (1997) salientam, "o orçamento anual com projeções de fluxo de caixa é geralmente suficiente para um ano. No entanto, este tipo de planeamento a curto prazo, apenas numa base anual, é semelhante a cometer suicídio empresarial quando os fatores no mundo dos negócios mudam". É por isso que o planeamento estratégico de longo prazo é tão importante porque, embora não garanta o sucesso, aumenta as chances dele. É importante notar desde já que o planeamento estratégico da empresa deve preceder o orçamento anual. Este último deve ser guiado pela estratégia e não pelas despesas do ano anterior.





O objetivo deste módulo é obter uma compreensão da natureza do planeamento estratégico e da importância da colaboração na definição deste plano para o seu sucesso. Para tal, abordaremos alguns pontos cruciais, como a definição de objetivos estratégicos; capacidade analítica, colaborativa de planeamento, comunicação e gestão de projetos; e tomada de decisões estratégicas.

Neste contexto, examinaremos também o benchmarking, que tem sido uma abordagem confiável e eficaz para a melhoria da qualidade e avaliação de programas por quase três décadas.

Planeamento estratégico

Em comparação com vários tipos de planeamento operacional, o conceito de planeamento estratégico é menos claramente definido. No entanto, existem várias definições propostas que podem ser examinadas, o que facilita a compreensão da ideia fundamental deste conceito. Capão, Farley e Hulbert (1987) apresentam algumas propostas que podemos analisar para este fim.

A primeira, sugerida por Lorange e Vancil (1976), diz que, em termos conceituais, o processo de planeamento estratégico baseia-se em gestores de todos os níveis concordando com um plano de ação detalhado e integrado para o ano seguinte, começando com o delineamento dos objetivos corporativos e terminando com a elaboração de um plano de lucro de um ou dois anos.

O segundo, proposto por Naylor (1979), define planeamento estratégico como "planejamento de longo prazo com horizonte temporal de três a cinco anos". Holloway e King (1979) enfatizam a importância de outras características, afirmando que o planeamento estratégico é, simplesmente, o processo de posicionamento de uma organização para que ela possa prosperar no futuro. São várias as implicações que decorrem desta definição. Em primeiro lugar, trata-se da tomada de decisões... Em seguida, há conotações de longo alcance. Em seguida, tem a ver com a inevitável obsolescência de produtos ou processos existentes e com a provisão para que novos ocupem os seus lugares. Finalmente, trata de escolhas relacionadas à própria organização em oposição a escolhas pessoais.

Uma infinidade de definições alternativas poderia ser submetida a análise. Os três aqui apresentados foram selecionados devido às características distintivas que os autores incorporaram em suas definições, que são de particular importância. A partir dessas definições, podemos inferir que, em essência, o planeamento estratégico é um processo sistemático e abrangente que as organizações utilizam para definir seus objetivos de longo prazo (em um horizonte de três a cinco anos) e desenvolver estratégias para alcançá-los. Este processo abrange todos os níveis da organização e servirá posteriormente de referência para o trabalho dos colaboradores.

Em termos de etapas, envolve uma análise criteriosa do ambiente interno e externo da organização, identificando os seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (análise SWOT), bem como as tendências e mudanças do mercado. Essencialmente, o planeamento estratégico ajuda as organizações a responder às seguintes perguntas:





Onde estamos agora? (Avaliação do estado atual)

Este ponto envolve a coleta e análise de dados sobre o estado atual, o que geralmente é feito através de uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) que é um processo de planejamento que ajuda a organização a superar desafios e determinar quais novos caminhos seguir.

Para onde queremos ir? (Definição de objetivos claros)

É aqui que entra a definição dos objetivos estratégicos. Objetivos estratégicos são metas de longo prazo que uma organização define para orientar suas ações e direcionar seus esforços para sua visão e missão. Eles diferem dos objetivos operacionais na medida em que se concentram em metas amplas e abrangentes que afetam toda a organização, enquanto os objetivos operacionais são mais específicos e relacionados às atividades do dia-a-dia. A maioria do planejamento usa metas SMART - específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e limitadas no tempo.

Como lá chegaremos? (Desenvolvimento de estratégias e planos)

É aqui que as competências de tomada de decisões estratégicas e de gestão de projetos são fundamentais. Aqui, será escolhida a direção a ser seguida, com base nos objetivos estratégicos e metas definidas anteriormente, bem como nos planos de ação que se traduzem nas atividades que devem ser realizadas para atingir os objetivos. Quando os planos de ação são definidos, as responsabilidades também são definidas e atribuídas.

Como saberemos se estamos a fazer progressos? (Estabelecimento de métricas e indicadores de desempenho)

Avaliação. A avaliação tem início imediatamente após a implementação dos planos de ação. Mesmo nos planos mais bem desenhados, mudanças ocorrerão, portanto, estar ciente delas, cortar perdas e determinar revisões de planos melhorará a taxa média de sucesso do grupo de planejamento (Namken & Rapp, 1997).

Esquemáticamente, as diferentes etapas do planejamento estratégico correspondem à figura seguinte (figura 3.2.1).

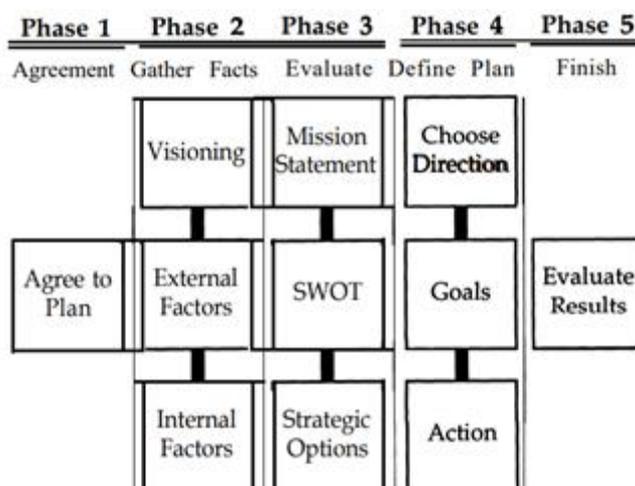




Figura 3.2.1 – Fases do Planejamento Estratégico

Embora em teoria este processo seja desenhado para um horizonte de três a cinco anos, o planejamento estratégico requer uma revisão e ajustamento contínuos à medida que as condições de mercado e as prioridades organizacionais mudam, pelo que as competências analíticas são essenciais.

Por que colaborar no planejamento estratégico?

Frases como Colaboração, Cooperação e Coordenação são frequentemente usadas para descrever o trabalho em equipe eficaz. Portanto, como menciona Bryson (2011, citado por Elkatawneh, 2013), esses três termos são necessários para alcançar os objetivos da organização de forma eficiente e eficaz.

A colaboração desempenha um papel fundamental no processo de planejamento estratégico, pois permite reunir diferentes perspectivas, conhecimentos e habilidades para informar decisões estratégicas mais sólidas e alinhadas com os objetivos organizacionais (Bryson, 2011). Ao engajarem-se em empreendimentos colaborativos, as organizações podem alavancar a experiência coletiva e o conhecimento de seus membros, fomentando maior criatividade e inovação no processo de planejamento estratégico (West & Sacramento, 2012).

Além disso, a colaboração no planejamento estratégico promove a apropriação compartilhada das estratégias e metas organizacionais, levando a um maior comprometimento e engajamento entre os membros da equipa na implementação de iniciativas estratégicas (Hitt, Irlanda & Hoskisson, 2018). Quando os membros da organização podem contribuir ativamente para o processo de planejamento, sentem-se mais investidos no sucesso global da organização, resultando numa maior eficácia na execução das estratégias definidas.

Além disso, a colaboração no planejamento estratégico pode facilitar a identificação e mitigação de riscos potenciais, pois envolve vários stakeholders na avaliação e análise do ambiente interno e externo da organização (Cooper, 2008).

A abordagem colaborativa entre todos os indivíduos, grupos ou organizações explica a necessidade de cooperar, coordenar e possuir habilidades como uma boa comunicação.

Benchmarking: O que é isso e qual a sua importância no planejamento estratégico?

O benchmarking, como o nome sugere, é um processo sistemático em que usamos o conhecimento e a experiência de outras pessoas para melhorar a nossa organização. Nas palavras de Stevenson (1996, cit. by Lankford, 2002), "Benchmarking é simplesmente o processo de medir o desempenho de uma empresa em relação aos melhores do mesmo ou de outro setor".

No planejamento estratégico, o benchmarking serve como uma ferramenta valiosa para obter insights sobre os padrões da indústria, entender o posicionamento competitivo e identificar oportunidades de avanço estratégico (Wheelen & Hunger, 2020). Também ajuda as organizações a definir metas e objetivos de desempenho realistas em linha com os padrões e



melhores práticas do setor e permite que elas se mantenham a par das tendências e mudanças do setor, promovendo agilidade e adaptabilidade nos processos de planejamento estratégico.

Note-se, no entanto, que a avaliação comparativa não se limita a introduzir alterações e melhorias com o objetivo de as introduzir. O benchmarking visa acrescentar valor, pelo que nenhuma organização deve fazer alterações aos seus produtos, processos ou organização se as alterações não trouxerem benefícios. Ao utilizar técnicas de benchmarking, uma organização deve analisar a forma como os processos na cadeia de valor são realizados e, portanto, deve cumprir as seguintes etapas definidas por Stevenson (1996, cit. por Lankford, 2002):

- 1º. Identificar um processo crítico que precisa ser melhorado.
2. Identifique uma organização que se destaque no processo, de preferência a melhor.
3. Contactar a organização que está a ser aferida, visitá-la e estudar o processo ou atividade.
4. Analise os dados.
5. Melhore o processo crítico na sua própria organização.

Esses fatores coletivamente facilitam o benchmarking bem-sucedido de um produto, processo ou área dentro de uma organização. Como afirma Bill Krenek, coordenador de tecnologia da International Benchmarking Clearinghouse, "o benchmarking fornece os saltos quânticos necessários para se manter no topo" (Lankford, 2002).

