

# GESTÃO DA INOVAÇÃO EM COOPERATIVAS

---

## UM CAMINHO PARA INOVAR

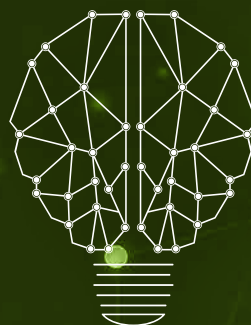
### ORGANIZADORES

Hélio Gomes de Carvalho

Thiago Martins Diogo

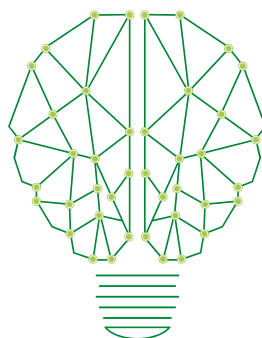
Ricardo Pimentel

Gustavo Dambiski Gomes de Carvalho



PROGRAMA DE  
**INOVAÇÃO**  
cooperativismo paranaense





PROGRAMA DE  
**INOVAÇÃO**  
cooperativismo paranaense

# GESTÃO DA INOVAÇÃO EM COOPERATIVAS

---

## UM CAMINHO PARA INOVAR

### ORGANIZADORES

Hélio Gomes de Carvalho  
Thiago Martins Diogo  
Ricardo Pimentel  
Gustavo Dambiski Gomes de Carvalho

**COORDENAÇÃO TÉCNICA DO PROJETO**

Leandro Macioski / Sistema Ocepar

**COORDENAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO**

Thiago Martins Diogo / ISAE

**COORDENAÇÃO EDITORIAL**

Samuel Zanello Milléo Filho / Sistema Ocepar

**REVISÃO**

Andrea Bittencourt

**PROJETO GRÁFICO**

Celso Arimatéia

**IMPRESSÃO**

AS Indústria Gráfica

Contrato 511/2022 /Lote 1 / Item 1

**EDITORIA**

ISAE

---

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação**

G393

Gestão da inovação em cooperativas: um caminho para inovar / organização de Hélio Gomes de Carvalho, Thiago Martins Diogo, Ricardo Pimentel, Gustavo D. G. de Carvalho. – 1. ed. – Curitiba: ISAE, 2022.  
287 p.

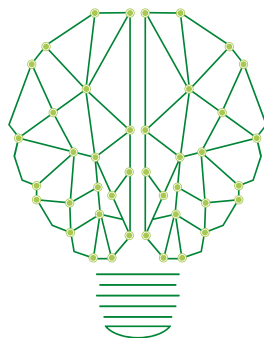
ISBN: 978-85-61105-17-4 (livro impresso)  
978-85-61105-18-1 (livro digital)

1. Cooperativas. 2. Inovação. 3. Cooperativismo. 4. Liderança.  
5. Sustentabilidade. 6. Criatividade. I. Título. II. Carvalho, Hélio Gomes de. III. Diogo, Thiago Martins. IV. Pimentel, Ricardo. V. Carvalho, Gustavo D. G. de.

CDU 334.73

---

Bibliotecária: Ana Rocco CRB9/1934



PROGRAMA DE  
**INOVAÇÃO**  
cooperativismo paranaense

# GESTÃO DA INOVAÇÃO EM COOPERATIVAS

---

## UM CAMINHO PARA INOVAR

### ORGANIZADORES

Hélio Gomes de Carvalho  
Thiago Martins Diogo  
Ricardo Pimentel  
Gustavo Dambiski Gomes de Carvalho

CURITIBA  
**2022**



## **OCEPAR**

### **PRESIDENTE**

José Roberto Ricken

### **DIRETORES**

Alvaro Jabur  
Clemente Renosto  
Dilvo Grolli  
Frans Borg  
Jorge Hashimoto  
Jorge Karl  
Jose Aroldo Gallassini  
Luiz Lourenço  
Paulo Roberto Fernandes Faria  
Valter Pitol  
Valter Vanzella  
Wellington Ferreira  
Wilson Cavina  
Yuna Ortenzi Bastos

### **CONSELHO FISCAL** **Titulares**

Popke Ferdinand Van Der Vinne  
Lauro Soethe  
Wemilda Marta Fregonese

### **Suplentes**

Claudemir Pereira de Carvalho  
Valdenir Romani  
Paulo Pinto de Oliveira Filho

### **SUPERINTENDENTE**

Robson Leandro Mafioletti

## **SESCOOP/PR**

### **PRESIDENTE**

José Roberto Ricken

### **CONSELHO ADMINISTRATIVO**

#### **Titulares**

Joberson Fernando de Lima Silva  
Luiz Roberto Baggio  
Marcos Antonio Trintinalha  
Solange Pinzon de Carvalho Martins

#### **Suplentes**

Aguinel Marcondes Waclawovsky  
Hiroshi Nishitani  
Karla Tadeu Duarte de Oliveira  
Luciano Ferreira Lopes

### **CONSELHO FISCAL**

#### **Titulares**

Erik Bosch  
Joel Makohin  
Marcos Roberto Bueno Antunes

#### **Suplentes**

Akio Cyويا  
Artur Sawatzky  
Mercio Paludo

### **SUPERINTENDENTE**

Leonardo Boesche

## **FECOOPAR**

### **PRESIDENTE**

José Roberto Ricken

### **VICE-PRESIDENTE**

Paulo Roberto Fernandes Faria

### **SECRETÁRIO**

Dilvo Grolli

### **TESOUREIRO**

Luiz Roberto Baggio

### **Suplente**

Wellington Ferreira

### **CONSELHO FISCAL** **Titulares**

Jorge Hashimoto  
Marino Delgado  
Nelson André de Bortoli

### **Suplentes**

Aureo Zamprônio  
Marcos Trintinalha  
Renato Greidanus

### **DELEGADOS**

#### **Titulares**

José Roberto Ricken  
Wellington Ferreira

### **Suplente**

Luiz Roberto Baggio

### **SUPERINTENDENTE**

Nelson Costa



**PRESIDENTE**

Norman de Paula Arruda Filho

**VICE-PRESIDENTE**

Roberto Caneppele Pasinato

**DIRETORA DE EDUCAÇÃO**

Tania Mara Lopes

**DIRETOR DA FACULDADE ISAE BRASIL**

Norman de Paula Arruda Neto

**GERENTE DE EDUCAÇÃO**

Kleberon Massaro Rodrigues

**COORDENADORA DO PROGRAMA DE MESTRADO  
PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE**

Isabel Jurema Grimm

# SUMÁRIO

<b>Prefácio</b>	<b>10</b>
<b>Apresentação</b>	<b>12</b>
<b>Organizadores</b>	<b>15</b>
<b>Autores</b>	<b>16</b>
<b>Introdução</b>	<b>20</b>
<b>Capítulo 1 - Inovação e competitividade</b>	<b>26</b>
Apresentação	27
1.1 Competitividade por meio da inovação	27
1.2 Dificuldades para desenvolver um ambiente propício à inovação	28
1.3 Ideia, invenção e inovação	30
1.4 Tipos, graus de mudança e de novidade	31
1.5 Modelos de processos de Gestão da Inovação	33
1.6 Sistema de Gestão da Inovação - Boas práticas da NBR ISO 56.002:2020	38
1.7 Fatores que estimulam uma cultura de inovação	40
1.8 Aspectos comuns às organizações inovadoras	42
1.9 Programa de Inovação de uma Cooperativa (PIC)	43
1.10 Como avaliar o grau de maturidade em Gestão da Inovação da Cooperativa?	45
Referências do capítulo	47
<b>Capítulo 2 - Liderança para a inovação</b>	<b>48</b>
Apresentação	49
2.1 Liderança Humanizada	49
2.2 Estágio 1 - Desenvolvendo habilidades comportamentais de liderança	51
2.3 Estágio 2 - Desenvolvendo habilidades comportamentais de liderança	53
2.4 Estágio 3 - Desenvolvendo habilidades comportamentais de liderança	55
2.5 Liderando a inovação: Um desafio para os atuais e futuros líderes das cooperativas	56
2.6 As principais ações das lideranças no desenvolvimento de um ambiente inovador	57
2.7 Ferramenta de mensuração	62
Conclusão do capítulo	65
Referências do capítulo	67
<b>Capítulo 3 - Sustentabilidade e suas oportunidades de inovação</b>	<b>68</b>
Apresentação	69
3.1 Desvendando a sustentabilidade	69
3.2 Sustentabilidade na agenda empresarial e organizacional	72
3.3 Sustentabilidade e o cooperativismo	73



3.4 Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	75
3.5 Em busca de oportunidades na cadeia de valor	77
3.6 O relacionamento com as partes interessadas	79
3.7 Gerando inovações sustentáveis	82
3.8 Prática na cooperativa	83
Referências do capítulo	85
<b>Capítulo 4 - Inovação aberta: a verdade está lá fora...</b>	<b>86</b>
Apresentação	87
4.1 Inovação Aberta?	87
4.2 Por que Inovação Aberta?	88
4.3 Como sua cooperativa pode inovar além das fronteiras?	93
4.4 Vantagens de interagir com o ecossistema de inovação	95
4.5 O que sua cooperativa pode fazer para implementar a Inovação Aberta?	98
4.6 "Para não dizer que não falei das flores"...	101
Referências do capítulo	103
<b>Capítulo 5 - Criatividade como <i>input</i> para inovação</b>	<b>104</b>
Apresentação	105
5.1 Criatividade e Inovação	105
5.2 Criatividade: talento ou competência?	106
5.3 Processo criativo	108
5.4 Pensamento lateral	110
5.5 Bloqueios à criatividade	111
5.6 Criatividade coletiva	111
5.7 Técnicas e ferramentas para estimular a criatividade	112
5.8 Ambientes criativos	116
Considerações finais	118
Referências do capítulo	119
<b>Capítulo 6 - Projetar futuros</b>	<b>120</b>
Apresentação	121
6.1 É possível prever o futuro?	121
6.2 Futuro ou futuros?	122
6.3 Tendências: por que, para que e como usá-las?	123
6.4 É moda ou veio para ficar?	126
6.5 Amplie o olhar, compreenda o contexto da evolução global	129
6.6 O novo consumidor	133
6.7 Tendências e Gestão Focada no Usuário	136
Considerações finais	138
Referências do capítulo	139

# SUMÁRIO

<b>Capítulo 7 - Design Thinking, uma abordagem para cooperar e criar valor</b>	<b>140</b>
Apresentação	141
7.1 O que é Design Thinking	141
7.2 Processo de Design Thinking	142
7.3 Princípios de Design Thinking	144
7.4 Níveis para implementação do design na organização	148
7.5 Um mercado diferente	155
7.6 Jornada do Usuário <i>as is</i> e <i>to be</i>	157
7.7 Design Sprint	159
7.8 Considerações e implicações práticas	160
Referências do capítulo	161
 <b>Capítulo 8 - Inteligência Competitiva (IC) no apoio à inovação</b>	 <b>162</b>
Apresentação	163
8.1 A importância de uma boa pergunta	163
8.2 Abordagens, conceitos, objetivos e benefícios da IC	165
8.3 Sistema de IC, tipos de fluxos e foco	167
8.4 Processo e etapas do ciclo de IC	169
8.5 Atividades nas etapas	171
8.6 Estruturas de Inteligência Competitiva	179
8.7 O perfil desejável do profissional de IC	182
8.8 Passos para a implantação de IC na cooperativa	183
Referências do capítulo	185
 <b>Capítulo 9 - Gestão de projetos de inovação em cooperativas</b>	 <b>186</b>
Apresentação	187
9.1 Gestão de projetos e inovação não são frequentemente discutidos de forma conjunta. Deveriam ser?	187
9.2 Diferentes estratégias de negócio determinam distintas formas de inovação: modelo preditivo	190
9.3 Diferentes estratégias de negócio determinam distintas formas de inovação: gestão ágil de projetos (modelo adaptativo)	192
9.4 A necessidade de estar muito perto do mercado consumidor: a mudança cultural que algumas empresas precisam realizar para dar suporte para a criação da inovação e o risco envolvido	195
9.5 A importância da gestão de risco no desenvolvimento ágil de projetos	196
9.6 As ferramentas e processos usados no gerenciamento de projetos tradicional podem não funcionar em projetos de inovação	197
9.7 Gestão de projetos de inovação: vamos para a prática?	201
Referências do capítulo	204

<b>Capítulo 10 - Desenvolvendo negócios inovadores nas cooperativas</b>	<b>206</b>
Apresentação	207
10.1 Desenvolvendo negócios inovadores nas cooperativas	207
10.2 Desenvolvimento histórico sobre o conceito de modelo de negócio	208
10.3 O canvas do modelo de negócio e seus componentes	210
10.4 Desenvolvendo negócios com o canvas	215
10.5 Testando o modelo de negócio	218
10.6 Considerações finais	221
Referências do capítulo	223
<b>Capítulo 11 - Estrutura e Governança da Inovação</b>	<b>224</b>
Apresentação	225
11.1 Conceito de Governança da Inovação	225
11.2 Modelos de Governança da Inovação e boas práticas	227
11.3 Comitê Estratégico de Inovação - estrutura, papéis e itens de regulamento	232
11.4 Passos para implantação de um Comitê Estratégico de Inovação	235
11.5 Criação de uma área para Gestão da Inovação	237
11.6 Como avaliar a Gestão da Inovação?	239
Referências do capítulo	242
<b>Capítulo 12 - A importância da Gestão do Conhecimento para a Inovação nas Cooperativas</b>	<b>244</b>
Apresentação	245
12.1 A importância da Gestão do Conhecimento em apoio à Inovação nas Cooperativas	245
12.2 Programa de Ideias para a Inovação	247
12.3 Mapeamento de Conhecimentos Críticos para a Inovação	252
12.4 Storytelling para compartilhamento de conhecimento em apoio ao processo de Inovação	254
12.5 Comunidades de Prática para a Inovação	257
12.6 Lições Aprendidas como suporte ao processo de Inovação	260
Referências do capítulo	264
<b>Capítulo 13 - Transformação digital 4.0 em cooperativas</b>	<b>266</b>
Apresentação	267
13.1 A única certeza na nova economia: a mudança	267
13.2 O digital e os pilares da transformação	269
13.3 As tecnologias habilitadoras	272
13.4 Fundamentos dos pilares da Transformação Digital	274
13.5 Liderança e prática na transformação Digital	277
13.6 Maturidade Digital 4.0	278
13.7 As cooperativas e a Transformação Digital	280
13.8 Como avaliar a maturidade em Transformação Digital da Cooperativa?	281
Referências do capítulo	282
<b>Posfácio</b>	<b>284</b>

# Inovação no cooperativismo: agir hoje para garantir o futuro

Vivemos num mundo veloz e volátil, em que as mudanças ocorrem a todo momento. Neste mundo em constante movimento, não podemos parar. A concorrência não está mais do outro lado da rua. Ela pode vir de qualquer parte do planeta. A tecnologia avança de forma exponencial, modificando o jeito de trabalhar, estudar e viver. A cada dia algo novo surge. Mais moderno, tecnológico e inovador. Tornando o inimaginável, parte do nosso dia a dia. Inovar não é mais opção. É necessidade. As transformações batem à nossa porta. E precisamos dizer sim. Agir no hoje para garantir o futuro.

As cooperativas precisam lidar com esse contexto mundial volátil, incerto, ambíguo e complexo. Mas para elas os desafios destes novos tempos trazem um ingrediente a mais: evoluir constantemente sem perder a identidade cooperativista. Olhar para fora, mas também olhar para dentro, entendendo as variações e tendências do mercado e criando estratégias que levem em conta quem somos, o que fazemos, como fazemos e para quem trabalhamos.

O entendimento de que a jornada para a inovação é fundamental para que as cooperativas mantenham-se essenciais e relevantes em suas atividades está expresso no planejamento estratégico do cooperativismo paranaense. Em 2015, inclusive, a inovação foi um dos temas prioritários do Plano Paraná Cooperativo 100. E isso teve continuidade com o PRC200, o novo ciclo do planejamento estratégico do cooperativismo paranaense, que está em fase de implantação.

Desde julho de 2020, quando os dirigentes cooperativistas deram aval para a atualização do planejamento estratégico do setor, uma vez que o PRC100 estava em vias de alcançar a meta planejada, centenas de lideranças do setor foram ouvidas, além de especialistas de mercado e de outras áreas empresariais. E a inovação foi um tema recorrente em todas as falas.

Em 2021, o PRC200 foi discutido com intensidade nas pré-assembleias dos núcleos cooperativos, sendo aprovado na AGO da Ocepar, em 5 de abril do mesmo ano. No Fórum dos Presidentes das Cooperativas, em 22 de julho de 2021, foi deliberado sobre os projetos estratégicos a serem realizados ao longo do ciclo do PRC200, e novamente a inovação ganhou espaço.

É neste contexto, de planejamento e alinhamento com o modelo cooperativista, que o Programa de Formação de Agentes de Inovação para o Cooperativismo Paranaense se insere. Ele foi estruturado e lançado em 2018 pelo Sistema Ocepar, por meio do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná (Sescoop/PR), o S do cooperativismo do Estado. A formação, ministrada pelo

Instituto Superior de Administração e Economia Mercosul (ISAE), apresenta metodologias, técnicas e ferramentas voltadas à idealização, execução e gestão da inovação no ambiente cooperativista.

Esta jornada para o conhecimento busca auxiliar na implementação de práticas inovadoras e que respeitem a individualidade, porte, ramo de atuação e cultura organizacional da cooperativa. Também busca responder às perguntas: como preparar o ambiente para promover a cultura da inovação? quais os desafios, cenários, megatendências e seus impactos no desenvolvimento das cooperativas? como sistematizar as ações já realizadas e implantar novas, a partir de metodologias e ferramentas apropriadas? Como formar multiplicadores de inovação? E, por fim, como garantir, por meio da inovação, resultados consistentes e constantes?

O propósito maior é contribuir com o desenvolvimento das cooperativas. Ajudá-las a inserir a inovação em suas práticas. E os números registrados até agora mostram a assertividade do Programa de Formação de Agentes de Inovação para o Cooperativismo Paranaense. No primeiro ciclo (2018/2019), participaram 70 cooperativas de 11 cidades do Estado. A capacitação envolveu mais de 500 participantes, divididos em 14 turmas.

Todo esse trabalho resultou em mais de 600 iniciativas voltadas a inovação. No segundo ciclo (2020/2021), mesmo com a pandemia do novo coronavírus, a capacitação não parou. Foi realizada no formato virtual e ainda agregou 20 novas cooperativas. O curso teve a participação de 550 alunos, distribuídos em 17 turmas, que foram capacitados simultaneamente no formato on-line, entre os anos de 2020 e 2021, somando 192 horas de aprendizado.

Agradecemos as cooperativas que acolheram a proposta do Programa de Inovação. O apoio da alta administração é condição indispensável para o fomento à cultura da inovação, implantação e desenvolvimento de ações que gerem valor e mantenham as cooperativas sintonizadas com as transformações e demandas atuais e futuras. Também agradecemos a todos que participaram e hoje são agentes de inovação, colocando em prática as ações aprendidas, com empenho e vontade de fazer e ser a diferença.

Os resultados de todo esse trabalho refletem o desejo do cooperativismo em focar no futuro, trilhando um caminho de crescimento, de forma sustentável, perene e inovadora.

**José Roberto Ricken**  
Presidente do Sistema Ocepar

# Apresentação

Desde sua fundação, em 1996, o Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE) tem um compromisso com a educação e a disseminação do conhecimento. A parceria com as cooperativas começou em 1997, ou seja, há mais de 20 anos desenvolvemos programas de ensino, desde cursos de extensão até pós-graduações customizadas. Até o início de 2022, o ISAE já tinha capacitado mais de 300 cooperativas.

Em 2018, sob demanda do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná (Sescoop/PR), começamos um arrojado modelo de capacitação: o Programa de Formação de Agentes de Inovação para o Cooperativismo Paranaense. No primeiro ciclo, tivemos 14 turmas, em 11 cidades diferentes, com 70 cooperativas e 539 participantes. No segundo ciclo, iniciado em agosto de 2020, tivemos 17 turmas online, 90 cooperativas, somando 20 cooperativas que ainda não haviam participado do primeiro ciclo, e 541 participantes. O Programa de Capacitação em Inovação, o maior do tipo no Brasil, já capacitou mais de 1.500 colaboradores de cooperativas e, para isso, contou com o envolvimento de mais de 30 professores especialistas nas suas áreas, mas sempre com foco em trazer soluções com aplicabilidade no cooperativismo.

Em 2019, o 14º Congresso Brasileiro do Cooperativismo destacou a importância da inovação para a competitividade das cooperativas. Entre as estratégias apresentadas, a capacitação que oferecemos aos colaboradores, dirigentes e conselheiros mostrou-se ser fundamental. Isso só demonstrou que o Paraná estava no caminho certo e que tínhamos saído na frente. Em 2021, o ISAE lançou sua primeira Graduação 100% online: Gestão de Cooperativas. Com uma matriz curricular totalmente diferenciada do mercado e um modelo pedagógico inovador, o curso aborda, inclusive, os temas presentes neste livro: Governança, Sustentabilidade e Inovação no contexto e na realidade prática das cooperativas.

A vanguarda também está presente com o lançamento deste livro. Em seus 13 capítulos, são apresentados conteúdos que eu considero de grande relevância para a sistematização e consolidação da Gestão da Inovação nas cooperativas. Cada capítulo está associado a uma das disciplinas desenvolvidas no Programa de Capacitação.

No **capítulo 1**, os professores Hélio e Gustavo apresentam os principais conceitos no tema inovação, os modelos de processos e os fatores que estimulam uma cultura propícia. Além disso, discorrem sobre as bases de um Programa de Inovação da Cooperativa (PIC) e a metodologia para se autoavaliar em relação à maturidade em Gestão da Inovação.

Para o sucesso da inovação na cooperativa, a liderança tem um papel fundamental. Esse é o tema do **capítulo 2**, no qual os professores Piazzetta e Dálcio Júnior versam sobre a importância, as habilidades e os comportamentos da liderança para consolidar um ambiente inovador.

O compromisso inegociável da inovação com a sustentabilidade é ratificado no **capítulo 3**, em que o professor Loiola e a professora Mariana trazem conceitos e a sua inserção na agenda empresarial. Eles apresentam maneiras de identificar oportunidades, bem como a forma de inserção da prática na cooperativa.

Parceria com o ambiente externo, hoje, é chave para a inovação. No **capítulo 4**, o professor Rodrigo traz os conceitos e a abordagem para uma cooperativa inovar, além das suas próprias fronteiras, com os mais diferentes parceiros. Além dos passos dessa jornada, são apresentados os cuidados que devem ser tomados.

Ideias são a base da inovação e, para gerá-las, precisamos de colaboradores propensos a explorar a sua criatividade. No **capítulo 5**, os professores Cícero e Clodoaldo abordam os conceitos, o processo criativo e suas ferramentas. Eles destacam também os bloqueios à criatividade com os quais devemos ter cuidado.

No **capítulo 6**, as professoras Paula e Marielle nos fazem pensar no futuro e no foco que devemos ter no usuário. Apresentam as formas de como usar as tendências e de como compreender melhor o novo consumidor/cliente das cooperativas.

No **capítulo 7**, o professor Turetta apresenta como o pensar como um *designer* pode contribuir com uma abordagem diferenciada para que o ambiente das cooperativas se torne cada vez mais organizado. Ao trabalhar com ideias e oportunidades de inovação, o *designer* amplia o potencial de implementação dessas ideias.

No **capítulo 8**, os professores Gustavo e Hélio discorrem sobre a ferramenta de Inteligência Competitiva, em que uma boa pergunta oportuniza alternativas de estratégias para o tomador de decisão. Além do processo, os autores detalham todas as atividades, estruturas necessárias e passos para implantação.

As iniciativas decorrentes de decisões sobre oportunidades de inovação apontam para a necessidade de um projeto minimamente estruturado e que utilize metodologias de experimentação rápidas e ágeis. Esse é o tema do **capítulo 9**, no qual os professores Gian e Flávio falam sobre gerenciamento de projetos e metodologias ágeis.

No **capítulo 10**, o professor Josué e a professora Janete provocam gestores e colaboradores de cooperativas a se reinventar e desbravar modelos de negócios, com vistas a criar e sustentar a inovação. Os autores apresentam a ferramenta do Canvas de Modelo do Negócio, com o objetivo de criar uma proposta de valor consistente, que amplie a capacidade competitiva da cooperativa e propicie seu desenvolvimento de forma sustentável.

No **capítulo 11**, os professores Hélio e Thiago mostram os elementos que são necessários para que as cooperativas tenham uma estrutura de Governança da Inovação. O objetivo é possibilitar a avaliação da evolução da capacidade de inovar e os resultados obtidos, por meio de uma área de Gestão da Inovação, um Comitê Estratégico de Inovação, métricas e indicadores adequados.

Quanto mais o processo de inovação é assimilado, mais se experimentam as iniciativas e maiores são a geração de conhecimentos e os aprendizados. No **capítulo 12**, a professora Ariane resgata a importância da Gestão do Conhecimento para apoiar a Gestão da Inovação. Entre as práticas e ferramentas apresentadas, estão o Programa de Ideias, o mapa de conhecimentos, o *storytelling*, as comunidades de prática e as lições aprendidas.

No **capítulo 13**, os professores Augusto, Rafael e Gustavo destacam os desafios da transformação digital. Observamos o quão importante é a mudança de visão e postura para compreender o mundo digital. Além disso, o capítulo aborda a importância do desenvolvimento de competências organizacionais e das pessoas para a era digital.

Acredito que, conforme os princípios do cooperativismo, mais especificamente o quinto (educação, formação e informação) e o sexto (intercooperação), este livro certamente irá contribuir para que a sua cooperativa seja cada vez mais inovadora e continue fazendo do nosso país um berço de inovação e de compromisso com um desenvolvimento mais sustentável.

**Norman de Paula Arruda Filho**  
Presidente do ISAE



# Organizadores



## **Hélio Gomes de Carvalho**

Doutor em Engenharia de Produção. Mestre em Tecnologia. Engenheiro eletrônico. Pesquisador e professor titular aposentado na UTFPR. Assessor de Inovação e Tecnologias 4.0 no CITS. Atua no ISAE/FGV nos temas: inovação e competitividade, estrutura e governança para a inovação e ideação e transformação na prática para cooperativas do Paraná, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, São Paulo, Bahia, Espírito Santo e Distrito Federal. Desenvolveu atividades de consultoria/mentoria para Siemens, O Boticário, Doctoralia, Madeira Madeira, Coopavel, Coamo, Cotriel, Languiru, entre outras.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4184013516110438>



## **Thiago Martins Diogo**

Mestre em Governança e Sustentabilidade no ISAE. Especialista em Gestão Estratégica da Inovação pela FGV. Atua no ISAE como coordenador de Soluções Corporativas, coordenador do Programa de Inovação para o Cooperativismo nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Goiás, Distrito Federal, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Bahia e professor e pesquisador nos temas: estrutura e governança para a inovação e *pitches* de impacto para cooperativas. Foi consultor para o Laboratório de Inteligência, Inovação e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (LIODS) no TRE/PR.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8408287158319992>



## **Ricardo Pimentel**

Doutor em Administração pela Universidade Positivo, com estágio doutoral na Aarhus University, Copenhagen. Mestre em Administração Estratégica pela PUCPR. Professor e pesquisador do Programa de Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade do ISAE, em que coordena o Núcleo de Referência em Inovação, Governança e Sustentabilidade. Atua em cursos de especialização *in company* com foco em cooperativas e realiza pesquisas sobre inovação e sustentabilidade, em organizações privadas e públicas.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2344092024372176>



## **Gustavo Dambiski Gomes de Carvalho**

Doutor em Engenharia de Produção e engenheiro eletrônico pela UTFPR. Mestre em Administração pela PUCPR. Professor, pesquisador e consultor em inovação e indústria 4.0. Professor convidado no ISAE para *workshops* e cursos nos Programas de Inovação para o Cooperativismo, no tema inovação. Assessor de Inovação e Tecnologias 4.0 no CITS. Consultor em inovação associado à Academic Ventures. Autor de artigos e revisor em periódicos científicos nacionais e internacionais, no tema inovação.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9661079809479834>

# Autores



## **André Luiz Turetta**

Mestre em Tecnologia e Sociedade pela UTFPR. Bacharel em Administração pela UEM. Desde 2010 atua com Cultura e Gestão da Inovação, participando e conduzindo projetos consultivos em instituições como SENAI, SEBRAE, CNI e diversas Federações de Indústrias. Foi especialista em projetos de design para empresas como Renault, MJV, Bosch, Boticário, Unilever, Softplan, Raízen e Copel. É avaliador do Prêmio Abradee/FNQ e professor convidado do ISAE.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2209026965228993>



## **Ariane Hinça Schneider**

Economista (UFPR), Especialista em Administração (FAE), Mestre e Doutora em Tecnologia (UTFPR). Pesquisadora com mais de 17 anos de experiência na liderança de projetos e estudos de futuro no Observatório Sistema Fiep. Coordenou mais de 20 estudos prospectivos para diferentes setores industriais, empresas e territórios. Professora convidada na pós-graduação na FAE Business School e da PUC/PR. Professora convidada do ISAE INOVA.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0638753019968577>



## **Augusto Machado**

Doutor em administração pela Universidade Positivo, líder de projetos do Observatório Sistema Fiep. Professor de graduação e pós-graduação em instituições paranaenses. Em mais de 20 anos desempenha atividades como pesquisador e mentor em várias áreas da Administração, desenvolvendo diversos estudos e orientações empresariais nas seguintes áreas: prospectiva estratégica, inovação, transformação digital e sustentabilidade, com foco em desenvolvimento territorial e regional.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8810098010283181>



## **Cícero Caiçara Junior**

Mestre em Engenharia da Produção pela UFSC. Especialista em Redes de Computadores e Bacharel em Ciência da Computação pela PUC-PR. Professor Universitário de Inovação e Gestão da Tecnologia da Informação, em cursos de Graduação, Pós-Graduação e MBA. Atuou em gerenciamento de projetos de inovação incentivados (Lei de Informática) na Siemens Telecomunicações. Innovation Management pelo International Business Management Institute - Berlin Germany. Professor Head ISAE do módulo Criatividade, já conduziu workshops de inovação para cooperativas nos estados do RS, PR, SP, MS, GO, DF, RJ, ES e BA..

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1383622943473573>

**Clodoaldo Lopes do Carmo**

Mestre em Educação pela PUC-PR. Administrador de Empresas pela FAE/PR. Gerente da Qualidade e Auditor da Qualidade pelo CEFET-PR e GTZ-RFA. Professor em cursos de graduação, pós-graduação e MBA. Experiência de 20 anos como gestor executivo nas áreas de prestação de serviços e da indústria da construção civil. Consultor Sênior da Primazia Consultores Associados, especialista no MEG (Modelo de Excelência em Gestão) da FNQ. Professor convidado do ISAE do módulo Criatividade.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9128536559245336>

**Dácio Roberto dos Reis Júnior**

Doutor em Gestão Industrial pela Universidade de Aveiro-Portugal. Mestre em Gestão Industrial pela UTFPR e Pós-Graduado em Engenharia de Produção pela mesma instituição. É Professor, Pesquisador e Consultor nas áreas de comportamento organizacional e inovação. Autor de livros e artigos em revistas científicas. É docente convidado na PUCPR, UNINTER e nas Faculdades da Indústria do Sistema FIEP. Professor convidado do ISAE para as disciplinas de Liderança e Inovação.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7915075589388377>

**Flávio Limberger**

MBA pelo ISAE/FGV-PR em Gestão Estratégica de Empresas. Diretor de relacionamento da IPMA Brasil, Regional Sul. Atua como facilitador utilizando metodologias ágeis como SCRUM, Kanban, Cynefin em grandes empresas. Certificado como Safe Agilist, KMP e PMP (Project Management Professional). Professor convidado do ISAE e PUC-PR em disciplinas de gestão de projetos, programas de inovação para cooperativas e metodologias ágeis.

Lates: <http://lattes.cnpq.br/4647697840144136>

**Gianfranco Muncinelli**

Diretor da Intedya Brasil. Professor no FGV Management, IBMEC, PUC-PR e ISAE. Executivo de empresas como Oi, Between do Brasil, Brasil Telecom, NET e GVT. Engenheiro Eletricista (UFSC), em doutoramento no Programa de Engenharia de Produção e Sistemas (PUCPR), Mestre em Engenharia Elétrica (UTFPR), Data Protection Officer e Compliance Officer (Universidad San Jorge, Espanha), Executive Program in Project Management (George Washington University, EUA), MBA em Gestão Comercial (FGV).

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4124017428050149>

**Guilherme Piazzetta**

Pós Doutorado em Neuroliderança (Universidad de Vigo, Espanha). Doutor (PhD) em Administração e Liderança (Universidad Nacional de Misiones, Argentina). Mestre em Business Administration (Beulah Heights University, USA). MBA em Adm. e Liderança e Bacharel em Direito. Consultor, coordenador e professor de pós-graduação há mais de 10 anos. É especialista em melhoria de indicadores de resultados através da performance de times. Professor convidado do ISAE para as disciplinas de Liderança.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6713144630456741>

**Gustavo Fructuozo Loiola**

Doutorando em Administração pela FGV com estágio doutoral na Audencia Business School em Nantes na França. Mestre em Sustentabilidade e Governança Corporativa pelo ISAE/FGV, e graduado em Publicidade pela UFPR. Tem especialização em Inovação pela UCLA (USA), Gerenciamento de Projetos pela George Washington University (USA) e L'impact investing pela ESSEC (França). É consultor e professor convidado no ISAE e FGV e Manager no PRME - iniciativa da ONU voltada para educação executiva.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7565030521948520>

**Janete Schmidmeier**

Mestre em Administração de Empresas pela UFPR. Pesquisadora nos temas Competências Interculturais, Empreendedorismo e Inovação. Docente de cursos de graduação e pós-graduação em disciplinas de RH, Empreendedorismo e Inovação. Consultora organizacional com atuação em planejamento estratégico de RH, desenvolvimento humano e organizacional e construção de projetos de inovação. Atua no ISAE como professora convidada nos temas Modelos de Negócios Inovadores, RH Ágil e Cultura Organizacional.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3765767020528259>

**Josué Alexandre Sander**

Doutor em Administração pela UFPR. Atua como Professor do Programa de Pós-Graduação em Governança e Sustentabilidade e do Programa de Inovação para o Cooperativismo pelo ISAE. Professor no Instituto Federal do Paraná. Fundador da Whigon, startup da área de educação. Atua nos temas de governança, renovação estratégica, modelos de negócios e empreendedorismo.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0383188783016675>

**Leandro Roberto Macioski**

Mestre em Governança e Sustentabilidade pelo ISAE/FGV. Especialista em Gestão Empresarial e Gestão de Projetos pela FGV e Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Paraná. Atualmente é Coordenador Técnico do SESCOOP/PR. Possui experiência em Gestão de Empresas e Recursos Humanos, na qual conquistou posição estratégica para a condução de setores como: Recursos Humanos, Treinamento e Desenvolvimento e Gestão de Projetos. Desenvolveu e implementou projetos de grande porte na área de negócios.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5074957773074687>

**Mariana Schuchovski**

Doutora em Ciências Florestais (UFPR e NCState, EUA). Fundadora da Verde Floresta, Consultoria em Sustentabilidade e Negócios de Impacto. Experiência nacional e internacional de 20 anos em Sustentabilidade, P&D e Manejo Florestal. Professora convidada do ISAE em temas: Sustentabilidade e Meio Ambiente. Professora convidada na FGV, UFPR, FAE. Membro do Advisory Board Comitê de Sustentabilidade Amcham Brasil. Presidente da Rede Mulher Florestal. Membro da Cátedra Ozires Silva.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2528579330812584>

**Marielle Rieping**

Mestranda em Design (UFPR), pesquisadora em: Design Estratégico, Design de Serviços & Experiências, Transformação Digital, Inovação & Novas Tecnologias. Head de Inovação & Design Estratégico na BossaJazz Innovations, apoiando empresas como Vale, Hospital Albert Einstein, SEBRAE, Brookfield, Grupo Iguatemi, entre outras. Mentora em Inovação Customer Centric na FRST Falconi. Professora na Universidade Positivo, Instituto Municipal de Administração Pública e ISAE/FGV. Membro na DMI - Design Management Institute (USA).

