

A RELEVÂNCIA DA GESTÃO DA INOVAÇÃO

Lucas Martins Rodrigues
Mayque Souza e Silva
Rogério Oliveira da Silva

Resumo: A gestão de processos é um firme modo de garantir que o processo, ou projeto, tenha uma farta oportunidade de atingir seu objetivo, agregando valor para seu resultado, para os envolvidos e para os interessados. Metodologias foram fixadas para se gerenciar projetos, mas quando se tratam de gerenciar inovações, a questão subjetiva que permeia esse processo, torna-se um pouco difícil de prever resultados claros ou com uma métrica específica. Presente de forma quase obrigatória para qualquer empresa que queira se sobressair em um mercado cada vez mais competitivo, a inovação tem apresentado desafios para ser definida e se quantificar, seja em estudo para análise, seja para definir seu sucesso.

Palavras-chaves: Gestão de processos. Valor. Gerenciar Inovações, Mercado, Sucesso.

Abstract: *Process management is a strong way of ensuring that the process, or project, has a great opportunity to achieve its goal, adding value to its outcome, to those involved and to stakeholders. Methodologies have been set to manage projects, but when it comes to managing innovations, the subjective question that permeates this process, it becomes somewhat difficult to predict clear results or with a specific metric. Present almost mandatory for any company that wants to excel in an increasingly competitive market, innovation has presented challenges to be defined and quantified, whether in study for analysis or to define its success.*

Keywords: *Process management. Value. Manage Innovations, Market, Success.*

Introdução

Em um cenário atual, um bom gerenciamento de projetos pode ser definido como a base definitiva para o sucesso de um projeto. Seja qual for a área do projeto, uma dinâmica de controle, supervisão e habilidade dos envolvidos pode ser determinante para que se obtenha sucesso na conclusão sem que tenha ônus em algum dos termos como investimento, pessoal ou prazos. Para se entender importância de um bom Gerenciamento de Projeto, antes precisamos entender suas origens e como surgiu a necessidade desse estudo.

Segundo Vargas (2016), para atender a demandas de maneira eficaz, em um ambiente caracterizado pela incrível velocidade das mudanças, torna-se indispensável um modelo de gerenciamento baseado no foco em prioridades e objetivos. Com o enorme crescimento em investimentos na área de desenvolvimentos, fez-se necessário a criação de um, ou mais, modelos estruturados com processo contínuo para que possa se adequar a qualquer ocasião visando sempre a conclusão do projeto com base em custo, prazo e qualidade.

Mas o que chega a ser um projeto? Ainda segundo Vargas, um projeto é um empreendimento não repetitivo, que segue uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim e se destina a atingir um objetivo claro e definido. Dessa forma, o projeto se torna diferente de uma rotina, que se define pelo aprendizado através da rotina e da estabilidade no ambiente. Um projeto é uma forma de controle de todos os recursos envolvidos, feito em etapas,

e que, ao chegar ao final, pode-se refletir sobre como foi o processo, os custos e como se define a qualidade do resultado.