Existem três tipos principais de avaliação comparativa atualmente em uso que também devemos abordar. Trata-se do benchmarking de processos, do benchmarking de desempenho e do benchmarking estratégico (Bogan, 1994, citado por Lankford, 2002). O benchmarking de processos foca-se nas operações do dia-a-dia da organização. É a tarefa de melhorar a forma como os processos são executados todos os dias e, portanto, as melhorias de desempenho são rapidamente realizadas. Alguns exemplos de processos de trabalho que poderiam utilizar o benchmarking de processos são o processo de reclamação do cliente, o processo de faturamento, o processo de atendimento de pedidos e o processo de recrutamento.

O benchmarking de desempenho centra-se na avaliação de posições competitivas através da comparação de produtos e serviços de outros concorrentes. Ao lidar com benchmarking de desempenho, as organizações procuram avaliar a posição relativa de seus produtos ou serviços em relação aos de seus concorrentes, com foco em aspetos como confiabilidade, qualidade, velocidade e outras características dos produtos ou serviços em questão.

O benchmarking estratégico, por outro lado, lida com a gestão de topo, ou seja, a forma como as empresas competem, e os resultados a longo prazo.

Como vimos, a colaboração desempenha um papel crucial no planejamento estratégico. Proporciona uma oportunidade única de reunir diversas perspectivas, conhecimentos e habilidades, resultando em estratégias mais robustas e alinhadas com os objetivos organizacionais. Ao promover a participação ativa de todas as partes interessadas, a



colaboração não só aumenta o compromisso e o engajamento, mas também fortalece a propriedade compartilhada das estratégias e objetivos organizacionais.

Por outro lado, o benchmarking oferece uma abordagem sistemática para avaliar o desempenho organizacional em relação aos padrões e melhores práticas da indústria, identificando oportunidades de melhoria e áreas de excelência. Ao adotar práticas de benchmarking, as organizações podem melhorar sua competitividade, impulsionar a inovação e alcançar a excelência operacional.

Juntos, a colaboração e o benchmarking são ferramentas poderosas que permitem que as organizações desenvolvam estratégias eficazes, se adaptem às mudanças no cenário competitivo e alcancem o sucesso a longo prazo. Ao promover uma cultura de colaboração e aprendizagem contínua, as organizações podem posicionar-se de forma mais sólida para enfrentar os desafios do mercado e capitalizar as oportunidades emergentes, garantindo assim a sua relevância e sustentabilidade futuras.





3.3 Utilizar o pensamento inovador e a criatividade para encontrar vias alternativas e sustentáveis.

Em uma era em que a inovação é a chave para o sucesso e crescimento dos negócios, você provavelmente já se deparou com o termo "design thinking". Seu objetivo é fornecer a todos os profissionais um processo de inovação padronizado para desenvolver soluções criativas para problemas – relacionados ao design ou não. Ele incentiva as organizações a se concentrarem nas pessoas para as quais estão criando, o que leva a melhores produtos, serviços e processos.

O que é Design Thinking?

Design thinking é uma mentalidade e abordagem para a resolução de problemas e inovação ancorada em torno do design centrado no ser humano. O design thinking é diferente de outros processos de inovação e ideação na medida em que é baseado em soluções e centrado no utilizador, em vez de baseado em problemas. Isto significa que se concentra na solução de um problema em vez do problema em si.

Por exemplo, se uma equipe está lutando com a transição para o trabalho remoto, a metodologia de design thinking a incentiva a considerar como aumentar o engajamento dos funcionários em vez de se concentrar no problema (diminuindo a produtividade).

Quatro fases do processo de design thinking:

- 1. Esclareça:** A primeira fase é sobre estreitar o foco do processo de design thinking. Envolve a identificação da declaração do problema para chegar ao melhor resultado. Isso é feito através da observação e do tempo para determinar o problema e os obstáculos que impediram uma solução no passado, adotando pesquisas.
- 2. Idealizar:** Uma vez que a declaração do problema ou pergunta tenha sido solidificada – não finalizada – o próximo passo é a ideação. Você pode usar uma ferramenta como o pensamento inventivo sistemático (SIT) nesta etapa.
- 3. Desenvolver:** A terceira fase envolve o desenvolvimento de conceitos, criticando uma gama de soluções possíveis. Isso inclui várias rodadas de prototipagem, teste e experimentação para responder a perguntas críticas sobre a viabilidade de um conceito.
- 4. Implementar:** É quando todo o processo se junta. A implementação começa com testes, refletindo nos resultados, reiterando e testando novamente. Isso pode exigir voltar a uma fase anterior para iterar e refinar até encontrar uma solução bem-sucedida.

O design thinking pode ajudar a sua equipa ou organização a:



- Entenda as necessidades não atendidas das pessoas para as quais você está criando (clientes, clientes, estudantes, usuários, etc.).
- Reduza o risco associado ao lançamento de novas ideias, produtos e serviços.
- Gere soluções revolucionárias, não apenas incrementais.
- Aprenda e itere mais rapidamente.
- Colabore melhor e aproveite o potencial criativo de indivíduos e equipas.

O design thinking é aplicável independentemente da sua função ou indústria. Quer trabalhe em empresas, governo, educação ou organizações sem fins lucrativos, o design thinking pode ajudá-lo a desenvolver soluções inovadoras com base nas necessidades dos seus clientes.

COLABORAÇÃO INTERDISCIPLINAR

À medida que o mundo continua a evoluir a um ritmo acelerado, os papéis continuam a transformar-se e as expectativas dos clientes aumentam, abraçar a ideia de que as organizações podem ser ambientes de aprendizagem é vital para melhorar a nossa capacidade de resolver os problemas complexos que iremos enfrentar. Ao defender a aprendizagem e a colaboração interdisciplinares, os líderes podem preparar o terreno para que os seus negócios não só sobrevivam, mas prosperem num mundo em constante evolução, onde a adaptabilidade é uma competência proeminente.

Como os líderes podem promover a colaboração interdisciplinar na organização?

Em primeiro lugar, esteja aberto a explorar os benefícios de mudar de estruturas de escritório tradicionais, onde equipas especializadas permanecem em suas próprias pistas. A semente disso pode ser plantada através da mudança de mentalidades e da criação de consciência dos benefícios do cross-learning através de projetos de equipe, campanhas e muito mais.

Esta não é uma ideia nova. Algumas das maiores marcas do mundo praticam isso de alguma forma há décadas. Por exemplo, na década de 1980, a General Electric ganhou fama por sua metodologia revolucionária para reduzir a burocracia, que eles chamaram de sistema Work-Out. Este sistema visava superar as barreiras de postos de trabalho, função e cultura para promover um comportamento "sem fronteiras" para resolver problemas, melhorar a oferta de produtos, parcerias e encontrar formas inovadoras de fazer negócios.

Usada inicialmente para reduzir reuniões, relatórios e o número de aprovações necessárias para decidir, essa prática foi conduzida em quatro etapas simples, que ainda resistem ao teste do tempo.

1. Reúna as pessoas que melhor conhecem as questões.
2. Desafie-os a desenvolver soluções criativas.
3. Tome decisões sim ou não sobre as soluções imediatamente em um fórum público.
4. Capacitar as pessoas para levar a cabo as soluções.





Seja através da mudança de mentalidades, da adoção de metodologias comprovadas ou do seguimento dos passos dos gigantes da indústria, é possível e necessário que as organizações criem uma cultura de aprendizagem e colaboração contínuas para que possam quebrar as barreiras ao sucesso para avançar. Precisamos de abordagens interdisciplinares para os problemas de hoje, então vamos trabalhar em conjunto para desafiar as estruturas tradicionais e as formas de pensar para desbloquear e moldar um futuro melhor.

PENSAMENTO SISTÊMICO

O que é o pensamento sistêmico?

O pensamento sistêmico é uma forma de abordar os problemas, olhando-os como sistemas. Em vez de considerar apenas como resolver um problema imediato, você considera como todas as peças se conectam para fazer o todo.

O que é um pensador de sistemas?

Um pensador de sistemas é capaz de olhar para um sistema complexo e considerar suas interdependências, não apenas seus componentes isolados. Os pensadores de sistemas eficazes geralmente têm uma mente aberta e pensam de forma holística, em vez de confiar em uma fórmula previsível ou uma abordagem linear. Aqueles que operam a partir de uma perspectiva de pensamento sistêmico são curiosos, encontram causas profundas, têm uma mente aberta e são bons ouvintes.

Seis elementos-chave do pensamento sistêmico

- **Interconexões:** Projetos e pessoas estão conectados. Uma abordagem de pensamento sistêmico identifica essas conexões e considera todas elas.
- **Emergência:** É o fenômeno de uma ideia, função, propriedade ou resultado maior que resulta da interação de partes menores.
- **Síntese:** Isso significa combinar dois ou mais componentes em um sistema para formar algo novo que nos ajude a entender melhor todo o sistema ou a construir um sistema melhor. Às vezes, você está combinando maneiras antigas para criar uma nova maneira. Às vezes, você ganha novas informações e cria algo novo.
- **Loops de feedback:** Os loops de feedback ilustram através de gráficos ou diagramas o feedback entre várias partes de um sistema.
- **Causalidade:** A causalidade analisa como uma coisa influencia outras em um sistema interconectado.
- **Mapeamento de sistemas:** O mapeamento de sistemas é o gráfico ou fluxo que informará a tomada de decisão. Se você entregar isso a um executivo, este fluxograma irá ajudá-lo a entender o que é necessário para fazer a mudança.



Para que este processo funcione, a adesão de cima para baixo e de baixo para cima é essencial. Se você vai alterar seu negócio ou organização, você deve ter uma nova visão. O pensamento sistêmico geralmente envolve considerar vários componentes, incluindo humanos, máquinas ou equipamentos, e o meio ambiente, e como eles trabalham juntos. Um exemplo de pensamento sistêmico no local de trabalho é a organização de cadeias de suprimentos, que são altamente complexas e muitas vezes envolvem vários fornecedores, fabricantes, distribuidores e clientes.

INOVAÇÃO SOCIAL

O que é a Inovação Social?