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1030691134325886>

**Paula Abbas**

Pós-graduada em Marketing e Mestre em Direito Empresarial (Universitat de Barcelona). Futurista e líder facilitadora de projetos de inovação. Professora na Universidade Estadual de Londrina e ISAE/FGV. Sócia Diretora da ThinkRoom, consultoria de Design Estratégico para inovação, branding e design de futuros. Atende clientes como Berneck, Construtora Laguna, OCB, SESCOOP, OCESC, Grupo Marista, Volvo do Brasil, Positivo Tecnologia, Madeira Madeira, FIESC/SESI, SENAI.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1972661292928622>

**Rafael de Tarso Schroeder**

Atuou como Head de experiência digital da Unimed Grande Florianópolis. Gerente de Inovação no CITS, consultor especialista em Cultura de Inovação do Senai-PR, em empresas como Renault do Brasil, Volvo, O Boticário, LG, Samsung, Furukawa, Mondelez e em mais de 140 micro e pequenas empresas. Atuação como coordenador do MBA Liderança e Transformação Digital e Indústria 4.0 da FIEP-PR. Professor de Criatividade, inovação e Transformação digital na FAE, PUC-PR e ISAE-FGV.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6026409646877166>

**Rodrigo de Barros**

Doutorando em Eng. Organizacional, Mestre em Eng. de Produção e Especialista em Inovação. Sócio da RDB Criatividade para Inovação e Professor Convidado do ISAE. Já conduziu workshops de inovação para cooperativas nos estados do RS, PR, SP, MS, GO, DF, RJ, ES e BA. Acredita que a principal questão da inovação não é tornar as organizações mais competitivas, mas sim, tornar as pessoas mais criativas. Possui 12 anos e mais de 18 mil horas em projetos de inovação em mais de 14 estados do Brasil.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8122911451633723>

## Introdução

# Sistema Ocepar – Cinco décadas no caminho da inovação

Leandro Roberto Macioski, Me.

Atualmente, entregar soluções inovadoras entrou na lista de prioridades das nossas cooperativas. Em resposta a esse movimento, que não tem mais volta, o Sistema Ocepar assumiu o desafio de fomentar a cultura de inovação no cooperativismo do Paraná. O papel do Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar) e da Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Fecoopar), como entidades de representação, e do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná (Sescoop/PR), como entidade do Sistema S, é atuar como agentes catalisadores para a disseminação do conhecimento e conexão de experiências, com o propósito de construir um ecossistema de inovação.

O Programa de Formação de Agentes de Inovação para o Cooperativismo Paranaense tem como objetivo replicar conhecimentos que possibilitem o uso de ferramentas estruturadas e a realização de trabalhos em sinergia, a fim de criar um ambiente propício para equipes interdisciplinares produzirem soluções inovadoras para as nossas cooperativas.

O cooperativismo foi criado na Europa, no século XIX, como uma forma alternativa de organização econômica, que abarca atos de cooperação e parceria, onde pessoas se unem voluntariamente para satisfazerem suas necessidades econômicas e sociais em comum, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e gestão democrática.

As sociedades cooperativas se diferem daquelas de capital, uma vez que decisões de propriedade, como o voto, quórum de assembleia geral e destinação de resultados são baseadas no indivíduo, ou seja, no cooperado, enquanto na outra o poder de decisão é proporcional ao capital que cada investidor aplica na organização. Isso ocorre devido ao desenho organizacional da cooperativa, sua ideologia e doutrina próprias, que são regidas por legislação específica – Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.

Mesmo antes da Lei Cooperativista (Lei nº 5.764) ser promulgada, a Ocepar já adotara seus fundamentos jurídico-legais em sua estrutura estatutária em sua constituição, que ocorreu em abril daquele mesmo ano de 1971. Essa lei geral, que atendia a todos os ramos cooperativistas, era tecnicamente bem estruturada, funcional, avançada para os padrões da época, em sua vertente voltada à atendimento das demandas econômicas das cooperativas, e alinhada fielmente aos princípios e valores consagrados pelo cooperativismo mundial, defendidos pela Aliança Cooperativista Internacional (ACI). A lei criou um sistema federativo único de representação cooperativista, composto pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), com representação nacional, e as Organizações das Cooperativas Estaduais e do Distrito Federal (OCEs), com representação estadual e atribuições iguais às da OCB nas áreas de suas jurisdições.

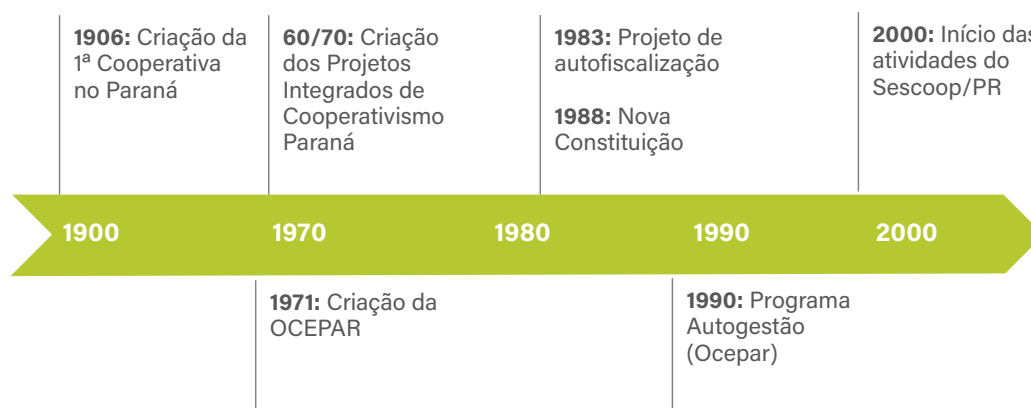
Todavia, a lei mantinha o cooperativismo tutelado pelo Estado, quanto à autorização de funcionamento e suas alterações, fiscalização e total poder discricionário de intervenção na vida da sociedade cooperativa, diferentemente do tratamento dispensado pelo Estado às demais sociedades empresariais de prestação de serviços e mercantis. Esse regime de tutela pelo Estado foi posteriormente revogado pela Constituição Federal de 1988, a qual concedeu ao cooperativismo poder na forma da lei e responsabilidade pela sua autogestão (OCEPAR, 2015).

O modelo cooperativista consolidado surgiu a partir da década de 1970, quando foram desenvolvidos os Projetos de Incentivo ao Cooperativismo (PICs), inicialmente implantados nas regiões Oeste e Sudoeste, com a denominação Projeto Iguaçu de Cooperativismo (PIC); na sequência, o Projeto Norte de Cooperativismo (Norcoop), implantado nas regiões Norte e Noroeste, em 1974; e, finalmente, o Projeto Centro-Sul de Cooperativismo (Sulcoop), em 1976, envolvendo as cooperativas das regiões do Centro, Leste e Sul do Paraná.

Podemos resumir a evolução temporal do cooperativismo paranaense como fruto da incorporação das experiências cooperativistas vivenciadas pelos imigrantes europeus de diferentes etnias, com destaque para as cooperativas agropecuárias de colonização, autossustentadas pelas comunidades, e, posteriormente, o surgimento das cooperativas de cafeicultores e de produção agrícola e agroindustriais, fomentadas pelo poder público ou constituídas a partir de iniciativas privadas.

A Figura 1 demonstra o desenvolvimento do cooperativismo no estado do Paraná e a evolução dos seus órgãos de administração, educação e profissionalização das pessoas que compõem o sistema cooperativista.

Figura 1 – Linha do tempo do cooperativismo paranaense



Fonte: Ocepar (2015).

A partir dessa linha temporal é possível identificar importantes fases do cooperativismo paranaense, com início na criação da Ocepar, em 1971, até 1988, quando houve a promulgação da nova Constituição do Brasil. Este primeiro período, de estruturação e desenvolvimento, avançou para a fase de maturidade e adaptação à nova ordem econômica mundial, compreendida entre 1988 até o surgimento do SESCOOP/PR, em 1999. A terceira e última fase ocorreu a partir da atuação do SESCOOP/PR, quando os esforços se voltaram para o desenvolvimento educacional e profissionalização do cooperativismo paranaense.



Para um melhor entendimento dessa correlação, se faz necessária uma análise do Programa de Autogestão do Cooperativismo Brasileiro.

Em 1991, a Ocepar, por deliberação de sua assembleia geral, criou o Programa de Autogestão, vinculando todas as cooperativas registradas. Esse programa prevê o monitoramento permanente das cooperativas por meio do Sistema de Acompanhamento das Cooperativas (SAC), como também coloca à disposição da sociedade interessada uma incubadora de cooperativas para orientar a constituição de novas cooperativas e um Programa de Desenvolvimento de Cooperativas (Procoope), incumbido de prestar orientação e assistência técnica às cooperativas em fase de estruturação (OCEPAR, 2015).

A autogestão reflete um desejo das cooperativas, manifestado por ocasião do X Congresso Brasileiro de Cooperativismo, em março de 1998, que determina que a criação de associações e, na forma da lei, de cooperativas independe de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento (OCEPAR, 2015).

Para manter a qualidade da gestão das cooperativas, credibilidade perante terceiros, transparência perante o quadro social e, principalmente, garantia da continuidade da cooperativa, cumprindo seus objetivos sociais, é necessário o monitoramento da empresa cooperativa. Instrumentos de diferentes naturezas e níveis de necessidade de especialização profissional são combinados para o alcance dos efeitos desejados, com o maior resultado e o menor dispêndio possível.

O SESCOOP/PR foi criado pela Medida Provisória nº 1.715, de 3 de setembro de 1998, e pelo Decreto nº 3.017, de 6 de abril de 1999, e tem como objetivo desenvolver a educação e a capacitação cooperativista profissional, a autogestão das cooperativas e o fortalecimento da causa cooperativista no Paraná (OCEPAR, 2015). É um órgão do Sistema S, sem fins lucrativos, com sede em Brasília (DF), sendo o braço da capacitação junto à Ocepar (OCEPAR, 2015).

Essa organização está presente em todas as 27 unidades federativas do país, sempre ligada à OCB, sendo o SESCOOP responsável pelas ações de educação profissional e a OCB, de representação política, sindical e institucional (OCEPAR, 2015). Em linhas gerais, a unidade nacional do SESCOOP é responsável pela normatização de procedimentos e pela definição das linhas de atuação a serem adotadas pelas unidades estaduais. Estas, por sua vez, devem seguir essas diretrizes, sem, contudo, deixar de atender às demandas específicas de sua região.

O SESCOOP/PR investe na profissionalização de associados, conselheiros, empregados e familiares de cooperativas registradas e ativas no estado em seus ramos de atividade, atendendo às demandas das cooperativas no Paraná, nas linhas estratégicas de formação profissional, monitoramento e promoção social. Todas as suas ações partem de diretrizes estratégicas, com base nos princípios e valores cooperativistas, com foco na promoção da autogestão das cooperativas. (OCEPAR, 2015).

A Gerência de Desenvolvimento Cooperativo do SESCOOP/PR tem como atribuição operacionalizar as ações de formação profissional e promoção social junto aos empregados, cooperados, dirigentes e familiares das cooperativas do Paraná. Objetiva, ainda, assistir as sociedades cooperativas empre-

gadoras na elaboração e execução de programas de treinamento e na realização da aprendizagem metódica e contínua do seu público beneficiário. O SESCOOP/PR, desenvolve suas ações em parceria com as cooperativas contribuintes, mediante a execução de eventos centralizados, que são ações desenvolvidas conjuntamente para as cooperativas, promovendo a intercooperação, e descentralizados, que são aqueles desenvolvidos para uma única cooperativa, mediante a assinatura de um termo de parceria, atendendo às suas necessidades individuais (OCEPAR, 2015).

O SESCOOP/PR utiliza indicadores para monitorar e avaliar o desempenho, acompanhar o alcance das metas, identificar os avanços e as melhorias na qualidade dos serviços prestados e necessidade de correções e de mudanças de rumos, além de métricas e indicadores qualitativos e quantitativos para avaliar o desempenho da gestão.

As cooperativas estão inseridas em um ambiente competitivo e de grande complexidade e cada vez mais expostas a um número maior de externalidades. Diante desse cenário, buscam incorporar sistemas e unidades de inteligência competitiva em seus processos, visando explorar seus recursos e competências de maneira aprimorada nos processos de inovação. Os mecanismos de inteligência funcionam como indutores para um ambiente de inovação; se devidamente alinhados, esses processos podem gerar bons resultados e propiciar ganhos para as cooperativas.

A administração dos processos de gestão da inovação integra aspectos tecnológicos e humanos na sua construção. Essa integração perpassa diversas áreas das organizações, sendo geralmente carregadas de alto grau de incerteza e desconfiança. A gestão dos processos de inovação provoca confronto entre múltiplos fatores do ambiente externo, forçando as organizações a reagir com rapidez. Em paralelo à instabilidade do ambiente interno, exige dos gestores e da direção delegação de poderes para tomada de decisão, o que pode exigir reavaliação do modelo de gestão adotado.

A busca pelo conhecimento dentro dos processos inovadores está disseminada nas mais diferentes fontes. Para que isso efetivamente ocorra, as cooperativas precisam criar canais que possibilitem que os seus cooperados, empregados, parceiros e clientes colaborem e interajam, para formar um ecossistema de inovação.

Os modelos de inovação comumente exigem uma relação intrínseca entre as etapas de desenvolvimento, implantação de conhecimentos tácitos e atividades de pesquisa. Contudo, podemos examinar que o desenvolvimento da inovação não segue padrões lineares de construção e interage com fontes de conhecimento que estão pulverizadas nas organizações, como elementos da cultura organizacional e processos de aprendizagem que não deram certo em um primeiro momento.

Com o objetivo de fomentar a cultura da inovação nas cooperativas paranaenses, o Sistema Ocepar idealizou o Programa de Inovação para o Cooperativismo Paranaense, um programa de capacitação, sólido e escalável para atender a cooperativas de diferentes segmentos e fomentar a inovação de forma prática e adequada à realidade, independentemente do ramo de atuação. O programa

tem a intenção de alavancar resultados de forma eficiente, sustentável e exponencial, expandindo a visão de um setor que já é inovador em sua essência.

Por fim, para lidar com as constantes mudanças no contexto, a atualização dos conhecimentos é fundamental. A inovação pode acontecer em qualquer lugar e as pessoas são agentes que geram oportunidades que não podem ser perdidas. Nosso objetivo com o programa é ter diversidade de pensamento e entendemos que disseminar a cultura da inovação é um processo de melhoria contínua, e não um destino.

Desde o início da Ocepar, o quinto princípio do cooperativismo sempre foi o principal norteador. Hoje, o Sistema Ocepar, que congrega, a Ocepar, o SESCOOP/PR e a FECCOOPAR, busca constantemente o fortalecimento e reconhecimento do cooperativismo, bem como, nos processos de planejamento estratégico, prioriza o investimento nas pessoas, cooperados, funcionários e familiares.

Uma das finalidades do SESCOOP/PR é a prática no que se refere à capacitação e formação dos empregados e cooperados das cooperativas e como suas ações têm conseguido responder efetivamente às demandas de treinamento e desenvolvimento, com o intuito de maximizar os resultados das cooperativas via desempenho de indivíduos.

O êxito das organizações está relacionado com a capacidade de transformar sua estratégia de inovação em resultados por meio do capital humano. Assim, as políticas, as práticas e a estrutura de recursos humanos devem interagir com outras dimensões da cooperativa, de maneira a assegurar a contribuição para a realização da estratégia de negócios. Tornou-se obrigatório que todas as áreas e pessoas na organização sejam capazes de demonstrar sua capacidade de agregar valor e, dessa maneira, enfrentar a necessidade de mensuração de resultados do negócio.

Ao chegar aos 50 anos, a Ocepar direciona seu foco para os desafios do futuro, mas sem perder a identidade que a define como defensora da filosofia cooperativista e indutora de inovação e desenvolvimento econômico, social e de profissionalização das cooperativas paranaenses, com a missão de desenvolver o cooperativismo.

## Capítulo 1

# Inovação como base para a competitividade

Prof. Hélio Gomes de Carvalho, Dr. Eng.

Prof. Gustavo Dambiski Gomes de Carvalho, Dr. Eng.

“A inovação é fundamental nos dias de hoje. Inovação com ousadia, em pensar fora da caixa, em pensar o que não foi pensado. Mais do mesmo não vai nos levar para um lugar diferente.

**Nós precisamos pensar diferente. Agir diferente.”**

**Márcio Lopes de Freitas,**  
Presidente da OCB, abertura do CoopTalks 2020

## **Apresentação**

Como a inovação está cada vez mais atrelada à competitividade das organizações, as cooperativas precisam ter clareza quanto ao seu significado e impactos. Neste capítulo, apresentamos os principais conceitos relacionados à inovação, os modelos de processos e os principais fatores que estimulam a consolidação de uma cultura e o estabelecimento de um ambiente propício à inovação. Ao final, são apresentados os elementos de um Programa de Inovação da Cooperativa e um instrumento para avaliar o Grau de Maturidade em Gestão da Inovação, um dos passos da jornada de transformação e consolidação.

### **1.1 Competitividade por meio da inovação**

O documento-base do 14º Congresso Brasileiro do Cooperativismo<sup>1</sup>, de maio de 2019, destaca diversos desafios cada vez mais presentes no contexto das cooperativas. Entre esses desafios, podem ser destacados os seguintes: (i) transformação digital; (ii) novo papel da liderança; (iii) organizações ágeis; (iv) empoderamento e autonomia das áreas; (v) engajamento das novas gerações.

O primeiro desafio – transformação digital – está diretamente relacionado com a inovação. Sem inovação, não há como fazer a transformação do negócio, dos processos e das pessoas para uma melhor e mais significativa experiência do associado/cooperado/cliente/beneficiário/comunidade com a cooperativa.

Para essa inovação fazer parte do dia a dia da sua cooperativa, é necessária uma nova liderança, com uma postura proativa de apoio e estímulo às atividades inovadoras. É fundamental uma cooperativa ágil, que pratique metodologias ágeis no desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos. Ainda, para que todos da cooperativa contribuam para a inovação, é preciso empoderar quem está na ponta, na execução, no dia a dia da operação. Olhando para toda essa juventude dentro e fora do cooperativismo, que está cheia de energia, é preciso pesquisar e entender os atrativos e valores percebidos para um engajamento que garanta os próximos 50 anos de cooperativismo.

Com esse olhar para o futuro, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)<sup>2</sup> realizou uma pesquisa no fim de 2020 e identificou que as cooperativas consideram a inovação muito importante para o setor – cerca de 84% dos respondentes destacaram essa importância. Em relação ao planejamento estratégico, também 84% dos respondentes indicaram que a inovação já está incluída. Esses números, por si só, poderiam ser considerados excelentes. Na mesma pesquisa, entretanto, em pergunta referente ao orçamento para a inovação nas cooperativas, as respostas mostraram o seguinte: 42% dependem da disponibilidade de recursos; 29% destinam recursos específicos para inovação; 25% não têm planejamento específico; e 4% indicaram que não irão investir em inovação. Observamos, portanto, um paradoxo em uma parte das cooperativas respondentes: inovação é importante, é estratégica, mas não há recursos alocados especificamente para tal fim. Nesse ponto, precisamos destacar

o seguinte: **se a inovação é estratégica para a organização, tem de ter recursos. Se não tem recursos, é apenas discurso e significa que a inovação não é estratégica.**

Na mesma pesquisa da OCB, foram destacados três grandes desafios: (i) falta de organização, ideias e projetos (42%); (ii) falta de dinheiro ou financiamento (40%); (iii) falta de capacitação da equipe (29%). Se, por um lado, a inovação está no radar de parte significativa das cooperativas, por outro, denota-se a necessidade de consolidar estratégias, alocar recursos orçamentários específicos e definir uma gestão sistematizada voltada ao dia a dia que permita atividades inovadoras por toda a organização.

Os principais fatores que levam as cooperativas a competir por meio de inovações são: o aumento da concorrência em mercados de produtos de baixo valor agregado; o lançamento de produtos similares, de menor valor final para o cliente; o lançamento de serviços concorrentes para cooperados/associados, principalmente por multinacionais; e a evolução tecnológica de processos dos concorrentes, o que diminui os custos operacionais destes. Esses fatores devem-se ao fato de o cliente/cooperado/associado/beneficiário buscar produtos e serviços com qualidade (requisito básico), preço justo, atendimento personalizado e diferenciação. Contudo, há dificuldades na consolidação desse ambiente inovador, aspecto que será tratado na próxima seção.

## 1.2 Dificuldades para desenvolver um ambiente propício à inovação

Por um lado, já temos clareza quanto ao aspecto de a inovação ser essencial para a cooperativa se diferenciar da concorrência e agregar valor a seus produtos, serviços e processos, entretanto, por outro, devemos levar em conta a cultura das cooperativas, que é diferente das empresas tradicionais, das empresas de tecnologia e, principalmente, das startups. É preciso, portanto, ter clareza quanto às dificuldades para desenvolver uma cultura de inovação no contexto cooperativista.

Em janeiro de 2020, foi realizado, em Curitiba, o Encontro Estadual dos Agentes de Inovação do Paraná, naquilo que foi denominado **#hora193**. Entre as atividades desenvolvidas pelos participantes, foi disponibilizado um painel com três temáticas relacionadas com a implantação de um ambiente propício à cultura de inovação na cooperativa. As temáticas foram: dificuldades, “meu papel” e sugestões. Contribuíram, individualmente, 350 Agentes de Inovação capacitados no primeiro ciclo do Programa de Inovação do Cooperativismo Paranaense, promovido pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná (Sescoop/PR) e realizado pelo Instituto Superior de Economia e Administração (ISAE). Em paralelo a essa atividade, cerca de 50 lideranças (presidentes, diretores e gestores), organizadas em pequenos grupos, participaram de um *workshop* em local separado para contribuições nas mesmas temáticas. Um grupo não sabia o que o outro estava registrando. Após duas horas de atividades de cada grupo, foi possível identificar as convergências e divergências das contribuições.

O Quadro 1.1 apresenta as 15 principais dificuldades destacadas pelos dois grupos em ordem de-

crescente do número de vezes que foram registradas por escrito em grupo (lideranças) ou individualmente (Agentes).

Quadro 1.1 – Dificuldades destacadas por lideranças e Agentes de Inovação de cooperativas

GRUPO DE 50 LIDERANÇAS	GRUPO DE 350 AGENTES DE INOVAÇÃO
Implantação de uma cultura de inovação	Falta de apoio da alta direção
Superação de uma cultura conservadora em que a mudança é difícil	Aporte financeiro suficiente para projetos de inovação
Saída das pessoas da área de conforto	Orçamento específico para inovação
Disponibilidade de orçamento específico para inovação	Falta de tempo dedicado exclusivamente à inovação
Capacidade de identificação de talentos para atuar com inovação	Cultura e resistência da diretoria
Conflito de gerações	O medo do “não”
Comunicação	Disseminação para os que não participaram do curso
Aceitação de pequenas etapas	Falta de comunicação
Aceitação do erro	Falta de autonomia
Existência de uma cultura de organograma vertical	Pessoas que não entendem o conceito nem o processo de inovação
Área com dedicação exclusiva à Gestão da Inovação	Falta de priorização de projetos
Metodologia para inovação	Dispersão das ações e projetos
Conexão entre as áreas	Resistência a mudanças
Métodos e ferramentas de priorização	Estruturação de uma área para inovação
Retorno diante das sugestões	Falta de confiança para exercer a criatividade

Fonte: elaboração própria a partir dos dados coletados pelo ISAE durante o Encontro Estadual de Agentes de Inovação, Curitiba, janeiro de 2020.

Observamos, na lista de dificuldades, que muitos aspectos são comuns à percepção dos líderes e dos Agentes. Mas, a maioria, sem dúvida, depende de uma postura pró-inovação e tomada de decisão exclusiva dos dirigentes.

A partir das dificuldades, para as cooperativas serem mais competitivas por meio da inovação, precisam definir estratégias e ações para:

- Inserir a inovação na agenda estratégica, na missão, na visão ou no seu conjunto de valores.
- Capacitar os colaboradores em conceitos, processos e ferramentas.
- Capacitar os gestores em conceitos, sistemas e indicadores.
- Rever processos internos para diminuição da burocracia e do modelo centralizado.
- Estimular a diversidade de opiniões e pensamentos.
- Implementar estratégias para captar e valorizar as ideias dos colaboradores.
- Internalizar tecnologias de forma rápida e intercooperativa.
- Desenvolver a inovação aberta com parcerias e startups;
- Fomentar parceria com Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs).
- Adotar o *mindset* digital ou *phygital* para uma efetiva transformação digital.

Para essas estratégias e ações serem efetivas, todos os colaboradores precisam ter um mesmo entendimento do que é inovação, tema da próxima seção.

### 1.3 Ideia, invenção e inovação

O termo “inovação” tem sido utilizado, muitas vezes, de forma inadequada. Ele é confundido com novidade, melhoria, ideia, invenção, patente e tecnologia. Muitas pessoas acabam utilizando o termo como mais um “modismo” e confundem o entendimento do cliente/cooperado.

É importante ter em mente que nem tudo que é novo, novidade, diferente, criativo, inventivo, genial é caracterizado como uma inovação. A inovação está intimamente ligada à agregação de valor, resultado! Esse resultado não precisa ser somente financeiro, podendo ser valor de marca, valor de mercado, reputação e reconhecimento pela comunidade.

A **ideia** é algo que está na mente das pessoas, é algo mais solto, mais descompromissado. O valor da ideia, sem realização, é zero. Ainda, a ideia, por si só, não agrega valor, não proporciona resultado. Pode-se, até, rascunhar a ideia e transformá-la em um esboço, mas continua sem ter valor agregado.

A **invenção** é, por definição apresentada pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial<sup>3</sup> (INPI, 2021, p. 1), a “concepção resultante do exercício da capacidade de criação do homem, que represente uma solução para um problema técnico específico, dentro de um determinado campo tecnológico e que possa ser fabricada”. A invenção, portanto, tem de ser fisicamente observável e registrável.

A **patente**, por sua vez, é “um título de propriedade temporária sobre uma invenção ou modelo de utilidade, outorgado pelo Estado aos inventores ou autores ou outras pessoas físicas ou jurídicas detentoras de direitos sobre a criação” (INPI, 2021, p.1)<sup>4</sup>. Nem tudo precisa ser patenteado, tudo depende do nível de exclusividade que se deseja e do potencial da invenção. Importante: uma ideia não é patenteável!

**Inovar** é diferente de inovação. Trata-se de um conjunto de ações, de atividades ou um processo que pode levar a uma inovação. Podem envolver atividades de pesquisa, desenvolvimento, parcerias com startups, parceria com ICTs, prototipagem, testes e lançamento de um produto, por exemplo.



Já a inovação possui, hoje, conceitos bem consolidados em âmbito internacional. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), no Manual de Oslo, edição 2018<sup>5</sup>, apresenta os seguintes conceitos:

- “Uma **inovação de produto** é um bem ou serviço novo ou melhorado que difere significativamente dos bens ou serviços anteriores da empresa e que foi introduzido no mercado.” (OECD/Eurostat, 2018, p. 20, tradução nossa).
- “Uma **inovação de processo** de negócios é um processo de negócios novo ou aprimorado para uma ou mais funções de negócios que difere significativamente dos processos de negócios anteriores da empresa e que foi colocado em uso pela empresa.” (OECD/Eurostat, 2018, p. 20, tradução nossa).

O Manual também traz uma definição de **atividades de inovação** para diferenciar da inovação em si, como um resultado, a saída de um processo. As atividades de inovação, ou inovar, “incluem todas as atividades de desenvolvimento, financeiras e comerciais realizadas por uma empresa que se destinam a resultar em uma inovação para a empresa”. (OECD/Eurostat, 2018, p. 20, tradução nossa).<sup>6</sup>

Outro conceito que se destaca é o preconizado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), que espelha a norma da série ISO 56000 da International Standardization Organisation (ISO) e foi discutido por representantes de mais de 50 países, incluindo o Brasil. Como consta na ABNT NBR ISO 56000<sup>7</sup>, publicada em 9 de novembro de 2021, inovação é uma “entidade nova ou alterada, que realiza ou redistribui valor” (ABNT, 2021, p. 1). Essa entidade, qualquer coisa perceptível ou concebível, pode ser um produto, serviço, processo, modelo de negócio ou método de gestão.

Da mesma forma que o Manual de Oslo, a norma recomenda que, nas vezes em que a palavra “inovação” referir-se a atividades ou processos que resultem ou busquem inovação, seja utilizada a expressão “**atividades de inovação**”. Isso contribui para a diferenciação das “atividades de inovação” em relação à “inovação”, sendo esta um resultado que possui novidade e valor para a organização ou partes interessadas. Vale destacar que o valor pode ser financeiro e não financeiro. Pode ser na forma de maiores receitas diretas, maiores economias por redução de custos, aumento de produtividade, aumento do nível de sustentabilidade, aumento da satisfação dos clientes, maior empoderamento e engajamento dos colaboradores, melhor experiência do cliente ou aumento da confiança na marca e melhor reputação.

Para gerar uma ideia, uma invenção, uma patente ou uma inovação, criatividade é fundamental. A qualidade dessa criatividade permitida e estimulada pode gerar inovações de diferentes tipos e graus, temas da próxima seção.

## 1.4 Tipos, graus de mudança e de novidade

O Manual de Oslo, em sua versão 2018, apresenta dois **tipos** principais de inovação: de **produtos**

(bens ou serviços) e de processos. Inovações de **processos** incluem modelos, metodologias, novas formas e tecnologias de gestão, métodos de *marketing* e arranjos organizacionais novos ou significativamente melhorados, entre outras possibilidades. Importante, sempre que possível, é diferenciar a inovação da simples melhoria ou mudança. Ou seja, pequenas alterações ou modificações simples em um produto, por exemplo, não se caracterizam como inovação.

Pode-se caracterizar a inovação, também, quanto ao seu **grau de mudança** em relação ao que já existe no mercado. A **inovação incremental** é caracterizada por uma mudança gradual ou melhoria distintiva em um produto, serviço ou processo desenvolvido e introduzido no mercado ou na própria empresa, a partir do que já existe disponível<sup>8</sup>. A **inovação radical** é caracterizada por um produto, serviço ou processo inteiramente novos ou com mudanças muito significativas e que pode representar uma ruptura da estrutura do padrão de mercado ou tecnológico anterior. A inovação radical pode originar novas indústrias, setores ou mercados. A **inovação disruptiva** caracteriza-se por produto e serviço que, inicialmente, atendem a necessidades menos exigentes e provocam o deslocamento de outros já existentes no mercado. Comparativamente ao que já existe, a inovação disruptiva caracteriza-se por ser uma oferta mais simples, com desempenho mais baixo, menor uso de recursos e um custo menor. A disrupção ocorre, segundo a ISO 56000<sup>9</sup>, “[...] quando uma proporção significativa de usuários ou clientes tiver adotado a inovação” (ABNT, 2021, p. 2). As inovações disruptivas têm a capacidade de criação de novos mercados e novas redes de valor por meio de uma abordagem diferenciada a novos clientes/cooperados/associados. Normalmente, as inovações disruptivas vêm acompanhadas de novos modelos de negócio e novas formas de realizar valor para a cooperativa. Assim, essas inovações, normalmente, são acessíveis a uma grande quantidade de clientes, baratas de utilizar/adquirir e fáceis de usar.

Pode-se avaliar, também, o **grau de novidade** da inovação lançada ou implementada sob o enfoque de três grandes âmbitos. Pode ser uma **novidade para a cooperativa** a partir da observação de uso ou lançamento por outras organizações. Neste grau de novidade, a dificuldade de desenvolvimento e lançamento ou implementação é baixa, porque já existe algo feito por outros. Por isso, o impacto na cooperativa, em termos de agregação de valor e diferenciação no mercado, também é baixo.

A partir da sua experiência em inovar por observação, a cooperativa pode avançar para lançar inovações que tenham um grau de **novidade para o mercado** de atuação (ou região). Nesses casos, a dificuldade será maior, porque exigirá um esforço de desenvolvimento e diferenciação maior. O impacto e a agregação de valor serão proporcionais a esse esforço.

As inovações que podem produzir mais impacto de criação de valor para a cooperativa e, consequentemente, são as de maior dificuldade de desenvolvimento e introdução no mercado são as de grau de **novidade para o mundo**. Para isso, precisam ser totalmente novas e nunca terem sido introduzidas em qualquer mercado de âmbito mundial.

Para gerar ideias que possam vir a se tornar uma inovação, é preciso que haja um processo sistemático e contínuo. Alguns desses possíveis processos são apresentados na seção a seguir.

### 1.5 Modelos de processos de Gestão da Inovação

Para inovar de forma sistemática e contínua, a cooperativa precisa avaliar e combinar diferentes estratégias possíveis de desenvolvimento com pessoal interno ou externo. Independentemente de ser com o pessoal externo, interno ou uma combinação de ambos, há necessidade de um processo que permita à cooperativa coletar uma ideia e transformá-la em uma inovação. Esse processo deve ser flexível e adaptável, pois não há um caminho único e mágico. É preciso ter em mente que há diversos possíveis caminhos para inovar, os quais dependem de:

- cultura (mais conservadora ou mais inovadora);
- nível na estrutura organizacional no qual surge a ideia (nível estratégico, tático ou operacional);
- complexidade das tecnologias envolvidas, quando for o caso (já dominadas ou de ponta);
- nível de investimento necessário para desenvolvê-la (com decisão na operação, na gerência ou na direção superior);
- necessidade de experimentação (prototipagem, teste com clientes e produto mínimo viável – MVP);
- atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D);
- dinamicidade do mercado de atuação;
- potencial valor agregado para a cooperativa (impacto no faturamento).

Sugerimos que a cooperativa inicie inovando por meio dos colaboradores internos, que são a maior fonte de geração de ideias para inovações. Isso pode ser feito de três formas: (i) por meio de um Programa de Ideias, estruturado e com temas mais abertos, regras e tempos definidos; (ii) lançamento de um desafio mais específico (uma área ou processo da cooperativa, por exemplo), para times proporem ideias de soluções por meio de propostas simplificadas (um canvas de projeto) e *pitches* estruturados; (iii) um caminho (espaço específico na intranet) no qual o colaborador possa propor uma ideia, independentemente de prazos e temas.

São necessárias muitas ideias, dezenas de ideias, para que uma ou outra se transforme em inovação de sucesso (Funil de Inovação). Quando a ideia é aprovada (ou selecionada) e passa para a fase mais estruturada de execução ou desenvolvimento, pode-se dizer que já é uma oportunidade de inovação. Nessa fase, há diversas possibilidades de execução individual ou, preferencialmente, por uma equipe. Essa execução pode envolver modelos mais sistematizados, na forma de um processo ou método passo a passo, ou mais experimentação e avanço rápido com metodologias ágeis.

A escolha do processo mais adequado depende da complexidade da ideia, do volume de recursos envolvidos e da capacidade técnica e de gestão da inovação da equipe envolvida. Reforçando, somente

será inovação após a implementação ou lançamento no mercado, com agregação de valor e resultados para a cooperativa. A seguir, são apresentados alguns modelos de processos, com alguns dos passos que podem ser utilizados para levar a ideia até sua transformação em uma inovação de sucesso.

Neste ponto, precisamos destacar a importância de sempre serem oportunizadas as contribuições individuais e estimuladas as discussões em times de colaboradores, independentemente do processo escolhido. Seguem, de forma simplificada, as principais atividades de alguns modelos de processo de inovação.

### **1.5.1 Processo de inovação simplificado**

- Definir um cliente (interno ou externo) relevante ou prioritário.
- Identificar um problema ("dor") do cliente.
- Estabelecer o objetivo da ideia proposta.
- Gerar ideias/oportunidades de inovação.
- Escolher uma ideia/oportunidade.
- Descrever o melhor possível a ideia/oportunidade.
- Escolher o processo de desenvolvimento (projeto ou experimentação).