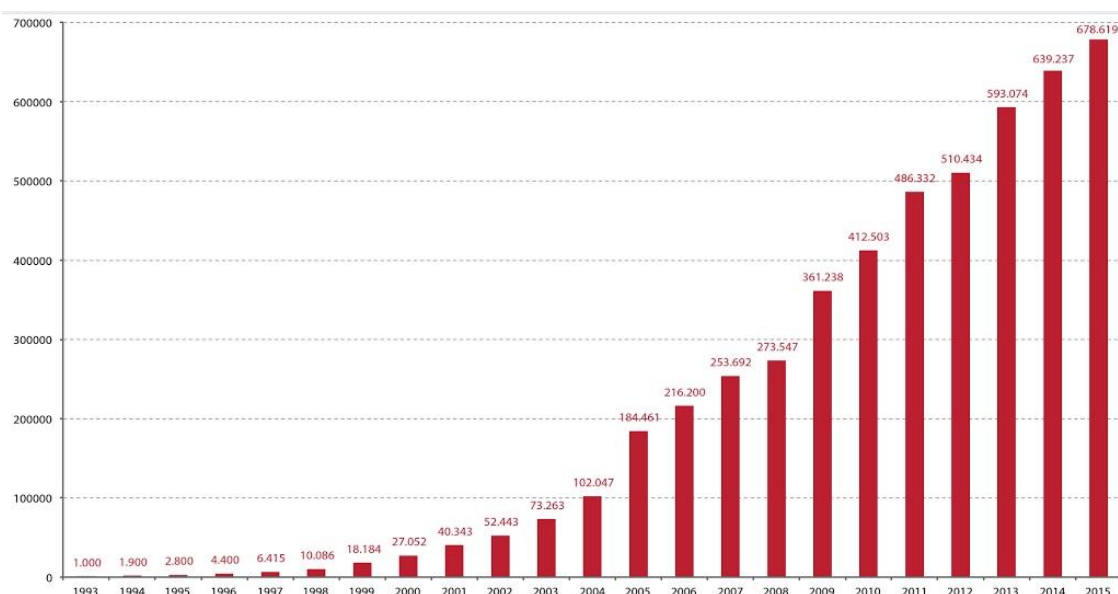


Figura 1 – Evolução mundial dos profissionais certificados como PMP no mundo

Fonte: VARGAS, 2016

Hoje em dia, trilhões de dólares são investidos em projetos no mundo todo. O nível de emprego na área é bastante alto e envolve as mais diversas áreas. Muito desses projetos pode chegar a falhar, mas não necessariamente por causa dos investimentos ou prazos estourados. Muito estudo é necessário para prever se um processo é candidato a ser gerenciado.

Para saber se um projeto é passível de gerenciamento é necessário observar alguns aspectos como se o esforço relacionado a ele trata-se de algo novo para a empresa. Tratando-se de algo nunca explorado no ambiente da empresa, algo completamente novo e diferente do normal, como um novo produto, por exemplo, torna-se necessário um estudo mais aprofundado e um gerenciamento. Por se tratar de uma novidade e envolver recursos que os envolvidos não possuem qualquer conhecimento, existe claramente a necessidade de gerenciamento porque as chances do projeto fracassar tornam-se bastante altas. O nível de importância desse novo processo está também intimamente relacionado a necessidade de um gerenciamento especializado.

Existem outros fatores que determinam quando deve ser necessário um estudo de gerência de projeto ou se trata de apenas uma mudança de mercado de âmbito mais rotineiro:

- **Interdependência** – Se as atividades estão intimamente relacionadas umas com as outras, mas com interdependências entre os departamentos, o gerenciamento se faz necessário.
- **Tempo** – Geralmente se aplica quando o tempo, custo e riscos são maiores que o normal dentro da organização.
- **Compartilhamento de recursos** – Recursos que são caros ou mais escassos e são compartilhados entre os departamentos e entre outros projetos, o gerenciamento é a melhor maneira para se controlar esses recursos.

Sucesso de um Projeto

O sucesso de um projeto pode estar empregado em alguns fatores contemplados como: tempo estimado, custo previsto, um bom nível de aceitação do cliente, atendimento a mudanças de escopo. Algumas pessoas podem confundir o sucesso de um projeto quando o mesmo termina antes do prazo ou que ficou abaixo do orçamento ou não usou todos os recursos disponibilizados. Quando se trata de Planejamento de Projetos, finalizar em alguma dessas formas não caracteriza um sucesso de projeto. Trata-se de um projeto que teve seu planejamento feito de forma errada e o estudo não foi aplicado de forma correta. Por exemplo: Imagine que uma empresa de jogos online que inicia uma campanha publicitária para um novo jogo. Digamos que o projeto da campanha publicitária tenha feito bastante sucesso e tenha atingido patamares além do que foi previsto pelo estudo e um grande público tenha ficado ansioso para experimentar. No dia em que o jogo foi disponibilizado, os servidores não suportaram tanto acesso ao mesmo tempo e tenha ficado fora do ar. Isso acarreta um problema para a empresa que não possui estrutura para alta demanda. Do ponto de vista de planejamento, esse projeto falhou nesse quesito.