A inovação social é definida como um processo dinâmico de desenvolvimento estratégico e implementação de ideias, estratégias ou intervenções inventivas destinadas a abordar proativamente questões sociais prevalentes e instigar mudanças positivas e transformadoras.

Características da Inovação Social

Impacto Social: A inovação social visa gerar impacto social positivo e enfrentar desafios sociais prementes, melhorando o bem-estar e a qualidade de vida de indivíduos e comunidades carentes.

Colaboração e Cocriação: A inovação social geralmente envolve colaboração e cocriação entre diversas partes interessadas, incluindo indivíduos, organizações, comunidades, governos e academia. A cocriação envolve ativamente o envolvimento dos beneficiários, dos utilizadores finais e de outras partes interessadas no processo de inovação, assegurando que as suas vozes são ouvidas e as suas necessidades são tidas em conta. Reconhece o valor da sabedoria coletiva, da experiência e dos recursos na busca de soluções inovadoras.

Estratégias inovadoras: A inovação social incentiva o pensamento não convencional e a exploração de novas formas de resolver problemas. Pode envolver a reafecção dos recursos existentes, o aproveitamento da inovação tecnológica, a reformulação de processos ou a adaptação de soluções bem-sucedidas de um contexto para outro.

Empatia e Centro do Utilizador: A inovação social coloca uma forte ênfase na compreensão das necessidades, aspirações e perspectivas das pessoas afetadas por problemas sociais. Envolve um profundo sentido de empatia e incorpora princípios de design centrados no utilizador para desenvolver soluções que sejam relevantes, inclusivas e significativas para os beneficiários pretendidos.





Criatividade e Inovação: A inovação social incentiva o pensamento criativo e inovador para desafiar a sabedoria convencional e desenvolver novas abordagens para as questões sociais. Explora a ideação, métodos, tecnologias, modelos de negócio ou quadros políticos que têm o potencial de perturbar os sistemas existentes e criar mudanças positivas.

Resultados mensuráveis: Inovações sociais eficazes têm resultados mensuráveis e métricas de impacto. Essas métricas ajudam a avaliar o sucesso da inovação no alcance dos objetivos pretendidos.

Essas características definem coletivamente a essência da inovação social, orientando sua abordagem e mentalidade para criar mudanças sociais significativas e duradouras.

Exemplos de Inovação Social:

Energias Renováveis

As iniciativas de promoção das energias renováveis, como os projetos de energia solar e eólica, são exemplos significativos de inovação social. Estas soluções respondem às preocupações ambientais e fornecem alternativas sustentáveis aos combustíveis fósseis, oferecendo opções de energia limpa e reduzindo as emissões de carbono.

Iniciativas de economia circular

Os modelos de economia circular, como programas de reciclagem e upcycling, visam minimizar o desperdício e maximizar a eficiência dos recursos. Estas iniciativas promovem padrões sustentáveis de produção e consumo, reimaginando todo o ciclo de vida dos produtos, reduzindo o impacto ambiental e criando oportunidades económicas.

Melhores Práticas de Inovação Social:

1. Compreenda profundamente o problema
2. Abrace a cocriação e a colaboração
- Capacitar e incluir beneficiários
- Adote uma abordagem de pensamento sistêmico
- Construir Parcerias e Redes
- Itere e aprenda com o fracasso
7. Procure modelos de financiamento sustentáveis
8. Defenda a mudança de políticas
9. Fomentar uma cultura de inovação
10. Partilhe conhecimentos e dimensione o impacto



Ao adotar estas melhores práticas, os inovadores sociais podem maximizar o seu potencial para criar mudanças sociais positivas e sustentáveis.

INOVAÇÃO POLÍTICA

O que é a «inovação política»?

Quando dizemos inovação política, não se trata de política governamental relacionada com a inovação, mas sim de inovação dentro do próprio processo de formulação de políticas. Algumas ferramentas úteis são a análise 'PESTLE' (Política, Económica, Social, Tecnológica, Legal e Ambiental), a análise 'SWOT' (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), o mapeamento das partes interessadas e, claro, o ciclo político 'ROAMEF'. Estes ajudam a melhorar os processos políticos e, em última análise, a produzir melhores resultados para os cidadãos.

Por que razão é importante a inovação política?

A política de inovação tenta influenciar a atividade de inovação, muitas vezes com o objetivo de aumentar o crescimento económico. Mas também pode ter objetivos mais específicos, como a prevenção de alterações climáticas injustificadas, a melhoria da saúde nacional, etc.

Por exemplo, pode ser difícil ficar por dentro de estatísticas e tendências para entender o que está acontecendo em um nível humano e por quê. Sem esta percepção, podemos estar a perder algo importante quando se trata de desenvolver políticas eficazes. É aqui que métodos como a pesquisa de experiência vivida (etnografia) e o co-design podem realmente acrescentar valor, em combinação com abordagens mais tradicionais, como a análise quantitativa.

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

O que é inovação tecnológica?

A inovação tecnológica é a função económica através da qual as novas tecnologias são introduzidas na produção e no consumo. Implica reconhecer novas possibilidades tecnológicas, organizar os recursos humanos e financeiros necessários para transformá-las em produtos e processos úteis e sustentar as atividades necessárias. É importante porque os avanços tecnológicos desempenharam um papel fundamental na melhoria radical dos padrões de vida. Diz-se que a inovação é endógena, ou seja, responde às mudanças nas condições de oferta e procura.

Quem é o responsável pela inovação tecnológica na empresa?

A inovação tecnológica é claramente do domínio do departamento de tecnologia. O Chief Technical Officer (CTO) costuma usar o chapéu. O desenvolvedor do produto ou alguém em



pesquisa e desenvolvimento (R&E, R&D) irá pensar e implementá-lo. Assim, geralmente são os engenheiros que são encarregados da inovação tecnológica. No entanto, cientistas de materiais, químicos e físicos também estão entre eles, e as inovações tecnológicas também vêm da fabricação e produção. As fronteiras para processar a inovação são muitas vezes esbatidas.

Que ferramentas e procedimentos estão disponíveis para a inovação tecnológica?

Muitos já a ouviram; alguns tentaram e apenas alguns podem realmente usá-lo com sucesso. A solução inventiva de problemas TRIZ. A metodologia mais importante e abrangente em inovação tecnológica. A ferramenta mais conhecida é a matriz de contradição. Adequado mesmo para iniciantes. Ao mesmo tempo, TRIZ é uma caixa de ferramentas que ainda está crescendo, contém pelo menos 20 ferramentas que todo desenvolvedor deve conhecer e agora também está comemorando o sucesso com outros tipos de inovação.

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIO

O que é a inovação do modelo de negócio?

A inovação do modelo de negócios é a arte de aumentar a vantagem e a criação de valor fazendo mudanças simultâneas – e mutuamente solidárias – tanto na proposta de valor de uma organização para os clientes quanto no seu modelo operacional subjacente. No nível da proposta de valor, essas mudanças podem abordar a escolha do segmento-alvo, da oferta de produtos ou serviços e do modelo de receita. Ao nível do modelo operacional, o foco está em como impulsionar a rentabilidade, a vantagem competitiva e a criação de valor.

O empreendedorismo tecnológico envolve a criação de valor sustentável através da capitalização e comercialização de novas tecnologias inovadoras, acelera o crescimento das empresas e ajuda a promover a sustentabilidade da economia.

Elementos do IMC para o Empreendedorismo Tecnológico

Para o empreendedorismo tecnológico, as quatro principais características dos modelos de negócio são a proposta de valor, a rede de valor, a captura de valor e a criação e entrega de valor que necessitam de uma melhoria considerável para comercializar a inovação tecnológica. O IMC estabelece modificações inovadoras dessas relações complementares que são impostas para capturar a inovação. Portanto, o modelo de negócio precisa de modificação e aperfeiçoamento com o avanço da tecnologia.

O empreendedorismo tecnológico engloba as práticas de identificação e capitalização de recursos humanos e oportunidades comerciais relacionadas com a tecnologia. Assim, os recursos empresariais, incluindo recursos financeiros e recursos humanos, ajudam os empreendedores a envolverem-se na descoberta, avaliação e exploração de oportunidades.



Como o modelo de negócio é mais sobre como está sendo feito, depende mais das estratégias empregadas do que de seus componentes. Os aspetos operacionais do modelo de negócios indicam a forma como as empresas estão fazendo seus negócios e investigam os fatores que afetam o desempenho da empresa.

Portanto, um IMC clássico representa discrepâncias em torno de uma configuração de valores. Embora seja necessário inovar pelo menos um elemento no IMC, a lógica central dos modelos de negócio que muda sucessivamente é a condição suficiente. Com base nesta lógica, a criação ou modificação do modelo de negócio existente através da alteração de pelo menos um elemento pode ser considerada como um IMC.

A capacidade de inovação identifica e explora oportunidades de negócio através do envolvimento em novas ideias, produtos, processos e mercados; Como resultado, o desempenho geral dos empreendimentos será melhorado.

3.4 Avaliar os processos de inovação e a capacidade de inovar.

Avaliar os processos de inovação e a capacidade de inovar

Avaliar os processos de inovação e a capacidade de inovar dentro de uma empresa envolve avaliar vários fatores relacionados à sua capacidade de gerar e implementar novas ideias, produtos, serviços ou processos.

Os direitos de propriedade intelectual (DPI) permitem a algumas empresas proteger os seus ativos incorpóreos e lucrar com base nos direitos exclusivos adquiridos por este direito a partir das suas atividades criativas e amplamente inovadoras. Estudos realizados demonstraram que o valor dos ativos incorpóreos representa mais de metade do valor das empresas. Hoje em dia, quando as empresas competem mais em inovação, criatividade e qualidade do que em preço, a propriedade intelectual torna-se um instrumento poderoso (Comissão Europeia).

Uma coisa importante entre os membros de uma organização é sempre fazer uma distinção entre *inovação* e *invenção*. Ambos os termos estão sujeitos a um processo de reflexão e, no final, o resultado é o desenvolvimento de novos produtos.