### **1.5.2 Processo de inovação estruturado**

- De forma individual, levantar problemas em uma área ou departamento.
- Em time, escolher (ou agrupar em um único) um problema para ser tratado.
- De forma individual, identificar diversos desafios para o problema escolhido.
- Em time, escolher um desafio a ser trabalhado.
- De forma individual, levantar ideias para atender ao desafio escolhido.
- Em time, escolher (ou agrupar em uma única) uma ideia a ser desenvolvida.
- De forma individual, elaborar esboços que representem a ideia a ser desenvolvida.
- Em time, escolher (ou agrupar em um único) um esboço que melhor represente a ideia.
- Em time, desenvolver o protótipo do esboço escolhido.
- Em time, realizar o teste do protótipo com potenciais clientes (três a cinco).
- Elaborar Canvas de Projeto, 5W2H e/ou Projeto detalhado.

### **1.5.3 Processo de Inovação em cinco passos<sup>10</sup> (Figura 1.1)**

- Levantar um grande conjunto de ideias a partir da definição de um cliente relevante (interno ou externo), do seu problema e do objetivo.
- Selecionar uma ideia a partir de critérios e pesos, com avaliação em consenso.
- Definir os recursos necessários (humanos, infraestrutura e financeiros).
- Implementar (desenvolver) a ideia a partir de um plano básico de projetos.
- Aprender a partir do projeto executado e reiniciar o ciclo.

Figura 1.1 – Processo de Inovação em cinco passos



Fonte: Elaboração própria.

#### 1.5.4 Processo de inovação com Design Sprint<sup>11</sup> - macro etapas (Figura 1.2)

- Mapeamento de problemas e consulta a especialistas.
- Elaboração de esboços individuais.
- Tomada de decisão sobre esboço.
- Elaboração de um protótipo.
- Teste com clientes (mínimo 5).

Figura 1.2 : Visão geral do Design Sprint

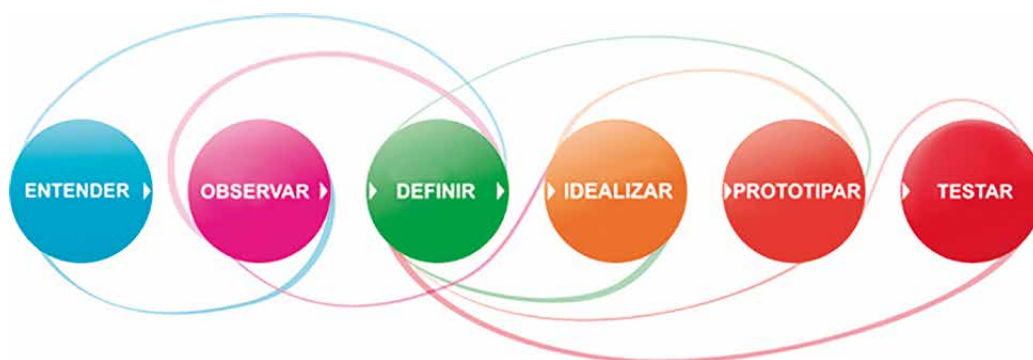


Fonte: Knapp et al. (2017).

### 1.5.5 Processo de inovação com Design Thinking<sup>12</sup> - macro etapas

Quando o desafio ou problema demanda uma experimentação rápida com diversas realimentações e interações, o Design Thinking pode contribuir. A Figura 1.3 apresenta as principais etapas.

Figura 1.3 – Processo de Design Thinking



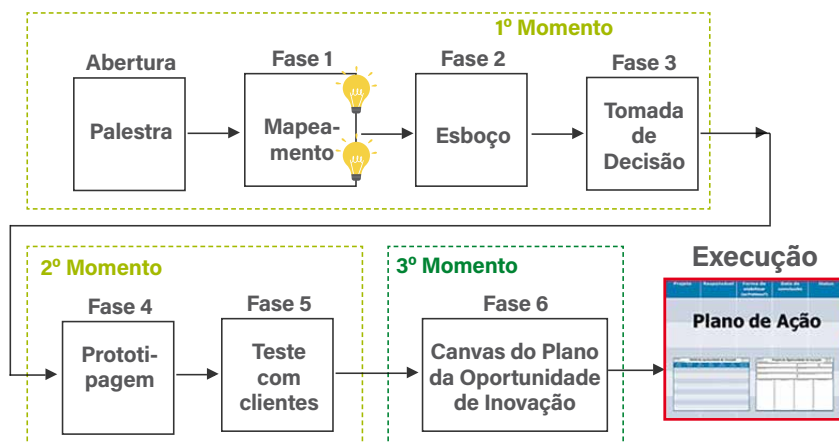
Fonte: Brown (2020).

O Design Sprint e o Design Thinking serão tratados em detalhes no capítulo 7.

### 1.5.6 Oficina de Sprint de Inovação - macro etapas

Nos casos em que pode se dar um distanciamento ao longo da solução do problema, a oficina de Sprint de Inovação é aplicável, pois distribui as atividades ao longo de três momentos, um em cada semana (Figura 1.4).

Figura 1.4 – Etapas da Oficina de Sprint de Inovação

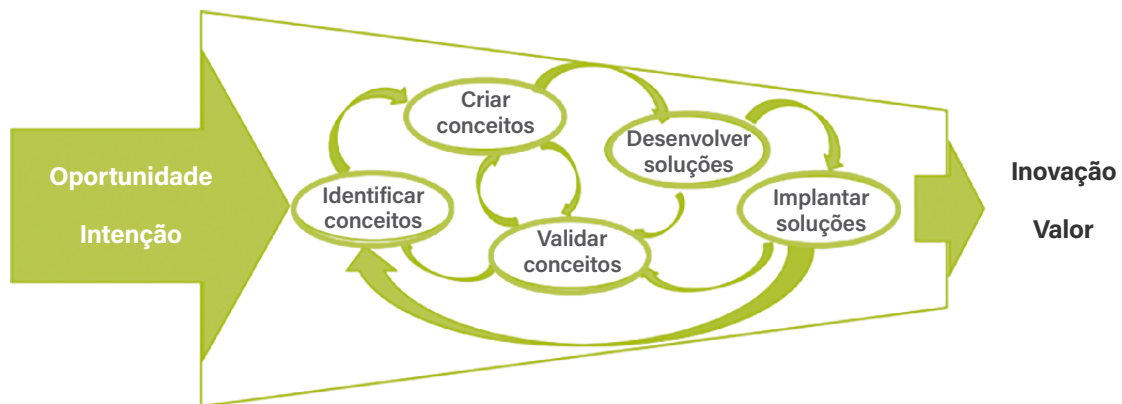


Fonte: elaboração própria.

### 1.5.7 Processo preconizado pela NBR ISO 56002:2020<sup>13</sup>

O processo preconizado pela ISO e pela ABNT, dentro de um Sistema de Gestão da Inovação (SGI), inicia-se com as ideias e entrega um resultado com valor agregado. As principais etapas estão apresentadas na Figura 1.5.

Figura 1.5 – Processo de Inovação preconizado pela NBR ISO 56002:2020



Fonte: ABNT (2020).

### 1.5.8 Processo SelfInova<sup>14</sup> - Elaboração de Plano e portfólio estratégico de inovação

Para os momentos em que a cooperativa pretende pensar mais no médio e longo prazo, de forma mais estratégica, o modelo SelfInova ([www.selfinova.com.br](http://www.selfinova.com.br)) aprofunda diagnósticos e analisa detalhadamente o ambiente de negócios atual e futuro da cooperativa em busca do melhor portfólio de oportunidades de inovação da cooperativa. As principais etapas desse processo são:

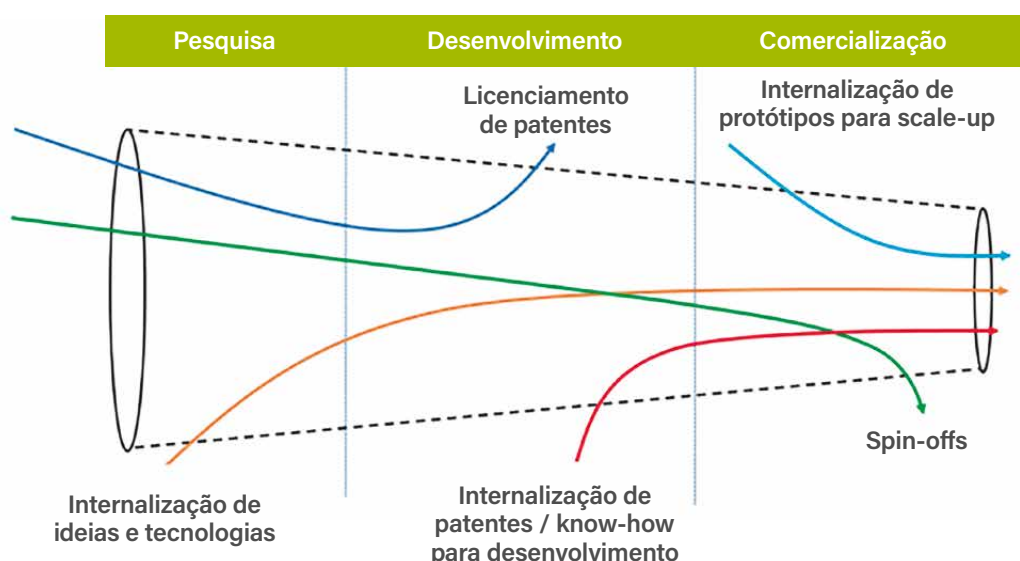
- Diagnosticar o potencial e sua maturidade em Gestão da Inovação.
- Analisar o ambiente competitivo.
- Capacitar e contextualizar o pessoal interno no tema e nos desafios.
- Definir o portfólio de oportunidades de inovação.
- Elaborar o Plano de Inovação.
- Realizar o monitoramento e avaliação da evolução.

### 1.5.9 Inovação Aberta (*Open Innovation*)

Num segundo momento, pode-se inovar com parceiros, fornecedores, universidades, startups etc. É o processo ou estratégia de Inovação Aberta. Para tanto, diversos cuidados e aspectos de relacionamento externo devem ser aprendidos e exercitados pela cooperativa. Estabelecer um relacionamen-

to com universidades e startups, por exemplo, exige um protocolo de aproximação e de articulação baseada em confiança e em contratos bem estabelecidos de segurança da informação e propriedade intelectual. De forma ampla, a inovação aberta, inicialmente sistematizada e publicada por Henry Chesbrough<sup>15</sup>, em meados de 2003, destacou as diferentes possibilidades a partir de ideias internas ou externas, conforme apresentado na Figura 1.6. Chesbrough rompeu formalmente com o modelo tradicional fortemente focado somente em ideias e pessoal interno. O tema Inovação Aberta será detalhado no capítulo 4 deste livro.

Figura 1.6 – Inovação Aberta de Chesbrough



Fonte: Adaptado de Chesbrough (2008).

O processo de inovação não funciona de forma isolada, ou seja, somente ter o processo não resolve. É preciso pensar em um Sistema de Gestão da Inovação que considere os diversos elementos internos e externos que afetam a capacidade inovativa da cooperativa. Para isso, diversas boas práticas estão descritas na norma NBR ISO 56002:2020, documento disponível para aquisição no *site* da ABNT.

## 1.6 Sistema de Gestão da Inovação - Boas práticas da NBR ISO 56002:2020

Com o objetivo de consolidar a inovação como atividade sistêmica nas organizações, a International Standardization Organization (ISO) constituiu, em meados de 2013, o Comitê ISO TC 279 – Comitê de Gestão de Inovação, que desenvolveu estudos e discussões sobre o tema. Em julho de 2019, a organização publicou a ISO 56002:2019 – Innovation management – Innovation management system – Guidance. De imediato, a ABNT, por meio da Comissão Especial (ABNT/CEE 130) – Comissão de



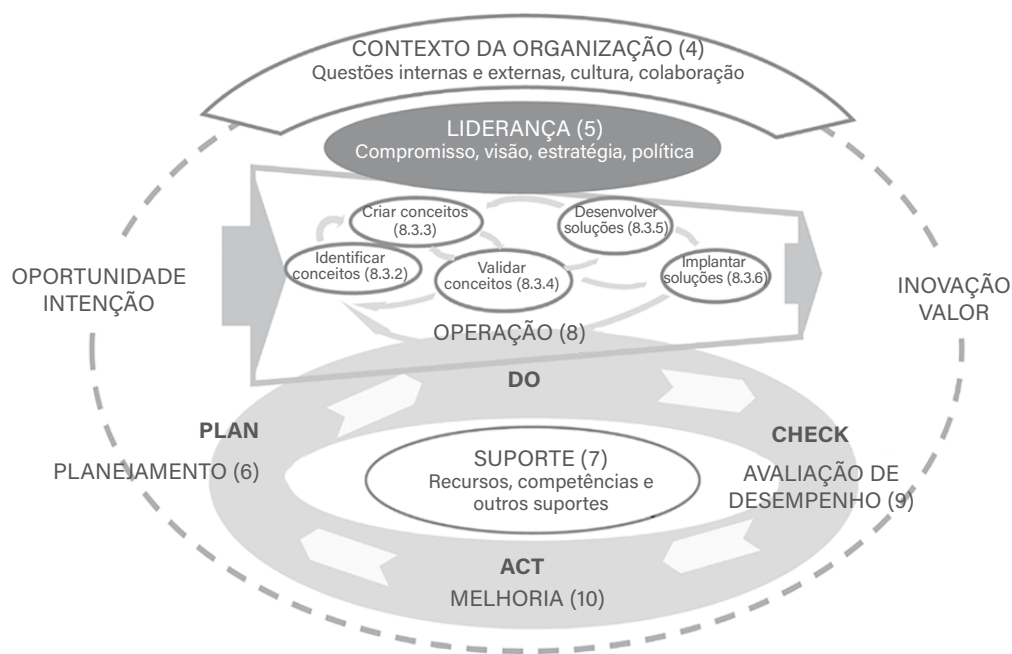
Estudo Especial de Gestão da Pesquisa, do Desenvolvimento e da Inovação (PD&I), iniciou o processo de tradução e disponibilizou, em 13 de outubro de 2020, a NBR ISO 56002:2020 – Gestão da inovação – Sistema de gestão da inovação – Diretrizes, disponível para aquisição no *site* da ABNT. A Comissão CEE 130 é o espelho do Comitê TC 279 da ISO no Brasil.

É importante destacar que a **ISO 56002:2019** é uma **norma de diretrizes** e não de requisitos, ou seja, não é uma norma de certificação! A ISO 56001, que será uma norma de requisitos, teve seus estudos iniciados em meados de 2021 e poderá vir a ser publicada nos próximos dois ou três anos. Mais do que uma norma, a ISO 56002:2019 é um **conjunto de boas práticas** que pode auxiliar as cooperativas a:

- Planejar e implementar um Sistema de Gestão da Inovação (SGI).
- Realizar avaliações de atividades, de processos e da maturidade da gestão da inovação.
- Gerenciar, de forma efetiva, baseado em norma internacional, as atividades de inovação de uma organização.
- Aumentar a confiança de usuários, clientes e outras partes interessadas relevantes (como fornecedores, parceiros, organizações de financiamento, investidores, universidades e autoridades públicas) nas capacidades de inovação da organização.
- Estabelecer uma melhor comunicação com outras organizações e partes interessadas que buscam pelo entendimento comum do vocabulário usado na gestão da inovação.

A visão sistêmica preconizada pela norma é observada na Figura 1.7.

Figura 1.7 – NBR ISO 56002:2020 - Sistemas de Gestão da Inovação (SGI)



Fonte: ABNT (2020).

A norma está, ainda, assentada sobre oito princípios:

1. realização de valor;
2. liderança focada no futuro;
3. direção estratégica;
4. promoção da cultura;
5. exploração de *insights*;
6. gestão da incerteza;
7. estruturas adaptáveis;
8. gestão por processos.

Entre os princípios, podemos destacar a importância da cultura de inovação. Para isso, há um conjunto de fatores que estimulam a cultura e um ambiente onde a criatividade possa ser melhor aproveitada para a geração de inovações. Alguns desses fatores são descritos na seção a seguir.

### 1.7 Fatores que estimulam uma cultura de inovação

A cultura de uma organização fica aparente por meio daquilo que todos os colaboradores e gestores fazem no dia a dia, sem que seja necessário haver uma regra escrita ou alguém cobrando a forma de ser feito. É algo que está introjetado nas pessoas, nas funções e nos cargos. Uma cultura inovadora estará presente quando todos os colaboradores se sentirem à vontade para propor sugestões, independentemente de um *workshop* específico ou do lançamento de um Programa de Ideias. Essa cultura inovadora se consolida ao longo do tempo e não ocorre por decreto ou instrução interna.

Há um conjunto de fatores que estimulam essa consolidação em um ambiente propício, a saber:

- **Liderança inovadora**, pedra fundamental da inovação na cooperativa, que estimula o pensamento crítico e a reflexão dos colaboradores; líder que esteja sempre disposto a ouvir e apoiar iniciativas; **líder que respira, transpira e inspira a inovação** para os seus liderados.
- Alto grau de **envolvimento e comprometimento** dos colaboradores ao se sentirem ouvidos, valorizados e reconhecidos pelas suas ideias.
- **Estruturas organizacionais descentralizadas**, distribuídas e pouco hierárquicas, que permitam um fluxo rápido da informação entre os diferentes setores, funcionando como uma rede de informações e conhecimentos.
- Disposição para correr **riscos calculados**, porque o risco é inerente à inovação. Se o risco for muito baixo, talvez seja uma oportunidade de inovação incremental, com pouco valor agregado e baixo potencial de retorno. Se o risco for muito alto, talvez seja uma oportunidade de inovação muito radical ou até disruptiva e deva ser tratada de forma diferenciada pela cooperativa. O risco calculado é uma ponderação entre o nível de investimento necessário, a complexidade da ideia proposta e o resultado potencial a ser obtido.

- **Respeito às diferentes percepções** e visões de mundo dos colaboradores, que foram construídas a partir dos seus valores, suas experiências de vida, sua religião, maturidade profissional, entre outros elementos.
- **Disponibilidade de tempo** para iniciativas pessoais, dentro da carga horária normal de trabalho. Se deixar para pensar novas ideias ou inovar para quando sobrar um tempo, não vai sobrar tempo e não vai inovar! Importante: “a operação engole a inovação no café da manhã”!
- **Tolerância à ambiguidade**, porque o mesmo objeto, a mesma ideia, visto por pessoas diferentes, pode ter interpretações totalmente diferentes. Isto é bom para a inovação: diversidade de pensamentos e percepções sobre uma mesma ideia. O desafio, aqui, está em aceitar a opinião do outro de forma profissional, e não pessoal.
- **Descentralização e delegação** do processo de tomada de decisão, empoderamento de quem está na “ponta”, em contato com o cooperado ou cliente final, e que consegue perceber as suas dificuldades e necessidades.
- **Autonomia** para a execução de projetos inovadores, nos quais o colaborador define o melhor momento e forma de desenvolver uma ideia. Não é algo totalmente “solto”, devendo ter algumas regras e um processo estabelecido que seja de conhecimento de todos.
- **Estímulo à criatividade** individual e à criatividade coletiva, de forma que o colaborador sempre possa contribuir, ser ouvido e participar de discussões e reflexões sobre as ideias propostas dentro do time.
- Possibilidade de **articulação direta com o ambiente interno e externo**, no qual o colaborador vai buscar novas informações, conhecimentos e tecnologias, respeitando sempre a política de segurança da informação da cooperativa.
- Hábito de **ouvir atentamente** os cooperados, associados e clientes de forma contínua e por meio dos mais diferentes mecanismos ao longo do tempo, e não somente uma vez no fim do ano.
- **Comunicação** direta, clara e eficaz para saber com exatidão o que se espera em termos de inovação na cooperativa e de contribuição do colaborador. Uma **Política de Inovação**, com orientações e regras claras, auxilia nessa comunicação, contribuindo para que o “espírito da mudança” faça parte do dia a dia e esteja impregnado no DNA da cooperativa, sendo a regra, e não a exceção.
- **Olhar atento para dentro**, voltado à identificação e avaliação contínua dos conhecimentos e das tecnologias que a cooperativa possui e que podem melhor agregar valor aos cooperados e clientes. É a Gestão do Conhecimento, detalhada no capítulo 12.
- **Olhar atento para fora**, voltado à observação permanente em busca de novos conhecimentos e tecnologias para a cooperativa e os cooperados. É a Inteligência Competitiva, detalhada no capítulo 8.

- Ações contínuas de **benchmarking** de produtos, serviços, processos e técnicas e métodos de gestão de outras organizações, inclusive de fora do âmbito cooperativista.
- Gestão da **Propriedade Intelectual** e Industrial, deixando claros o papel e os benefícios do proponente de ideias e do detentor destas.
- **Reconhecimento e recompensa** por ideias sugeridas espontaneamente ou decorrentes de desafios ou Programas de Ideias<sup>16</sup>. O tipo da recompensa e os critérios têm de estar ajustados antecipadamente, para evitar frustrações dos proponentes.
- **Capacitação** permanente, para que o colaborador obtenha informações e conhecimentos aderentes às suas atividades e possa colocar em prática segundo as expectativas da cooperativa, principalmente gerando novas ideias/oportunidades de inovação.
- Tratamento dos desafios e **problemas em conjunto** por diferentes áreas (times multissetores). Com isso, são trazidas para a discussão as diferentes percepções de colaboradores das áreas envolvidas para a geração de ideias/oportunidades de inovação frente ao desafio.
- Criação e disponibilização de **materiais físicos** (cartilhas, calendários, camisetas, *banners* etc.) de apoio à divulgação e estímulo à inovação, que fiquem visíveis para os colaboradores em mesas de trabalho, mesas de reunião, refeitórios e locais de grande circulação.
- **Ambientes virtuais** estimulantes, como páginas na intranet específicas sobre o tema da inovação, *pop-ups* de chamada para o tema durante o *login* do colaborador ou cursos inovadores em ambientes novos de aprendizagem.
- **Ambientes físicos reais** estimulantes para a criatividade, reflexão e discussão, preparados especialmente para isso. Podem ser, inclusive, ambientes compartilhados com salas de reunião que não tenham um uso contínuo.

Todos devem se sentir confortáveis para inovar e devem contribuir com a inovação na cooperativa. É fundamental um ambiente propício à inovação, no qual os colaboradores se sintam seguros para propor ideias e inovar. É um ambiente de segurança psicológica, que Amy Edminson<sup>17</sup> denominou de **A organização sem medo**, um local de trabalho em que se busca criar segurança psicológica para aprendizado contínuo, inovação e crescimento das pessoas e da organização. Essas “organizações sem medo” destacam-se pela sua capacidade de inovação e possuem um conjunto de aspectos em comum, apresentados na próxima seção.

### 1.8 Aspectos comuns às organizações inovadoras

Existem aspectos que são comuns às organizações inovadoras, isto é, há características que se repetem naquelas organizações consideradas *benchmarks* de inovação. Apresentamos, a seguir, uma lista das principais características, destacando em qual capítulo deste livro o tema será aprofundado.

As organizações inovadoras apresentam os seguintes aspectos em comum:

- clareza da importância da inovação para a competitividade da organização, desde o nível estratégico até o operacional (foco deste capítulo 1);
- liderança que provê uma cultura e um ambiente estimulante à inovação (foco do capítulo 2);
- clareza de entendimento da contribuição das inovações para a sustentabilidade, especialmente em aspectos socioambientais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e ESG (foco do capítulo 3);
- inserção e participação ativa em iniciativas de inovação aberta, especialmente em ecossistemas de inovação e por meio de investimentos de risco em parceria com startups (foco do capítulo 4);
- estímulo constante à criatividade de todos os colaboradores (foco do capítulo 5);
- forte orientação para o cliente e tendências focadas no usuário para o desenvolvimento de inovações (foco do capítulo 6);
- autonomia para experimentação por meio da aplicação de técnicas de ideação e prototipação rápida de soluções (foco do capítulo 7);
- análise e acompanhamento de tendências e adaptação rápida a mudanças de mercado (foco do capítulo 8);
- adoção de metodologias ágeis para gestão de projetos de inovação (foco do capítulo 9);
- utilização de modelos de negócios inovadores, especialmente para novas soluções que integram produtos e serviços (foco do capítulo 10);
- formalização da estrutura e da governança para a inovação (foco do capítulo 11);
- estruturação da gestão do conhecimento para toda a organização, incluindo gestão da propriedade intelectual e capital intelectual (foco do capítulo 12);
- orientação à transformação digital, especialmente pelo desenvolvimento ou implantação de tecnologias para aprimoramento de processos e conectividade com os clientes (foco do capítulo 13).

Para que todos esses aspectos sejam considerados de forma sistêmica, recomendamos que haja um documento formal em que sejam apresentados os programas, projetos e atividades que a cooperativa pretende desenvolver de forma articulada para consolidar sua cultura de inovação. O intuito é evitar que haja ações de inovação ocorrendo na cooperativa, sem nenhuma articulação entre si. Esse documento é o que denominamos Programa de Inovação da Cooperativa (PIC), descrito na próxima seção.

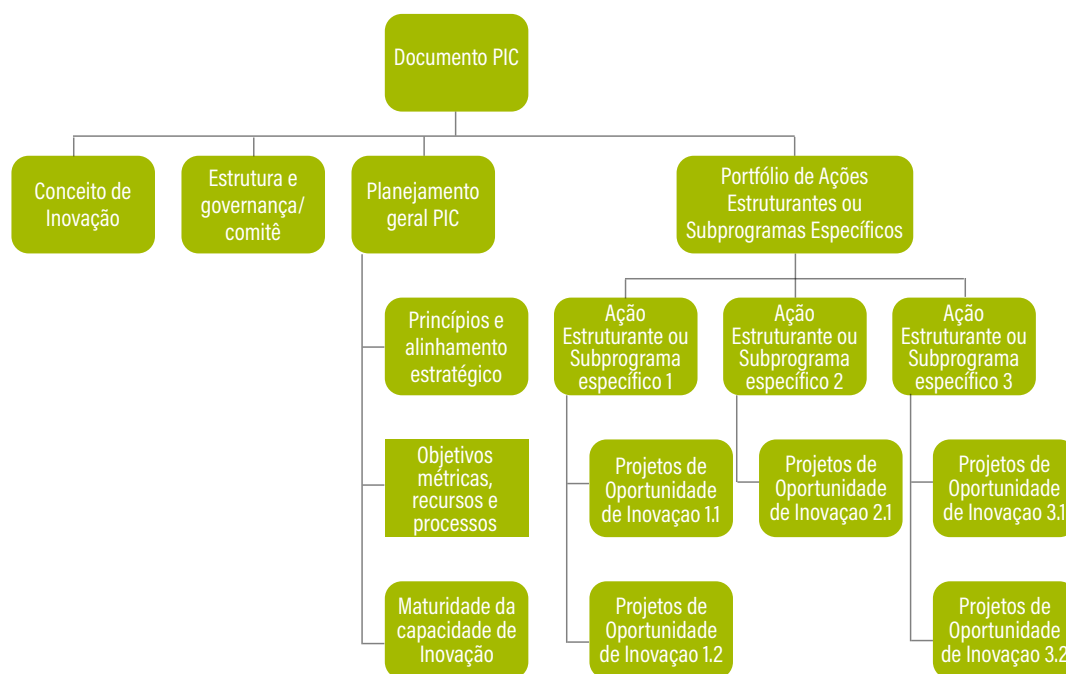
### **1.9 Programa de Inovação de uma Cooperativa (PIC)**

O Programa de Inovação da Cooperativa, o PIC, uma articulação organizacional composta por ações estruturantes, programas específicos e projetos direcionados à disseminação da cultura de

inovação e à implementação de projetos inovadores por toda a cooperativa<sup>18</sup>. Sua finalidade é organizar todas as iniciativas para a inovação sob um programa de âmbito geral. Frequentemente, essas iniciativas são inicialmente organizadas, sistematizadas e conduzidas por Agentes de Inovação sob a liderança de um *sponsor* (patrocinador) principal, até que a estrutura permanente de gestão e/ou de governança de inovação proposta no próprio PIC seja estabelecida.

O PIC é geralmente apresentado na forma de um documento formal, a ser aprovado pela liderança superior, podendo ser estruturado em grandes seções, tais como: conceito, contexto e importância da inovação; estruturação de comitê e governança de inovação, princípios e alinhamento do PIC em nível estratégico; objetivos, métricas, recursos e processos de inovação do PIC; maturidade da capacidade de inovação da cooperativa; e organização de um portfólio de ações estruturantes, programas específicos e projetos de oportunidades de inovação. Destacamos que todos os temas dos capítulos deste livro podem contribuir para o PIC. A Figura 1.8 apresenta uma visão geral da organização do documento de proposta de um Programa de Inovação da Cooperativa.

Figura 1.8 – Visão geral da organização do documento PIC



Fonte: elaboração própria.

Para a elaboração do PIC, sugere-se fortemente que os proponentes sejam Agentes de Inovação ou capacitados no tema, além de uma composição de equipe interdisciplinar e interdepartamental,

uma vez que a inovação é transversal por natureza. Além disso, deve-se equilibrar o portfólio com inovações para melhorar o desempenho dos negócios (inovações incrementais), modificar o negócio (inovações radicais) e até acabar com o negócio (inovações disruptivas), ou seja, uma multidestria. Mas, antes de começar, tem de se autoconhecer. Para isso, a próxima seção apresenta dois modelos de autoavaliação de maturidade em Gestão da Inovação.

### 1.10 Como avaliar o Grau de Maturidade em Gestão da Inovação da cooperativa?

A capacidade de inovação (ou inovatividade) de uma organização pode ser avaliada por meio de diferentes indicadores e modelos referenciais. Destacamos dois modelos que estão mais alinhados aos conceitos do Manual de Oslo de organização inovadora e organização que realiza atividades de inovação: (i) o modelo de Carvalho et al.<sup>19</sup>; (ii) o modelo do Prêmio Nacional de Inovação (PNI)<sup>20</sup>.

A partir de uma revisão bibliométrica das principais medidas de capacidade de inovação utilizadas em pesquisas internacionais, os autores do primeiro modelo propuseram uma classificação de capacidade de inovação organizacional que inclui três aspectos relativos à gestão da inovação: (i) os recursos e investimentos de entrada para o processo de inovação; (ii) as capacidades organizacionais dinâmicas relacionadas ao processo de inovação; (iii) os resultados do processo de inovação, isto é, as inovações introduzidas pela organização. Assim, segundo essa classificação, que contém oito classes principais, uma organização inovadora madura apresenta um alto nível de desenvolvimento nestes três aspectos concomitantemente: investimentos para inovação, capacidade do processo de inovação e introdução de inovações. Por outro lado, essa classificação enfatiza que organizações que não introduziram inovações são não inovadoras, apesar dos investimentos ou da capacidade do processo de inovação. Adicionalmente, organizações que introduziram inovações, mas não apresentam investimentos e capacidades dinâmicas para a inovação, são classificadas como inovadoras por sorte, isto é, elas não possuem a capacidade das organizações maduras de inovar continuamente.

Por sua vez, o modelo do Prêmio Nacional de Inovação avalia o grau de maturidade de gestão da inovação de uma organização por meio de dois eixos principais: (i) os fundamentos da capacidade de inovação (relacionados ao processo de inovação); (ii) os resultados da inovação. Na edição 2016-2017 do PNI, havia um conjunto de dez fundamentos da capacidade de inovação: liderança comprometida com a inovação; cultura da inovação; aprendizagem organizacional; estratégia orientada à inovação; estrutura favorável à inovação; recursos financeiros disponíveis para a inovação; pessoas orientadas à inovação; *marketing* para a inovação; processos habilitadores da inovação; e relacionamento com o ambiente externo.

Na edição 2021-2022 do PNI<sup>20</sup>, o conjunto foi expandido para 11 fundamentos ao incluir o fundamento de capacidades técnicas. Essa edição inclui os tipos tradicionais de inovação de produtos (bens e serviços) e inovação em processos, os quais estão em alinhamento à quarta edição do Manual

de 2018, além de um novo tipo de inovação em sustentabilidade, que considera aspectos sociais e ambientais, os quais, por sua vez, estão bastante em voga no contexto atual.

As cooperativas podem utilizar esses modelos de maturidade da inovação para realizar um auto-diagnóstico da situação atual, o qual pode ser utilizado como base para o desenvolvimento de ações, planos e programas direcionados ao aprimoramento da capacidade e da gestão da inovação.

Como já ressaltamos neste capítulo, consideramos a liderança comprometida com a inovação (primeiro fundamento do PNI) um ponto fundamental para o sucesso de qualquer jornada da inovação. E liderança será o tema do próximo capítulo.



## Referências do capítulo

- <sup>1</sup> CONGRESSO BRASILEIRO DO COOPERATIVISMO, 14º., 2019, Brasília. Documento-base [...]. Brasília: OCB, 2019. 61 p. v. 1. 14º CBC - Documento-base.
- <sup>2</sup> SISTEMA OCB. Inovação no Cooperativismo: resultados da pesquisa, 2021. Disponível em: <https://youtu.be/oZwP3wzaGQY>. Acesso em: 23 fev. 2021.
- <sup>3,4</sup> INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). Manual Básico para Proteção por Patentes de Invenções, Modelos de Utilidade e Certificados de Adição. Brasil: Ministério da Economia, ver. jul-21. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes/guia-basico/ManualdePatentes20210706.pdf>. Acesso em 20/10/2021.
- <sup>5,6</sup> OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Paris/Eurostat, Luxembourg: OECD Publishing, 2018. Disponível em [https://www.overt.org/wp-content/uploads/2020/05/Manual\\_Oslo\\_2018.pdf](https://www.overt.org/wp-content/uploads/2020/05/Manual_Oslo_2018.pdf). Acesso em 10/12/2019.
- <sup>7,9</sup> ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS NBR ISO 56.000:2021 - Gestão da Inovação - Fundamentos e vocabulário, primeira edição 09/11/2021. Rio de Janeiro: ABNT, 2021, 42pp.
- <sup>8</sup> FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. Glossário. Disponível em <http://www.finep.gov.br/component/content/article?id=4849:glossario>. Acesso em 01/12/2021.
- <sup>10</sup> CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dalcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. Gestão da inovação. Curitiba, PR: Aymará Educação, 2011. 136 p. Disponível em <http://riut.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2057>. Acesso em 01/12/2020.
- <sup>11</sup> KNAPP, J.; ZERATSKY, J.; KOWITZ, B. Sprint. O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.
- <sup>12</sup> BROWN, T. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020.
- <sup>13</sup> ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS NBR ISO 56.002:2021 - Gestão da Inovação - Sistema de gestão da Inovação - Diretrizes, primeira edição 13/10/2020. Rio de Janeiro, 38pp. 2020.
- <sup>14</sup> CARVALHO, H.G.; SPINOSA, L.M.; CAVALCANTE, M.B.; TACLA, I.C.W.; TURETTA, A.L. Selfinova- Metodologia para elaboração de Planos de Inovação. IEL: Curitiba, 2015. Disponível em [www.selfinova.com.br](http://www.selfinova.com.br).
- <sup>15</sup> CHESBROUGH, H. Inovação Aberta: como criar e lucrar com a tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- <sup>16</sup> DAVID, D.E.H.; CARVALHO, H.G.; PENTEADO, R.S. Gestão de Ideias. Aymará, 2011. Disponível em: <http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2058/1/gestaoideias.pdf>
- <sup>17</sup> EDMONSON, A.C. A organização sem medo. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020.
- <sup>18</sup> CARVALHO, H.G. Laboratório de Inovação - Encontro 1, Programa de Inovação do Cooperativismo Paranaense. 20/06/2019, Slides de aula, Slide 11 em formato PDF.
- <sup>19</sup> CARVALHO, G.D.G.; CRUZ, J.A.W.; CARVALHO, H.G.; DUCLOS, L.C.; STANKOWITZ, R.F.; et al. Innovativeness measures: a bibliometric review and a classification proposal. International Journal of Innovation Science, v. 9, n. 1, p. 81-101, 2017.
- <sup>20</sup> CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). Prêmio Nacional de Inovação. Disponível em <https://www.premiodeinovacao.com.br/sobre-o-premio/>. Acesso em 01/12/2021.