O projeto ficou abaixo do orçamento previsto?	O projeto terminou mais rápido?
O projeto consumiu menos materiais e pessoas?	O cliente foi surpreendido pela qualidade do resultado do projeto?

Figura 2 – Questões a serem respondidas quanto ao sucesso do projeto

Fonte: TIDD, 2005

Sucesso de um projeto se baseia em alguns aspectos:

- terminar dentro do prazo estipulado;
- ter utilizado os recursos de maneira apropriada;
- ter atingido a qualidade especificada;
- manter o máximo do escopo originalmente estabelecido;
- ser aceito pelo contratante;
- ter contribuído com benefícios no negócio da empresa.

E para estimular o sucesso do projeto, algumas ações são determinantes para criar um bom ambiente:

- escolher bons e capacitados membros;
- ter comprometimento com toda a equipe;
- estipular estimativas e prazos reais;
- estipular riscos e planos de contingência;
- estimular uma boa relação com fornecedores e interessados;
- definir metas ou objetivos;

- não exceder o esforço dos envolvidos aplicando pressão em situações críticas.

Para se definir o sucesso de um projeto, de uma forma mais simples, trata-se de colher o que plantou.

A inovação no meio empresarial

No meio empresarial atual, a competitividade tem impulsionado o mercado de gerencia de uma forma sem precedentes. É relativamente recente a importância que se tem prestado a gerencia de projetos no ramo dos negócios. Resultados positivos têm sido bem satisfatórios e visivelmente empolgam os interessados a investirem cada vez mais em novos recursos e arrisquem mais, claro de forma organizada e estudada.

Para se mostrar cada vez mais a frente no mercado, a inovação é vista como um elemento crucial para uma vantagem competitiva. Estar sempre buscando inovação, seja em seus produtos, serviços ou processos. Trabalhando em inovação pode-se capturar uma boa parcela do mercado que está sempre ávida por novidades. A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas.

Mas para que a inovação seja um meio comum em corporações e organizações, ela precisa ser encarada como um processo que possa ser gerenciado. Um estudo de abstração da inovação deve ser realizado para ter uma visão mais ampla da operação. Segundo TIDD, J. (2013), o processo de inovação compõe-se dos seguintes elementos:

- Varredura ambiental – Identificar e processar sinais de ambiente interno e externo à organização;
- Decisão – esta fase, baseada na visão estratégica da organização, visa interpretar os sinais e optar pela melhor alternativa de ação;
- Recursos – uma vez escolhida a alternativa, a organização deverá encontrar recursos para viabilizá-la e;
- Implementação – desenvolver a tecnologia e disponibilizá-la internamente ou externamente.

Hoje em dia, é bem difícil rebater o argumento que a inovação será cada vez mais importante daqui pra frente, mesmo quando ainda é um pouco complexo e incerto sobre o processo de gerenciamento. A inovação está intimamente ligada ao sucesso. Geralmente, empresas inovadoras atingem um alto grau de crescimento, ganham mais participação nos mercados e lucros maiores que empresas que não são inovadoras.

Gestão da inovação

Um grande embate sobre inovação é como ela pode ser gerenciada. Inovação é por si só um processo que envolve um estudo, recursos, equipes, escopo, prazos e também pode ser feito em fases. Em sua essência, inovação é um grande emprego de recursos e dos mais variados ramos de conhecimento em um ambiente totalmente novo e desconhecido.

Alguns elementos são distintos de um gerenciamento de projeto tradicional. Em inovação, trabalha-se com resultados de forma incremental, onde se transforma um produto ou serviço que já existe em algo melhor. Interação, na inovação, trabalha como o elemento crítico. Ela pode partir de uma mudança pequena ou até mesmo uma mudança total do que se conhece

do produto e costuma ser trabalhada em processos repetitivos. Esse é um quesito que difere também de um projeto tradicional. Inovação temos um objetivo um pouco nebuloso devido ao sucesso ser algo bem subjetivo, enquanto o sucesso de um projeto tradicional pode ser traduzido como o quanto ele atingiu o quesito qualidade e ficaram de acordo com os requisitos selecionados.