A *inovação* é um processo pelo qual um domínio, um produto ou um serviço é renovado e atualizado através da aplicação de novos processos, da introdução de novas técnicas ou do estabelecimento de ideias bem-sucedidas para criar novo valor (Analytics). Em palavras simples, é a implementação prática de ideias que conduz ainda mais a novos e melhores bens ou serviços.

Por outro lado, a *invenção* é *algo que nunca foi feito antes, ou o processo de criação de algo que nunca foi feito antes* (Cambridge). Arne Jansen (Aura Facilities) explica os dois termos:



uma invenção é geralmente uma "coisa", enquanto uma inovação é geralmente uma invenção que causa mudança de comportamento ou interações.

A inovação é a chave para se manter à frente da concorrência e criar valor para os seus clientes. As organizações devem ter sempre procedimentos e estrutura claros de forma a saber se está a inovar de forma eficaz e eficiente, para serem capazes de medir e identificar pontos fortes e fracos no processo de inovação, para medir o impacto do e o desempenho implícito. Avaliar e desenvolver as capacidades de inovação da empresa pode trazer muitos benefícios, como aumentar a vantagem competitiva, aumentar a eficiência, reduzir custos e riscos, estimular a criatividade e a aprendizagem, impulsionar a reputação, atrair talentos e parceiros e gerar novos fluxos de receita.

Para gerar inovação, Jeffrey Phillips (Senior Strategy and Innovation Consultant) discutiu o que uma organização deve fazer para permitir um sistema de inovação contínua e fortalecer sua capacidade de inovação. Na sua conceção, há cinco aspetos que as organizações devem levar em consideração:

1. Tempo e recursos

A maioria das organizações está comprometida em tornar seus processos mais eficientes, o que leva a mais direitos e terceirização. No entanto, essa eficiência tende a combinar, conter e restringir recursos e tempo. A maioria das pessoas não considera a inovação o seu "trabalho diário", mas sim um segundo ou terceiro emprego que pode entrar em conflito com as operações comerciais regulares. Por causa disso, ideias novas e diferentes têm muito pouco espaço para florescer.

2. Conhecimentos e processos existentes

Os processos e conhecimentos existentes são excelentes para o trabalho diário e operações regulares. Como tal, eles não são úteis ou valiosos quando se trata de inovar e construir uma capacidade de inovação. Podem, na verdade, tornar-se uma barreira. Escusado será dizer que a inovação para além da inovação incremental requer novas e diferentes abordagens, conceitos, ferramentas e formas de pensar.

3. Otimização da Eficiência

As organizações eliminaram o risco e a variação em suas operações por meio de direitos, terceirização, enxuta e ágil. No entanto, a inovação é inerentemente arriscada e incerta, então você precisa encontrar maneiras de reintroduzir esses elementos "indesejáveis" de forma confortável e capaz para que sua empresa inove regularmente.



4. Ferramentas ou Métodos de Inovação

Ferramentas e métodos de inovação são muito raros na maioria das organizações. Em outros casos, eles são usados indevidamente. Além disso, a maioria das empresas comete o erro de usar as mesmas métricas para inovação que fazem para outros projetos - é por isso que o ROI é frequentemente descrito como um "assassino da inovação".

5. Competências Pessoais

No contexto corporativo, tendemos a acreditar que alguém que é excelente no trabalho regular do dia-a-dia também pode ser excelente em inovação. No entanto, podem não ter formação em pensamento inovador, criatividade e design thinking. Podem também ter objetivos e medidas contraditórias que promovem o seu «trabalho diário» em detrimento da inovação.

No processo de inovação, os colaboradores considerados inovadores são responsáveis pelo trabalho tático de inovação dentro de uma organização. Por outro lado, os decisores ou aqueles com funções executivas determinam o clima e a estrutura que facilitam ou trazem para

superam os obstáculos no processo de inovação. Em termos de gestão de risco, a avaliação do processo de inovação e da capacidade organizacional para inovar pode ser questionada através das seguintes sete etapas (Jeffrey):

1. Alinhamento Estratégico

A inovação não é uma estratégia. Em vez disso, é um elemento central da estratégia corporativa e uma maneira comum e recorrente de realizar algumas partes da estratégia geral. Como tal, os executivos devem ligar os objetivos e resultados de inovação aos objetivos estratégicos.

2. Estrutura, função e design

Para aumentar as chances de sucesso da inovação, os executivos devem definir e implementar uma "estrutura" de inovação – por exemplo, função, processos e escopos de inovação – e construir as habilidades para usá-la de forma consistente e correta. Isso garantirá que a inovação não seja conduzida como uma atividade pontual e ad hoc.

3. Governança

Quando configurada corretamente, a governança é um fator muito tático que pode ser tratado rapidamente e levar a bons resultados. No entanto, muitos executivos não cresceram gerenciando inovação e podem estar desconfortáveis ou não familiarizados com a governança de projetos de inovação. Mesmo assim, devem estabelecer os quadros básicos para a inovação, tais como mecanismos de financiamento, definições de âmbito, metas, prazos, métricas para a elaboração de relatórios e avaliação.



4. Cultura

As atitudes e crenças culturais, bem como os processos de tomada de decisão formais e informais, tendem a atrasar qualquer atividade de inovação. É comum que as organizações estejam tão apegadas à sua cultura que ignoram e desafiam qualquer coisa nova. Em outros casos, a maioria das culturas corporativas fala em aceitar a inovação, mas resiste a ela na prática. Os executivos devem mudar comportamentos internos, inculcando atitudes culturais que abracem a inovação. No entanto, a cultura corporativa não muda fácil ou rapidamente. É o tipo de mudança que requer comunicação consistente e, novamente, engajamento executivo.

5º. Meio Ambiente

Juntamente com a cultura, o ambiente é um fator muito intangível e difícil de mudar que pode facilmente retardar ou dificultar a inovação quando ela não é adequada ao propósito. Os executivos devem identificar todos os processos, grupos e funções necessários para acelerar uma ideia inovadora desde o conceito até o produto ou serviço comercial. Devem igualmente facilitar as transições

entre esses mesmos processos, grupos e funções para reduzir ou eliminar barreiras e lacunas entre eles.

6º. Motivação e Métricas

Como você está motivando as pessoas a inovar? O seu sistema de recompensas incorpora inovação? Se o reconhecimento estiver apenas ligado ao trabalho do dia-a-dia e não houver incentivo para isso, você nunca terá muita inovação. Consequentemente, os executivos devem constantemente identificar e desenvolver novas ações e programas motivacionais (por exemplo, novas funções e planos de carreira). À luz do que já discutimos, é importante notar que a inovação requer medidas e métricas ad hoc além do ROI, que ainda é a métrica mais usada.

7º. Linguagem e Comunicação Comuns

A linguagem comum une todos os seis elementos acima. A mensagem que você transmite, as ações que você toma e o nível de envolvimento que você exhibe são importantes e enviam sinais para o resto da organização. Os executivos devem chegar a acordo sobre uma linguagem comum e uma definição de inovação e comunicar frequente e claramente sobre ela. E, sempre que possível, a liderança deve ir além de simplesmente falar sobre inovação - a participação e a apresentação regular de relatórios são indicadores essenciais do envolvimento real.

As organizações devem ter em consideração o seguimento de 5 processos para transformar uma ideia simples numa inovação e todos estes processos estão interligados, pois baseiam-se na colaboração e parcerias com outros departamentos ou gestores:



- **Identificar oportunidades**

As organizações devem garantir que as ideias sejam capturadas por vários meios e armazenadas juntamente com os dados relevantes. Além disso, dentro da empresa tem que haver uma boa comunicação entre os departamentos, a fim de garantir o entendimento compartilhado e conduzir a análise interna do portfólio de IP, revisando e mantendo um banco de dados atualizado. As organizações que identificam, protegem e maximizam a PI podem se beneficiar do crescimento financeiro e de status/reputação. Existem várias formas de o fazer:

- captura e armazenamento de ideias com dados relevantes (por exemplo, data de conceção, data de divulgação externa).
-

Isto pode fornecer provas em caso de contestação ou litígio posterior.

- estabelecer uma boa comunicação entre os departamentos envolvidos, a fim de garantir uma compreensão compartilhada de qual é a tecnologia mais valiosa da organização e alinhar seu plano de P&D, invenções existentes e abordagem de marketing.
- as potenciais oportunidades de inovação devem ser continuamente identificadas, especialmente se ainda não estiverem cobertas ou protegidas pelos DPI de terceiros, acompanhando sempre as tendências do mercado e acedendo a parcerias de inovação.

- **Criar conceitos**



A organização analisa os registos de IP internos/base de dados para aceder ao IP existente relevante para a criação de conceitos e também IP de 3ª parte para avaliar os riscos relacionados e oportunidades para criar conceitos a partir de ideias promissoras ou soluções potenciais. As organizações também devem ter um escopo definido e priorizado para a criação e proteção de IP.

revisão da base de dados interna para determinar potenciais oportunidades de PI futuro.

Certos aspetos devem ser tomados em consideração:

- Analisar e avaliar os resultados para melhor distinguir potenciais parceiros ou licenças e prever riscos e oportunidades.
- Revisão de IP de 3ª parte para avaliar riscos e oportunidades relacionados.
- Acompanhar as evidências dos melhores conceitos que foram criados.

- **Validar conceitos**

A organização elabora uma análise de forma a avaliar os seus riscos e oportunidades e garantir que existe alinhamento entre os conceitos validados e a estratégia de PI.



As colaborações potenciais poderiam eliminar a incerteza dos conceitos validados, enquanto um procedimento claro (medidas de confidencialidade e proteção do segredo comercial, como acordos de confidencialidade e não divulgação, NDA) garante uma proteção contínua da PI, corroborando a estratégia de PI com os conceitos validados.

Acordo de confidencialidade NDA

Também chamados de acordos de confidencialidade, são contratos privados através dos quais informações valiosas são mantidas em segurança.