## Capítulo 2

# Liderança para a inovação

Prof. Guilherme Viriato da Silva Piazzetta, Dr.

Prof. Dálcio Roberto dos Reis Júnior, Dr.

“A maior habilidade de um líder é desenvolver

**habilidades extraordinárias de pessoas comuns.”**

**Abraham Lincoln**

## Apresentação

Embora o universo cooperativista tenha suas peculiaridades no tocante ao binômio pessoas-resultados para inovação, a analogia relativa a outras culturas organizacionais nos permite identificar de forma empírica muitas similaridades na formação dos conceitos basilares dessas duas palavras.

Quando falamos em pessoas e resultados, nos referimos a pessoas no sentido inerente a um ser humano único, sem distinção de gênero e cultura, enquanto a resultados e inovação no sentido amplo e genérico, considerando que qualquer organização precisa de algum tipo de resultado para sua manutenção e que a inovação é um dos principais fatores de competitividade no mundo organizacional. Assim, se resultados competitivos dependem de inovação e esta não vem de máquinas, mas, sim, de pessoas, precisamos entender de liderança para entender de inovação<sup>1</sup>.

Dessa forma, percebemos que, em uma análise mais simples – mas não simplista –, as competências basilares de liderança necessárias aos resultados organizacionais de alta *performance*, em sua forma mais ampla, se aplicam, em sua maioria, ao mundo cooperativista da liderança, tendo em vista que este também precisa de resultados, da mesma forma que precisa de seres humanos que gerem esses resultados por meio da influência de um líder<sup>2</sup>.

Considerando, ainda, os novos desafios que a pandemia trouxe ao mundo da liderança e das organizações nos últimos anos, o novo formato de trabalho remoto/híbrido demanda competências comportamentais inovadoras e disruptivas dos líderes, para que mantenham sua equipe motivada, engajada e produtiva diante dos novos desafios. Por outro lado, a maioria dos líderes atuais ainda não domina essas competências comportamentais para uma liderança mais humanizada, competitiva e disruptiva, trazendo insegurança, instabilidade, desmotivação e queda de produtividade do time.

Devido ao desafiador e competitivo cenário de mercado que vivemos atualmente, principalmente no meio cooperativista, faz-se necessária a capacitação imediata dos líderes nessas novas competências comportamentais de liderança, para que, assim, as organizações possam se manter competitivas, com liderados felizes, engajados e produtivos, frente aos mais diversos desafios que os pouco previsíveis cenários externos possam trazer às organizações, no mundo cooperativista ou fora dele.

Estruturalmente, este capítulo está organizado em sete seções. A primeira aborda a liderança humanizada; as seções 2 a 4 trabalham os estágios das habilidades comportamentais de liderança; a seção 5 aborda o tema da liderança para a inovação; a seção 6 mostra as principais ações das lideranças no desenvolvimento de um ambiente inovador; e a seção 7 apresenta uma ferramenta de mensuração das ações da liderança para o desenvolvimento de um ambiente propício à inovação.

### 2.1 Liderança humanizada

E qual é o conceito basilar dessas novas competências de liderança necessárias aos desafios organizacionais modernos? A liderança humanizada. É quando os líderes entendem, de forma genuína,

que precisam de pessoas para gerar resultados e que pessoas não são números nem máquinas, mas, sim, seres humanos, com desejos, sonhos, angústias, famílias, expectativas, medos, limites e necessidades individuais.

Liderança humanizada ocorre quando os líderes entendem que as pessoas têm sentimentos, que seus sentimentos impulsionam suas decisões, estas geram ações (intrínsecas ou extrínsecas), que, por sua vez, impactam diretamente em seus resultados pessoais e da organização. Em outras palavras, se um líder não entende de sentimentos e emoções, em tese, também não consegue compreender como gerar resultados por intermédio de pessoas felizes, motivadas e engajadas, pois não entende como a belíssima máquina humana funciona. Talvez esse líder até obtenha excelentes resultados numéricos, mas não a partir de pessoas felizes e motivadas intrinsecamente, o que certamente gerará resultados negativos em médio prazo, como alta rotatividade, absenteísmo, baixo clima organizacional, passivo trabalhista, conflitos internos e enfermidades emocionais em seus liderados.

De forma metafórica, vamos imaginar todo o processo de liderança humanizada como o processo de dirigir, de condução de um veículo. Para que você dirija de fato um veículo, precisa primeiramente **desenvolver habilidades cognitivas**, assimilando o conhecimento necessário para realizar aquela ação. Em seguida, precisa **adquirir as habilidades práticas**, colocar em consonância seu conhecimento teórico com suas habilidades motoras e físicas para materializar aquele conhecimento. Em outras palavras, seu corpo deve obedecer às instruções do seu cérebro, para que então seja capaz de agir para um resultado mapeado.

Uma vez aprendida a técnica do processo de condução de um veículo, só ela em si ainda não garante que você consiga realizar a ação, pois precisa **conhecer o instrumento** que será utilizado para realizar a ação, ou seja, o veículo. Se você aprendeu a dirigir em um veículo com câmbio automático, por exemplo, não conseguirá dirigir de imediato um veículo com câmbio manual e precisará da assimilação de um novo processo cognitivo.

Mesmo superando todas as etapas de aprendizado anteriores, persiste um último fator de superação para que o resultado seja efetivo: **conhecer a circunstância**, o ambiente. Se você aprendeu com maestria todas as etapas do processo, o resultado ainda pode ser frustrado pela circunstância. Um motorista pode ser um *expert* em dirigir pelas ruas da cidade, mas, quando se depara com um terreno de lama pesada, uma estrada com aclive acentuado, com chuva forte, não utilizando o veículo adequado, provavelmente não consegue conduzir o veículo e chegar ao seu destino.

Essa analogia do processo de aprendizado de direção de um veículo até seu resultado, de fato, pode ser feita a um processo efetivo de liderança humanizada em um projeto. Para que o líder não caia em frustração (expectativa mal dimensionada) com o binômio pessoas-resultados, precisará ser um especialista no conhecimento e aplicação de todas essas etapas do desenvolvimento huma-

no, um especialista no funcionamento do ser humano, entendendo a fundo a motivação das suas emoções, que geram suas ações. Então, vamos entender como funciona cada uma dessas etapas do desenvolvimento de uma liderança humanizada.

O **primeiro passo** é o processo de aprendizado da liderança em si (são as aulas teóricas de direção – **desenvolver habilidades cognitivas de liderança**), isto é, entender tecnicamente como esse processo opera, desde seus princípios essenciais até os resultados esperados.

O **segundo passo** é colocar esses conceitos em prática, operacionalizar esses conceitos na interação humana para que os resultados esperados sejam atingidos (é a comunicação na prática, a orientação e gestão de tarefas, o desenvolvimento pontual de cada indivíduo – **adquirir as habilidades práticas**).

O **terceiro passo** é o entendimento do equipamento que está sendo utilizado, neste caso, o bem mais lindo, complexo e delicado que existe: a vida humana (representado pelo carro – **conhecer o instrumento**).

Para finalizar, temos um quarto passo na composição desse processo: os fatores circunstanciais (a liderança situacional – conhecer as circunstâncias).

Se o líder falhar no conhecimento e aplicação de qualquer uma dessas etapas, certamente não alcançará o resultado pretendido de forma efetiva (sem os impactos negativos de médio prazo comentados anteriormente) ou terá apenas resultados parciais. Ao final, se sentirá desgastado com o percurso, com a sensação de que o prêmio parcial não valeu o preço final pago, além de gerar a mesma sensação de frustração em seus liderados.

Vamos, nas próximas linhas, destrinchar, desbravar cada uma dessas etapas do processo de liderança humanizada! Para caminhar nessa jornada da liderança de alta *performance*, dividimos esse processo de desenvolvimento em três estágios.

## 2.2 Estágio 1 – Desenvolvendo habilidades comportamentais de liderança

Neste estágio, o líder ainda está desenvolvendo habilidades cognitivas de liderança, está aprendendo a dirigir. É a fase em que o líder não se surpreende muito com os resultados que atinge. Aqui, o pouco, o mediano ou o muito que ele imagina (por não saber ou acreditar que existe um estágio ainda maior) não o surpreende quando ocorre a avaliação dos seus resultados.

O resultado que ele espera vem do conhecimento que possui, é o seu limite cognitivo e, consequentemente, o limite de suas ações e resultados. É o estágio em que o líder vive para suprir suas necessidades emocionais de expectativas em relação aos liderados e resultados numéricos, que, normalmente, são voltados para a busca de uma posição, um reconhecimento por uma ação ou resultado pontual a ser atingido pela empresa.

Praticamente, todas as suas ações, conscientes ou inconscientes, são motivadas por algum tipo

de reconhecimento externo, como um elogio, uma tapinha nas costas ou uma possível promoção. É uma fase sofrível, pois o esforço e a energia despendidos normalmente são muito superiores ao prêmio do resultado atingido. Inconscientemente, o líder termina seu dia, independentemente do resultado, quase sempre com a sensação de estar em dívida com eles<sup>3</sup>.

Nesta fase, o líder compreende apenas uma das etapas do processo de liderança, ou um pouco de cada etapa, e, por deter um conhecimento parcial, também desfruta apenas de resultados parciais, de satisfação parcial, os quais muitas vezes não apenas são frustrantes para si, mas também comprometem todo o clima organizacional de um departamento ou empresa, gerando revezes indiretos em médio prazo, como alta rotatividade de pessoas, baixa produtividade e passivo trabalhista.

Vamos entender, agora, como se opera o desenvolvimento do líder em cada uma das etapas do processo de aprendizado da liderança.

As pessoas são complexas, mas liderá-las pode ser mais fácil do que você imagina, basta compreender quais gatilhos emocionais geram quais resultados em cada liderado. Só há duas formas de o ser humano entrar em ação com motivação genuína: por dor ou por prazer<sup>4</sup>. A pessoa entra em ação para eliminar uma dor atual ou para conquistar um prazer que ainda não possui. Para entender como acessar esses gatilhos emocionais de dor ou prazer e aprender a acessar o sistema límbico (parte do cérebro responsável pelas emoções) dos liderados, é preciso entender antes como funciona o processo autêntico de liderança. Afinal, não adianta ter uma Ferrari e conhecer todas as suas funcionalidades, se ainda não se sabe dirigir.

Como ponto de partida aqui, vamos tomar a “influência” como a melhor palavra que define todo o conceito de liderança na prática. Influência significa dizer que ninguém segue alguém (um líder) voluntariamente, sem que esse líder tenha algo a acrescentar. Há, basicamente, duas formas de um líder agregar valor a um liderado: gerando *upgrades* técnicos ou comportamentais.

**Upgrades técnicos de influência** estão relacionados à transferência de conhecimentos e habilidades técnicas específicas, como ensinar a um liderado o funcionamento de uma máquina ou orientar sobre as etapas de confecção de um produto ou entrega de um serviço.

O processo de influência na liderança pela transmissão do conhecimento técnico é limitado e efêmero, tendo em vista que o liderado somente será influenciado até o limite do conhecimento técnico transmitido, momento no qual também se encerrará a relação de influência<sup>5</sup>. Esse tempo de influência será determinado pela composição de três fatores: o nível de conhecimento do liderado, o nível de conhecimento do líder e o grau de efetividade prático que os conhecimentos transmitidos (didática e paciência) geram em termos de resultados práticos.

Em uma reflexão mais profunda, podemos ainda dizer que boa parte dos resultados de um profissional que se encontra em uma posição técnica (sem liderados) será determinada pelas suas competências técnicas, mas, para um profissional que exerce qualquer posição de liderança ou que almeja

uma posição de liderança, seus resultados serão determinados principalmente pelas suas competências comportamentais de liderança.

Assim, podemos concluir que, se o nível de liderança de um profissional é determinado pelo seu poder de influência sobre os liderados, considerando ainda que a influência se dá pelo *upgrade* técnico e/ou comportamental que o líder consegue exercer sobre o liderado, quanto maior for o domínio de suas competências comportamentais, maior será seu poder de influência sobre um liderado e, consequentemente, maior será o seu nível de liderança e resultados com pessoas.

Em outras palavras, quanto mais alta é a posição de um líder na cadeia hierárquica da empresa, mais ele precisa se tornar um especialista em pessoas e entender como o carro funciona<sup>6</sup>. Uma vez que ele entende que precisa ser um especialista em pessoas, e não um especialista técnico, se desejar exercer influência comportamental, o líder passará ao estágio 2 de influência na liderança.

### 2.3 Estágio 2 – Desenvolvendo habilidades comportamentais de liderança

Neste estágio, o líder já aprendeu a dirigir, mas ainda não conhece o carro e não domina suas funções, chegando ao estado intermediário de resultados. Ele sabe o que não sabe. O líder sabe que precisa se tornar um especialista em pessoas, mas ainda não domina tais competências comportamentais de forma efetiva.

Na verdade, o que o impulsiona para o próximo estágio é a prontidão para a mudança, reconhecer que precisa desenvolver novas competências comportamentais de liderança para gerar maiores resultados com pessoas. A seguir, separamos algumas das principais competências comportamentais a ser desenvolvidas no estágio 2.

#### **Upgrades comportamentais de influência**

Em primeiro lugar, disparado, a competência **comunicação interpessoal** é a que mais gera influência direta sobre os liderados. A maneira como os líderes se comunicam eleva direta e diariamente o *upgrade* de influência comportamental dos liderados. Não estamos falando aqui somente do tom de voz e da objetividade e atenção na comunicação por meio de *feedbacks* e inter-relações diárias, mas, principalmente, de técnicas de liderança *coaching*: afirmar muito menos e perguntar muito mais.

Isso quer dizer utilizar perguntas poderosas para fazer com que os próprios liderados cheguem a conclusões de sucesso e sejam capazes de desenvolver um modelo mental de tomada de decisão independente e assertiva, assumindo riscos e evoluindo com o aprendizado constante e melhoria contínua. Claro que dominar técnicas de *feedback* também é fundamental para uma comunicação assertiva entre líderes e liderados, assim como entender cada perfil específico de liderado e aprender a se comunicar de maneira específica com cada perfil também aumenta o poder de comunicação e resultados.

O domínio da competência **controle de estados emocionais** por parte dos líderes é a segunda que

mais exerce influência direta na liderança. Quando falamos de estados emocionais, a primeira palavra que deve vir à mente do líder é **constância**. Sabe o tipo de líder que, quando as pessoas precisam falar com ele, precisam antes abordar a assistente perguntando sobre o humor dele? Se estiver bom, pode levar qualquer tipo de notícia, mas, se estiver ruim, melhor nem conversar.

A inconstância no temperamento emocional dos líderes impacta diretamente em um fator crucial de liderança, chamado fluxo de informação. Quanto menos constância emocional, menos fluxo de informação. A má qualidade no fluxo de informação também influencia diretamente outro fator-chave para os resultados de um líder: a tomada de decisão, a qual depende muito da qualidade de informação. Em outras palavras, o fluxograma de impacto da competência "controle de estados emocionais" fica estruturado da seguinte forma:

---

INSTABILIDADE EMOCIONAL CONSTANTE = FLUXO DE INFORMAÇÃO RUIM =  
PÉSSIMA QUALIDADE NA TOMADA DE DECISÃO = RESULTADOS PÍFIOS

---

Por esse motivo, os líderes precisam dominar técnicas de controle de estados emocionais, fator-chave para exercer influência comportamental sobre os liderados e gerar confiança e credibilidade nos relacionamentos para um melhor fluxo de informação e tomada de decisão.

A terceira competência é a noção clara do conceito teórico e prático do tema **autoconsciência interpessoal**. O domínio desta competência permite que o líder conheça de forma efetiva seus limites emocionais e habilidades comportamentais e o quanto elas afetam positiva ou negativamente suas relações com os liderados. Na prática, significa dizer que o líder compreende, com muita precisão, o quanto e como ele ajuda ou atrapalha um liderado em situações distintas.

Para dominar esta competência, o líder necessita não somente entender seus limites emocionais, mas também os limites emocionais e habilidades de cada liderado<sup>7</sup>. Entender o conceito de cosmovisão pode auxiliar muito o líder nesse aspecto. Neste momento, não estamos falando apenas do carro, mas também dos fatores circunstanciais externos que impactam nos resultados da liderança.

O conceito de **cosmovisão** é intrínseco a esta competência; é quando julgamos uma situação ou um evento baseado na nossa forma de ver as coisas, considerando nossos princípios, valores, crenças, habilidades e competências. É o entendimento claro de que nossos resultados são frutos da forma como vemos o mundo e de que o que funcionou para nós não necessariamente funcionará para o outro. É compreender que, para o liderado atingir resultados iguais ou melhores do que os nossos, como líderes, ele precisará aplicar a sua cosmovisão, sendo nossa função, como líderes, capacitá-lo para que ele atinja o máximo do seu potencial dentro da sua própria cosmovisão.

Na prática, resumindo, entender o conceito de autoconsciência interpessoal significa que o líder



simplesmente deleta a palavra “óbvio” de seu vocabulário. Ele passa a compreender que absolutamente nada mais se torna óbvio. A interpretação, mesmo de fatos, por parte do liderado, faz parte do julgamento personalíssimo da sua cosmovisão. Significa também dizer que o líder passa a compreender que todas as pessoas são diferentes e que há uma beleza personalíssima na beleza humana específica de cada liderado.

O líder passa a apreciar as diferenças e enxergá-las como habilidades e competências complementares às suas, entendendo que são fundamentais para os resultados do time como um todo.

A quarta competência é o **senso de reciprocidade**. Já sentiu alguma vez a necessidade de ser reconhecido por alguém? De receber um elogio? Alguma vez, já pensou em “inventar” um assunto qualquer só para poder se aproximar de um líder e ter sua atenção? Então, essa é uma necessidade natural do instinto humano de ser reconhecido e admirado. O ser humano tem esse senso natural de pertencimento, de contribuição, de reconhecimento pelas suas habilidades e de sentir-se útil.

Quando um líder não supre essa porção interior de sofrimento humano, diária, chamada reciprocidade, os liderados passam a criar assuntos momentâneos, normalmente sem muita relevância, somente para terem a atenção do líder e suprir essa necessidade emocional inconsciente de interação. Esse tipo de interação toma muito tempo dos líderes quando acionada em momentos inoportunos e acaba também frustrando as noções de relacionamento interpessoal.

O ideal é que o líder tenha um cronograma, quase diário, para suprir essa necessidade emocional dos liderados. As pessoas não se importam com a sua titulação, sua posição e experiência, até que elas percebem o quanto você, líder, se importa com elas<sup>5</sup>. Em outras palavras, para que os liderados coloquem em ação toda a sua energia emocional na realização de uma tarefa, antes precisam perceber que o líder que colherá os frutos dessa energia “merece” receber os méritos de tal esforço. Esse é um pensamento inconsciente dos liderados e serve como um dos gatilhos liberadores da sua motivação pessoal para gerar seu maior empenho. Em outras palavras, as pessoas precisam saber que o líder sabe que elas existem e se importa com o bem-estar pessoal e profissional delas para darem o seu melhor.

## 2.4 Estágio 3 - Desenvolvendo habilidades comportamentais de liderança

Em suma, um líder pode chegar ao estágio 3 quando coloca todos os conceitos anteriores em prática e passa a obter esses resultados com o novo modelo mental assimilado. Há um segredo para que isso aconteça: preparação e prática!

Da mesma forma que os liderados não abandonam empresas, mas, sim, pessoas, eles também se comprometem com pessoas, colocam expectativas nelas, e não em empresas. Uma empresa ou uma visão é suficiente apenas para acionar um gatilho mental inspiracional em um liderado, para que ele entre em ação para iniciar um projeto, mas não um gatilho mental superacional, para que supere obstáculos pessoais diários em um projeto.

Para que isso ocorra, as pessoas precisam de fontes de conexão humanas, precisam ser inspiradas e influenciadas por alguém. Estamos falando do instinto de lealdade das relações humanas, que é a sensação de comprometimento com a segurança da palavra humana, de saber que poderão contar com a lealdade de alguém (de um líder) nos momentos de dificuldade, e não apenas da marca de uma empresa. Na verdade, o que queremos dizer é que as pessoas podem comprar uma visão institucional, mas apenas seguem de forma motivada um líder que as influencia diariamente com *upgrades* comportamentais<sup>8</sup>.

Para ter uma rápida experiência emocional sobre o que estamos falando, pedimos a você que pense em dois ou três dos líderes que mais exerceram influência sobre sua vida, seja no âmbito pessoal, seja no profissional. Tente descrevê-los em apenas uma palavra. Conseguiu? Muito provavelmente, a palavra que utilizou não está relacionada a uma competência técnica, mas, sim, comportamental. As pessoas se lembram de seus líderes pela influência comportamental que exerceram sobre suas vidas!

Por isso, reforçamos um dos fundamentos mais básicos da liderança: quanto mais alto estamos na cadeia hierárquica do organograma da empresa, mais pessoas temos sob nossa influência. Se desejamos ter pessoas genuinamente motivadas e engajadas, precisamos nos tornar especialistas em pessoas, em emoções, precisamos nos tornar especialistas no desenvolvimento de competências comportamentais. Mesmo os resultados de ações provenientes de competências técnicas serão influenciados por competências comportamentais, como tomada de decisão, comunicação interpessoal e controle de estados emocionais.

Se você sempre foi um exímio técnico e nunca entendeu o motivo pelo qual aquela tão sonhada promoção não vingou ainda, talvez aqui esteja a resposta de um milhão: faltaram competências comportamentais! Excelente notícia, não é mesmo? Agora, você já sabe qual caminho seguir para desenvolvê-las.

## 2.5 Liderando a inovação: um desafio para os atuais e futuros líderes das cooperativas

Agora que você já aprendeu o quanto as características e habilidades comportamentais podem ser importantes na rotina e no desempenho de um líder, partimos para um desafio ainda maior. Você viu, no capítulo anterior, que a inovação exerce papel central na competitividade e até na sobrevivência das organizações atuais. Nas cooperativas, não é diferente. Diante de tudo que já vimos, não há mais motivos para duvidar da importância da inovação para empresas de qualquer setor, porte ou ramo de atuação.

Você já deve ter percebido que o desenvolvimento de um ambiente inovador não se faz do dia para a noite. É necessário muito esforço coletivo, investimento e, principalmente, muita organização por parte da organização<sup>9</sup>. Mas, agora vem a nossa pergunta: qual é o papel do líder nesse processo?

Naturalmente, não existe uma receita pronta capaz de responder a essa questão. Cada contexto

necessariamente impõe desafios inéditos aos gestores. De qualquer forma, algumas ações já são suficientemente exploradas por estudiosos do mundo todo, nos permitindo estudá-las e compreendê-las mais a fundo, pois, muito provavelmente, farão parte da sua realidade nas cooperativas.

A inovação está diretamente vinculada à criatividade, afinal não há o surgimento de boas ideias sem criatividade<sup>10,11</sup>. Por isso, muito do trabalho do líder se centra em estimular a criatividade dos seus liderados (e a própria). Mas, acredite, isso vai muito além de uma tapinha nas costas e a famosa frase: “vai dar certo, acredito em você!”. É claro que esse estímulo é importante, mas pouco resulta, de fato, em maior número e maior qualidade de ideias.

Sabe-se que “ter uma liderança orientada para a potencialização da criatividade promove, de forma sustentada, o processo criativo. O líder desempenha um papel importante no encorajamento da promoção de novas ideias nas equipes de trabalho”<sup>12</sup>. Um erro, até certo ponto, comum nesse momento é pensar que o bom líder é aquele que permite o “livre pensar” dos seus liderados. Apesar de bem-intencionada, essa ação pouco resulta em termos práticos. A criatividade voltada à inovação necessita de uma metodologia muito bem estruturada, bem organizada e, principalmente, bem gerida. A clareza sobre as diretrizes e metas a serem cumpridas ajuda a equipe a centralizar os seus esforços criativos numa mesma direção. Mas não se preocupe com isso neste momento. Voltaremos a abordar esse assunto mais à frente.

Estudiosos<sup>13</sup> elencaram diversos aspectos importantes no desenvolvimento de um ambiente inovador, muitos dos quais indicados no primeiro capítulo deste livro. Vale salientar neste momento que, mesmo a nossa intenção sendo destacar o papel da liderança nesse processo, isso, de forma alguma, elimina a importância de vários outros aspectos para o sucesso dessa empreitada. Apesar de ser um papel fundamental em vários aspectos, a liderança não possui papel suficiente no sucesso das ações apresentadas em seguida.

Com base nisso, salientamos o papel do líder em diversos aspectos importantes no desenvolvimento de um ambiente inovador nas cooperativas. A seguir, conheceremos alguns.

## **2.6 As principais ações das lideranças no desenvolvimento de um ambiente inovador**

Adiante, veremos muitas ações importantes a ser realizadas pelas lideranças que almejam desenvolver um ambiente voltado à inovação na cooperativa. Não se trata de ações mágicas ou de fácil implementação. Longe disso! Nosso intuito aqui é provocar uma reflexão importante sobre cada um dos pontos a seguir e ajudá-lo, como líder, nessa caminhada.

### **Transmissão da visão e do objetivo da organização**

Você certamente já ouviu uma frase como: “quando não se sabe para onde vai, qualquer caminho

serve". Pois bem, essa frase representa muito bem o nosso primeiro item. Praticamente todas as organizações possuem uma missão bem clara e, alinhado a isso, se definem diretrizes, objetivos e metas. Todavia, na prática isso tem se mostrado mais um papel bonito colado na parede do que realmente algo prático e que orienta as ações do dia a dia organizacional.

A inovação necessita de foco. Na prática, tentar resolver todos os problemas da organização ao mesmo tempo e não resolver nenhum é quase a mesma coisa<sup>11</sup>. Nosso processo criativo requer um objetivo. Qual problema queremos resolver? Qual produto ou serviço precisamos melhorar? Qual cliente precisamos priorizar? Qual nicho de mercado precisamos atender? Essas perguntas são exemplos de questionamentos importantes para que nosso processo criativo possa ter um foco e as nossas energias sejam despendidas da melhor forma possível, focando naquilo que realmente é importante ou necessário para a organização em determinado momento.

Nesse contexto, está o papel da liderança. Cabe ao gestor determinar todos esses pontos abordados e certificar-se, constantemente, se os liderados têm clareza sobre seu entendimento<sup>10</sup>. A partir desse ponto, a equipe tende a ter uma visão mais centrada no que realmente importa no momento, buscando ideias que visem a atender melhor às necessidades da cooperativa, sejam elas quais forem.

### **Tolerância a riscos, erros e falhas**

Temos percebido, em anos de sala de aula, com alunos dos mais diversos níveis, que este aspecto é o mais simples de ser compreendido e o mais difícil de ser colocado em prática. E não é fácil mesmo. Mas não há maior aprendizado do que incorrer em falhas durante o processo. Pense um pouco! Provavelmente, a pessoa que você é hoje foi formada, dentre outros aspectos, pelos erros cometidos no passado. Essas falhas lhe deram lições que nenhum sucesso daria. Em uma empresa, a lógica é a mesma.

A absorção do erro honesto como aprendizado deve fazer parte de qualquer organização. Se um líder não tiver essa habilidade e acabar punindo um colaborador que porventura tenha dado uma ideia que não gerou o resultado esperado, será muito provável que não só esse colaborador nunca mais se dedique a gerar ideia nenhuma, mas todos os demais também. Afinal, ninguém gosta de ser punido quando a única coisa que estava na sua cabeça era ajudar<sup>11</sup>.

Mas note que estamos falando de erros honestos, e não de fraudes. O erro honesto é aquele originado de ideias bem-intencionadas, que, por motivos alheios à vontade dos atores, acabaram não trazendo o resultado esperado. Já a fraude é o erro intencional, o erro buscando prejudicar, ludibriar ou tirar vantagem ilegal de algo ou de alguém. Nesses últimos casos, naturalmente, a punição é uma opção perfeitamente viável.

"Mas como faço para a minha cooperativa não virar a casa da mãe Joana?" Essa é uma pergunta muito comum e denota o receio de muitos líderes em permitir o livre erro dos seus liderados na tentativa de inovar. Pois bem, aí entra a habilidade de gestão de equipe. Ações como compartilhar as decisões importantes com os colegas e a equipe, gerir o risco inerente (gestão de projetos) a cada

ideia dada e definir os limites orçamentários, temporais e tecnológicos que a organização possui são exemplos de ações que minimizam os riscos e mostram, de forma muito clara, os limites da ação de cada um dentro do contexto.

### **Desenvolver equipes diversas, multidisciplinares e multifuncionais**

Neste ponto, temos apenas um dos muitos paradoxos que norteiam a liderança. O que é melhor para a inovação: a liderança buscar montar uma equipe diversa, heterogênea e multifuncional ou uma equipe homogênea, com membros parecidos entre si? Enquanto a primeira propicia o fato de poder fornecer opiniões e visões diferentes sobre questões complexas, o que fornece ao líder informações de mais qualidade, a segunda facilita o processo decisório pelo mais fácil alinhamento entre as visões dos membros da equipe.

É inegável que as duas oferecem pontos positivos relacionados ao desenvolvimento de um ambiente inovador na cooperativa. Todavia, a primeira opção tende a apresentar pontos a seu favor nessa batalha.

Equipes diversas e multidisciplinares têm mostrado, segundo muitos estudos publicados<sup>14</sup>, ser uma fonte muito grande de ideias com potencial inovativo. A diversidade de opiniões, as diferenças culturais e os distintos conhecimentos fazem enxergar as oportunidades sob diferentes pontos de vista, os quais não teríamos se não fôssemos confrontados por visões distintas das nossas próprias.

A contrapartida desse cenário favorável é a exigência de que o líder possua habilidades de gestão de conflitos, afinal as mesmas diferenças que agregam também separam, se não são bem gerenciadas. Não são raros os conflitos nocivos motivados por diferentes crenças, valores e opiniões. Por isso, a habilidade de gerir conflitos, por parte do líder, é fundamental nesta etapa. E é justamente nessa dificuldade que muitos desistem; o estresse desses momentos e a dificuldade de organizar as informações advindas de fontes tão diversas fazem muitos líderes escolherem os membros de suas equipes com base nos próprios parâmetros, ou seja, os mais parecidos com ele mesmo.

Outro ponto favorável inerente ao desenvolvimento de equipes diversas e multidisciplinares é que, com o passar do tempo, com a experiência e com o convívio harmônico e diário dos membros, a homogeneidade pode aparecer também no seio dessa equipe, mesmo que pareça paradoxal. Acredite, é muito mais fácil desenvolver a homogeneidade das decisões em uma equipe com diversidade de opiniões do que conseguir opiniões diversas em uma equipe em que todos são parecidos entre si. Parece complexo, mas não é! Reflita! E quando falamos de inovação, em que a geração de ideias é fundamental, esse ponto pode pesar a seu favor.

### **Delegação e autonomia**

Particularmente, acreditamos que a capacidade de delegar é uma das mais importantes virtudes de um líder que pretende desenvolver o hábito da inovação entre seus seguidores. Todavia, a dele-

gação não é uma mera transferência de tarefas. Esse é só o primeiro passo. Delegar pensando em estimular a inovação é muito mais difícil do que parece.

Podemos entender a habilidade de delegação, por parte dos líderes, a partir de três níveis distintos, do mais simples ao mais desafiador<sup>15</sup>. São eles:

- Delegar tarefas e atribuições: delegar atribuições é a fase inicial desse processo. É tão básico em certos contextos que fica até desafiador imaginar uma equipe minimamente organizada sem que as atribuições de cada membro não estejam claramente definidas. Apesar de, por vezes, ser suficiente sob o ponto de vista operacional, afinal todos vão exercer suas respectivas funções, pode não ser o suficiente quando pensamos em alavancar o potencial inovador dos subordinados.
- Delegar responsabilidades: este é o próximo estágio da delegação. Após todos estarem desenvolvendo bem as suas atribuições, como líder, por qual motivo não aumentar os seus respectivos graus de responsabilidade? Ao dotar seus subordinados de responsabilidade e, conseqüentemente, de certo grau de autonomia, a tendência é que haja, nesses indivíduos, um aumento do empenhamento e da dedicação. É como se, além de fazer as tarefas inerentes a seu cargo, o empregado fosse responsável por ele, pensando em como melhorá-lo, tomando pequenas decisões, entre outros pontos importantes. É uma forma muito eficaz de motivação e criatividade no ambiente de trabalho, afinal o indivíduo, naturalmente, passará a pensar em formas de melhorar o que faz, mesmo de forma incremental. Logicamente, cabe ao líder confiar nessas pessoas e delimitar as suas atuações, mas, ao mesmo tempo, permitir que sejam autônomas dentro desses limites que ele impôs. Vale também ressaltar a importância de aumento de valorização profissional proporcionalmente ao aumento da responsabilidade.
- Delegar autoridade: este é o nível mais alto da delegação e o que mais pode render frutos relacionados à capacidade criativa e à inovação. A delegação de autoridade por um líder a um subordinado significa dar a ele uma parcela do seu poder legítimo, dando-lhe autonomia para decidir todos os pontos relacionados ao seu trabalho. Admitimos que não é nada fácil para um líder chegar a esse nível de confiança pessoal e profissional com um subordinado, afinal, quando é dado a este o poder de decisão, é natural esperar que o líder apoie e sustente as decisões tomadas incondicionalmente, inclusive assumindo conjuntamente os riscos daí advindos. A delegação de autoridade está diretamente vinculada à autonomia dada aos colaboradores, fundamental para o desenvolvimento de um ambiente inovador.

Perceba que delegar não é tão fácil quanto parece, mas, à medida que a confiança entre líder e liderado cresce, deve-se procurar, na medida do possível, dar essa liberdade aos colaboradores. Garantimos que você só tem a ganhar com isso.

### **Ambiente autêntico**

A autenticidade tem sido amplamente estudada nos últimos anos e está diretamente relacionada com o desempenho em muitas organizações. Mas o que significa ser autêntico ou fazer parte de um ambiente autêntico? Em 2005, um grande estudo foi publicado<sup>16</sup> e buscou conhecer os efeitos da autenticidade no ambiente de trabalho, tendo concluído que as pessoas que se permitem (e são permitidas por seus líderes) se expressar naturalmente, com base em seus próprios valores, crenças e princípios, apresentam melhores desempenhos em relação àquelas que não têm essa possibilidade, por qualquer motivo.

Diante desse contexto, cabe ao líder tanto agir de forma autêntica, permitindo aos seus colaboradores confiar nas suas decisões, que, *a priori*, são baseadas nos mais altos graus de moralidade, quanto permitir que eles assim ajam. A partir do momento em que a autenticidade passa a fazer parte da cultura organizacional, vários efeitos podem ser percebidos, como as relações serem mais transparentes, as verdades (mesmo quando duras) serem tratadas em conjunto, de forma muito aberta, e o trabalho em equipe ficar muito mais coeso. A transparência relacional, a facilidade de comunicação e o trabalho em equipe são, por sua vez, fundamentais para o desenvolvimento de um ambiente inovador na cooperativa. Portanto, líderes, sejam autênticos!

### **Qualidade de vida no trabalho**

Pois é, parece estranho, mas um bom líder pode interferir diretamente na percepção de qualidade de vida no trabalho dos seus subordinados e, ainda, colher diversos frutos disso relacionados ao desenvolvimento de um ambiente inovador.

No meio organizacional, a falta de qualidade de vida pode ter efeitos extremamente nocivos<sup>12</sup>. A falta de uma relação saudável com os superiores, a falta de companheirismo por parte dos colegas ou aquela percepção que a empresa “não está nem aí para ninguém” podem levar os colaboradores a se esconder e não ter oportunidades para inovar. Você, leitor, já esteve em um lugar onde não era bem quisto? É uma das piores sensações do mundo. A sua única vontade é desaparecer dali na primeira oportunidade.