Também se torna um pouco difícil a definição de um modelo mais linear para a gestão da inovação. Sempre é necessário inserir um método incremental ou mais complexidade no meio deles. Isso, de certa forma, seria como alterar constantemente o escopo do projeto. Como aparenta estar em mudança o tempo todo, foge da ação linear (mesmo com os riscos) dos projetos definidos e validados tradicionalmente.

Tratando-se de um processo com uma natureza bem improvável, a gestão da inovação invoca um quesito que possui em comum com a gestão de projetos, que é o bom gerenciamento. As habilidades aqui serão testadas quando um gerenciador trará soluções não para algo que pode ser previsto, mas que traga soluções para um ambiente de incertezas e bastante imprevisível. Geralmente, trabalhar com inovação é trabalhar com diversos desafios multiplicados que precisam de soluções rápidas e eficazes. A perícia de um bom gerenciamento nesse momento deve ser acertada. Empresas que atingem uma longevidade alta devem isso à capacidade de criar uma forma de gerenciar e inovar constantemente.

Sendo assim, trabalhar com rotinas ou repetições se torna um fator chave para a gestão de inovações. Um processo de inovação que foi acertado deve ter extraído um conhecimento desse processo. Esse conhecimento torna-se, eventualmente, o método da empresa de agir. São experiências que giram em torno de uma forma de fazer as coisas funcionar de forma que sempre traga resultados positivos. Pode-se definir esse comportamento como algo rotineiro, uma resposta automática para qualquer ocasião. É claro que até mesmo um comportamento rotineiro não se trata de algo fácil. Deve ser antes compreendido e aprendido. Isso é claro, ocorre com bastante tempo e bastantes erros e acertos.

Outro detalhe para se falar dentro da gestão de inovação é como colher o sucesso. Como já mencionado, tratar de sucesso de um processo de inovação é diferente de um projeto tradicional, onde o sucesso é definido por alguns fatores como tempo, gastos, recursos utilizados e qualidade. Em inovação, o sucesso não deve ser colhido em um único método de mensurar em comparação com requisitos já pré-definidos anteriormente. Ele é visível em situações contínuas, não necessariamente de forma comercial, e leva em consideração diversos aspectos do ambiente em que foi aplicado.

Conclusão

Mesmo sendo algo ainda de âmbito subjetivo, a inovação e seus resultados se faz presentes em qualquer grande empresa que espera ter um senso competitivo e que esteja a par de mudanças de mercado e queira atingir novos caminhos. Mesmo quando falamos de um processo que envolva tarefas repetitivas, o ganho com aprendizado e novas técnicas de aprimoramento de recursos já utilizados mostra que grandes avanços podem ser conseguidos através da gestão bem sucedida e especializada. A capacidade de perdurar durante anos, abraçando novas técnicas, novos métodos, e conseguindo manter uma constante melhora, seja em produtos ou serviços, deve-se ao processo de inovação que precisa ser encarado como um método que deve estar presente no raciocínio dos envolvidos e na raiz do modo de agir da empresa. Lutar com esse argumento faz com que esteja fadado ao fracasso ou a um obsoleto modo de agir, de forma estagnada e que se contenta com resultados medianos e nada promissores.

Referências

TIDD, Joe, BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. 5º Edição. São Paulo: Editora Bookman, 2005;

VARGAS, Ricardo Vianna. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos**. 8º Edição. Rio de Janeiro. Editora Brasport, 2016;

TROTT, Paul. **Gestão da inovação e desenvolvimentos de novos produtos**. 4º Edição. São Paulo. Editora Bookman, 2012;

XAVIER, Carlos Magno. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos**. Artigo Beware Consultoria Empresarial LTDA. 2010;

RABECHINI JR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa**. Artigo científico. Escola Politécnica da USP. São Paulo, 2002.