Contratos juridicamente vinculativos que estabelecem as condições em que uma parte (a parte divulgadora) divulga informações a título confidencial a outra parte (a parte recetora). Em termos coloquiais, pode-se dizer que a melhor maneira de proteger informações confidenciais é não divulgá-las, mas isso significaria que nenhuma invenção ou inovação poderia ser feita. As NDA também podem ser feitas sob divulgação bilateral (NDA bidirecional).

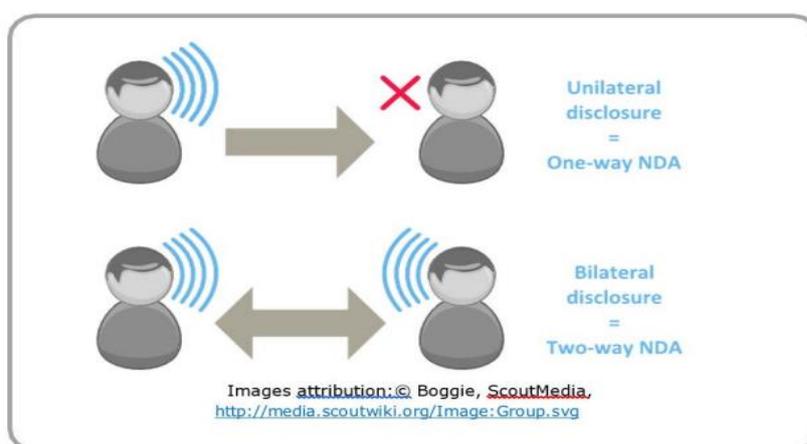


Figura 3.4.1 NDAs unidirecionais e bidirecionais

Os segredos comerciais são direitos de propriedade intelectual (PI) sobre informações confidenciais que podem ser vendidas ou licenciadas.

Como se pode dizer que uma informação é um segredo comercial? Em primeiro lugar, deve ser valiosa do ponto de vista comercial, portanto, mantida em segredo que é conhecida apenas por um grupo limitado de pessoas e que tomam medidas para manter a informação secreta, incluindo acordos de confidencialidade para parceiros de negócios e funcionários das organizações envolvidas. Por segredos comerciais pode entender-se uma combinação de informações técnicas (processos de fabrico, dados de ensaios farmacêuticos, desenhos e desenhos de programas de computador, etc.) e informações comerciais (métodos de distribuição, lista de fornecedores e clientes e estratégias publicitárias).

Os segredos comerciais não podem ser facilmente compreendidos ou tomados em consideração de um ponto de vista ético, pelo que, dependendo do sistema jurídico, a proteção jurídica dos segredos comerciais faz parte do conceito geral de proteção contra a



concorrência desleal. No lado oposto dos segredos comerciais, existem organizações que permitem práticas desleais como a espionagem industrial ou comercial, a quebra de contrato e a quebra de confiança.

Considerando o interesse de uma organização em inovar, a pesquisa e desenvolvimento ou a análise de mercado serão uma prioridade, o que significa que os resultados da pesquisa e desenvolvimento podem levar ao mesmo tipo de informação que é mantida como segredo comercial por outro proprietário. Uma vez que o segredo comercial pode ser facilmente descoberto por terceiros através de métodos de investigação próprios, as organizações devem fazer o máximo esforço para manter o segredo seguro (fonte: OMPI)

- Acordo de confidencialidade (NDA): os funcionários e parceiros de negócios devem assinar um acordo de confidencialidade que os impeça de divulgar informações confidenciais de uma empresa.
- Acordo de não concorrência (NCA): os empregadores devem solicitar aos trabalhadores, contratantes e consultores que assinem um acordo de não concorrência para os impedir de entrar em concorrência quando o seu contrato de trabalho/prestação de serviços terminar.
- Infraestrutura de segurança de TI robusta
- Controlar a acessibilidade de documentos importantes
- Patentes

Lemos que certas empresas são "líderes em inovação" apenas porque possuem uma grande pilha de patentes como prova.

As patentes são provas de invenções, de ter pensado em algo primeiro e de documentar a invenção através de um processo legal. A utilidade dessas invenções não está provada, pelo que «invenções» nem sempre equivalem a «inovações». Patentes sem "utilização" não são inovação. Inovação significa progresso real e o caminho para a rentabilidade financeira da empresa.

Quando as empresas se posicionam como "líderes em inovação", a prova disso são as patentes que possuem. *Assim, patentes são provas de invenções, de ter pensado em algo primeiro e de documentar a invenção através de um processo legal (Jansen, 2022).* Mesmo assim, possuir

patentes de invenções que não significam que a invenção em si seja algo que possa ser útil ou bem-sucedido, o que significa que as invenções não equivalem a inovações. As patentes que não têm utilidade não são inovação. No entanto, o registo de patentes tem a sua importância no processo inovador. No mesmo artigo, *qual é a diferença entre inovação e invenção*, Jansen (2022) afirmou que *o processo de patente e os sistemas jurídicos em todo o mundo reconhecem os direitos de um inventor e os ajudam estabelecendo um sistema que lhes permite a oportunidade de explorar suas invenções para ganho financeiro por um determinado período.*



Quando alguém inventa algo e detém direitos, pode também desenvolver novas combinações de invenções através de parcerias com outros proprietários de DPI.

- **Desenvolver soluções**

Este processo é sobre o crescimento de soluções através da realização de análises de IP que poderiam diminuir o potencial de vários riscos identificados e atualizar registros de soluções viáveis. A chave para promover a inovação é a implementação de um procedimento que garanta a proteção da PI. Assim, as organizações devem estruturar a sua atividade para:

- atualizar constantemente o portfólio de PI
- Análise de IP para riscos e oportunidades
- imagem clara das atividades de inovação e dos conceitos validados

- **Implantar soluções**

Através deste processo, a organização desenvolve uma estratégia de gestão de risco para atenuar possíveis riscos de PI e garantir um fluxo constante de iniciativa de inovação, fortalecendo os ativos de PI (colaboração/cooperação, do ponto de vista financeiro, de desenvolvimento). As atividades de gestão de PI são o primeiro passo para a implantação das soluções viáveis. Para garantir uma implantação eficiente, a organização deve sempre trabalhar na maximização do valor e minimização dos riscos de todas as atividades de Gerenciamento de IP.

As organizações que necessitem de apoio ao longo de todo o processo de inovação e de formas de aumentar a capacidade de inovação podem aceder ao **Helpdesk de PI**, que apoia as PME da UE/COSME e os investigadores que participam em projetos financiados pela UE, tanto para proteger como para fazer cumprir os seus direitos de propriedade intelectual (PI). As questões de propriedade intelectual podem ser complexas e repletas de jargão jurídico. O IP Helpdesk ajuda as organizações a navegar nesse cenário e fornece às interessadas as ferramentas para entender melhor como a PI se aplica ao negócio, produto ou atividades e resultados de pesquisa e desenvolvimento. Isso permite se informar e desenvolver decisões estratégicas em relação aos ativos. O IP Helpdesk oferece apoio em tópicos como: patentes, modelos de utilidade, comércio, marcas, desenhos industriais, direitos de autor, segredos comerciais e as organizações também têm ao seu fácil acesso a biblioteca de recursos de PI, oferecendo acesso aberto a materiais de PI para PME da UE que fazem negócios em África, China, Europa, Índia, América Latina e Sudeste Asiático.



Conclusão

As competências estratégicas são parte integrante da gestão eficaz da inovação dentro de uma organização. Eles englobam as habilidades de planejar, analisar, liderar e executar iniciativas de inovação que se alinham com objetivos estratégicos e oportunidades de mercado. Ao cultivar essas habilidades, as organizações podem navegar pelas complexidades da inovação, garantindo que ela não apenas crie raízes, mas também floresça, impulsionando o crescimento sustentado e a vantagem competitiva.

4. Competências Financeiras e de RH

Introdução

A estratégia de gestão da inovação é uma disciplina multifacetada que requer uma mistura de várias habilidades para promover uma cultura de criatividade, eficiência e competitividade dentro de uma organização. Entre estas, as competências financeiras e de recursos humanos (RH) desempenham um papel fundamental na configuração do panorama da inovação. Estas competências contribuem significativamente para a gestão eficaz do conhecimento e do capital intelectual, para o desenvolvimento de políticas progressivas de RH e para a prossecução de incentivos financeiros e investimentos. Juntos, conduzem a organização para uma maior inovação e competitividade sustentada.

4.1 Gerir o conhecimento e o capital intelectual e apoiar o desenvolvimento da Inovação nas políticas de RH.

No cenário dinâmico dos negócios modernos, as organizações estão cada vez mais reconhecendo o papel fundamental dos recursos humanos (RH) na condução da inovação, na promoção do engajamento dos funcionários e na consecução de objetivos estratégicos. A gestão do conhecimento e do capital intelectual envolve a identificação, captura, disseminação e utilização sistemáticas de ativos de conhecimento organizacional para criar valor e manter a vantagem competitiva. No contexto do RH, isso implica aproveitar a experiência, os insights e as experiências coletivas dos funcionários para informar o design e a implementação de políticas e práticas que melhorem o desempenho organizacional e o bem-estar dos funcionários.

Apoiar o desenvolvimento da inovação nas políticas de RH requer uma abordagem proativa para explorar novas ideias, experimentar novas abordagens e abraçar a mudança. Ao promover uma cultura de inovação dentro da função de RH, as organizações podem se adaptar às realidades em evolução do local de trabalho, enfrentar desafios emergentes e capitalizar oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Vejamos algumas etapas e considerações que podem gerir o conhecimento e o capital intelectual e apoiar o desenvolvimento de políticas de RH de Inovação:

1. Compreender a gestão do conhecimento
2. Gestão do capital intelectual
3. Partilha de conhecimento e colaboração
4. Inovação nas políticas de RH
5. Medição e avaliação do desempenho
6. Considerações éticas e jurídicas

1. Compreender a gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento envolve o processo sistemático de identificação, captura, organização, compartilhamento e utilização de ativos de conhecimento dentro de uma organização. Começa com a identificação dos diferentes tipos de conhecimento dentro de uma organização, incluindo o conhecimento explícito. Uma vez identificado o conhecimento, ele precisa ser capturado e documentado. Isso pode envolver vários métodos, como documentação, bancos de dados, entrevistas e sessões de brainstorming para garantir que insights e conhecimentos valiosos não sejam perdidos. Organizar o conhecimento envolve estruturá-lo de forma acessível e significativa para os usuários. Isso pode incluir categorizar o conhecimento em diferentes repositórios, criar taxonomias ou usar metadados para facilitar a pesquisa e a recuperação. Além disso, a gestão do conhecimento enfatiza a importância de compartilhar conhecimento em toda a organização para facilitar a colaboração e o aprendizado. O objetivo final da gestão do conhecimento é alavancar os ativos de conhecimento organizacional para informar a tomada de decisões, resolver problemas e impulsionar a inovação. Ao tornar o conhecimento prontamente disponível e acessível aos funcionários, as organizações podem aumentar a produtividade, a eficiência e a competitividade.