A criatividade – e, conseqüentemente, a inovação – se potencializa quando se tem a percepção de que estamos trabalhando com alguém de quem gostamos, nos dando prazer em fazer aquilo<sup>17</sup>. É muito fácil para qualquer um fazer uma autorreflexão sobre esses momentos já vividos. Certamente, você resgatará bons e maus sentimentos dessas situações apenas as lembrando, tamanha a importância que esses momentos tiveram em sua vida. Portanto, se você ocupa um cargo de liderança, constantemente avalie o ambiente da cooperativa. As pessoas sentem-se bem trabalhando ali? Percebe laços de amizade entre os membros da sua equipe? Se sim, ótimo, está no caminho certo!

## 2.7 Ferramenta de mensuração

Após conhecermos alguns dos mais importantes aspectos em que um líder deve focar na intenção de desenvolver um ambiente voltado à inovação, chegamos a um momento de igual importância. Uma pergunta que muitos nos fazem quando salientamos o papel da liderança no desenvolvimento de um ambiente inovador é: “Professor, como faço para identificar ou avaliar se estou no caminho certo nesse processo?”.

Naturalmente, essa é uma questão muito válida e deve estar presente na mente de todos os bons gestores da cooperativa. Por isso, alguns estudiosos já se debruçaram em construir instrumentos e ferramentas que facilitam a nossa vida, nos dando um diagnóstico da situação. Esse diagnóstico permite às lideranças alinhar ações, reconhecer situações e planejar o futuro da cooperativa no que se refere à inovação.

A ferramenta, ou instrumento, que apresentamos é de suma importância nesse processo. Este questionário foi elaborado, em sua versão inicial, pela autora Adriane Hartmann<sup>18</sup> e seu, na época, orientador de mestrado na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Prof. Dr. Dalcio Reis. Muitos outros estudiosos se dedicaram a melhorar esse instrumento ao longo de vários anos, entre eles, o Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho, autor e organizador desta obra. O questionário, em sua versão final, foi finalmente publicado em livro<sup>12</sup>, em 2021, e é apresentado, de forma adaptada (Quadro 2.1), a seguir.

Quadro 2.1 – Instrumento para mensuração da liderança para a inovação

ITEM	AFIRMAÇÃO	
	<b>PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO</b>	<b>X</b>
1	A liderança promove a comunicação interna na cooperativa.	
2	A liderança utiliza diferentes formas de comunicação interna.	
3	A liderança divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os colaboradores.	
4	As informações críticas são acessíveis aos colaboradores.	
5	As informações necessárias para o seu trabalho são atualizadas continuamente.	
	<b>CAPACITAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS</b>	<b>X</b>
6	A liderança identifica as capacidades técnicas e humanas que devem ser aprimoradas.	
7	A liderança estimula a capacitação contínua dos colaboradores.	
8	A liderança estimula o compartilhamento do conhecimento adquirido numa capacitação.	
9	A liderança avalia se a capacitação supriu as necessidades.	
10	A liderança proporciona a busca por interesses comuns entre a empresa e a equipe.	



	INCENTIVOS E MOTIVAÇÃO PARA INOVAR	X
11	A liderança dá a cada colaborador a possibilidade de propor ideias e experimentar.	
12	Em caso de erro e/ou fracasso por uma tentativa de inovar, o colaborador continua sendo incentivado, sem ser punido pela liderança.	
13	A liderança proporciona um tempo, semanal ou mensal, para que o colaborador possa pensar em fazer melhor o seu trabalho.	
14	A liderança incentiva formalmente que os colaboradores deem ideias.	
15	A liderança incentiva que os clientes sejam ouvidos para propor ideias de melhorias.	

	PROGRAMA DE RECOMPENSAS POR BOAS IDEIAS	X
16	A liderança recompensa com viagens as novas ideias geradas pelos colaboradores.	
17	Se uma ideia dada pelo colaborador não é aceita, ele recebe uma justificativa da não aceitação por parte do líder.	
18	A liderança elogia publicamente o colaborador que deu uma ideia que foi aceita.	
19	A liderança incentiva a existência de um programa formal de recompensas por ideias.	
20	A liderança recompensa com valores financeiros as novas ideias geradas pelos colaboradores.	

	AUTONOMIA DADA AOS COLABORADORES PARA INOVAR	X
21	A liderança permite que os colaboradores escolham seus projetos de trabalho.	
22	Líderes de equipes dão autonomia e motivação para incentivar seus colaboradores em projetos inovadores.	
23	A liderança dá autonomia para a equipe agir na sua ausência, em prol do bom desempenho da empresa.	
24	A liderança permite que os colaboradores tenham acesso às informações necessárias para seus projetos quando os superiores não estão presentes.	
25	Os colaboradores têm acesso aos recursos para desenvolver seus projetos quando as lideranças não estão presentes.	

	LIDERANÇA EMPRESARIAL	X
26	A liderança é democrática e toma decisões com os colaboradores.	
27	A liderança é justa e sensível às necessidades dos colaboradores.	
28	A liderança é confiável e admirada pelos colaboradores.	
29	A liderança toma decisões importantes com facilidade.	
30	A liderança treina os colaboradores para o substituir quando for necessário.	

	TRABALHO EM EQUIPE	X
31	As pessoas se ajudam e cuidam umas das outras, pensando na empresa, e não apenas no seu próprio trabalho.	
32	Os colaboradores se sentem responsáveis pelo trabalho dos colegas.	
33	Além de trabalhar em equipe, buscam redes de cooperação externa à empresa.	
34	O nível de cooperação entre os diversos setores da empresa é elevado.	
35	Formam-se equipes com diferentes especialidades para trabalhar com o desenvolvimento de novos projetos.	

	FORMAS DE CONTROLE E MENSURAÇÃO	X
36	A liderança monitora os resultados obtidos com a implantação de ideias.	
37	A liderança compartilha os méritos com todos.	
38	A prática de delegar é realizada com eficácia pela liderança.	
39	São feitas reuniões para correção de rumos.	
40	A liderança admite correr riscos para obter sucesso.	

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Reis Júnior (2021, p. 106-108).

Perceba, leitor, que os pontos abordados neste questionário estão diretamente ligados aos inúmeros aspectos apresentados neste livro, tanto neste capítulo quanto nos demais.

São oito dimensões abordadas: (i) processos de comunicação; (ii) capacitação dos recursos humanos; (iii) incentivos e motivação para inovar; (iv) programa de recompensas por boas ideias; (v) autonomia dada aos colaboradores para inovar; (vi) liderança empresarial; (vii) trabalho em equipe; (viii) formas de controle e mensuração.

Mas como preencher essa ferramenta?

É muito simples. Basta assinalar, na coluna à direita, cada uma das sentenças com um número entre 1 e 4, de acordo com o nível de frequência com que cada ação acontece, sendo (1) nunca, (2) às vezes, (3) frequentemente e (4) sempre. Importa salientar que você deve preencher de acordo com o que realmente acontece na cooperativa, e não como gostaria que acontecesse.

Para descobrir o nível da sua cooperativa, basta tirar a média aritmética simples, somando todas as respostas e dividindo por 40 (soma/40). Caso queira, é possível descobrir o índice de cada dimensão. Nesse caso, basta somar as respostas de cada sentença e dividir por 5 (soma/5). Quanto mais próximo de 4 for o seu índice, melhor será a situação da sua cooperativa. Quanto mais próximo de 1, pior está a situação, mais esforços devem ser empregados para melhorar.

Perceba que o instrumento apresentado pode ser uma rica ferramenta para os líderes terem uma

análise da realidade que os cerca. Lembre-se: liderar não é um papel romântico, como muita gente faz parecer, mas um papel muito difícil, cercado de paradoxos e de situações que exigirão decisões de extrema complexidade. Por isso, ter o apoio de um instrumento pode ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso da sua liderança.

## Conclusão do capítulo

Você viu, neste capítulo, muitos aspectos de suma importância na atuação de um líder no desenvolvimento de um ambiente voltado à inovação.

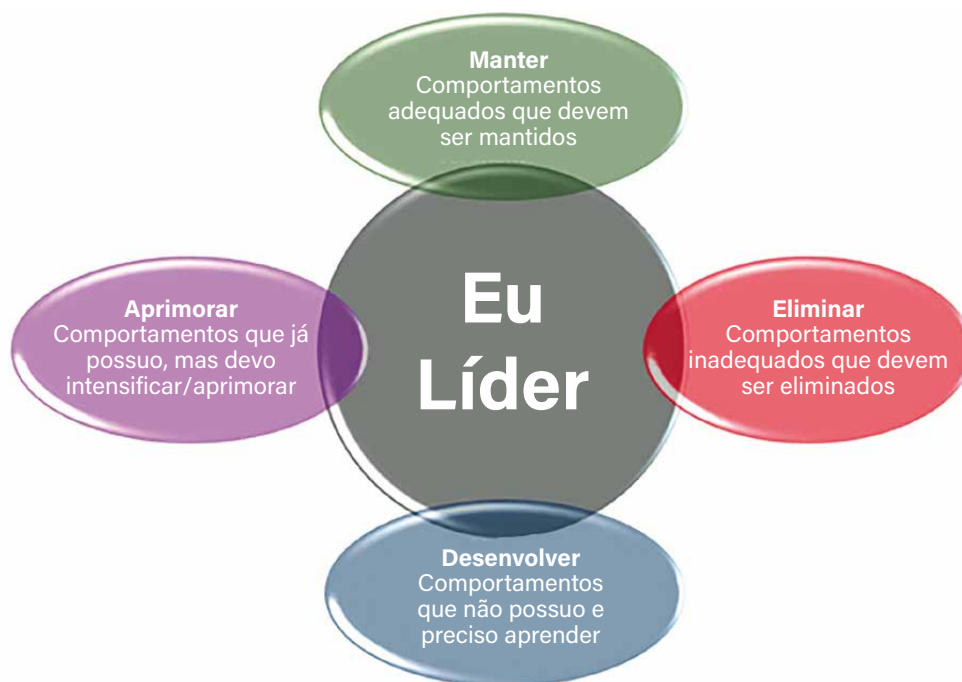
Inicialmente, foram abordados os aspectos comportamentais, a base para a compreensão da atuação de um bom líder dentro do binômio pessoas-resultados para inovação, assim como alguns aspectos essenciais sobre a competência basilar necessária para que todo o processo seja bem-sucedido: a liderança humanizada. Não obstante, também discutimos os estágios de desenvolvimento das habilidades comportamentais de liderança para a inovação.

A partir da metade do nosso capítulo, focamos nossos esforços em compreender o papel dos líderes no desenvolvimento da inovação nas cooperativas. O líder possui papel central nesse processo. Desenvolver um ambiente inovador vai muito além dos esforços da liderança. Você compreenderá isso melhor nos próximos capítulos desta obra.

Mesmo não sendo exclusiva, a função de liderança desse processo exige um número incontável de habilidades, das humanas às gerenciais. Convidamos você a refletir sobre alguns dos mais importantes aspectos. Lembre-se de que não há uma receita de bolo pronta e que sirva para qualquer situação. Por isso, como recado final, deixamos a mensagem de que não existe estilo de liderança perfeito; a grande virtude de um líder está em escolher as atitudes certas nos momentos certos. Nem sempre isso será fácil, mas esperamos que este capítulo tenha ajudado nessa caminhada.

Como direção de aplicação prática dos conceitos e fundamentos versados aqui, sugerimos que o líder, primeiramente, responda à ferramenta/questionário da seção 2.7. Em seguida, desenvolva um breve Plano de Desenvolvimento de Liderança (PDL) individual sobre suas competências comportamentais ou atitudes que precisam ser **eliminadas, aprimoradas, desenvolvidas ou mantidas** (Figura 2.1), com base no resultado do questionário e na análise dos estágios de desenvolvimento das habilidades comportamentais de liderança mencionados nos tópicos 2, 3 e 4.

Figura 2.1 – PDL



Fonte: Elaboração própria (2022).

Os conceitos e competências de liderança para a inovação trabalhados neste capítulo servirão de base funcional para a compreensão do capítulo a seguir, que versará sobre inovação sustentável e cooperativismo.

## Referências do capítulo

- <sup>1</sup> MAGALDI, S.; NETO, J. S. **Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial**. São Paulo: Editora Gente, 2018.
- <sup>2</sup> COLLINS, J. **Good to great: empresas feitas para vencer: porque apenas algumas empresas brilham**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- <sup>3</sup> CHAMINE, S. **Inteligência Positiva**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.
- <sup>4</sup> KAHNEMAN, D. **Rápido e Devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- <sup>5</sup> MAXWELL, J. C. **As 21 Leis Irrefutáveis da Liderança**. Rio de Janeiro, Brasil: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- <sup>6</sup> MAXWELL, J. C. **O Líder 360º**. Rio de Janeiro, Brasil: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- <sup>7</sup> TEIXEIRA, J. F. **Mente, cérebro e cognição**. 2.ed. São Paulo: Elsevier, 2012.
- <sup>8</sup> SHARAN, R.; DROTTER, S. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. 4ª ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- <sup>9</sup> REIS, D. R. de. CARVALHO, H. G. CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.
- <sup>10</sup> AMABILE, T. M. How to kill creativity. **Harvard Business Review**. September-October, v. 76, 5 ed., p. 76-87, 1998.
- <sup>11</sup> AMABILE, T. M. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 1, p. 39-58, 1997.
- <sup>12</sup> REIS JÚNIOR, D. R. dos. **A Criatividade nas Organizações**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2021. 224 p. v. 1.
- <sup>13</sup> PINCHOT, G. & PELLMAN, R. **Intra-empresendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- <sup>14</sup> ZHANG, X; BARTOL, K. M. Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. **Academy of Management Journal**, 53(1), 107-128. 2010.
- <sup>15</sup> CUNHA, M. P.; REGO, A. **Manual do Comportamento Organizacional e Gestão**. 8ª Ed. Lisboa: editora RH, 2016.
- <sup>16</sup> GARDNER, W. L., AVOLIO, B. J., LUTHANS, F., MAY, D. R. & WALUMBWA, F. "Can you see the real me?": A self-based model of authentic leader and follower development. **Leadership Quarterly**, [s. l.], ano 2005, v. 16, p. 343-372, 2 jan. 2005.
- <sup>17</sup> ZHOU, J. & GEORGE, J. M. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. **Academy of Management Journal**, 44(4), 682-696. 2001.
- <sup>18</sup> HARTMANN, A. **Avaliação da cultura Intraempreendedora: Desenvolvimento e teste de uma metodologia**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UTFPR – Ponta Grossa, 2006.

### Capítulo 3

# Sustentabilidade e suas oportunidades de inovação

Prof. Gustavo Fructuozo Loiola, Me.

Profa. Mariana Schuchovski, Dra.

“Não podemos ter um plano B,  
**porque não temos um Planeta B.**”

**Ban ki-moon,**  
Ex-Secretário Geral da ONU

## **Apresentação**

Sustentabilidade é um tema cada vez mais crescente e urgente dentro da estratégia das organizações, especialmente frente à complexidade dos desafios que a sociedade tem enfrentado. Além disso, a mudança de mentalidade do mercado consumidor estimula que cada vez mais as cooperativas tenham de se adequar a essa nova realidade. Como abordado no capítulo anterior, o líder é peça-chave para qualquer processo de transformação dentro da organização e, ao tratar de sustentabilidade, não é diferente. Neste capítulo, vamos explorar como desenvolver um olhar diferente para o tema, como um catalisador de oportunidades para inovar.

### **3.1 Desvendando a sustentabilidade**

O movimento ambientalista teve seu início – de forma mais estabelecida – no ano de 1945, depois dos desastres resultantes do lançamento de duas bombas atômicas, em Hiroshima e Nagasaki, na Segunda Guerra Mundial. Com a intensificação das atividades industriais e o aumento no ritmo de desenvolvimento da economia na Revolução Industrial, a humanidade passou a vivenciar grandes acidentes. Desastres como o ocorrido em 1956, em Minamata, no Japão, com vítimas que morreram ou sofreram de debilidade mental devido ao despejo de mercúrio na baía, e o ocorrido em 1984, em Bophal, na Índia, em um vazamento que matou quatro vezes mais do que Chernobyl, tiveram consequências e impactos gravíssimos nas vidas humanas e no meio ambiente.

Embora esses acidentes tenham ocorrido em locais e épocas distintos, eles evidenciam alguns pontos em comum: a gravidade dos impactos negativos ao meio ambiente, causando a contaminação de recursos naturais, como água, solo e ar, e, como consequência direta, os danos severos e irreversíveis às vidas humanas. Além de terríveis, estes impactos causam prejuízos à região e ao seu entorno, tanto no aspecto ecológico e da sociedade, quanto no desenvolvimento econômico, político, cultural e de saúde pública.

Por piores que tenham sido essas e outras tragédias, a sociedade passou a compreender seu imenso potencial destruidor da natureza e dos seres vivos – inclusive de si mesma. Tornou-se evidente a necessidade de buscar um novo modelo de desenvolvimento econômico, que levasse em conta todos os impactos potenciais das atividades humanas, tanto os negativos quanto os positivos. Somada a isso, a constatação da finitude dos recursos naturais e do seu gradativo esgotamento se contrapõe ao ritmo acelerado das atividades no modelo vigente, que não permite que o meio ambiente tenha tempo suficiente para a sua regeneração, considerando o consumo dos seus recursos e a geração de resíduos.

Nesse contexto, iniciaram-se as conferências e os encontros ambientalistas ao redor do mundo, bem como a necessidade da criação de normas e leis para garantir o respeito à natureza e ao meio ambiente como formas de evitar a incidência de novos problemas e crises ambientais. Assim, há pelo

menos cinco décadas, têm sido realizados movimentos, estudos e discussões sobre a necessidade de um modelo de desenvolvimento sustentável, com novos caminhos para o desenvolvimento atual que preserva o ecossistema, enquanto atende às necessidades socioeconômicas das comunidades.

Em 1968, Aurelio Peccei, empresário italiano e então presidente da Fiat, e o cientista escocês Alexander King se uniram a outras personalidades da época para promover um encontro a fim de discutir sobre o futuro das condições humanas no planeta e demais temas relacionados à política, economia e sociedade frente às questões ambientais. A primeira reunião ocorreu numa pequena vila em Roma, dando origem ao chamado Clube de Roma, que, como contribuição, publicou o relatório *Os limites do crescimento*, em 1972, utilizando sistemas de simulação da interação entre o homem e o meio ambiente, considerando o aumento populacional e o esgotamento dos recursos naturais. A principal conclusão do documento foi que, se o consumo dos recursos naturais fosse mantido no ritmo da época, estes se esgotariam em menos de um século. A repercussão dessa declaração foi enorme e surgiram diversas críticas de caráter político com a alegação de que o Clube de Roma tinha o intuito de frear o crescimento econômico mundial.

No mesmo ano de 1972, foi realizada a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente Humano (Conferência de Estocolmo), outro marco importante na história da sustentabilidade. Como fruto dessa conferência, a Declaração de Estocolmo abordou a necessidade de “inspirar e guiar os povos do mundo para a preservação e a melhoria do ambiente humano”. Composta por 19 princípios, organizados como um Manifesto Ambiental, estabeleceu os fundamentos para a nova agenda ambiental da época, definindo que “defender e melhorar o meio ambiente para as atuais e futuras gerações, se tornou uma meta fundamental para a humanidade”.<sup>1</sup>

Segue um trecho da Declaração de Estocolmo que merece destaque:

*Chegamos a um ponto na História em que devemos moldar nossas ações em todo o mundo, com maior atenção para as consequências ambientais. Através da ignorância ou da indiferença podemos causar danos maciços e irreversíveis ao meio ambiente, do qual nossa vida e bem-estar dependem. Por outro lado, através do maior conhecimento e de ações mais sábias, podemos conquistar uma vida melhor para nós e para a posteridade, com um meio ambiente em sintonia com as necessidades e esperanças humana.<sup>1</sup>*

A Conferência de Estocolmo foi, portanto, a precursora de diversas e importantes ações, das quais se ressalta a criação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada no âmbito da Organização das Nações Unidas (ONU). Quinze anos depois, em 1987, essa comissão, então presidida por Gro Harlem Brundtland, recomendou a concepção de uma nova declaração universal sobre proteção do meio ambiente e desenvolvimento, com a elaboração do conceito mais aceito e abrangente de desenvolvimento sustentável, publicado no relatório *Nosso futuro comum* (também chamado Relatório Brundtland):



*O desenvolvimento que satisfaz as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades.<sup>1</sup>*

Em 1992, ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, no Rio de Janeiro, também denominada Rio-92, Eco-92 ou Cúpula da Terra. Essa importante conferência apresentou ao mundo um novo paradigma de desenvolvimento: a adoção da Agenda 21, como um plano para a proteção do nosso planeta e seu desenvolvimento sustentável.<sup>1</sup>

A Agenda 21 estabeleceu a necessidade do compromisso de todos os países na busca por soluções aos principais problemas socioambientais, tanto no aspecto global quanto local, implicando a cooperação de todos os setores da sociedade, como governos, empresas, organizações não governamentais e vários outros. Importantes iniciativas e políticas públicas do Brasil e de muitos outros países foram originadas a partir da Agenda 21. Apesar de não estar em evidência atualmente, ela foi fundamental para a construção coletiva de uma base para todas as ações relacionadas à gestão, educação e mobilização socioambiental da sociedade pós Rio-92.

O conceito de que, embora os impactos ambientais, sociais, econômicos e culturais sejam globais, as ações devem ocorrer em nível local surgiu na Eco-92, com a Agenda 21. Portanto, a famosa expressão “pensar globalmente e agir localmente” manifesta a complexidade e a importância do desenvolvimento sustentável, sendo adotada como um “mantra” até os dias de hoje.

Outro importante marco na história e desenvolvimento da sustentabilidade foi a publicação da Carta da Terra, uma declaração de princípios fundamentais que visam à construção de uma sociedade global mais ética, justa, equitativa e sustentável no século XXI. O documento trata do contexto global e dos desafios para o futuro, trazendo a problemática para a responsabilidade universal. Sua primeira tentativa foi na Rio-92, com a proposta de uma carta discutida mundialmente por governos e organizações da sociedade civil, mas infelizmente, àquela época, não houve consenso entre as partes. Desde então, a proposta foi discutida em várias instâncias, sendo o seu texto final ratificado em 2000.

*Estamos diante de um momento crítico na história da Terra, numa época em que a humanidade deve escolher o seu futuro. À medida que o mundo se torna cada vez mais interdependente e frágil, o futuro enfrenta, ao mesmo tempo, grandes perigos e grandes promessas. Para seguir adiante, devemos reconhecer que no meio de uma magnífica diversidade de culturas e formas de vida, somos uma família humana e uma comunidade terrestre com um destino comum. Devemos somar forças para gerar uma sociedade sustentável global baseada no respeito pela natureza, nos direitos humanos universais, na justiça econômica e numa cultura da paz. Para chegar a este propósito, é imperativo que, nós, os povos da Terra, declaremos nossa responsabilidade uns para com os outros, com a grande comunidade da vida, e com as futuras gerações.<sup>2</sup> (Preâmbulo da Carta da Terra).*

Esse é o preâmbulo da Carta da Terra e constitui um importante norteador para o desenvolvimento sustentável no contexto global, aplicando em nível local um modo de vida mais sustentável, assumindo o senso de responsabilidade universal e interdependência global.

### 3.2 Sustentabilidade na agenda empresarial e organizacional

Apesar da enorme capacidade do planeta de se regenerar, se adaptar e incorporar elementos novos, diversos estudos científicos demonstram que a capacidade de regeneração dos seus recursos naturais já foi ultrapassada.

Desde 1998, o relatório *Living planet (Planeta vivo)* – uma publicação do World Wild Fund for Nature (WWF)<sup>3</sup>, considerada uma das mais importantes avaliações de caráter científico mundial sobre a saúde do nosso planeta – vem acompanhando o estado de conservação da biodiversidade global. Essas publicações revelaram que a pegada ecológica da humanidade – quantidade de solo, nutrientes, água, florestas, pastagens, mar e energia que o planeta precisa repor para compensar o consumo humano – mais que duplicou desde 1966. Em 1961, era demandada cerca de 63% da Terra para atender às demandas humanas. Em 1980, “empatamos”: precisávamos de um Terra inteira. Já em 2005, ultrapassamos em 45% sua capacidade de regeneração, mas era ainda tolerável. Em 2011, passamos de 70% e a Terra deu sinais inequívocos de que já não suportava mais.<sup>3-4</sup>

A preocupante pergunta que surge é: de onde serão obtidos esses recursos, se nós temos apenas um planeta? Só há uma única forma de sustentar a nossa e as futuras gerações: é urgente e necessário um novo modelo econômico que leve em conta novas formas de geração de energia, novos meios de transporte e logística, novas formas de comunicação, novas formas de produção e consumo e novas matérias-primas para atender à nossa demanda. É válido lembrar que o universo empresarial nunca foi tão inovador quanto nos tempos de hoje, com tantas transformações importantes e significativas. Com tecnologias como indústria e agricultura 4.0, Inteligência Artificial (IA), *big data*, *blockchain*, internet das coisas (IoT) e tantas outras, não nos faltam abordagens inovadoras para nos guiar a melhores caminhos.

Mas não é só isso que pode impulsionar o mundo adiante. É importante ressaltar o papel fundamental das pessoas à frente desse novo paradigma, com líderes que sejam capazes de transformar não só os processos, mas também as relações econômicas, e, assim, contribuir para um mundo socialmente justo e equitativo, atendendo às necessidades humanas, ao mesmo tempo que se preservam o capital natural e a biodiversidade.

Além disso, as novas gerações têm se preocupado cada vez mais com a sua contribuição no mundo. Os consumidores de hoje analisam os valores das empresas e marcas que consomem. Pesquisas recentes demonstram que 87% deles se baseiam no propósito socioambiental de uma marca ou empresa para realizar suas compras. Ainda, mais de três quartos dos consumidores deixam de comprar de uma marca ou empresa que tenha valores diferentes dos seus. De forma geral, eles estão motivados por coisas maiores do que antes era considerado suficiente e não estão mais dispostos a apoiar algo com que não se identificam ou em que não acreditam.

No âmbito do mundo corporativo, em 2000 foi lançado o Pacto Global, iniciativa criada para envolver a comunidade empresarial internacional na adoção de valores fundamentais e internacio-

nalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. O Pacto Global é uma iniciativa voluntária e não institui instrumentos regulatórios e, sim, um código de conduta que define diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, com o protagonismo e comprometimento de lideranças corporativas inovadoras. Os valores são desdobrados em dez princípios a ser incorporados por empresas e organizações signatárias, provenientes da Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção.

Nesse constante aprimoramento, surgiu a Agenda ESG, como um conjunto de boas práticas para tornar uma empresa ou organização mais sustentável, com o foco em propor mudanças estruturais nos modelos de desenvolvimento. Embora as ações aconteçam na gestão dessa empresa ou organização, os impactos precisam ser de dentro para fora, modificando a lógica das relações econômicas nos negócios, de forma a promover maior respeito a todas as partes interessadas e transparência nos negócios, com o meio ambiente conservado.

O conceito atual de ESG consiste em abordar três fatores fundamentais para a sobrevivência das empresas: ambientais, sociais e de governança, relacionados aos termos em inglês: *Environmental, Social & Governance*, respectivamente, dos quais deriva a sigla. Embora esses termos já estivessem inseridos nos conceitos de sustentabilidade corporativa, responsabilidade social e triple *bottom line* (tripé da sustentabilidade), proposto em 1994 por John Elkington, o ESG surgiu como uma forma mais aprofundada para avaliar a performance de uma organização com indicadores que vão além dos aspectos econômicos, analisando também o desempenho ambiental e social.

A sigla e o termo não são novos, tendo sido propostos em 2004, em uma iniciativa liderada por Kofi Annan, no relatório *Who cares wins*, elaborado pelo Pacto Global da ONU e pelo governo suíço, ao discutir recomendações ao setor financeiro para investimentos sustentáveis. O ESG atualmente estimula a necessidade de mensurar e estabelecer métricas e indicadores de resultados que não sejam focados somente nos resultados econômicos, mas também ambientais, sociais, de governança e culturais.

### 3.3 Sustentabilidade e o cooperativismo

Quando o cooperativismo surgiu no período da Revolução Industrial, ele se apresentava como um modelo disruptivo e alternativo à visão tradicional do capitalismo, que tem o poder altamente concentrado em poucas pessoas e pauta o lucro acima de tudo, e muitas vezes em detrimento do bem-estar social. Podemos entender o cooperativismo como um sistema pautado por valores e princípios que unem pessoas em torno de um objetivo comum. A forma como se organiza colabora para o fortalecimento da cooperação entre os seus membros e, conseqüentemente, gera um melhor desempenho financeiro, a inclusão social e o respeito ao meio ambiente e à sociedade.

O conceito de desenvolvimento sustentável, segundo o Relatório Brundtland<sup>5</sup> (1987), foi proposto há pouco mais de cem anos, com o surgimento da primeira cooperativa, e prevê um modelo de desenvolvimento que atenda às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades. Essa definição se aproxima do que define o Sistema OCB, identificando o cooperativismo como uma filosofia de vida que tem como objetivo “transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz e equilibrado, com melhores oportunidades para todos”. Dessa forma, o cooperativismo é um modelo que prioriza a justiça social mediante um modelo de negócio inclusivo e igualitário, fundamentado em três dimensões:

- **Cooperação:** as diretrizes que pautam uma cooperativa são construídas pelas pessoas de forma conjunta, a fim de garantir a prosperidade do todo. Antagônico ao conceito de competitividade, o cooperativismo substitui de maneira disruptiva a relação tradicional de emprego-salário por trabalho-renda, estimulando a individualidade e o protagonismo.
- **Transformação:** uma cooperativa surge pelo interesse latente da comunidade em que está inserida, por isso esse ambiente se torna uma das prioridades do modelo cooperativo, ao ter consciência dos impactos positivos que podem gerar nesse meio, por meio do estímulo ao desenvolvimento social e econômico.
- **Equilíbrio:** um modelo cooperativo eficaz pressupõe o respeito às diferentes opiniões, buscando a construção de uma relação de ganha-ganha, em que prevalece o coletivo, frente ao individual.

Temos aqui uma lição para os modelos tradicionais de organizações. Em um contexto em que se discute a necessidade de as empresas se reinventarem e assumirem um papel de protagonista frente aos desafios da sociedade, equilíbrio, transformação e cooperação são conceitos basilares para a reinvenção do mercado. O olhar para as necessidades dos *stakeholders* e os alertas apresentados pelo planeta – como as mudanças climáticas – aceleram cada vez mais essa necessidade de transformação. Os estudos mais recentes das áreas de negócio também caminham nessa direção. Em 2011, a *Harvard Business Review*<sup>6</sup> publicou um artigo dos especialistas Porter e Kramer, apresentando o conceito de valor compartilhado que conecta a geração de valor econômico à geração de valor para sociedade. Nesse sentido, o que os autores discutem é que o progresso de uma empresa deve estar conectado com o progresso dos outros indivíduos que estão ligados a ela. Trata-se de garantir que a prosperidade seja algo presente de maneira integrada e sistêmica no escopo organizacional.

Os princípios do cooperativismo também se relacionam ao conceito de sustentabilidade. De uma forma ou outra, todos os sete se relacionam, porém gostaríamos de destacar alguns deles. A **participação econômica dos membros**, junto da **gestão democrática**, se alinha com a dimensão econômica do *triple bottom line*, conceito apresentado por Elkington (1994)<sup>7</sup>. Nessa discussão, a prosperidade financeira, a justiça e a transparência são essenciais na governança de uma cooperativa. Por outro

lado, o princípio de **educação, formação e informação** estimula a democratização do conhecimento e o desenvolvimento de capacidades que podem ser utilizadas para a implementação da sustentabilidade nos processos produtivos e na gestão da cooperativa. O **interesse pela comunidade** reforça a responsabilidade da cooperativa pelo impacto gerado nas comunidades em que está inserida, bem como pelo trabalho e acompanhamento para ampliar o impacto social e econômico de diferentes formas, tanto de dentro para fora quanto de fora para dentro. Por fim, destacamos a **intercooperação** que fortalece a troca e a **parceria** entre cooperativas de diferentes ramos, que podem atuar de maneira conjunta em prol de um objetivo comum, como deixar um planeta para as próximas gerações.

### 3.4 Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) foram apresentados pela ONU, na Rio-92, como uma estratégia global para o desenvolvimento sustentável. No entanto, eles só foram aprovados em 2000, durante a Cúpula do Milênio, considerada a maior reunião de dirigentes mundiais de todos os tempos, da qual participaram 147 chefes de Estado e de governo de 191 países.

Os ODM que orientaram a agenda sustentável do planeta até 2015 foram:

1. Erradicar a extrema pobreza e a fome.
2. Atingir o ensino básico universal.
3. Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres.
4. Reduzir a mortalidade infantil.
5. Melhorar a saúde materna.
6. Combater a aids, a malária e outras doenças.
7. Garantir a sustentabilidade ambiental.
8. Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.

Com o encerramento dos ODM, em 2015, a ONU percebeu a necessidade de definir uma nova agenda sustentável para o planeta, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), elaborados sobre as bases criadas pelos ODM, incluindo novos temas e com foco nas respostas a novos desafios, como a mudança global do clima, a desigualdade econômica, a inovação, o consumo sustentável, a paz e a justiça, entre outras prioridades. Ao todo, são 17 objetivos e 169 metas para o atingimento do desenvolvimento sustentável em todo o mundo até 2030, divididos em cinco grandes áreas: pessoas, prosperidade, paz, parcerias e planeta. Os ODS buscam o engajamento de todos, incluindo governos, empresas e organizações de todos os setores, sociedade e indivíduos.

A Agenda 2030 – também chamada Agenda Global – apresenta um cenário de inúmeras possibilidades e novos caminhos para alcançar um mundo melhor e “não deixar ninguém para trás”. Os ODS integrantes da Agenda 2030 são:

1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.

2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e nutrição adequada para todos e promover a agricultura sustentável.
3. Alcançar a vida saudável para todos, em todas as idades.
4. Fornecer educação equitativa e inclusiva de qualidade e oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.
5. Atingir a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres e meninas, em todos os lugares.
6. Assegurar água e saneamento para todos para um mundo sustentável.
7. Garantir o acesso a serviços modernos de energia a preços acessíveis, sustentáveis e confiáveis para todos.
8. Promover o crescimento econômico forte, sustentável e inclusivo e trabalho digno para todos.
9. Promover a industrialização sustentável.
10. Reduzir as desigualdades dentro e entre países.
11. Construir cidades inclusivas, seguras e sustentáveis e assentamentos humanos.
12. Promover o consumo e produção sustentáveis.
13. Promover ações em todos os níveis para combater as alterações climáticas.
14. Atingir a conservação e o uso sustentável dos recursos marinhos, oceanos e mares.
15. Proteger e restaurar os ecossistemas terrestres e frear a perda de biodiversidade.
16. Conseguir sociedades pacíficas e inclusivas, leis de direito e instituições capazes e eficazes.
17. Fortalecer e melhorar os meios de implementação e parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Os primeiros 16 objetivos focam áreas prioritárias e o 17º traz mecanismos de implementação – finanças, comércio, tecnologia, capacitação, parcerias e dados. Confira os 17 ODS na Figura 3.1, a seguir.

Figura 3.1 – ODS



Fonte: ONU, 2019.<sup>8</sup>

O ODS 17, que preconiza o estabelecimento de parcerias e meios para a implementação das metas, é um importante elemento para a garantia do sucesso dessa agenda até 2030. O diálogo e a colaboração inter e multissetorial são fundamentais para compatibilizar todas as atividades desenvolvidas em um território, tanto as produtivas quanto as conservacionistas. Apesar de parecerem objetivos opostos, um não existe sem o outro. Não há desenvolvimento e crescimento econômico sem o equilíbrio entre todos os objetivos e interesses de uma comunidade, com uma visão integrada, sistêmica e interdependente.

No mundo inteiro, organizações de diferentes tipos e naturezas jurídicas – públicas, privadas e/ou da sociedade civil – estão atuando juntas para o atingimento das metas. Essas parcerias, que surgem das oportunidades de desenvolvimento de novos modelos de negócios, envolvem organizações engajadas em temas comuns, como, por exemplo, acabar com a miséria (ODS 1), promover o consumo consciente (ODS 8) e combater as mudanças climáticas (ODS 13).

São muitos os exemplos de sucesso e possibilidade de implementação dos ODS, os quais podem fomentar a geração de emprego e renda, além de promover o desenvolvimento econômico com mais igualdade, respeito e justiça no mundo todo. A agenda climática, por exemplo, que é urgente e importantíssima, pode ser encarada como uma oportunidade de desenvolvimento da comunidade, tendo em vista que – sabemos apenas – reduzir as emissões de carbono não será suficiente para cumprir as metas do Acordo de Paris que foca em manter o aumento da temperatura média global inferior a 2°C. Assim, mais do que estabelecer uma economia de baixo carbono, será necessário empreender tecnologias para a captura e estoque do carbono em excesso na atmosfera, sendo, de todas, a mais tecnológica, eficiente e barata a manutenção e/ou restauração florestal. As florestas capturam e estoam carbono para o seu crescimento, proporcionando também diversos outros benefícios, para além da mitigação das mudanças climáticas. Os serviços ambientais e ecossistêmicos – ou serviços da natureza –, como a manutenção da biodiversidade e do capital natural, a provisão de água, ar puro, recursos naturais e adequação do clima, são fundamentais para garantir a vida, a saúde e o bem-estar no planeta. O alcance do êxito em nossa sociedade depende do respeito ao meio ambiente e da perpetuidade dos seus recursos. Assim, a agenda do clima também fortalecerá as ações de conservação e recuperação de áreas degradadas e plantações florestais, com a perspectiva de melhores decisões sobre o uso do solo.

Todos queremos entregar às presentes e futuras gerações um mundo melhor, com melhores perspectivas de vida, saúde e bem-estar, emprego e renda. A Agenda 2030 só será alcançada com o engajamento verdadeiro de todas as pessoas, de forma individual e coletiva, em toda a sociedade, cada uma fazendo a sua parte, em parceria por um mundo melhor.

### **3.5 Em busca de oportunidades na cadeia de valor**

*“O valor não diz respeito ao produto ou serviço, mas ao que ele gerará na vida e cotidiano das pes-*

soas”. Esse conceito, apesar de ter autoria desconhecida, representa o real significado do que é gerar valor, que não necessariamente se conecta ao atributo financeiro, mas ao impacto gerado nas outras pessoas. Como cooperativas, esse impacto acontece o tempo todo e de diferentes formas, seja pelo valor que é gerado, seja pelo valor que é percebido.

Toda organização tem um conjunto de atividades geradoras de valor, ou seja, iniciativas, atividades, processos e relacionamentos que, ao se conectar de maneira harmônica, geram vantagem competitiva e possibilitam a diferenciação perante o mercado, favorecendo o crescimento, prosperidade e perenidade. Esse conjunto é conhecido como cadeia de valor, em um modelo desenvolvido por Michael Porter, em 1985<sup>9</sup>, ao descrever o processo que as empresas podem seguir para observar suas atividades e analisar a conexão entre os seus elos, como forma de analisar o seu negócio.

É muito importante visualizar a cooperativa de maneira sistêmica, como um todo formado por diferentes partes independentes, porém não isoladas, que interagem de forma dinâmica. Por estar dentro de um ecossistema – seja ele uma comunidade, uma região ou até mesmo o próprio ecossistema cooperativista –, as ações e reações da cooperativa impactam toda a cadeia natural de processos internos e externos, fluxos de produção e matéria-prima e até mesmo o processo de comunicação com o mercado, cooperados e clientes. Conforme apresentado na Figura 3.2, Porter<sup>9</sup>, em seu modelo, define um conjunto de atividades comuns à maioria dos negócios, baseando-se na forma como os *inputs* (matérias-primas) são transformados em *outputs* (produtos) para oferta ao consumidor final. Essa cadeia se divide em atividades primárias e secundárias (ou de suporte).

Figura 3.2 – Cadeia de valor de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1985).<sup>9</sup>



O desenvolvimento de uma cadeia de valor é um processo que envolve diferentes áreas da cooperativa, ao entender que cada uma das atividades envolve outras subatividades que buscam garantir a qualidade das entregas esperadas. É importante observar as conexões entre todas as partes para, a partir daí, buscar oportunidades de geração de valor. Aproximar os temas de sustentabilidade desse processo colabora para a construção de uma cadeia de valor sustentável, que gera impacto positivo para a sociedade.

O olhar sustentável para a cadeia se baseia em três dimensões principais:

- **Processos produtivos:** forma como a cooperativa desenvolve os seus produtos e serviços; o processo de beneficiamento, fabricação, produção, armazenamento e transporte, por exemplo.
- **Insumos para a produção:** quantidade e tipos de insumo utilizados para a realização dos processos da cooperativa. Esta dimensão inclui o uso de água e energia, embalagens e gestão de resíduos.
- **Cadeia de fornecedores:** é importante ter uma visão integrada dos seus fornecedores, para garantir uma boa gestão de riscos e parceria. É também a dimensão mais crítica, pois envolve atores externos à cooperativa.

Quando essas três dimensões estão em harmonia, a gestão da cadeia acontece de maneira efetiva na cooperativa, sendo um espaço para inovar e pensar em formas de melhorar e potencializar o impacto gerado em diferentes dimensões, além dos ganhos reputacionais e de competitividade.



#ficaadica

A implementação da sustentabilidade dentro da cooperativa é uma jornada e a visão sistêmica da cadeia colabora para isso de diferentes formas. Confira algumas dicas para ser bem-sucedido nesse processo:

► **Busque mais eficiência em seus processos**

Independentemente do ramo da sua cooperativa, existem possibilidades de otimizar os seus processos, seja na produção, seja na oferta de serviços. Novos equipamentos, tecnologias ou até economia de energia são algumas das formas de fazer isso.

► **Conheça a sua cadeia de fornecedores**

A gestão de fornecedores merece bastante atenção dentro da cooperativa. Além de construir uma relação positiva de parceria, é importante se certificar da origem e procedência das suas matérias-primas ou insumos, assim como ter uma visão transparente de tudo. Conheça as potencialidades dos seus fornecedores e explore interações e parcerias para gerar mais valor em conjunto.

► **Transborde o cooperativismo para a cadeia**

É muito importante que, além dos cooperados, os seus parceiros, fornecedores e clientes conheçam o que representa o cooperativismo e a importância da sustentabilidade para a cooperativa. Treinamentos, capacitações e diretrizes claras permitem que todos estejam mais perto e engajados.

### 3.6 O relacionamento com as partes interessadas

A essência do cooperativismo se baseia na cocriação de valor pela relação com diferentes atores que têm uma participação nos processos e nos resultados da cooperativa. Na estratégia empresarial,

esses atores são chamados *stakeholders* e incluem qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos objetivos da cooperativa, além de ter o direito legitimado de atuar nas ações de gestão e nos resultados da organização. Um dos grandes estudiosos desse tema é o filósofo Edward Freeman, que, em 1984, teorizou esse processo, reforçando que a geração de valor é maior quando os gestores incluem os seus diferentes *stakeholders* na estratégia, entendendo as suas necessidades e potencializando as vantagens desse relacionamento. Esses atores, ou partes interessadas, incluem, dentre outros, cooperados, colaboradores, fornecedores, concorrentes, clientes, órgãos reguladores, organizações não governamentais e a comunidade em que a cooperativa está inserida.

Figura 3.3 – Visualização de stakeholders de uma cooperativa



Fonte: Os autores (2021).

O modelo econômico clássico discute a "primazia" dos *shareholders*, em que todo o processo de gestão é voltado para atender ao interesse dos proprietários e acionistas das empresas. A teoria dos *stakeholders*, assim como o cooperativismo, faz um contraponto a esse modelo, evidenciando a necessidade de incluir todas as outras partes interessadas, como peças-chave da organização. Além de geração de valor, o envolvimento dos *stakeholders* colabora para legitimar as atividades da cooperativa, fornece informações sobre o contexto de negócios e facilita o *networking* com outras instituições e públicos. Como defende Freeman (1984)<sup>10</sup>, a organização está no centro de uma teia de *stakeholders*, atuando como um sistema complexo de troca de bens, serviços, informações, tecnologia, talento, influência, dinheiro e outros recursos.

Podemos classificar os *stakeholders* em duas dimensões. Os primários estão relacionados diretamente à estratégia do negócio, abrangendo os cooperados, clientes, fornecedores, diretores e concorrência. Em outro nível, temos os secundários, que também interagem com a cooperativa, mas em estágio distinto, como os governos, mídia, comunidade, instituições financeiras e órgãos reguladores. Cada um desses grupos ou indivíduos tem seus próprios interesses e necessidades e influencia as atividades da cooperativa. Para que essa interação seja efetiva, é necessário construir um modelo de atuação, que podemos estruturar em quatro etapas, conforme apresentado a seguir.

### **1. Identificação**

Identificar quem são as partes interessadas é um exercício colaborativo envolvendo as mais diversas áreas da cooperativa e idealmente liderado pela gestão para garantir legitimidade. Nesse processo, a organização deve mapear os seus públicos estratégicos, observando a sua cadeia de valor e refletindo sobre o seu processo de produção e as diferentes interações que acontecem nessa jornada.

### **2. Priorização**

Para garantir o atendimento do interesse dos *stakeholders*, é necessário criar critérios de priorização, entendendo que, para o negócio, é impossível garantir que tudo aconteça ao mesmo tempo. A Saliência de *stakeholders* é um modelo desenvolvido por Mitchell, Agle e Wood (1997)<sup>11</sup> que ajuda os tomadores de decisão a analisar as necessidades de cada uma das partes interessadas e identificar com mais clareza quais são os públicos que devem ter prioridade de atendimento. São considerados três parâmetros para essa análise: poder de influência, legitimidade das demandas e urgência de atendimento. O poder de influência se refere à capacidade que o *stakeholder* tem de influenciar os resultados e entregas de uma organização. A legitimidade olha para a autoridade ou nível de envolvimento que as partes interessadas têm com a cooperativa. Por fim, a urgência se refere ao tempo que esse indivíduo ou grupo tem para ter as suas demandas atendidas.

Exemplifiquemos com os cooperados. Esse grupo tem grande influência nos resultados da cooperativa? É legítimo e tem um reconhecimento formal dentro do modelo de negócio ou das estruturas de governança? As demandas dos *stakeholders* são tratadas com agilidade para serem resolvidas? Se tivermos resposta positiva para todas essas questões, podemos considerar o cooperado um *stakeholder* prioritário para a estratégia.

### **3. Relacionamento**

Como terceira etapa, o relacionamento ajuda no fortalecimento da imagem corporativa. Um bom relacionamento se constrói com transparência e por meio de canais abertos de comunicação e ouvidoria, como as assembleias, por exemplo. Além disso, a divulgação clara das ações da cooperativa por relatórios, canais de notícias e redes sociais colabora para uma aproximação com os diferentes públicos e para fortalecer vínculos de relacionamento.

Engajar os *stakeholders* também faz parte dessa construção de relação e torna mais fácil o processo de identificação de demandas e necessidades dos *stakeholders*, possibilitando muitas vezes antecipar e gerenciar conflitos.

Para refletir: qual é o melhor canal para falar com cada público? Como comunicar? Que tipo de interação você quer construir? Como garantir a transparência com os seus *stakeholders*?

#### 4. Monitoramento

Depois de identificar, priorizar e se relacionar com os *stakeholders*, é importante um monitoramento constante para garantir que se possa relacionar a satisfação dos interesses desses *stakeholders* às ações realizadas pela cooperativa, bem como observar essas interações e assegurar que as atividades e informações estejam fluindo de maneira adequada. Isso ajuda a avaliar e minimizar eventuais riscos no relacionamento com as partes interessadas.

### 3.7 Gerando inovações sustentáveis

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005)<sup>12</sup>, inovação pode ser definida como a implementação de um produto (bem ou serviço), processo, estratégia ou método novo ou significativamente melhorado. Inovar é um fenômeno complexo que envolve a tradução de conhecimento científico e técnico em novos produtos, técnicas e serviços. Refere-se também ao aumento da eficácia organizacional, a partir de ideias que são aceitas pelos diferentes *stakeholders* que se conectam com a organização.

Em suma, inovação significa novas formas de fazer as coisas, o que abrange o conceito para incluir outros temas que não só ciência e tecnologia, mas também novas ideias, instituições, práticas e comportamentos que moldam padrões científicos e tecnológicos<sup>13</sup>. Por meio do conhecimento, cada vez mais a inovação é aplicada na saúde, no desenvolvimento de materiais renováveis e nos investimentos em energia limpa e renovável. A educação também passou por um grande processo de transformação, com a adoção de novas tecnologias e a capacitação das pessoas para um novo cenário econômico e global, atendendo às mudanças do mercado.

Barbieri *et al.* (2010, p. 151)<sup>14</sup> definem inovação sustentável como a “introdução (produto, assimilação ou exploração) de produtos, processos, métodos de gestão ou negócios, novos ou significativamente melhorados e que tragam benefícios ambientais, sociais e econômicos comparados a alternativas pertinentes”. O conhecimento é o principal elo entre inovação e sustentabilidade, que podemos analisar de duas maneiras: a sustentabilidade como motor para a inovação e a inovação como motor para a sustentabilidade. De um lado, isso significa inovar considerando as três dimensões da sustentabilidade, a saber:

- **Dimensão ambiental:** observar os impactos que a cooperativa gera no meio ambiente pelo uso de recursos naturais, gases de efeito estufa ou descarte de resíduos.
- **Dimensão social:** estar atento às relações com a comunidade externa da cooperativa (desem-

prego, desigualdades, exclusão), mas também à comunidade interna de colaboradores, funcionários e cooperados (diversidade, acessibilidade etc.).

- **Dimensão econômica:** preocupação com a prosperidade financeira da cooperativa, garantindo satisfação dos interesses, competitividade e perpetuidade do negócio.

Por outro lado, a inovação pode ser um grande caminho para soluções mais sustentáveis e para colaborar para a transformação da sociedade. Isso se traduz num exercício de observar as tendências e temas globais, além de riscos futuros que possam impactar a cooperativa. Ainda, ao contrário das abordagens mais comuns de inovação que focam os *stakeholders* primários da organização, como os fornecedores, clientes, cooperados e colaboradores, a abordagem sustentável para inovação considera uma visão mais ampla de partes interessadas, incluindo também *stakeholders* secundários, como governos, comunidade, organizações não governamentais e a própria sociedade. Essa tônica é muito explorada nos ODS, que só serão atingidos se inovarmos para mudar o *status quo*, pois os caminhos que nos trouxeram até aqui não vão nos levar adiante.

### 3.8 Prática na cooperativa

Uma premissa essencial no processo de implementação de estratégias de inovação sustentável dentro da cooperativa é que se trata de uma jornada. Como qualquer jornada, tem seus altos e baixos e envolve a maturidade da organização, além das capacidades internas de executar as ações. É importante entender que não é possível fazer tudo, mas é possível fazer tudo que puder.

O primeiro passo é entender o conceito de sustentabilidade. O *triple bottom line* define como sendo o equilíbrio entre três dimensões: ambiental, social e econômica. Nesse processo, é possível perceber que a sustentabilidade está presente em todas as áreas da cooperativa e deve ser tratada como um tema transversal e parte da estratégia. O entendimento sobre o tema deve perpassar todos os níveis de colaboradores, para garantir a sensibilização e engajamento em relação a tudo isso, criando o senso de nós, como parte da essência organizacional.

Depois disso, a cooperativa deve fazer um diagnóstico para entender o *status* atual em que se encontra em relação ao tema. Uma matriz de maturidade em sustentabilidade pode colaborar com esse processo, pois clarifica o estágio de desenvolvimento e implementação de iniciativas sustentáveis da cooperativa e pode ser utilizada pelos colaboradores individualmente ou em equipes para avaliar o seu progresso na jornada de integração da sustentabilidade em seus processos<sup>15</sup>. É importante refletir sobre as dimensões da sustentabilidade e o nível em que a cooperativa está em cada uma delas. Os ODS, por exemplo, são um *framework* interessante para discutir diferentes temas que se cruzam com as ambições da cooperativa, do planeta e da sociedade. O processo de diagnóstico deve ser colaborativo, para garantir o engajamento dos diferentes setores e uma visão real das capacidades e recursos financeiros e humanos presentes na cooperativa nesse momento.

Um processo complementar ao diagnóstico é entender quais são as oportunidades que a cooperativa tem para gerar inovações sustentáveis. Isso passa por conhecer quem são os *stakeholders* (indiví-

duos ou grupos) que se relacionam com a cooperativa e como eles podem passar a gerar mais valor para a organização ou, ainda, como podem se tornar mais parceiros em diferentes projetos. É importante fortalecer esse relacionamento e garantir um canal de escuta ativa, percebendo quais oportunidades podem surgir dessa interação. Quais necessidades esses *stakeholders* têm? Como suprir essas necessidades? É possível criar produtos e serviços para atender a essa demanda? Temos potencial de gerar impacto positivo? Esses são alguns dos questionamentos que podem ser feitos para auxiliar nessa etapa.

Por outro lado, os processos internos da cooperativa complementam esse diagnóstico. É essencial conhecer a cadeia de valor e seus elos, o funcionamento das áreas e como as tarefas são feitas no dia a dia. Da mesma forma, os gestores podem se questionar se esses processos estão funcionando de maneira adequada ou se a eficiência está sendo garantida em cada uma dessas etapas. Como melhorar essas atividades e entregas? Como garantir que os funcionários estejam executando esses processos de maneira adequada?

Após o diagnóstico, é hora de explorar as potencialidades da cooperativa. A reflexão sobre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é um conceito conhecido na administração e colabora com esse processo. A matriz FOFA, ou análise SWOT, avalia os diferentes cenários relacionados ao negócio para melhorar as chances de sucesso de novos projetos ou iniciativas. As forças e as fraquezas são parte de uma análise interna da cooperativa, com seus pontos positivos e negativos relacionados à operação e à forma como ela executa e entrega seus produtos e serviços. São fatores que estão no ambiente de controle da cooperativa e ela tem autonomia para modificar. De maneira antagônica, temos os fatores externos, que acabam saindo da zona de controle direto da organização. Nessa dimensão, se encontram as oportunidades e ameaças, que incluem análise de mercado, concorrentes, tendências de consumo e macroambiente político, econômico e social. Aqui, temos os grandes temas globais e riscos diversos que podem impactar a cooperativa.

Com essa visão construída, é hora de pensar em oportunidades. Considerando as fraquezas e ameaças, como a cooperativa pode resolver esses problemas? Existe espaço para inovar, melhorando processos ou contribuindo para a redução ou eliminação dessas ameaças? Ou, ainda, considerando as forças e oportunidades, como potencializar esse impacto positivo? Como ampliar o legado deixado pela cooperativa nas comunidades onde está inserida?

A sociedade demanda essa transformação urgente do setor corporativo. Dessa forma, a implementação e o desenvolvimento de inovações sustentáveis dentro das cooperativas se tornam uma transformação necessária.

Como observamos, o olhar para a sustentabilidade é uma habilidade a ser desenvolvida dentro das organizações e se apresenta como um grande caminho gerador de oportunidades para inovar e gerar um impacto positivo na sociedade, ao mesmo tempo que a cooperativa prospera. A visão sistêmica é essencial para entender que uma organização faz parte de um todo e interage de diferentes formas com seus clientes, consumidores, fornecedores, cooperados e a própria natureza. No próximo capítulo, você irá entender como inovar explorando as oportunidades ao seu redor.

## Referências do capítulo

- <sup>1</sup> NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente/>> Acesso em: 20 dez. 2021.
- <sup>2</sup> MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE (MMA). **Agenda 21 Brasileira**. <<https://antigo.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-brasileira.html>> Acesso em: 15 fev. 2022.
- <sup>3</sup> WWF - World Wildlife Fund. **Living Planet Report: Overconsumption is driving the rapid decline of the world's natural environments**. 1998. Disponível em: <<https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/livingplanetreport98.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2022.
- <sup>4</sup> BOFF, L. **Os limites do capital são os limites da Terra**. Disponível em: <<http://www.fernandosantiago.com.br/cartaterra.pdf>>, 2009. Acesso em: 21 dez. 2021.
- <sup>5</sup> BRUNDTLAND, G. **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future**. *United Nations General Assembly document A/42/427*, 1987.
- <sup>6</sup> PORTER, M. E., KRAMER, M.R. **Creating Shared Value**. *Harvard Business Review* 89, nos. 1-2 : 62-77, 2011.
- <sup>7</sup> ELKINGTON, J. **Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development**. *California Management Review*, 36, 90-100, 1994.
- <sup>8</sup> ONU BRASIL. **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável**. <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>> Acesso em : 15 fev 2022.
- <sup>9</sup> PORTER, M. E. **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. NY: Free Press, 1985.
- <sup>10</sup> FREEMAN, R.E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. *Pitman*, Boston, 1984.
- <sup>11</sup> MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., & WOOD, D. J. **Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts**. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886, 1997.
- <sup>12</sup> OECD, EUROSTAT. **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**. *Third edition, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*, Paris, 2005.
- <sup>13</sup> STEPS Centre. **Innovation, Sustainability, Development: A New Manifesto**. *STEPS Centre*, Brighton (UK), 2010.
- <sup>14</sup> BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G. de.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. de. **Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 2, abr-jun, p.146-154, 2010.
- <sup>15</sup> HYND, E. J., BRANDT, V., BUREK, S., JAGER, W., KNOX, P., PARKER, J. P., ...& ZIETLOW, M. **A maturity model for sustainability in new product development**. *Research-Technology Management*, 57(1), 50-57, 2014.

## Capítulo 4

# Inovação aberta: a verdade está lá fora...

Prof. Rodrigo de Barros, Me. Eng.

“A rápida inovação tecnológica no mundo empresarial de hoje tornou quase impossível para qualquer empresa sustentar sua supremacia tecnológica **sem utilizar conhecimentos e tecnologias externas.**”

Henry Chesbrough, 2017



## Apresentação

O dinamismo do mundo atual e a inserção das cooperativas na economia do conhecimento geram uma necessidade cada vez mais emergente por agilidade nos processos de inovação. É necessário conhecimento, mas também celeridade às organizações. Esse é o ponto-chave da inovação aberta! Trata-se de uma abordagem de inovação que ajuda a sua cooperativa a acelerar os processos de inovação.

Neste capítulo, você verá os principais conceitos e vantagens dessa abordagem e, claro, aprenderá uma forma estruturada para planejar e executar uma estratégia de inovação aberta em sua cooperativa. Ao final, compreenderá o porquê de a verdade estar lá fora...

### 4.1 Inovação aberta?

É de uma riqueza enorme a criatividade das pessoas quando, em workshops, eu pergunto: o que é inovação aberta? Acredite, respostas das mais distintas perspectivas são ditas, e isso é muito legal! Mostra a riqueza de pensamentos da turma. O interessante de observar é que muita gente ainda não tem clareza sobre esse assunto – tecnicamente falando.

Embora a inovação aberta seja cada vez mais crescente nas organizações e, mais recentemente, no cooperativismo, é um tema que precisa ser difundido, provocado, estimulado. Você vai entender os motivos neste capítulo e perceber o quanto as práticas de inovação aberta, ou *open innovation* (usarei os dois termos no decorrer do texto), contribuem para a sustentabilidade da inovação.

Mas vamos lá! Indo direto ao ponto: se temos uma inovação classificada como “aberta”, é porque existe a inovação fechada, correto?

Isso mesmo! A inovação fechada ainda é a forma mais tradicional de inovar; ela diz respeito aos esforços de inovação ocorridos dentro da organização utilizando os recursos integralmente pertencentes a ela. Em outras palavras, trata-se de um processo de inovação fechado aos limites da sua cooperativa, considerando a sua estrutura física, de pessoas, de recursos financeiros e esforços de pesquisas e desenvolvimento, por exemplo. Do outro lado, temos a **inovação aberta**, que provoca a sua cooperativa a abrir as fronteiras e interagir com agentes externos a ela nos processos de inovação. Trata-se da sua cooperativa em interação com o chamado **ecossistema de inovação**!

Quando falo isso nas aulas e *workshops* com as cooperativas do nosso Brasil, é nítido um incômodo em muitas lideranças do cooperativismo. Isso se dá porque o processo de inovação aberta traz alguns riscos a mais no processo de inovar, mas, acima de tudo, ainda mexe com valores tradicionais de muitas cooperativas.

Neste capítulo, convido você a entender, em termos práticos, as vantagens da inovação aberta e como aplicá-la de forma estratégica e segura em sua cooperativa.

Vamos lá?

## 4.2 Por que inovação aberta?

O conceito de open innovation surgiu com o professor e diretor executivo do *Open Innovation Center* da Universidade da Califórnia, em Berkeley, Henry Chesbrough. Antes de tornar-se professor, ele era executivo de uma empresa de tecnologia no Vale do Silício. Essa experiência lhe mostrou que havia uma grande lacuna entre o mundo acadêmico e o mundo dos negócios.

Sendo a inovação um processo de desenvolvimento de novos conhecimentos úteis à sociedade, faz todo o sentido que tenhamos cada vez mais a aproximação de instituições de ensino e pesquisa com o mundo empresarial e, ampliando o conceito original, com as cooperativas!

Percebendo essa distância entre os dois mundos, Chesbrough passou a pesquisar e estudar formas de aproximá-los. Sua pesquisa tornou-se o primeiro livro sobre o assunto. Lançado em 2003, chama-se *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology* (HBS Press, 2003)<sup>1</sup>. Nesse livro, temos o conceito clássico de open innovation (inovação aberta), a saber:

*"Inovação Aberta é o uso de fluxos de conhecimento internos e externos para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para o uso externo de inovação, respectivamente".*

Interessante, certo? Mas vamos simplificar e direcionar para a sua realidade:

**Inovação aberta é fazer uso da cooperação com atores do ecossistema de inovação para acelerar os processos de inovação da sua cooperativa, visando a expandir mercados e desenvolver vantagens competitivas.**

Ou seja, é um processo mais descentralizado que ajuda, inclusive, a oxigenar a criatividade das pessoas nos processos de inovação. Lembre-se sempre: a inovação é fruto das pessoas criativas. Se a sua cooperativa permitir ampliar os horizontes para novas interações com atores externos a ela, isso promoverá a criatividade, aquisição de novos conhecimentos e experiência e aumentará as chances de sucesso dos projetos de inovação.

Nos últimos anos, tem-se um movimento crescente de inovação aberta. Muitas organizações, incluindo cooperativas, passaram a adotar estratégias de open innovation. Antes, a forma predominante de inovação era a fechada, mas, atualmente, esse cenário vem mudando consideravelmente.

Chesbrough destaca que a inovação fechada vem perdendo espaço nas organizações, principalmente devido a:

- 
- ▶ aumento do número de profissionais altamente qualificados no mercado;
  - ▶ aumento da disponibilidade de venture capital (capital de risco);
  - ▶ oferta, pelo ambiente inovador de uma empresa, de oportunidades externas para inovações potenciais não utilizadas;
  - ▶ crescente número de clientes competentes, fornecedores especializados e pequenas empresas disponíveis como parceiros de cooperação.
- 

É inevitável não aderir à *open innovation*. Uma sociedade orientada à informação é cada vez mais necessitada de boas informações e conhecimento de valor! Em um mundo tão dinâmico, estabelecer parcerias para inovar se torna essencial, afinal essas parcerias irão contribuir para a construção do conhecimento, base da inovação e da tecnologia.

Na inovação aberta, sua cooperativa se abre para intercooperar com outras cooperativas, universidades, centros de pesquisa, incubadoras, aceleradoras, investidores, Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs), *start-ups*, governo e entidades de classe, por exemplo. São muitos os termos relacionados ao mundo da *open innovation*, mas fique tranquilo que logo você entenderá o significado dos principais e como sua cooperativa pode desenvolver estratégias de inovação aberta por meio da interação com o ecossistema de inovação.

Uma questão fundamental é compreender o panorama e o crescente movimento de inovação aberta no Brasil. De acordo com o relatório Top 100 open corps, de 2021<sup>2</sup> – uma pesquisa feita pela 100 Open Startups –, temos sete principais *insights* que resumem o cenário da *open innovation* em nosso país. Uma curiosidade: temos cooperativas do setor de saúde e de crédito entre as organizações que mais fazem inovação aberta no Brasil!

Vamos lá?

### **1) A *open innovation* com *start-ups* mais do que dobra a cada ano e não há sinais de que esse crescimento vá parar tão cedo**

O número anual de relacionamentos de *open innovation* entre corporações e *start-ups* mais do que triplicou de 2019 a 2021. Foram registrados 8.050 relacionamentos em 2019, 13.433 em 2020 e 26.348 em 2021.

Quais desses relacionamentos foram da sua cooperativa? Vale a pena considerar *start-ups* alinhadas ao seu modelo de negócio para futuras interações de *open innovation*. Esteja atento.

### **2) A curva de aprendizado é vigorosa e a intensidade da *open innovation* com *start-ups* dobra a cada ano entre as empresas mais bem ranqueadas**

As empresas ganham muita intensidade nos relacionamentos de *open innovation* com *start-ups* conforme amadurecem suas práticas. As empresas *top 10* do *ranking* têm o número médio de contratos vigentes multiplicado por 12 até seu quarto ano na prática e por 18 até o quinto ano.

Se a sua cooperativa já tem práticas de *open innovation* maduras, pode entrar nesse *ranking* em breve! Caso ainda sejam práticas incipientes, tenha o radar ligado para essas informações, pois elas podem ajudar em definições estratégicas de inovação aberta para a sua cooperativa.

### 3) O número de empresas com relacionamento de *open innovation* superou o de *start-ups*

Até 2019, observava-se um número maior de *start-ups* com relacionamentos registrados com empresas do que de empresas com relacionamentos com *start-ups*. A partir de 2020, a tendência se inverteu e, atualmente, o número de empresas é 1,9 vez superior ao de *start-ups*. Isso demonstra uma procura crescente por parte das organizações por *start-ups*. São organizações que já compreenderam as vantagens de adotar práticas de inovação aberta e buscam acelerar seus processos de inovação, visando à competitividade e criatividade.

É importante destacar que a maioria das organizações busca *start-ups* para apoio, tanto em atividades principais do modelo de negócio, quanto em atividades de suporte/gerenciais.

### 4) Empresas de todos os setores e tipos procuram fazer negócios com as *start-ups*

Algumas das categorias com maior intensidade de *open innovation* com *start-ups* são: serviços profissionais, bens de consumo e alimentação, varejo e distribuição e transporte e logística.

Confira, na Figura 4.1, os setores que mais despontam em termos de negócios com *start-ups* e avalie esse cenário em relação ao momento atual da sua cooperativa.

Figura 4.1 - Panorama da *Open Innovation & Startups* no Brasil (2016-2021) - Distribuição dos pontos do *ranking* entre os setores da empresa



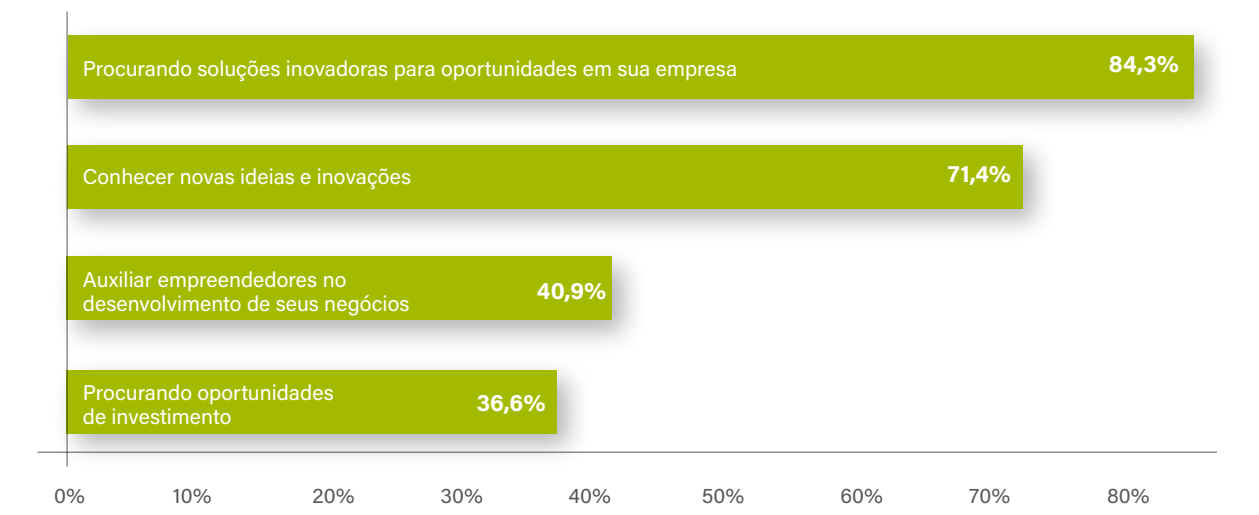
Fonte: Ranking 100 *Open Startups* 2020 - [www.openstartups.net](http://www.openstartups.net)

### 5) O interesse dos executivos pelas *start-ups* não é mais apenas um *hype*

Dados do *Top 100 open corps* mostram que, em 2016, 1.157 executivos de organizações com mais de cem funcionários interagiram com as *start-ups* cadastradas. Na edição de 2021, esse número saltou para 9.779 executivos.

A Figura 4.2 sintetiza as informações do relatório sobre as principais motivações de executivos na busca por *start-ups*.

Figura 4.2 - Panorama da *Open Innovation & Startups* no Brasil (2016-2021) - Motivos pelos quais executivos buscam *startups*



Fonte: Ranking 100 *Open Startups* 2020 - [www.openstartups.net](http://www.openstartups.net)

Note que a principal razão é procurar soluções inovadoras para oportunidades da organização. Nesse ponto, é fundamental você compreender que a inovação aberta está diretamente relacionada à estratégia da sua cooperativa. Se, na sua estratégia, há oportunidades e desafios que poderiam ser mais facilmente resolvidos em uma relação de cooperação com algum ator do ecossistema de inovação, como uma *start-up*, por exemplo, considere fazer esse movimento.

Como costumo falar em meus *workshops* de *open innovation* pelo Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE): há muita gente talentosa do outro lado do muro! Vá além das fronteiras da sua cooperativa!

### 6) Quem procura acha, e não é tarde demais para começar

Acompanho a realidade de muitas cooperativas em seus esforços de inovação aberta desde o ano de 2019 e é possível perceber o quanto houve de evolução no cooperativismo nesse quesito.

Lembro que, quando iniciei os *workshops* de *open innovation* com cooperativas de diferentes

setores e regiões do Brasil pelo ISAE, a minoria das cooperativas apontava alguma evidência de estratégias e práticas formais relacionadas à inovação aberta. De 2020 a 2021, mesmo em um cenário de pandemia, tornaram-se cada vez mais comuns os relatos e cases de sucesso de cooperativas com práticas de inovação aberta estratégicas, formalizadas.

Independentemente do grau de maturidade, é certo que o cooperativismo vive um momento ím-par em termos de *open innovation*.

Se a sua cooperativa ainda não faz inovação aberta, não se preocupe. O relatório *Top 100 open corps* traz três razões de não ser tarde para começar:

- 
- ▶ 1. É fácil contratar startups experientes em serviços de suporte à operação.
  - ▶ 2. É possível encontrar uma enorme variedade de produtos e serviços entre as startups.
  - ▶ 3. A maior parte das corporações ainda está no início da curva de aprendizado.
- 

Considere esses três itens motivadores para a sua cooperativa iniciar ou continuar os esforços de inovação aberta. O importante é estar em movimento!

## 7) Perfil das campeãs

Por fim, o relatório aponta que as organizações campeãs em inovação aberta vivem seu propósito, valorizam suas pessoas, ouvem mais seus clientes, fornecedores e parceiros, capacitam as pessoas e são abertas à colaboração a partir de processos bem estruturados. As organizações que se destacam em *open innovation* têm, ainda, um **programa formalizado** de inovação. A inovação faz parte do seu DNA.

E, na sua cooperativa, como é o programa de inovação?