2. Gestão do capital intelectual

A gestão do capital intelectual (ICM) é o processo estratégico de identificar, medir, nutrir e alavancar os ativos intelectuais de uma organização para aumentar seu valor, competitividade e inovação. O capital intelectual refere-se aos ativos intangíveis que impulsionam o desempenho organizacional e criam valor além dos recursos físicos e financeiros.

a) O conhecimento, as habilidades, a experiência e a criatividade dos funcionários dentro de uma organização. O capital humano engloba competências, experiência e talentos individuais que contribuem para o sucesso organizacional.



b) A infraestrutura organizacional, processos, sistemas, patentes, marcas, bases de dados e tecnologias proprietárias que apoiam a criação e disseminação de conhecimento dentro da organização. O capital estrutural inclui propriedade intelectual, cultura organizacional e sistemas de gestão do conhecimento.

c) As relações externas, redes, parcerias e colaborações que uma organização estabelece com as partes interessadas, tais como clientes, fornecedores, investidores e pares da indústria. O capital relacional engloba a reputação da marca, a fidelidade do cliente e alianças estratégicas que melhoram a posição competitiva da organização.

3. Partilha de conhecimento e colaboração

A partilha de conhecimento e a colaboração são pilares fundamentais do sucesso organizacional na economia do conhecimento de hoje. Envolvem a troca de informações, ideias, conhecimentos e melhores práticas entre indivíduos e equipas dentro de uma organização para fomentar a inovação, melhorar a resolução de problemas e promover a aprendizagem coletiva. Exigem um clima de respeito e liberdade para que qualquer pessoa possa expressar as suas opiniões e ideias sem medo de críticas. Além disso, as empresas que querem alargar os horizontes dos seus colaboradores proporcionam-lhes seminários e programas de formação para estimular novas ideias e conhecimentos. Solicitam-lhes feedback de observações e comentários para desenvolver conhecimentos. Com o objetivo de visões a empresa pode avançar para ações inovadoras.

Ao implementar esses princípios e estratégias, as organizações podem criar uma cultura colaborativa onde o compartilhamento de conhecimento é valorizado, incentivado e incorporado às práticas diárias, impulsionando a inovação, promovendo o engajamento dos funcionários e melhorando o desempenho organizacional.

4. Inovação nas políticas de RH

A inovação nas políticas de RH é vital para que as organizações se adaptem à dinâmica da força de trabalho em evolução, atendam às necessidades dos funcionários e permaneçam competitivas em um ambiente de negócios em rápida mudança. Ao adotar a inovação de RH, as organizações podem criar um local de trabalho mais flexível, resiliente e centrado no funcionário que impulsiona o sucesso organizacional. Descobriu-se que, ao dar aos funcionários a liberdade de concentrar seus horários e moldar suas horas de trabalho, eles são mais produtivos. As empresas que querem evoluir estão integrando os princípios de diversidade, igualdade e inclusão em suas políticas de RH por meio de programas e iniciativas inovadoras. Implementar treinamento de viés inconsciente, desenvolvimento de liderança inclusiva e estratégias de recrutamento de diversidade para criar uma cultura de local de trabalho mais inclusiva e equitativa. Modernizar os programas de aprendizagem e desenvolvimento, aproveitando a tecnologia e as metodologias de aprendizagem experiencial. Ofereça percursos de aprendizagem personalizados, módulos de microaprendizagem, simulações de realidade virtual e oportunidades de formação no local



de trabalho para apoiar o desenvolvimento contínuo de competências e o crescimento da carreira.

5. Medição e avaliação do desempenho

Medir o desempenho e avaliar a inovação no contexto dos RH envolve avaliar a eficácia das iniciativas de RH que visam promover a inovação organizacional, aumentar o envolvimento dos colaboradores e fomentar uma cultura de criatividade e melhoria contínua.

É importante desenvolver métricas específicas para medir o impacto das iniciativas de inovação de RH. Estes podem incluir o número de políticas inovadoras de RH implementadas, o

percentagem de colaboradores que participam em programas de inovação ou o nível de satisfação dos colaboradores com práticas inovadoras de RH.

As empresas também devem medir a força da cultura de inovação dentro da organização, particularmente dentro da função de RH. Eles avaliam métricas como o nível de participação dos funcionários em atividades de inovação, a frequência de geração de ideias e a medida em que ideias inovadoras são implementadas dentro das práticas de RH.

6. Considerações éticas e jurídicas

Considerações éticas e legais são primordiais na implementação da inovação nas práticas de RH. As empresas devem:

- a) Garantir a conformidade com as leis e regulamentos de proteção de dados, como o Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR) ou a Lei de Portabilidade e Responsabilidade de Seguros de Saúde (HIPAA).
- b) Salvar os dados dos colaboradores recolhidos durante iniciativas de inovação, tais como inquéritos de feedback ou análises de desempenho, e obter o consentimento adequado para o tratamento de dados.
- c) Respeitar os direitos de propriedade intelectual e os acordos de confidencialidade ao desenvolver ou implementar práticas inovadoras de RH.
- d) Manter-se a par das leis, regulamentos e padrões relevantes do setor que regem as práticas de RH e garantir a conformidade com os requisitos legais ao implementar iniciativas de inovação.
- e) Demonstrar liderança ética e integridade na orientação dos esforços de inovação de RH. Liderar pelo exemplo, defender princípios éticos na tomada de decisões e promover uma cultura de comportamento ético e responsabilidade em toda a organização.

Em conclusão, gerir eficazmente o conhecimento e o capital intelectual e, ao mesmo tempo, apoiar o desenvolvimento da inovação nas políticas de RH é essencial para que as organizações prosperem no ambiente empresarial dinâmico de hoje. Ao alavancar seus ativos intelectuais e promover uma cultura de inovação dentro da função de RH, as organizações



podem impulsionar o engajamento dos funcionários, melhorar o desempenho organizacional e alcançar objetivos estratégicos.

No entanto, é crucial que as organizações abordem considerações éticas e legais em iniciativas de inovação, garantindo a conformidade com as leis de privacidade de dados, princípios de não discriminação e direitos de propriedade intelectual. Ao priorizar a transparência, a equidade e a responsabilidade, as organizações podem construir confiança com os funcionários, mitigar riscos e manter padrões éticos nas práticas de inovação de RH.

Em essência, a gestão eficaz do conhecimento e do capital intelectual, juntamente com um compromisso com a inovação nas políticas de RH, permite que as organizações se mantenham à frente da curva, impulsionem o crescimento organizacional e criem um ambiente de trabalho onde os funcionários possam

prosperar e contribuir para o sucesso da organização. Através da melhoria contínua e do foco no alinhamento das estratégias de RH com os objetivos de negócio, as organizações podem posicionar-se para o sucesso a longo prazo num cenário cada vez mais competitivo.

4.2 Procura de incentivos nacionais ao investimento e ao financiamento para avançar no sentido da inovação e da competitividade.

Procura de incentivos nacionais ao investimento e ao financiamento para avançar no sentido da inovação e da competitividade.

A situação dos programas nacionais de investimento e subvenção para gerir a inovação e melhorar a competitividade varia muito de país para país. As principais diferenças decorrem da falta de compreensão destas questões e do facto de a gestão direcionada da inovação ser algo completamente novo - não é por acaso que as normas de gestão da inovação estão a ser desenvolvidas agora, os termos da gestão da inovação estão a ser definidos agora e não houve nada semelhante em grande escala antes. Para ilustrar a diferença, podemos usar o provérbio: "Dê um peixe a um homem e alimente-o por um dia; ensina um homem a pescar e tu o alimentas por toda a vida." Infelizmente, em muitos países, o apoio à inovação consiste mais em dar um peixe do que em ensinar alguém a pescar. O apoio a inovações específicas tem a ver com dar o peixe, na melhor das hipóteses com o verme para que o peixe possa ser capturado, mas não com a criação de um ambiente para futuras inovações na pesca.

Por exemplo, este ano, a Letónia começou a preparar um programa de apoio para o objetivo de apoio específico «Reforço das capacidades de investigação e inovação e transferência de tecnologias avançadas para as empresas» do Objetivo 1 da União Europeia «Uma Europa mais inteligente». O texto original do documento confundia o apoio à inovação com o apoio aos sistemas de gestão da inovação, mas, após clarificação, qualquer apoio à criação e desenvolvimento de sistemas de gestão da inovação na Letónia foi retirado do documento. Atualmente, o único programa de apoio à introdução de sistemas de gestão da inovação na Letónia é o apoio às exportações prestado pela Agência de Investimento e Desenvolvimento



da Letónia ao abrigo dos Fundos Estruturais da União Europeia, na condição de as empresas exportarem e de um grande cliente ou da indústria exigir a existência de um sistema de gestão da inovação certificado como requisito mínimo. A certificação ISO 56001 poderia estar disponível a partir do final de 2024, apenas o custo da certificação em si seria suportado, não o estabelecimento de um sistema de gestão da inovação, os serviços de consultoria não são suportados. Não é dado apoio se a certificação não for bem-sucedida.