É fato: fazer inovação aberta é alinhar sua cooperativa ao dinamismo da sociedade! A ciência e o conhecimento avançaram muito na última década e já não faz mais sentido crer que todas as pessoas incríveis, inteligentes e talentosas estão em seu time. Houve um grande aumento de gente muito qualificada na sociedade! Por isso, fazer uso da *open innovation* ajudará a sua cooperativa a oxigenar criatividade, informações, conhecimento e inovação.

Contar com o apoio de um ecossistema, de entidades de pesquisa, de incubadoras, *start-ups* e outras tantas opções dará fôlego aos esforços de inovação de sua cooperativa.

No fim das contas, basta trazer luz ao principal valor do cooperativismo: cooperar! Nesse caso, cooperar para inovar. Essa é a definição específica de *open innovation* para o cooperativismo.

Se isso faz sentido para você, penso que deve continuar lendo, a fim de aprender mais e implementar boas práticas de inovação aberta.

Para saber mais sobre o relatório  
Top 100 Open Corps 2021, acesse:

<https://www.openstartups.net/site/ranking/index.html>



### 4.3 Como sua cooperativa pode inovar além das fronteiras?

De maneira geral, para sua cooperativa ir além das fronteiras em um processo de inovação, é necessário que ela interaja com aquilo que é conhecido como **ecossistema de inovação**. Já ouviu falar nisso?

Primeiramente, vamos nos concentrar em relembrar o que é um **ecossistema**, em uma visão clássica.

Lá na aula de Ciências ou Biologia, em sua época de escola, você deve ter visto que "ecossistema é um conjunto de organismos que vivem em determinado local e interagem entre si e com o meio, formando um sistema estável. Cada ecossistema é formado por várias populações de espécies diferentes, constituindo, assim, uma comunidade".

Essa definição clássica nos leva a entender que um ecossistema tem a ver com relacionamento, interação, equilíbrio e, ainda, confiança e formação de comunidades. No mundo dos negócios, é exatamente disso que precisamos. Se sua cooperativa vai se relacionar com agentes externos, é fundamental que isso ocorra com relacionamentos de confiança!

Em um ecossistema, devemos zelar pelo equilíbrio, por relações ganha-ganha, parcerias efetivas que fomentem uma dinâmica local, regional e nacional de desenvolvimento sustentável. Costumo dizer em minhas aulas: **menos ego e mais eco** - ou seja, mais ações de cooperação visando a inovar com impacto positivo para todos os envolvidos e menos ações visando somente a ganhos pontuais de um ou de outro.

Em inovação aberta, a palavra de ordem é **cooperação**, e o cooperativismo respira isso!

Quando vamos para a literatura do mundo dos negócios, encontramos que o ecossistema de inovação está relacionado com os seguintes pilares: **empreendedorismo, inovação, colaboração, criação, desenvolvimento de produtos e tecnologia**. Assim, podemos afirmar que sua cooperativa fará inovação aberta por meio de interações de cooperação com outros atores do empreendedorismo, visando a colaborar para a criação e desenvolvimento de produtos e tecnologias. Por isso, falamos: ir além das fronteiras da organização. A inovação aberta somente ocorrerá se sua cooperativa efetivamente abrir-se ao novo!

Mas, afinal, quais são os principais atores de um ecossistema de inovação<sup>3</sup>? Com quais organizações sua cooperativa pode cooperar a fim de inovar? Conheça-os na Figura 4.3!

Figura 4.3 - Principais atores de um ecossistema de inovação

ATORES	ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO
<b>Ator público</b>	Instituições fornecedoras de mecanismos de programas, regulamentos, políticas e incentivos.
<b>Ator de conhecimento</b>	Instituições educacionais e/ou de pesquisa e desenvolvimento, responsáveis por formar pessoas, promover o espírito empresarial e criar empresas futuras. Também inclui organizações com presença de pesquisadores e estudantes. ICTs também entram nesta categoria.
<b>Ator institucional</b>	Organizações públicas ou privadas e independentes, prestadores de assistência especializada e conhecimento dos demais agentes envolvidos com inovações.
<b>Ator de fomento</b>	Bancos, governos, investidores-anjo, capitalistas virtuais, indústrias e fornecedores de mecanismos de financiamento das etapas de edifício do ecossistema de inovação.
<b>Ator empresarial</b>	Empresas fornecedoras de requisitos para avaliação de soluções, desenvolvimento de tecnologias e conhecimento em seus departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Aqui, ainda podem ser incluídos empresários, estudantes, pesquisadores, profissionais, indústria, pessoas com ideia, descoberta ou invenção (incremental ou disruptiva) que buscam transformar em algo útil e/ou comercializável. O ator empresarial, em um ecossistema de inovação, deve apresentar práticas constantes de apoio à inovação, não apenas internamente na empresa, mas também de forma externa, buscando o fomento da cultura.
<b>Ator de hábitat de inovação</b>	Ambientes promotores da interação dos agentes locais de inovação, desenvolvedores de P&D e setor produtivo, colaborando para disseminar a cultura de inovação e empreendedorismo na região. Os habitats são espaços propícios para que a inovação ocorra.
<b>Sociedade civil</b>	Indivíduos que criam na sociedade demandas e necessidades, podendo ser ambientais, afetar profundamente os negócios e impactar o desenvolvimento da inovação.

Vale lembrar que, dentro dessas categorias, você encontrará termos ainda mais específicos, conforme a natureza jurídica do ator, como, por exemplo, aceleradoras, incubadoras, *start-ups* e *hubs* de inovação. O que são? Vamos lá!

#### **Aceleradora:**

Organizações que auxiliam no desenvolvimento de novas empresas, por meio da capacitação, mentoria, investimento e networking, em um período limitado de tempo, para sobreviverem em um mercado competitivo. Saiba mais:

<https://via.ufsc.br/serie-habitats-de-inovacao-aceleradoras/>





**Incubadora:**

Ambientes que têm como objetivo principal auxiliar empreendimentos em suas fases iniciais, oferecendo suporte por meio da disponibilização de espaço para locação por período limitado e serviços administrativos e assistenciais em áreas como marketing, finanças, recursos humanos, entre outras. Saiba mais:

<https://via.ufsc.br/o-que-sao-incubadoras>

**Startup:**

Um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza. Saiba mais:

<https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>

**Hub de inovação:**

É um espaço – físico ou virtual – onde start-ups podem se instalar para desenvolver suas atividades e ganhar visibilidade diante de parceiros em potencial, como empresas, universidades e governo. Saiba mais:

<https://blog.aevo.com.br/hubs-de-inovacao/>



Uma dica prática: pesquise e mapeie quais são as aceleradoras, incubadoras, *start-ups* e *hubs* de inovação que têm relevância para as estratégias de inovação da sua cooperativa. Em seguida, entre em contato com eles, marque uma visita e vá conhecer, trocar ideias e ampliar seus horizontes para as possibilidades de inovação.

Quais são as vantagens disso?

#### 4.4 Vantagens de interagir com o ecossistema de inovação

A Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI)<sup>4</sup> destaca como principais benefícios de um ecossistema de inovação:

- **Troca de experiências:** você e sua equipe aprendem com outras pessoas e equipes, oxigenam a criatividade e adquirem conhecimentos oriundos de outras realidades.
- **Reconhecimento da comunidade:** estar inserido em um local que fomenta o desenvolvimento de conhecimento e inovação é benéfico para todos. A comunidade tende a reconhecer os esforços e entidades envolvidas. Isso agrega valor à própria imagem das organizações que fomentam o desenvolvimento, a tecnologia e a inovação.
- **Redes de indicação:** as arquiteturas organizacionais são reforçadas. Arranjos produtivos, parques tecnológicos, redes de empresas, sistemas de inovação e similares ganham mais dinâmica por meio da confiança entre seus atores. Ao conhecer outras organizações e estabelecer parcerias estratégicas de inovação, sua cooperativa estará no radar de oportunidades futuras. Inovação é movimento!

- **Desenvolvimento de habilidades:** novos projetos de inovação demandam qualificação e desenvolvimento pessoal. Uma atmosfera positivamente desafiadora colocará a sua cooperativa em uma rota de desenvolvimento humano, com as habilidades requeridas no século XXI: criatividade, inovação, pensamento crítico, resolução de problemas. Se sua cooperativa ganhar destaque nas ações de inovação, também será desejada pelos talentos em busca de oportunidades.

Essas vantagens tornam explícitos os benefícios de a sua cooperativa considerar desenvolver ações estruturadas de inovação aberta. Que tal começar agendando um bate-papo com algumas lideranças e sensibilizar o seu pessoal para novos desafios?

No cooperativismo, já existem iniciativas bem interessantes que estão ao seu alcance, como, por exemplo, o InovaCoop, desenvolvido pelo Sistema OCB e que consiste em “uma plataforma para fomentar a inovação no ecossistema cooperativista”. Ele conta com uma função específica para *open innovation*, a Conexão com *Start-ups*, que abre editais para conectar cooperativas e *start-ups* a fim de solucionar desafios do cooperativismo.

Saiba mais:

<https://inova.coop.br/conexao>



Em outras palavras, se a sua cooperativa está com um superdesafio, você pode contar com o apoio do InovaCoop para acelerar esse processo.

E aí, eu lhe pergunto: **por que não?**

Ficará mais interessante se você pensar sobre isso em termos práticos. Então, vamos lá! Pense comigo: qual desafio estratégico da sua cooperativa seria mais facilmente resolvido com algum apoio externo? Reflita um pouco...

.  
. .  
. .  
. .  
. .

Se você concluiu que existe um desafio que poderia ser superado com parcerias estratégicas, em especial, para o desenvolvimento ou aquisição de conhecimento e tecnologia essenciais a esse desafio, você acaba de encontrar uma ação de *open innovation*!

Seu próximo passo? Encontrar, no ecossistema de inovação de sua região, estado, país ou qualquer outro lugar do mundo, parceiros que tenham as competências que faltam à sua cooperativa. Em uma

relação de parceria e complementaridade, vocês estarão de mãos dadas, em um intenso processo de inovação aberta.

É claro que essa é a forma geral de enxergar a coisa toda. Na última seção deste capítulo, você conhecerá um método estratégico para estruturar suas ações de inovação aberta.

Se você chegou até aqui, pode ser que esteja pensando sobre os riscos da inovação aberta, correto? Algo como: se minha cooperativa estará de braços dados com outras organizações, como proteger os interesses de cada um? Esse é um tipo de medo e dúvida que pode estar alimentando a sua mente neste exato momento... E está tudo bem! Esse é um medo muito comum e faz total sentido.

É óbvio que toda relação tem riscos e interesses individuais e, se sua cooperativa abrir suas fronteiras para interagir com outros atores do ecossistema, precisará de mecanismos de proteção.

Imagine a seguinte situação: sua cooperativa estabelece uma parceria com uma *start-up* para o desenvolvimento de uma tecnologia essencial a determinado processo ou produto, por exemplo. Qual das partes será a dona dessa tecnologia e desse conhecimento?

É justamente nisso que entra o Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI)<sup>5</sup>, o qual tem por finalidade apoiar a sociedade por meio do registro de marcas, indicações geográficas, desenhos industriais, programas de computador e topografias de circuitos integrados, assim como com concessões de patentes, tanto de invenção quanto de modelos de utilidade, e transferência de tecnologia pela averbação de contratos.

As atribuições do instituto estão resumidas na Lei nº 5.648:

*Art. 2º O INPI tem por finalidade principal executar, no âmbito nacional, as normas que regulam a propriedade industrial, tendo em vista a sua função social, econômica, jurídica e técnica, bem como pronunciar-se quanto à conveniência de assinatura, ratificação e denúncia de convenções, tratados, convênios e acordos sobre propriedade industrial.*

Em outras palavras, nem você nem sua cooperativa estão desamparados nas relações de *open innovation* que estabelecerem.

O que vale destacar aqui é: para todas as ações de inovação aberta em que ocorrer desenvolvimento tecnológico, de marca, de produto, por exemplo, consulte seu jurídico sobre as questões relacionadas à propriedade intelectual. Não se faz *open innovation* sem o conhecimento básico desse assunto, tampouco sem as definições contratuais relacionadas a isso, combinado?

Saiba mais:

<https://www.gov.br/inpi/pt-br>



Agora que você já conhece as principais definições, termos técnicos e possibilidades do mundo da *open innovation*, que tal conhecer uma forma prática, estruturada e estratégica de apoio às ações de inovação aberta da sua cooperativa? Vamos lá!

#### 4.5 O que sua cooperativa pode fazer para implementar a inovação aberta?

Em primeiro lugar, sua cooperativa deve tratar a inovação como **estratégica**. Isso implica definições táticas e operacionais, responsabilidades, indicadores de desempenho e, obviamente, gestão!

Quando a inovação é incorporada às práticas estratégicas da organização, fica muito mais fácil acompanhar, analisar o desempenho e definir metas e novos projetos. Costumo dizer que, assim como as cooperativas possuem ações, responsabilidades e métricas para o *marketing*, controles financeiros, gestão de pessoas e processos, deve dar o mesmo tratamento à inovação. Assim, a inovação ganha *status* de área estratégica. Isso não quer dizer necessariamente que a sua cooperativa deve ter um setor de inovação; essa é, inclusive, uma decisão estratégica. O que quero dizer aqui é que tanto a estratégia clássica quanto a inovação possuem a mesma natureza: orientação de futuro. De certa forma, o próprio planejamento estratégico de qualquer organização é uma grande ação de inovação, afinal se trata de um conjunto de ações com um único objetivo: modificar a realidade atual visando a melhores resultados em um futuro breve, de médio e de longo prazo. Já tinha pensado nisso?

Essa “filosofada” pontual tem apenas um propósito: fazer você perceber que a inovação deve ser tratada com a mesma seriedade que a estratégia da sua cooperativa. Em termos práticos, as ações e indicadores específicos da inovação devem sustentar os objetivos estratégicos da sua cooperativa. Por isso, existem ferramentas, modelos e métodos que apoiam esse cenário e ajudarão você.

Um desses modelos é a inovação acoplada<sup>6</sup>. Trata-se de um passo a passo estruturante para a inovação aberta em organizações, que surgiu da necessidade de incorporar tanto os aspectos da chamada inovação centrada no usuário (aquela que tem sua principal fonte de *insights* nas dores e necessidades das pessoas) quanto da inovação aberta clássica, do nosso amigo Henry Chesbrough, ou seja, é um conjunto de etapas com definições que ajudarão você e sua equipe a organizar ações de *open innovation* de forma totalmente estratégica. Minha sugestão: leia cada um dos pontos da Figura 4.4, assimile-os e registre seu entendimento a respeito. Na sequência, convoque uma equipe para um bom momento de geração de ideias para cada uma das etapas. Esse é um trabalho de cocriação! Vamos lá?

Figura 4.4 - Estágios do Processo

ESTÁGIOS DO PROCESSO	ATIVIDADES PRINCIPAIS
<b>Definir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulação do problema</li> <li>• Instituições e regras: incluindo termos de contrato e Propriedade Intelectual</li> <li>• Alocação de recursos e compromisso estratégico</li> </ul>
<b>Encontrar Participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação dos participantes com as características certas</li> <li>• Motivação e retenção da massa crítica de colaboradores</li> <li>• Seleção dos participantes certos</li> </ul>
<b>Colaborar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governança do processo de colaboração: organizar e monitorar</li> <li>• Plataforma de interação e outras ferramentas</li> <li>• Abertura das atitudes, estrutura e processos da cooperativa</li> </ul>
<b>Alavancar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar conhecimento externo</li> <li>• Comercializar o conhecimento a partir dos produtos e serviços</li> </ul>

Em mais detalhes:

### 1) Definir

No primeiro estágio do processo de inovação aberta, é necessário definir o problema a ser resolvido. Quando falo em problema, estou me referindo a uma oportunidade de inovação. Em essência, toda iniciativa de inovação é um problema a ser resolvido.

Com o problema definido, é hora de pensar: quais organizações do ecossistema de inovação podem cooperar com sua cooperativa? Ao fazer isso, você definirá os participantes do projeto de inovação aberta. É aqui que entram os cuidados com a propriedade intelectual e definições contratuais, lembra?

O próximo passo do “definir” é alocar recursos e pactuar responsabilidades, métricas, prazos e afins, ou seja, conferir o caráter estratégico do projeto.

### 2) Encontrar participantes

Os três aspectos desta etapa estão relacionados às definições sobre as pessoas que participarão do projeto. Na etapa anterior, você definiu as organizações parceiras; aqui, deverá indicar ações para encontrar e motivar as **pessoas** certas para o projeto. Nesse sentido, é importante criar ações criativas e estratégicas que atraiam os talentos mais alinhados ao projeto.

Considere mapear as pessoas, por perfil comportamental, por desempenho, por habilidades ou qualquer outro critério que faça sentido para o projeto. O importante é identificar os participantes com as características certas. A partir disso, junto da equipe de gestão de pessoas, pense em ações que motivarão as pessoas a executar esse projeto. Isso está totalmente ligado a boas práticas que consideram o fator humano na gestão de mudanças. A pergunta-chave aqui é: o que motivará a equipe a executar esse projeto com excelência?

Por fim, selecione as pessoas. Aqui, cabe uma boa conversa para alinhar expectativas, pactuar os resultados e dar início efetivo à ação.

### 3) Colaborar

Lembre-se de que estamos tratando de um modelo para projetos de inovação aberta. Por isso, não podemos esquecer que, nesse caso, sua cooperativa vai colaborar com outras organizações e o contrário também.

Nesta etapa, deve ser definido como será a governança do projeto (caso seja necessário). Isso é mais comum quando há mais de três organizações e setores público e privado envolvidos, por exemplo. É importante definir as responsabilidades de cada ator envolvido, como será o monitoramento do projeto, a quem as pessoas devem se reportar, por qual plataforma será feita a gestão e, por fim, a abertura de atitudes, estrutura e processos da cooperativa.

Este item diz respeito à cultura vigente da cooperativa. É necessário considerar aspectos que podem travar o projeto de inovação e estejam diretamente ligados a valores culturais muito fortes.

Não se deve radicalizar, mas se deve considerar uma barreira e, de forma amigável, negociar com lideranças diversas os pontos divergentes, a fim de tornar o processo o mais convergente possível. Por isso, chamamos abertura de atitudes. **Como e o que** deverá ser feito para ter o apoio geral da cooperativa no projeto? Um desafio e tanto! Sabemos disso e, por essa razão, em inovação, é comum falar: inovação é 90% transpiração e 10% de inspiração.

Práticas de liderança genuína são mais do que pré-requisitos para os estrategistas de inovação!

### 4) Alavancar

Considere a seguinte verdade: uma ação de inovação gera um conhecimento. Fato!

No caso da inovação aberta, esse novo conhecimento tem colaboração externa. Há, de alguma forma, aquisição de novo conhecimento pela cooperativa e as pessoas precisam saber do que se trata, de onde veio, qual é a finalidade, os resultados e tudo mais, correto? Por isso, nesta etapa, você e sua equipe irão definir por quais meios ocorrerá a transferência do conhecimento para as pessoas, em

especial, as diretamente impactadas pela inovação. Se é um novo produto, por exemplo, o *marketing* deverá saber de tudo, a produção também, e assim por diante.

Nesta etapa, você também deve considerar a estratégia geral de comercialização da inovação, caso o projeto seja de um novo produto ou serviço. A isso chamamos comercializar o conhecimento a partir dos produtos e serviços.

Vale dizer que esse é um modelo macro e geral, que deverá servir de base para ações estratégicas de *open innovation*. Sua cooperativa certamente tem suas particularidades, as quais devem ser integralmente consideradas no momento das definições. Meu conselho é: utilize a essência deste modelo, defina as macroetapas, alinhe tudo com a estratégia da sua cooperativa, negocie com os parceiros do ecossistema, conte com o apoio e proteção de propriedade intelectual, defina indicadores, responsabilidades e tudo mais que seja necessário para dar vida às ações de inovação aberta.

Como muitas vezes brincamos nos *workshops* de *open innovation* com as cooperativas: não basta ter a **iniciativa** de inovação, é preciso ter a **“acabativa”** também. Assim, são importantes o compromisso estratégico e a articulação de lideranças habilidosas na costura da inovação. Em essência, um projeto de *open innovation* é uma dinâmica em rede e depende do dinamismo das organizações envolvidas, mas, mais do que isso, da competência e criatividade das pessoas ligadas a esse processo. São as pessoas que fazem.

#### 4.6 “Para não dizer que não falei das flores” ...

Desenvolver uma cultura de inovação que utilize a inovação aberta é quase como “fazer a hora”. Não há um momento tido como o mais adequado, mas, sim, a percepção de que as coisas precisam mudar a fim de acompanhar todo o dinamismo do mundo. Trata-se de desenvolver valores ainda mais fortes de cooperação!

Se você já está em uma cooperativa com ações de *open innovation* acontecendo, fantástico! E também **desafiador**. Manter o ritmo demanda ousadia, flexibilidade e muita liderança. Mas lembre-se: liderança para valer, com respeito às pessoas e incentivos que façam os times irem ainda mais além.

Se sua cooperativa ainda não iniciou nesse mundo e você vê muitas barreiras envolvidas, então “faça a hora e não espere acontecer”.

Você viu, neste capítulo, que existem várias pequenas ações que podem colocar a inovação aberta em movimento agora mesmo. Uma grande lição que sempre repasso a todas as pessoas em palestras e *workshops* é: **comece pelo simples!** Tenha em mente que a inovação sempre será uma constante articulação, não tendo fim. É uma prática contínua em qualquer organização.

Com a inovação aberta, não é diferente. O principal são “os braços dados” a outros parceiros, estabelecendo confiança, definindo um foco estratégico e indo além das fronteiras.

Ao percorrer os caminhos da inovação aberta, você verá a sua criatividade e de todos os envolvidos explodir! Positivamente falando. Novos pontos de vista, novas pessoas envolvidas, possibilidades antes jamais imaginadas! A jornada da inovação aberta é criatividade pura. Somente desenvolvemos nossa criatividade quando abrimos as portas da percepção. E criatividade é o tema do próximo capítulo.

Afinal, como dizia aquele velho seriado de ficção científica: *"a verdade está lá fora..."*. Até a próxima!



## Referências do capítulo

<sup>1</sup> CHESBROUGH, Henry. **Modelos de Negócios Abertos: como prosperar no novo cenário da inovação**. São Paulo: Artmed, 2012. 220 p.

<sup>2</sup> RONDANI, Bruno et al. **PANORAMA DA OPEN INNOVATION ENTRE CORPORAÇÕES E STARTUPS NO BRASIL | 2016-2021**. São Paulo: 100 Open Startups, 2021. 36 p.

<sup>3</sup> KORTELAINEEN, S.; JÄRVI, K. **Ecosystems: systematic literature review and framework development**. In: XXV ISPIM Conference – Innovation for Sustainable Economy & Society. Dublin, Irland, jun, 2014.

<sup>4</sup> ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS INOVADORAS (São Paulo). Associação. **O que são ecossistemas de inovação e qual sua importância**. 2019. Disponível em: <https://anpei.org.br/o-que-sao-ecossistemas-de-inovacao-e-qual-sua-importancia/>. Acesso em: 6 jan. 2022.

<sup>5</sup> INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). **Legislação de Interesse Geral**. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/legislacao>. Acesso em 06 jan. 2022.

<sup>6</sup> CHESBROUGH, Henry et al (org.). **Novas Fronteiras em Inovação Aberta**. São Paulo: Blucher, 2017. 382 p

## Capítulo 5

# Criatividade como *input* para inovação

Prof. Cícero Caiçara Junior, Me. Eng.

Prof. Clodoaldo Lopes do Carmo, Me. Educação

“O homem criativo não é um homem comum ao qual se acrescentou algo.

**Criativo é o homem comum do qual nada se tirou.”**

Abraham Maslow

## Apresentação

A criatividade é o propulsor da inovação em qualquer organização que aspire à sustentabilidade e crescimento. Contudo, para que atinja esse objetivo, é imprescindível que sejam considerados todos os aspectos periféricos que impactam diretamente o desenvolvimento e o estímulo do processo criativo.

O objetivo deste capítulo é destacar os diversos fatores que influenciam o despertar da criatividade dos colaboradores. Para tanto, são apresentados os aspectos individuais e organizacionais que podem ser bloqueadores ou catalisadores da criatividade.

A seção 1 abordará a diferença conceitual entre criatividade e inovação. Na seção 2, será discutida a condição da criatividade como competência ou talento nato, visão adotada por muitos. O processo criativo e suas respectivas fases serão alvo de análise na seção 3. Já, na seção 4, será demonstrada a importância do pensamento lateral para a ampliação das possibilidades de soluções criativas. A seção 5 apresentará os bloqueios comuns ao processo criativo, que precisam ser trabalhados a fim de liberar o potencial criativo organizacional. Na seção 6, serão destacadas as principais modalidades de criatividade coletiva. A seção 7 abordará as principais técnicas/ferramentas para geração de ideias. Por fim, na seção 8, discutiremos a importância de um ambiente voltado à criatividade.

### 5.1 Criatividade e inovação

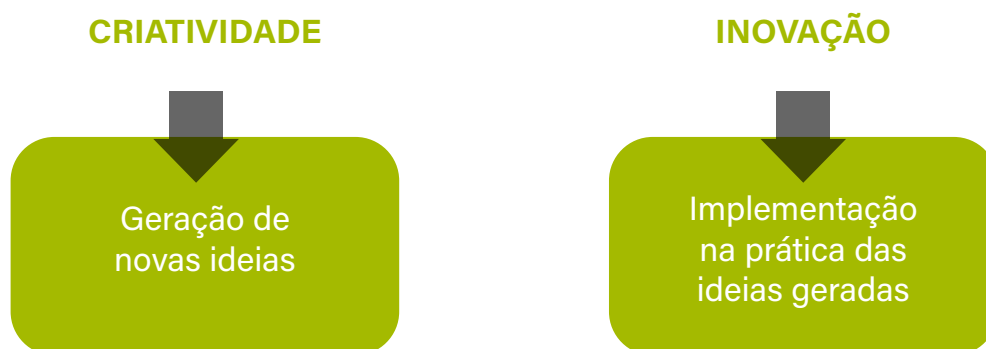
Muitas vezes utilizadas como sinônimos, criatividade e inovação são conceitos ou habilidades complementares. A criatividade refere-se à habilidade de gerar ideias, o que ocorre por meio do pensamento criativo individual ou coletivo. Por outro lado, a inovação diz respeito à habilidade ou ao processo de implantar, de forma bem-sucedida, as ideias criativas, conforme demonstrado na Figura 5.1. Independentemente do segmento de atuação, as organizações precisam considerar a criatividade e a inovação como ativos importantes para o aumento da competitividade, produtividade, qualidade e, conseqüentemente, sua sustentabilidade.

Mediante pesquisa realizada, em 2016, pela empresa americana Adobe, verificou-se que participantes identificados como criativos recebem rendimentos 13% maior do que os não criativos. A pesquisa apontou, ainda, que 78% das empresas que investem em criatividade percebem aumento da produtividade da sua força de trabalho e, em 76% delas, os colaboradores sentem-se mais felizes com o trabalho. A pesquisa entrevistou mais de cinco mil adultos, em cinco países.

Outro destaque importante identificado na pesquisa foi que 83% dos entrevistados entendem que as organizações que investem no desenvolvimento da criatividade são mais propensas a fomentar a inovação internamente.

Quando criatividade e inovação caminham juntas, a chance para o desenvolvimento da cultura da inovação torna-se possível.

Figura 5.1 – Diferença e complementaridade entre criatividade e inovação



Fonte: Elaboração própria.

## 5.2 Criatividade: talento ou competência?

Talvez um dos motivos que inibam a criatividade nas organizações seja a premissa cultural de que a criatividade é um talento nato. Existem inúmeros estudos que provam que a criatividade é uma competência que pode (e deve) ser desenvolvida. Na década de 1960, o pesquisador George Land conduziu um estudo com 1.600 crianças de 5 anos de idade, das quais 98% obtiveram o índice de “altamente criativa”. Seu estudo foi repetido posteriormente, quando os membros do grupo pesquisado estavam com 10, 15 e 25 anos de idade. O índice de criatividade despencou para 30%, 12% e 2%, respectivamente. Doutor Land deduziu, a partir de seu próprio estudo, que o comportamento não criativo é aprendido pelas pessoas.

Para Gyarmathy<sup>1</sup> (2011), a conquista da criatividade se dá em forma de processo, no qual há uma consolidação dos elementos que compõem o pensamento, conforme explica:

*A criatividade é um processo no qual os elementos da mente se consolidam de uma maneira completamente nova e surge algo original, uma forma de comportamento em que uma pessoa resiste a respostas rotineiras, tolera e até procura a ambivalência, insegurança e imprecisão que podem servir como base para uma nova ordem.*

Uma consideração adicional, a qual afirma que a criatividade envolve a capacidade de síntese, pode ser evidenciada pela frase de Albert Einstein (apud FLORIDA, 2011), quando se referiu a seu trabalho como “arte combinatória”, em que a chave é selecionar informações, percepções e materiais com o intuito de produzir combinações que sejam novas e úteis.

É preciso destacar, entretanto, dois pilares fundamentais para o desenvolvimento da competência da criatividade: o *mindset* criativo e os aspectos componentes da criatividade.

### **Mindset criativo**

Ter ideias boas ou originais não é um talento exclusivo das pessoas que nascem com esse “dom”. A criatividade está ligada a hábitos e à mentalidade, também conhecida como *mindset*, cujo conceito é amplamente discutido nos dias de hoje, tendo se tornado mais difundido a partir da publicação do livro *Mindset: a nova psicologia do sucesso*, de autoria de Carol S. Dweck<sup>2</sup> (2006). Para Dweck, existem dois tipos de *mindset*: o fixo e o de crescimento.

Embora não seja o objetivo deste livro discutir com detalhes os conceitos de *mindset*, é possível afirmar que nossas crenças podem determinar se seremos mais ou menos criativos. Para as pessoas com *mindset* de crescimento, sucesso significa desenvolver-se e, conseqüentemente, tornarem-se mais inteligentes.

Pessoas criativas sempre buscam alternativas e possibilidades para tentar algo novo, para fazer a mesma coisa de formas diferentes. A mentalidade criativa (ou *mindset* criativo) pode, sim, ser adquirida por qualquer pessoa, de qualquer organização, independentemente do seu nível hierárquico. Sendo assim, para a competência da criatividade tornar-se um hábito, precisamos exercitar a repetição. Uma maneira interessante de exercitar essa habilidade é seguir um processo e repeti-lo inúmeras vezes.

### **Componentes da criatividade**

Outro aspecto que influencia o desenvolvimento da criatividade são seus três componentes básicos (figura 5.2). Quanto mais equilibrados estiverem, maior será a probabilidade de se destacar na competência de criatividade. São eles (AMABILE, 1998)<sup>3</sup>:

- **Conhecimento ou repertório (*expertise*):** quanto mais conhecimento, informações técnicas e experiência acerca de um tema ou de um processo de negócio, maior é a probabilidade de utilizá-los de forma criativa. Caso não seja suficiente, com algum tempo e dedicação, é possível adquiri-los.
- **Motivação:** estar motivado internamente para executar uma tarefa, solucionar um problema ou criar um produto possui algo em comum: é preciso entender o porquê. Para este componente, o *mindset* criativo também é fundamental. Além disso, o ambiente organizacional constitui um elemento importante para estimular a criatividade.
- **Habilidades do pensamento criativo:** flexibilidade e imaginação podem romper barreiras quando tratamos de solucionar problemas, melhorar processo ou criar produtos. É preciso “sair da caixa” e pensar outras formas e perspectivas. A utilização de técnicas e de ferramentas para a criatividade pode estimular tal habilidade, como será visto adiante.

Figura 5.2 – Componentes da criatividade



Fonte: Adaptada pelo autor (HBR, 1998)

Esses três componentes contribuem para o desenvolvimento da criatividade, caracterizando a importância do pensamento focado e da prática como essenciais nesse processo.

**"Sufocar a criatividade é fácil. Difícil é estimulá-la."**

(AMABILE, 1999)

### 5.3 Processo criativo

A criatividade é um processo composto por etapas sequenciais, as quais implicam necessariamente uma saída concreta. Quando falamos de processos, obrigatoriamente identificamos como componentes fundamentais: entradas, processamento e saídas. Além desses, podemos citar o controle e a verificação, os quais normalmente são responsáveis pela retroalimentação ou *feedback*.

**"Não existem truques, atalhos ou esquemas para ficar mais criativo rapidamente. O processo é comum, ainda que o resultado não seja. Criar não é magia; é trabalho."**

(ASHTON, 2016)

O processo criativo divide-se em quatro fases (WALLAS, 1926)<sup>4</sup>, que podem ser classificados como "passos" do processo criativo, ou seja, para ocorrer o processo criativo, devemos seguir algumas etapas. É como se fosse uma "receita" de como ser criativo.

A própria elaboração deste livro ocorreu passando por cada um desses passos. Cabe salientar que o tempo para os percorrer não é fixo. Muitas vezes, o processo criativo pode levar dias, meses ou até anos para ocorrer.

Podemos, ainda, definir o processo criativo como a atividade de estabelecer novas conexões ou relações entre conceitos ou conhecimentos. Na sequência, são abordados por cada uma das fases do processo criativo.

### **Preparação**

É a fase da investigação de um problema ou de uma oportunidade. Este é o momento de leitura, da pesquisa de campo e da busca de conceitos que serão insumos (ou entradas) para uma futura implementação, solução de problema ou ação de melhoria, ou seja, ser criativo envolve muito trabalho e transpiração e não apenas inspiração.

### **Incubação**

Após muito trabalho, é preciso ter um momento para reflexão de tudo que foi investigado, lido ou pesquisado. Nesta fase, ocorrem as conexões no cérebro. Aqui, ideias desnecessárias são descartadas e outras surgem a partir da chamada mente inconsciente. Este passo requer tempo e insights que não permitem definir quando ocorrerá (se é que ocorrerá). Uma técnica eficaz é se afastar do problema durante a incubação.

### **Iluminação**

Nesta fase, ocorre o momento eureka (Ah! Descobri!), aquele instante quase mágico quando se percebe a possibilidade de ter encontrado a resposta para o problema que incomodava ou a ideia para aproveitar uma oportunidade identificada. É como se, “de repente”, se enxergasse o caminho que há algum tempo estava sendo buscado, mas que ainda não estava claro.

### **Verificação**

É nesta fase que o processo criativo comumente desponta como um novo produto, uma melhoria de processo ou até mesmo uma inovação mercadológica, ou seja, aqui as ideias são colocadas em prática. Algumas são utilizadas, outras tantas, descartadas ou aproveitadas, para que o processo criativo seja novamente iniciado. Um problema comum identificado nesta fase é a sobrecarga de *insights*, os quais nem sempre são implementados ou colocados em prática, causando frustração em colaboradores, empreendedores e até em empresas.

Em suma, o processo criativo não ocorre a partir de um quadro em branco. As ideias surgem a partir de combinações de conhecimento. O grande desafio consiste na capacidade de perceber as re-

lações entre os diversos conceitos. Mesmo a partir de duas ideias antigas, é possível ser criada outra. Portanto, é possível deduzir que ser criativo não implica ser a primeira (ou única) pessoa a pensar em ideias, mas ser aquela capaz de conectá-las.

**“Tal como o espaço vazio numa pintura,  
o tempo em que nada acontece tem seu propósito.”**

(DE BONO, 1992)

### 5.4 Pensamento lateral

O pensamento lateral possibilita visualizar uma perspectiva que permite nos mover para todos os lados, e não apenas em linha reta (contrária ao pensamento linear); consequentemente, oportuniza gerar ideias e solucionar problemas de formas diferentes.

É comum pensar de forma linear e lógica. Se perguntarmos qual é a metade de oito, qual será sua resposta? Provavelmente será quatro, não é verdade? Se você pensou linearmente, chegou a essa resposta.

Edward de Bono<sup>5</sup>, psicólogo do pensamento, descreve que o pensamento lateral é livre e imaginativo. A partir dele, é possível contar com infinitos modos de obter uma ou, inclusive, várias soluções ou formas de resolver problemas e enfrentar desafios.

As diferenças entre o pensamento linear e o pensamento lateral são evidenciadas no Quadro 5.1.