O problema na Letónia e noutros países semelhantes é a falta de competência do pessoal das autoridades responsáveis - o apoio deve ser contínuo em todas as fases, desde a elaboração de políticas até ao produto acabado, em vez de apoiar apenas determinados elementos. Não é por acaso que o termo "turismo de exposição" foi cunhado para se referir à concessão de financiamento a empresas para participarem em várias exposições e visitas de negócios ao estrangeiro sem qualquer cobertura ou justificação real. Muitas vezes surgem situações em que os empreendedores mostram os seus produtos recém-desenvolvidos, ou mais precisamente, os seus protótipos, numa exposição, é encontrado um potencial cliente que pede um conjunto adequado de documentação de conformidade, vários certificados, etc., mas acontece que a empresa não os tem e não consegue obtê-los de todo, por exemplo, o produto não cumpre nenhum dos requisitos estabelecidos para o mesmo. Seria normal definir que esta exposição não está à procura de clientes, mas de parceiros para desenvolver o produto para o mercado, ou permitir a participação na exposição apenas depois de todos os certificados relevantes terem sido obtidos e os produtos terem sido testados. Caso contrário, o auxílio é inútil porque o produto não está pronto para o mercado e a empresa pode nem sequer ser capaz de desenvolver um produto pronto para o mercado.

Se o exemplo letão foi negativo, ou seja, não existe apoio disponível na prática para a criação de sistemas de gestão da inovação, então há países com um sistema de apoio mais ponderado. Trinidad e Tobago, um país de tamanho semelhante, mas incluído no grupo de países em desenvolvimento, é mais direcionado em seu apoio à gestão da inovação, como demonstrado por suas atividades internacionais - membro de 83 comitês técnicos da ISO (Organização Internacional de Normalização), enquanto a Letónia tem apenas 27, e os outros países parceiros do projeto TIMS são muito mais ativos nos comitês técnicos ISO:

Tabela 1 Participação de diferentes países em comitês técnicos da ISO em maio de 2024.

Qual é o segredo de Trinidad e Tobago para um apoio mais bem-sucedido aos Sistemas de Gestão da Inovação no país? É a sua Estratégia Nacional de Normalização NSS 2019-2022, que tem apoio nacional adequado com financiamento a todos os níveis.

1. A metodologia incorpora prioridades nacionais, regionais e internacionais e racionaliza a contribuição das partes interessadas em um processo simplificado.

País	Não. da ISO TC
Áustria	576

País	Não. da ISO TC
Grécia	224
Letónia	27
Nigéria	111
Portugal	481
Roménia	703
Espanha	684
Trindade e Tobago	83

Figura 4.2.1 ISO TC por país

2. A utilização da metodologia do SNA garante que o processo de desenvolvimento de normas é mais orientado para o mercado, flexível e responde às necessidades das partes interessadas.
3. Uma equipa de cinco pessoas foi a primeira a iniciar esta iniciativa graças a fundos estatais (3 do sector privado, 2 do sector público).
4. A comissão de trabalho é composta por 3 Academias, 3 Institutos de Pesquisa/Tecnologia, 2 organizações governamentais, 7 empresas do setor privado.

Atividades:

- 1) Participar na Convenção de Comércio e Investimento e acolher um seminário.
- 2) Trabalhar com desenvolvimento de normas.
- 3) Participa numa discussão sobre o Índice Global de Inovação (GII)
- 4) Incluindo o especialista em inovação como profissão

Apoio aos Sistemas de Gestão da Inovação:

- 1) Estratégia Nacional de Desenvolvimento, Visão 2030.
- 2) O programa "Shaping the Future of Innovation" está sendo realizado em colaboração com a União Europeia (UE), o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Instituto de Pesquisa Industrial do Caribe (CARIRI). — 10 milhões de dólares financiados pela UE e pelo BID.

Shaping the Future of Innovation (STFOI) tem dois objetivos principais:



- 1) O objetivo central é estimular a inovação liderada pelo setor privado que possa contribuir para um novo crescimento, exportações e empregos/meios de subsistência diretos e indiretos. — à semelhança de outras iniciativas populares de promoção da inovação.
- 2) Reforçar a coordenação do ecossistema de inovação local e comunicar indicadores de inovação como base para o planeamento e a elaboração de políticas — apoio à criação de um ambiente para a inovação.

No Índice Global de Inovação (GII) 2023, o segundo lugar tem a Suécia. As suas realizações baseiam-se num trabalho centrado especificamente na gestão da inovação. Eles têm um instituto de inovação independente, estabelecido pelo governo, que pesquisa e ajuda os empreendedores neste campo. Se pretende prosseguir estudos superiores em gestão da inovação, existem apenas alguns currículos disponíveis. A gestão da inovação ainda é aprovada como profissão em Itália e em alguns outros países, mas, por exemplo, quando se falou com o Conselho Nacional de Peritos em Empreendedorismo da Letónia, a resposta foi que é improvável que tal profissão seja aprovada na Letónia durante muitos anos. É evidente que o sistema de gestão da inovação deve ter um gestor da inovação. Se os gestores de inovação não forem formados, não é possível um sistema de gestão da inovação bem-sucedido, pelo que o apoio estatal é importante precisamente na aprovação de tais profissões, normas profissionais e instituições de ensino que criem programas de formação adequados para jovens especialistas. No projeto TIMS, a Letónia deparou-se com o problema de não ser possível encontrar uma única pessoa a trabalhar numa organização como especialista em inovação ou

gestor de inovação apenas as instituições de ensino superior tinham algumas pessoas que eram reconhecidas como especialistas em inovação (nem mesmo realmente gestão da inovação). A falta de conhecimentos e competências é um grande obstáculo ao desenvolvimento de sistemas de gestão da inovação nas organizações.

País	Não. de mestrados em Gestão da Inovação
Áustria	5
Grécia	1
Letónia	1
Nigéria	0
Portugal	9
Roménia	1



País	Não. de mestrados em Gestão da Inovação
Espanha	21

Figura 4.2.2: Programas de mestrado em Gestão da Inovação por país

4.3 Gerir a propriedade intelectual.

Gerir eficazmente a propriedade intelectual (PI) é crucial para proteger e maximizar o valor da inovação dentro de uma empresa.

Estrutura IPM

A compreensão da Organização e do seu Contexto é conduzida por:

- Determinar questões externas e internas e considerações que sejam relevantes para os seus objetivos organizacionais e que afetem a sua capacidade de atingir os objetivos estratégicos de PI pretendidos.
- Identificar as partes interessadas.

O **ambiente externo** é uma análise baseada na avaliação do seguinte:

- Mercado e Cultura; Tecnologia; Aspectos jurídicos/regulamentares e políticos
- Âmbito geográfico: Internacional, Nacional ou Regional.
- Horizontes temporais - curto, médio ou longo prazo.
- Oportunidades potenciais e ameaças

Analisar o seu **ambiente interno** em termos de estratégias de negócio e inovação e Tipos de Ativos de PI da organização, considerando questões relacionadas com:

- a) a Visão de Negócios e Inovação, a Direção Estratégica, as Práticas de Gestão existentes;
- b) os Objetivos de Negócio e Inovação e o planeamento para os atingir;
- c) IP existente de propriedade da organização ou licenciado para ou de terceiros;
- d) Pontos fortes e fracos dos processos e dos recursos que podem afetar a consecução dos objetivos pretendidos em matéria de PI;
- e) aspetos culturais como valores, ética, crenças, história, comportamentos observados, atitudes e compromisso nos vários níveis da organização;



Identificar as partes interessadas

Identificar as partes interessadas (internas e externas, atuais e futuras), que são relevantes para a gestão da PI na inovação, e determinar as suas necessidades, expectativas e requisitos aplicáveis.

Estabelecimento de uma gestão sistemática da PI

No contexto da gestão da PI, a organização deve decidir se disponibiliza publicamente um resultado de inovação sem restrições ou se o protege.

Diferentes formas de proteção da PI (por exemplo, direitos de autor, segredos comerciais, marcas registadas, etc.)

Responsabilidade pela Gestão de PI

A alta administração deve garantir que as responsabilidades e a autoridade para funções relevantes sejam atribuídas e comunicadas dentro da organização. As responsabilidades de gestão de PI devem ser claramente identificadas, documentadas e partilhadas com o resto da organização.

A alta administração deve garantir que as responsabilidades e a autoridade para funções relevantes sejam atribuídas e comunicadas dentro da organização. As responsabilidades de gestão de PI devem ser claramente identificadas, documentadas e partilhadas com o resto da organização.

As responsabilidades em matéria de PI são:

- Estabelecer e implementar uma estratégia de PI que esteja alinhada com (e apoie) a Estratégia de Inovação;
- Assegurar os recursos e capacidades necessários para a gestão da PI, conforme necessário;
- Comunicar a importância de uma gestão eficaz da PI em toda a organização;
- Assegurar que a gestão da PI atinge o(s) resultado(s) pretendido(s);
- Estabelecer e manter um inventário dos ativos de PI da organização para garantir o acesso controlado a eles por pessoas, interna e externamente, quando necessário para o trabalho da organização; Etc.

Funções e responsabilidades para atividades de gerenciamento de IP podem ser atribuídas:

- a) *como parte de funções existentes, tais como funções relacionadas com funções ou unidades específicas; quer*
- b) *como funções dedicadas com foco na gestão geral de PI ou em iniciativas e atividades específicas de gestão de PI.*

Estas responsabilidades podem ser assumidas **por uma única pessoa ou por uma equipa**, podendo ser internas ou externas à organização.

Cultura





Sensibilização

- Promover uma cultura organizacional** que apoie a gestão eficaz da PI.
- Promover o conhecimento da PI** em toda a organização.
 - Por exemplo, fornecer aos funcionários uma compreensão das políticas e processos de gestão de PI, seu propósito e expectativas específicas relacionadas aos seus requisitos de função e como eles contribuem para a eficácia da gestão de PI em suas operações de trabalho diárias.

Ambiente de Trabalho

- Incentivar todos os **níveis de gestão a promover e demonstrar o seu empenho na gestão da PI** e ter em conta as consequências de não o fazer.

Capital Humano

Pessoas: identificar, fornecer e garantir a disponibilidade das pessoas necessárias, considerar um mecanismo de reporte de governança de PI para a alta administração, que poderia incluir relatórios periódicos quanto à adequação dos recursos atuais, a fim de atender às necessidades de inovação organizacional.

Conhecimento e Competência: Identificar quais conhecimentos são necessários e garantir que esses conhecimentos sejam mantidos e disponibilizados e gerenciar os requisitos em mudança para a gestão de PI.

Educação e Formação:

- desenvolver um programa de formação destinado a aumentar a sensibilização para a PI.
- proporcionar formação específica para cada função e
- medir a eficácia do treinamento de PI disponível periodicamente para garantir que os processos de gerenciamento de PI sejam compreendidos e conformes em todos os níveis da organização.

Para uma gestão eficaz da PI, é importante reconhecer que há uma variedade de custos associados ao desenvolvimento e manutenção de um portfólio de PI (por exemplo, custos associados à avaliação, proteção, registro, manutenção e aplicação de DPI, bem como custos de recursos organizacionais, como pessoal e treinamento).

A gestão da PI deve ser encarada como um investimento a longo prazo que pode gerar retornos financeiros e oportunidades de negócio.

Considerações legais

- Esteja ciente de que diferentes formas de PI têm requisitos específicos de proteção.
- Desenvolver um processo para **manter e manter documentação relevante de PI e inovação.**

IP Helpdesk



O Helpdesk PI apoia as PME e os investigadores da UE que participam em projetos financiados pela UE, tanto para proteger como para fazer cumprir os seus direitos de propriedade intelectual (PI).

As questões de propriedade intelectual podem ser complexas e repletas de jargão jurídico. O Helpdesk de PI pode ajudar as PME a analisar este cenário e fornecer as ferramentas para compreender melhor como a PI se aplica a empresas, produtos ou atividades e resultados de I&D. Tal permitirá às PME tomar decisões informadas e estratégicas relativamente aos seus ativos.

- Patentes
- Modelos de Utilidade
- Marcas comerciais
- Desenhos Industriais
- Direitos de autor
- Segredos comerciais

O guia do Helpdesk Europeu em matéria de PI pode fornecer informações valiosas sobre a proteção do PI.

[https://intellectual-property-helpdesk.ec.europa.eu/system/files/2021-02/EU-IPR-Guide-IP-and-Contracts\(3\).pdf](https://intellectual-property-helpdesk.ec.europa.eu/system/files/2021-02/EU-IPR-Guide-IP-and-Contracts(3).pdf)

A organização deve:

- a) **Prestar apoio às atividades jurídicas** envolvidas nos processos de inovação conducentes à implantação de soluções.
- b) **abordar questões legais** (por exemplo, autoria, inventário, propriedade, violação de PI e questões contratuais).
- c) Desenvolver **um processo para manter e manter a documentação relevante em matéria de PI e inovação** (por exemplo, registos) que aborde os seguintes aspetos: prazos de monitorização e revisão periódica da carteira para garantir que o tipo e o âmbito da proteção continuam a ser adequados à finalidade ou a ajustar-se conforme necessário.
- d) **considerar as implicações do tempo de vida disponível da proteção da PI para a inovação** na PI da organização e na estratégia de inovação mais ampla.
- e) **estar ciente de que diferentes formas de PI têm requisitos específicos de proteção** (por exemplo, as patentes precisam ser depositadas em todos os países onde a proteção é desejada e o segredo comercial

a proteção exige que sejam tomadas medidas razoáveis para os proteger) e que cada forma de PI proporcione direitos diferentes.

f) **abordar IP de terceiros** de acordo com a abordagem baseada em risco estabelecida pela organização (por exemplo, licenciar, projetar em torno de IP de terceiros, optar por ignorar) para equilibrar as potenciais oportunidades, riscos e consequências das ações tomadas.

g) estar ciente dos **riscos e oportunidades** relacionados com países com diferentes quadros jurídicos, práticas e normas. Por exemplo, pode haver diferentes implicações jurídicas para a monitorização e avaliação da PI de terceiros em diferentes jurisdições.

Estratégia de Propriedade Intelectual

Objetivos da Estratégia de MIP

Os objetivos da estratégia em matéria de PI basear-se-ão nos seguintes elementos:

- a afetação adequada dos recursos,
- os objetivos definidos da estratégia de PI e as políticas associadas.
- minimizar o risco de PI associado às atividades e iniciativas de inovação e garantir que a organização mantenha a propriedade ou o acesso aos produtos e/ou resultados de inovação.
- otimizar ativos de PI e maximizar a eficácia da inovação, saídas e/ou resultados.
- e fortalecer a competitividade organizacional através da alavancagem da PI.

A relação entre a Estratégia de Negócios da Organização, a Estratégia de Inovação e a Estratégia de PI

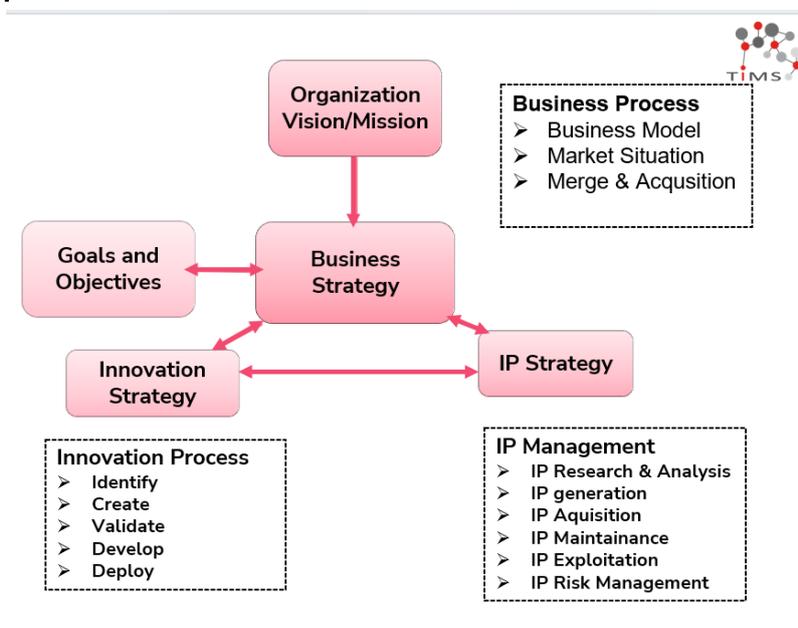


Figura 4.3.1. Diagrama da Estratégia IP

Estratégia de PI

Desenvolvimento da estratégia de PI

As organizações desenvolvem a estratégia de PI como uma ferramenta para avançar os objetivos da organização, e que apoia a realização de estratégias mais amplas de inovação e negócios da organização.

O desenvolvimento da estratégia em matéria de PI é efetuado:

- considerando o papel da PI e da gestão da PI tanto na inovação como na estratégia empresarial.
- compreender e documentar a posição atual de IP da organização.
- e estabelecendo objetivos de PI que estejam alinhados com a política de inovação e o roteiro da organização.



Figura 4.3.2 Roteiro para o desenvolvimento de estratégias

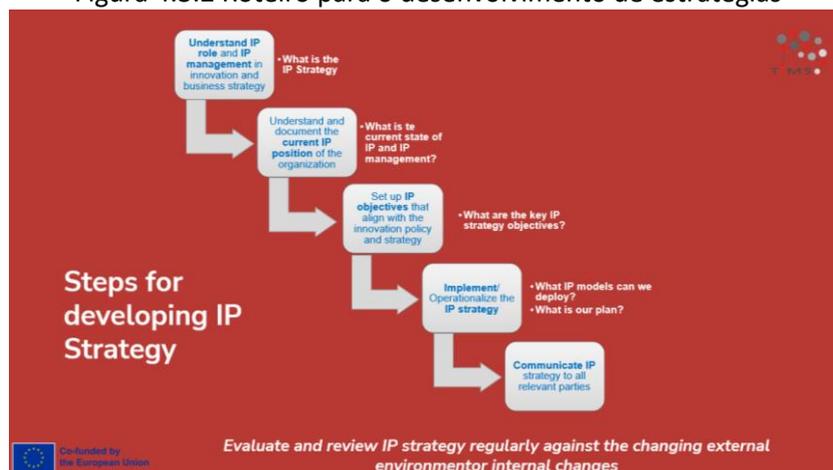


Figura 4.3.3 Etapas para o desenvolvimento da estratégia de PI

Implementação da estratégia de PI

A organização está **implementando a estratégia de PI** e periodicamente **avalia e revisa** em relação à mudança do ambiente externo ou mudanças internas devido à evolução da estratégia organizacional.

A avaliação da estratégia de PI é feita por:

- realização de análise SWOT do IP da organização.
- rever os principais objetivos estratégicos de PI e compreender como a estratégia de PI se liga à direção estratégica da organização.
- definindo o responsável pela implementação da estratégia de PI e pela medição do impacto nos negócios.



Academia da OMPI

A Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) é o fórum global para a política, serviços, informação e cooperação em matéria de propriedade intelectual.

A Academia da OMPI é o centro de excelência para a educação e formação em propriedade intelectual (PI) para os Estados membros da OMPI, em particular os países em desenvolvimento, os países menos desenvolvidos (PMD) e os países em transição. A Academia trabalha para ajudar a construir a capacidade humana em PI, que é essencial para a inovação.

Aqui poderá encontrar cursos de formação em linha gratuitos que ajudarão a adquirir conhecimentos sobre a proteção dos DPI.

Confira no link para ver o calendário dos treinamentos:

<https://welc.wipo.int/acc/index.jsf>

Conclusão

As competências financeiras e de RH são componentes indispensáveis de uma estratégia robusta de gestão da inovação. Facilitam a gestão eficaz do conhecimento e do capital intelectual, apoiam o desenvolvimento de políticas progressivas de RH, asseguram a proteção e monetização da propriedade intelectual e asseguram investimentos e incentivos essenciais. Ao integrar estas competências na sua estratégia de inovação, as organizações podem construir uma base sólida para a inovação sustentada e a competitividade a longo prazo.