Quadro 5.1 – Diferenças entre pensamento linear e pensamento lateral

PENSAMENTO LINEAR	PENSAMENTO LATERAL
Apresenta uma resposta correta	Propõe múltiplas possibilidades e alternativas
Escolhe um caminho	Abre caminhos
Atinge o objetivo	Cria objetivos
Foca no certo ou no errado	Não se preocupa se é certo ou errado
Busca finalizar	Busca expandir possibilidades
Exclui opções irrelevantes	Considera opções irrelevantes
Seleciona ideias	Considera ideias
Tem de estar correto em todas as etapas	Não precisa estar correto em todas as etapas

Fonte: Elaboração própria.



**“Com o pensamento lateral, a pessoa continua gerando tantas abordagens quanto se pode, mesmo depois de encontrar uma que seja promissora.”**

(DE BONO, *Pensamento lateral*, 1992)

### 5.5 Bloqueios à criatividade

Foi possível identificar até aqui que a criatividade é um processo, e não apenas um evento fortuito ou um momento eureka. No entanto, alguns fatores organizacionais podem provocar a estagnação do processo criativo, sendo considerados bloqueios mentais à criatividade.

Para Siqueira<sup>6</sup> (2015), os bloqueios podem ser divididos em cinco categorias, conforme Quadro 5.2.

Quadro 5.2 – Bloqueios à criatividade

TIPO DO BLOQUEIO	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLO
Cultural	Gerados por pressões da sociedade, cultura ou grupo a que pertencemos	Respeitamos nossas tradições
Ambiental ou organizacional	Resultantes das condições e do ambiente de trabalho (físico e cultural)	Rotina estressante e inibidora
Intelectual e de comunicação	Inabilidade para formular e expressar com clareza problemas e ideias	Falta de informação e pouco conhecimento sobre o problema ou situação analisado
Emocional	Resultantes do desconforto em explorar e manipular ideias	Medo de correr riscos ou de errar
De percepção	Decorrentes de obstáculos que nos impedem de perceber claramente o problema ou a informação necessária para resolvê-lo	Desconsiderar que um produto ou processo pode ter outras aplicações, além de sua função atual

Fonte: Siqueira (2015).

**“Todos estão rodeados de oportunidades. Mas estas apenas existem quando são vistas. E apenas serão vistas se as procurarmos.”**

(DE BONO, 1992)

### 5.6 Criatividade coletiva

Nas seções anteriores, foram discutidos conceitos, teorias e fundamentos da criatividade focados principalmente no indivíduo. A propósito, a maioria da literatura existente sobre criatividade sempre centrou sua base de pesquisa na capacidade cognitiva individual de gerar ideias, dando pouca atenção à criatividade de equipes de trabalho ou integrantes de uma organização.

Todos sabem que o inventor da lâmpada foi Thomas Edison, porém sua equipe de engenheiros certamente foi a geradora de centenas de ideias que mais tarde culminaram na invenção. Esse mesmo fenômeno ocorre nas grandes empresas, como a Microsoft de Bill Gates e a Apple de Steve Jobs, para ilustrar apenas algumas.

A criatividade coletiva diz respeito àquela visão criativa que surge não a partir de um único indivíduo, mas por meio das interações organizacionais existentes entre múltiplos participantes do processo criativo. Portanto, as interações passam a gerar *insights* criativos que são creditados às organizações, e não a indivíduos isolados. Podemos deduzir, portanto, que os indivíduos, mesmo com deficiência em *expertise*, motivação ou habilidades de pensamento criativo necessárias para gerar soluções criativas isoladamente, percebem maneiras de, por meio de esforço coletivo, produzir resultados criativos (HARGADON; BECHKY, 2006)<sup>7</sup>. Por isso, equipes multidisciplinares, compostas por *skills* (**habilidades**) distintas e complementares, normalmente tendem a ser mais criativas.

No caso da inovação, é comum as organizações entenderem que o processo criativo ocorre de forma coletiva, quando surgem os conceitos mais modernos, tais como:

- **Cocriação:** criação conjunta de ideias, conhecimentos, processos ou produtos.
- **Coparticipação:** participação de todos os envolvidos de diversas formas e em diversas etapas da realização de um projeto inovador.
- **Copropriedade:** propriedade intelectual compartilhada.

A cada dia, as organizações compreendem o valor do trabalho em equipe, da colaboração e da necessidade e importância de compartilhar o conhecimento. Mas como desenvolver a criatividade coletiva?

Por intermédio do encorajamento e da motivação do capital intelectual, proporcionando ambientes leves e produtivos, desenvolvendo programas de geração de ideias, não punindo aqueles que eram ao tentar soluções criativas e condicionando as pessoas para obtenção de novas práticas comportamentais, crenças e valores. Mais uma vez, está sendo abordada a importância de compreender o poder do *mindset* criativo.

**“Nós todos temos a criatividade dentro de nós e há infinitas oportunidades de usá-la.”**

(SEELIG, 2012)

### 5.7 Técnicas e ferramentas para estimular a criatividade

Um dos grandes desafios dos gestores é estimular a geração e estruturação de ideias criativas. Existem dezenas de ferramentas e técnicas disponíveis, porém nem sempre bem utilizadas. É importante salientar que o ambiente organizacional precisa estar favorável para aplicação dessas ferramentas, além de observar os possíveis bloqueios mentais que podem estar afetando os integrantes da força de trabalho ou de sua equipe. Muitas ferramentas são “familiares”, porém é possível que você nunca tenha participado de uma capacitação específica explicando passo a passo como utilizá-las.

É possível citar, apenas como exemplo, o famoso *brainstorming* ou tempestade de ideias. Você domina a condução de uma sessão de *brainstorming*? Caso sua resposta seja positiva, parabéns! Caso fique em dúvida, continue lendo este material, porque os tópicos a seguir vão esclarecer muitos aspectos sobre essa e outras ferramentas de geração de ideias.

### **Brainstorming**

Metodologia criada por Alex Osborn<sup>8</sup> (1953), é utilizado para a geração de ideias, solução de problemas ou identificação de oportunidades, em um ambiente livre de críticas e restrições à imaginação, identificação de riscos e obstáculos. É uma ferramenta útil quando se deseja gerar um grande número de ideias, em curto prazo, sobre um tema ou problema a ser resolvido ou oportunidade identificada.

Recomenda-se ser realizado em duas fases. Na fase 1, o objetivo é gerar muitas ideias, sem críticas e sem censura. A duração de um *brainstorming* pode variar de acordo com o objetivo, sendo recomendado entre 30 e 60 minutos. O formato ideal envolve entre seis e oito pessoas, sendo um coordenador ou facilitador, um secretário e um tema tratado por vez. Ainda, recomenda-se que seja realizado no sentido horário (*brainstorming* estruturado), com cada participante contribuindo com ideias, podendo as ideias anteriormente citadas ser melhoradas ou aproveitadas. No caso de um *brainstorming* não estruturado, os participantes apresentam suas contribuições à medida que vão surgindo. É importante conceder um tempo inicial para que os participantes pensem sobre o tema. Uma boa forma de potencializar o resultado de uma sessão de *brainstorming* é informar com antecedência o tema que será discutido. Na fase 2, é importante selecionar ou agrupar as contribuições por categorias (por exemplo, custo, segurança, lucratividade, riscos etc.) e, por fim, classificar as ideias em ordem de prioridade, como convir para a organização.

Os principais benefícios do *brainstorming* são:

- melhoria da interação com a equipe;
- apresentação de ideias que estão “engavetadas”;
- motivação das pessoas, que percebem que estão sendo ouvidas;
- possibilidade de resolução de problemas na organização;
- melhoria da comunicação (não rejeição de ideias);
- estímulo a cada colaborador dar o melhor de si;
- visualização de que a soma dos conhecimentos pode contribuir para superar limites.

### **SCAMPER**

Outra ferramenta de geração de ideias é o SCAMPER. Desenvolvida por Bob Eberle<sup>9</sup> (1996), é uma técnica que visa a estimular o pensamento criativo orientado. Trata-se de um acrônimo, em que cada letra representa uma ação específica a ser aplicada junto dos participantes.

A condução de uma sessão de SCAMPER é semelhante à de um *brainstorming*, porém considerando a forma de pensar de acordo com a fase (ou letras do acrônimo). Amplamente utilizado por

empresas que primam pela inovação, como, por exemplo, a americana 3M, o SCAMPER é uma ferramenta poderosa e que possibilita a geração de ideias criativas, contribuindo para o aperfeiçoamento do pensamento criativo e o desenvolvimento da criatividade coletiva.

As explicações de como aplicar cada uma das fases do SCAMPER estão descritas no Quadro 5.3.

Quadro 5.3 – Diferenças entre pensamento linear e pensamento lateral

AÇÃO	COMO APLICAR
Substituir	Você pode analisar produtos, serviços, processos, modelos, ambientes e se perguntar: que materiais ou recursos envolvidos podem ser substituídos para melhorar os benefícios e a experiência do cooperado/cliente? Podemos substituir regras? É possível usar a solução para outra aplicação ou como substituto de outro produto?
Combinar	O que aconteceria se você combinasse esse produto ou processo com outro, para criar algo? Como combinar diferentes produtos, tecnologias, recursos, talentos para criar algo ou maximizar os benefícios oferecidos?
Adaptar	Como você pode adaptar ou reajustar esse produto ou processo para outra finalidade ou uso? Como poderia adaptar seu produto para servir a outro uso? É possível se inspirar em diferentes contextos e trazer novas ideias para o seu produto? O que pode “copiar” ou “emprestar” de outras soluções?
Modificar	Como você poderia mudar a forma, olhar ou sensação do seu produto ou processo? O que poderia adicionar para modificar esse produto ou processo? O que poderia enfatizar ou destacar para criar mais valor ao cooperado? Que elemento desse produto ou processo poderia fortalecer para criar algo? Podemos mudar formato, peso, dimensões, cores, configuração, sentidos e melhorar nossa solução?
Procurar outra utilização	Pode-se usar esse produto ou processo em outro lugar, talvez em outro setor? Quem mais poderia usar esse produto ou processo? Como esse produto ou processo se comporta de maneira diferente em outro ambiente/clima? Você poderia reciclar os resíduos desse produto ou processo para fazer algo novo?
Eliminar	Como você pode agilizar ou simplificar esse produto ou processo? Que recursos, etapas ou regras poderia eliminar? O que poderia minimizar no produto ou processo? Como poderia torná-lo menor, mais rápido, mais leve ou mais econômico?
Rearrumar	O que aconteceria se você revertisse esse processo ou sequenciasse coisas de forma diferente? E se você tentasse fazer exatamente o oposto do que está tentando fazer agora? Como poderia substituir etapas para alterar a ordem do processo? Que etapas do processo poderia reverter ou alterar? Como poderia reorganizar esse processo?

Fonte: Adaptado de Eberle (1996).

### **Mind map**

No início dos anos 1970, o psicólogo Tony Buzan<sup>10</sup> desenvolveu esta poderosa ferramenta capaz de sistematizar associações criativas entre ideias. Trata-se de um mapa mental visual, que envolve o uso de linhas, cores, figuras e diagramas para estruturar o pensamento ou a resolução de problemas.

Utilizado para representação do pensamento lateral, permite a organização de ideias por meio de palavras-chave em uma representação visual que irradia a partir do centro (imagem central), aflo-rando ramificações primárias e secundárias. Por meio desta ferramenta, é possível simular no papel (ou por *softwares*) a maneira como nosso cérebro trabalha para pensar, permitindo um aprendizado intuitivo e permanente.







A sequência para construção de um *mind map* deve obedecer às recomendações constantes nos primeiros trabalhos de Buzan (1974), que orientam iniciar sempre pelo centro, com o conceito, ideia ou problema principal. A partir de linhas mais grossas e coloridas, identificam-se os principais *insights* ligados à ideia. Em seguida, num segundo nível, utilizando linhas mais finas e coloridas, ramificam-se novos *insights*. Em vez de texto, é possível utilizar figuras ou ícones para representar as ideias e *insights*.

Além de ser extremamente útil para a geração de ideias criativas, há outras aplicações possíveis desta ferramenta, que incluem a organização de atividades diárias ou de um projeto, visualização e estruturação de uma apresentação, palestra, aula ou treinamento, elaboração de resumos de livros ou metodologias ou identificação de oportunidades de novos negócios, para citar alguns exemplos.

### Técnica dos seis chapéus do pensamento

Edward de Bono<sup>11</sup> é o autor do livro *Os seis chapéus do pensamento*, publicado originalmente em 1985. Esta é uma técnica utilizada para geração de ideias e para a redução das barreiras do pensa-mento e da criatividade. Como sugerido pelo seu próprio nome, seis chapéus coloridos são utilizados pelo grupo de participantes para analisar ideias ou solucionar problemas. Um mediador dirige uma sessão de *brainstorming* e as cores dos chapéus representam a forma como o grupo deve pensar so-bre o tema que está sendo discutido, conforme descrito no Quadro 5.4.

Quadro 5.4 – Seis chapéus do pensamento

COR	UTILIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
 Branco	Apresentar fatos e dados sobre determinado tema ou problema	Objetividade e imparcialidade
 Vermelho	Expressar os sentimentos de cada participante	Intuição e <i>Feeling</i>
 Amarelo	Destacar os pontos positivos	Busca de oportunidades e ganhos e vantagens
 Verde	Apresentar novas ideias ou sugestões	Geração de ideias e criatividade
 Preto	Apresentar os pontos negativos ou riscos potenciais	Sinalização de riscos e perigos Cautela
 Azul	Gerenciar e controlar a sessão	Planejamento, organização e resumo da sessão

Fonte: Elaboração própria.

Com a técnica dos seis chapéus do pensamento, não se limita a uma única perspectiva do pensamento, tendo em vista que eles são categorizados em comportamentos de pensamento, e não a partir dos participantes da sessão. Portanto, seu objetivo é direcionar o pensamento, e não o classificar, tampouco os participantes. A técnica também possibilita que indivíduos costumeiramente negativos ou pessimistas em relação a novas ideias simulem ou experienciem ser positivos e criativos.

Por fim, é importante observar que nem todas as ferramentas e técnicas apresentadas podem lhe ser úteis. Como agente de inovação, observe cada necessidade e suas características e percepções individuais. É importante citar que há inúmeras outras ferramentas e que a escolha ou combinação para uso depende de você se sentir confortável em conduzi-las.

Segue uma lista de orientações importantes quanto à utilização das técnicas descritas anteriormente:

- As ferramentas que funcionam para você podem não servir para outras pessoas.
- Cada ferramenta fornece específicos tipos de estímulo ou orientação, levando a ideias diferentes.
- Algumas ferramentas são mais apropriadas para certos tipos de problema e situações.
- Algumas ferramentas são mais apropriadas para certas culturas organizacionais.
- Sua mente pode ficar acostumada com uma ferramenta particular, tornando-a menos eficaz.

### 5.8 Ambientes criativos

É fato que grande parte das organizações já está consciente da importância da criatividade e da inovação como elementos essenciais para se manterem competitivas. Organizações criativas constantemente apresentam resultados superiores e destacam-se em relação aos concorrentes. Entretanto, criatividade e inovação não dependem apenas de indivíduos ou da sistematização do processo criativo, mas também do ambiente organizacional no qual estão inseridos. A criatividade é um processo que não se limita a um simples e exclusivo fenômeno individual.

Tanto para o desenvolvimento da criatividade individual quanto da coletiva, é preciso compreender que a organização deve possuir processos bem claros e definidos, considerar a diversidade entre membros, incentivar ideias e sugestões de melhoria, estimular as relações interpessoais e colaborativas, bem como proporcionar momentos para comunicação entre os diversos profissionais. Organizações extremamente burocráticas ou muito hierarquizadas dificilmente propiciam um ambiente criativo. Portanto, é necessário que haja uma avaliação cuidadosa da estrutura organizacional e do seu modelo de gestão antes de investir em ações isoladas de geração de ideias ou implementação de inovações.

Não é possível ter resultados criativos ou instituições criativas sem pessoas criativas, assim como não é possível ter um ambiente criativo sem organizações criativas, ou seja, sem um cenário no qual pessoas criativas, processos, ideias e produtos possam interagir (LANDRY, 2008)<sup>12</sup>.

Recomenda-se, ainda, a criação de espaços criativos físicos, como salas projetadas para estímulo à geração de ideias, espaços compartilhados ou ambientes que permitam momentos de relaxamento

e reflexão. Em algumas empresas que são referência em criatividade e inovação, há horas de trabalho que devem ser dedicadas para que o colaborador se afaste das atividades rotineiras inerentes à sua função, para pensar em temas não correlatos. Na 3M, por exemplo, 15% do tempo de trabalho de cada colaborador deve ser investido em ações dessa natureza. No livro *O poder da inovação: a experiência da 3M* e de outras empresas inovadoras, de autoria de Luiz Serafim<sup>13</sup>, é possível identificar inúmeras práticas utilizadas para geração de ideias e desenvolvimento de um ambiente criativo, as quais poderão servir de inspiração para aplicar em sua cooperativa.

No Quadro 5.5, é possível observar algumas ações interessantes e cases reais de empresas que desenvolveram práticas de gestão que estimulam a criatividade, a partir de ambientes criativos.

Quadro 5.5 – Exemplos de práticas de gestão que estimulam a criatividade

EMPRESA	NOME DA AÇÃO/PROGRAMA	DINÂMICA DO PROGRAMA
Mary Kay	Segundas de primeira	Foi criado o projeto “Nossa segunda é de primeira”, com o programa “Thanks God It’s Monday”, em que durante um ano as operadoras do call center tinham atividades diferentes e estimulantes durante todas as segundas-feiras do ano.
Sebrae-MS	Projeto UAU	Criado para o Sebrae-MS, os funcionários de microempresas foram estimulados a fazer um atendimento inesquecível. A cada vez que o cliente falasse “uau”, era marcado em um quadro quem foi o funcionário que realizou o atendimento e registrado o que ele fez. Como consequência, as empresas diminuíram em 15% a taxa de reclamações referentes ao atendimento e os funcionários com mais “uau” foram bonificados.
Banco Itaú	Programa de Inovação	Projeto de inovação do Itaú, com participação no programa Insights. Foram organizados flash mobs para mais de cinco mil funcionários. Outra ação envolveu mediadores para o “almoço de criatividade com gestores”, entre outros programas de criatividade e geração de ideias.

Fonte: Adaptado de <http://fabricadecriatividade.com.br/cases/>.

**“Criar ambientes que valorizem tanto as características individuais quanto as coletivas, são essenciais para estimular as mentes criativas a encontrarem o ‘seu jeito’ de fazer as coisas, de quebrar paradigmas e de trazer inovação.”**

**(Impacto, tecnologia e inovação)**

Para formação de um clima favorável à criatividade nas cooperativas, podemos destacar a relevância dos seguintes aspectos (ALENCAR, 1995)<sup>14</sup>:

- autonomia;
- sistema de premiação por desempenho;

- apoio à criatividade;
- aceitação das diferenças entre a equipe de colaboradores;
- envolvimento pessoal das lideranças;
- apoio da direção.

## Considerações finais

Um dos principais objetivos deste capítulo era “humanizar” o conceito da competência da criatividade, demonstrando que todos temos potencial para ser criativos. Para tanto, é essencial que as organizações propiciem as condições necessárias, a fim de estimular o pensamento criativo e sua consequente aplicação, gerando desenvolvimento da sua força de trabalho e agregando valor ao negócio. Somente dessa forma, as organizações estarão preparadas para as importantes tendências que estão permeando o ecossistema do cooperativismo.

Para estarem habilitadas e poderem acompanhar as constantes mudanças no mundo dos negócios, é importante que as cooperativas tenham em vista as novas tendências em inovação. Como projetar o futuro considerando essas tendências? Esse será o objeto do próximo capítulo deste livro.



## Referências do capítulo

- <sup>1</sup> GYARMATHY, É. Disponível em [https://www.academia.edu/2506344/Creative\\_climate\\_as\\_a\\_means\\_to\\_promote\\_creativity\\_in\\_the\\_classroom](https://www.academia.edu/2506344/Creative_climate_as_a_means_to_promote_creativity_in_the_classroom).
- <sup>2</sup> DWECK, Carol S. **Mindset – A nova psicologia do sucesso**. Editora Objetiva. 2017
- <sup>3</sup> AMABILE M. Teresa. **The Social Psychology of Creativity**. Springer Nature. 2011.
- <sup>4</sup> WALLAS, G. **A arte do pensamento**. Editora Solis Press. 1926
- <sup>5</sup> DE BONO, Edward. **Lateral Thinking – Creativity step by step**. Editora Harper Perennial, 1970
- <sup>6</sup> SIQUEIRA, Jairo. **Criatividade Aplicada - Habilidades e técnicas essenciais para a criatividade, inovação e solução de problemas**. 2015
- <sup>7</sup> HARGADON, Andrew B.; BECHKY, Beth A. **Quando as coleções de criativos se tornam coletivos criativos: um estudo de campo da resolução de problemas no trabalho**. Organization Science. 2006.
- <sup>8</sup> OSBORN, Alex. **O Poder Criador da Mente**. Editora Ibrasa. 1975
- <sup>9</sup> EBERLE, Bob. **Scamper: Creative Games and Activities for Imagination Development**. Editora Prufrock Pr. 1996
- <sup>10</sup> BUZAN, Tony. **Mapas Mentais Para Os Negócios: Revolucione Sua Atividade Empresarial e Maneira Como Você Trabalha**. Editora Cultrix. 2017.
- <sup>11</sup> DE BONO, Edward. **Os Seis Chapéus do Pensamento**. Editora Sextante. 2008
- <sup>12</sup> LANDRY, Charles. **The Creative City**. Editora Routledge. 2008
- <sup>13</sup> SERAFIM, Luiz. **O Poder da Inovação – a experiência da 3M e de outras empresas inovadoras**. Editora Saraiva. 2012
- <sup>14</sup> ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Criatividade**. 2 ed. Brasília, UnB, 1995.

## Capítulo 6

# Projetar futuros

Profa. Paula Foletto Abbas

Profa. Marielle Rieping

**A necessidade é a mãe da inovação.**

Com base em Platão.

## Apresentação

É o homem, seus desejos e necessidades que movem o mercado na direção do novo, daquilo que ainda não foi pensado, de tudo que é capaz de aperfeiçoar e até mudar sua forma de viver. A sociedade evolui em busca de melhores modos de vida e a Terra está em constante processo de transformação.

Há uma ideia coletiva de que o mundo muda cada vez mais rápido. Mudam os desejos, os comportamentos e as atitudes das pessoas, mas, especialmente nestes tempos em que estamos vivendo, o que vemos são mudanças de fundo. Estamos experimentando uma grande crise dos paradigmas culturais do século passado e precisamos redesenhar regras e ideais, para que atendam à realidade das novas gerações. Como consequência, as organizações precisam se reinventar, praticamente todos os dias. Modelos e planos de longo prazo estão sendo revistos em curto prazo. Afinal, com mudanças cada vez mais visíveis, há uma urgência de reinvenção das organizações para acompanhar de perto, errar e aprender rápido. Já dizia Walter Longo: “Adaptação é o nome do jogo”.

Há mais inovação hoje do que jamais se viu e, em função do aparato tecnológico que nos conecta com diferentes culturas, dispomos de muito mais fontes para rastrear essas mudanças do que algum dia tivemos. Com isso, vamos, aos poucos, criando uma aldeia global de agentes protagonistas de transformações, muito mais criativos, cheios de novas ideias e, conseqüentemente, muito mais complexos. O consumidor é o ator que opera, de forma cada vez mais direta, as transformações nas organizações.

Se, no início deste século, já se anunciava um grande “frenesi inovativo”, com a crise global da Covid-19, inovação tornou-se palavra de ordem. E por quê? Diz a neurociência que, quando uma pessoa muda sua forma de agir por 21 dias, o novo comportamento torna-se um hábito. Isso significa que as novas regras estabelecidas para uso em um curto prazo, durante a crise, vem sendo e continuarão incorporadas à vida das pessoas. Novas formas de estudar, de participar da vida familiar, de morar, de vestir-se, de consumir, ou seja, muitas transformações estão se operando neste momento. Aonde chegaremos? Ainda não podemos dizer.

**Ninguém é capaz de prever o futuro e o estudo de tendências, já adiantamos, não é adivinhação, mas exige uma boa dose de criatividade.**

A proposta deste capítulo é provocá-lo sobre o poder de protagonismo que as cooperativas podem exercer nesse grande jogo das transformações fundamentais do século XXI, convidando-o a exercitar o músculo da imaginação e sonhar com futuros melhores para o mundo e para as cooperativas.

### 6.1 É possível prever o futuro?

Durante a pandemia de Covid-19, a grande pergunta que não queria calar era: é possível prever o futuro? Seria possível afirmar que essa pandemia aconteceria?

Existem caminhos e métodos de estudos desse lugar no tempo que ainda não aconteceu: o futuro! *Coolhunting*, pesquisa de tendências, *foresight* estratégico e *design* centrado no usuário são apenas alguns que abordaremos neste capítulo e compõem um rico universo das análises metodológicas, cujo objetivo é se preparar para acontecimentos capazes de afetar nossa realidade, possibilitando que pessoas, empresas, instituições e agentes governamentais criem planos de ação ou contingência; trata-se de um processo com caráter científico. O coração dos estudos prospectivos é o desenho de cenários de futuros possíveis, prováveis e desejáveis.

### Gostamos da ideia de que o futuro é parte intenção e parte circunstância.

O futuro nada mais é do que um reflexo dos acontecimentos do presente, sujeito a eventos súbitos, imprevisíveis, capazes de mudar o jogo repentinamente.

É o cisne negro, é o inesperado e é também aquilo que cada um pode construir. A teoria do **cisne negro** foi concebida pelo analista de riscos líbano-americano Nassim Nicholas Taleb<sup>1</sup> para explicar um acontecimento de impacto desproporcionado ou um evento raro aparentemente inverossímil, que ultrapassa as expectativas comuns quando se busca projetar possibilidade a partir da análise de eventos históricos, científicos, econômicos ou tecnológicos. Nos estudos futuros, nós chamamos esses acontecimentos de *wild cards*, eventos de baixa probabilidade e grande impacto que, uma vez ocorridos, podem impactar severamente a condição humana.

Isso somente para ilustrar o quanto a pergunta sobre “predizer o futuro” é muito mais complexa do que parece e, para respondê-la, precisamos conhecer alguns métodos de estudos de futuros, acessar o léxico que compõe alguns conceitos principais sobre o tema e desenvolver habilidades analíticas, observativas e criativas, que nos ajudarão a navegar nos novos tempos, com novas lentes. Afinal, estudar futuros é uma habilidade essencial para o profissional do século XXI e um ato contínuo.

\*\*\* A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) considera a alfabetização em futuros uma habilidade essencial para o século XXI. Desde 2012, incentiva e promove laboratórios de futures literacy em todo o mundo, com o intuito de preparar pessoas e organizações para ganhar habilidades de leitura de tendências, para que possam se preparar para crises potenciais, superar grandes desafios globais e lidar com a incerteza e a complexidade do mundo.

## 6.2 Futuro ou futuros?

É impossível predizer “o futuro”. O que apresentamos aqui é uma reflexão sobre como capturar sinais que apontem possibilidades de futuro. O futuro é múltiplo; quando ali chegarmos, ele representará a confluência das decisões e eventos ocorridos em tempos anteriores, portanto existem muitos

caminhos futuros. Então, é melhor dizer **futuros**. O que somos capazes de fazer hoje, de forma profissional e sistemática, utilizando diferentes métodos de captura, leitura e análise, é **cruzar sinais e extrair deles insights e inspirações**.

Sinais são informações que nos rodeiam e podem nos dar pistas sobre desejos e necessidades embrionários nas pessoas, em processo de desenvolvimento e disseminação, apontando caminhos de mudança. A redundância ou a repetição (reiteração, confirmação) de sinais que apontam para a mesma direção formam **tendências**<sup>2</sup>, as quais são agrupamentos de sinais capazes de indicar um caminho. São relatos dos acontecimentos, pequenas histórias que contam para onde o mundo está caminhando. São marcadores que demonstram as principais transformações do mundo, e consequentemente, do mercado.

Pessoas que trabalham no processo de captação, organização e aplicação desses sinais na realidade das organizações são chamadas analistas de tendências. A tarefa desses profissionais está na imersão e observação de fenômenos que podem se tornar oportunidades comerciais, o que também denominamos tendências de consumo. Eles analisam o contexto comportamental de uma sociedade, buscando novos conceitos capazes de cair nas graças dos consumidores. Revelam movimentos culturais e estéticos que poderão influenciar os mercados. Detectam, registram e sistematizam elementos capazes de gerar consumo.

Um bom analista de tendências deve proporcionar às marcas uma visão clara do contexto do mundo e do mercado, colher sinais de mudança, analisá-los, e transformá-los em narrativas essenciais capazes de guiar decisões estratégicas e servir de inspiração. Ele deve ser o guardião da cultura da inovação, o radar do novo e um bom conhecedor do DNA da organização. Deve estar atento e aconselhar os *stakeholders* e outros atores envolvidos nas decisões estratégicas, evitando que cometam o grave erro de adotar determinada tendência apenas por ser a onda do momento e, sim, porque ela conta uma verdade sobre a atuação da organização e seu papel protagonista frente aos grandes desafios do mundo.

**“O segredo em tornar as informações investigadas viáveis à empresa é entender sua essência e moldá-la, de acordo com seu produto ou serviço.”**

(Faith Popcorn)

### 6.3 Tendências: por quê, para que e como usá-las?

Não há mais barreiras para a informação e a malha logística global faz com que pessoas tenham acesso a uma infinidade de opções de itens de consumo. O ciclo de vida dos produtos está se tornando cada vez mais curto. A oferta cresce de tal forma que já é tremendamente superior à demanda e os gestores de todos os setores estão repletos de dúvidas: eu também preciso surfar as ondas do momento? Com tanta informação disponível, como me diferenciar da concorrência?

Muitos de nós acreditam que o processo de escolha de um objeto de consumo por uma pessoa é, em geral, resultado de seus gostos pessoais. Mas as coisas não funcionam bem assim. O processo de escolha de determinado produto, serviço ou marca é realizado pela motivação gerada por meio da história social, ambiental e cultural de uma pessoa. É a partir dessa premissa que se constitui toda a teoria que fundamenta a pesquisa de tendências.

As tendências refletem a evolução natural que ocorre nas motivações, gostos, necessidades e preferências das pessoas e, portanto, afetam seu comportamento, tanto na hora de comprar um item quanto no momento de escolher que conteúdos serão mais consumidos, que músicas subirão na lista de mais ouvidas e que posicionamentos políticos serão adotados. Elas, em geral, seguem um fluxo lógico e contínuo, de constante transformação, e impulsionam o desenvolvimento dos indivíduos e, conseqüentemente, da sociedade.

### O futuro está aqui, apenas ainda não chegou para todos... É tudo uma questão de tempo!<sup>4</sup>

Tendência é uma vontade natural refletida no subconsciente que se transforma em comportamento. É a resposta do ser humano à realidade social, econômica, política, espiritual, ambiental do mundo, em determinado recorte de tempo. A esse sentido de tudo, que movimenta as pessoas, os sociólogos chamam de *Zeitgeist*, expressão alemã que traduzida significa "o espírito do tempo" (*l'air du temps*). Trata-se, basicamente, de fornecer uma fotografia do consumidor interagindo com os acontecimentos sociais, políticos e culturais de seu tempo, dando pistas sobre quais poderão ser suas preferências de consumo em um futuro próximo.

Segundo a conhecida futurista, a "Nostradamus do *marketing*", Faith Popcorn, uma vez que o futuro não é uma força criada instantaneamente, mas, sim, a convergência de diversos fatores, **a análise de tendências propõe a "decodificação" do universo cultural de um grupo, com o objetivo de analisar o impacto que as mudanças culturais podem causar nos desejos e movimentos das pessoas e, por consequência, no mercado de consumo**<sup>3</sup>.

Capturar e analisar tendências significa ser capaz de visualizar, interpretar e extrair *insights* sobre coisas que algumas poucas pessoas demonstram estar interessadas em determinado momento, mas que, de repente, começam a compor narrativas potentes o suficiente para nos dar pistas sobre o que poderá se tornar massivo em um horizonte de tempo de curto, médio ou longo prazo.

Tendências não são fotografias estáticas do mercado. São, justamente, o contrário disso: são a dinâmica da vida acontecendo, por isso complexas e muitas vezes "difíceis de ser lidas". São os movimentos transformadores em si, são a evolução da sociedade e, conseqüentemente, do mercado, ao longo do tempo.

Por sinal, o fator tempo é um elemento muito importante nos estudos de tendências. O decurso

do tempo é o elemento-chave, que mostra de que forma os movimentos estão se desenvolvendo, se estão se tornando massivos ou se estão estagnados em um estágio de nicho.

A pesquisa e análise de tendências pode ser uma arma poderosíssima para fomentar a vantagem competitiva de marcas pelo aporte de informações filtradas e estratégicas. Ela serve como pilar para a inovação uma vez que entrega insumos para diferenciar uma marca dos seus concorrentes e aproximá-la das reais necessidades das pessoas. Além disso, tem enorme utilidade no momento de pensar em um novo produto, adotar um posicionamento ou até mesmo trabalhar o endomarketing.

No Brasil, ainda são poucos os que desfrutam dos benefícios desse tipo de pesquisas antes de se aventurar no mercado. Grande parte das organizações considera as pesquisas um investimento alto, mas esquece que reduzir a imprevisibilidade pode ser o caminho mais seguro entre plantar os frutos corretos e colher o sucesso.

Quadro 6.1 – Análise de tendências

#### **A pesquisa e análise de tendências nos ajuda a:**

- 1** Enxergar contextos de mercado, complexidades e fatores de mudança.
- 2** Ampliar a visão para novas perspectivas.
- 3** Planejar futuros desejáveis.
- 4** Focar os esforços estratégicos em desafios e questões contextuais
- 5** Antecipar riscos e oportunidades, evitar surpresas e agir com velocidade
- 6** Criar ações de longo prazo.
- 7** Definir prioridades estratégicas, planos de ação e contingência e justificá-los interna e externamente.
- 8** Criar estratégias de comunicação capazes de engajar pessoas.
- 9** Desenhar produtos, serviços, jornadas e experiências de consumo memoráveis.
- 10** Definir propósito e posicionamento de marca.

Fonte: Elaboração própria.

O objetivo do estudo de tendências é colocar luz sobre oportunidades de negócios, visando se antecipar aos concorrentes, entregar protagonismo e promover, comercial e economicamente, a inovação, transformando ideias em soluções diferenciadas para as instituições e que as pessoas percebam como inovadoras, relevantes e de valor.

## 6.4 É moda ou veio para ficar?

As tendências estão muito presentes e visíveis no mercado da moda, mas não se resumem apenas aos modismos passageiros e às rápidas e constantes transformações mercadológicas. Um mercado que sempre costuma utilizar tendências é o mercado de luxo; a estilista Coco Chanel costumava dizer: “A moda é o que sai de moda”. A moda acontece em ciclos, possui um comportamento temporário, na maioria das vezes coletivo. Esse comportamento é ditado como adequado pela sociedade e, mais tarde, vai diminuindo, até deixar de existir. Esse ciclo da moda é muito similar ao ciclo de vida dos produtos.

Por outro lado, diferentemente da moda, as tendências são complexas, amplas e muitas vezes direcionadas. É necessário sempre acompanhar as tendências conforme elas vão surgindo e compreendendo seu processo de expansão no mercado de consumo, questiona se o que estamos enxergando é um movimento que, por exemplo, foi ou não capaz de decolar do âmbito local para uma aplicação global ou, ainda, se é um modismo muito veloz que invadiu o gosto de determinada geração e em breve cairá no esquecimento.

A melhor forma de se diferenciar nesse mercado hipercompetitivo, em que grande parte dos produtos e serviços fracassa, é entender como o consumidor se comporta a respeito das novidades e alinhar-se às tendências sociais e demandas reais de consumo de forma constante. Muito se fala em *benchmarking* (análise de concorrência), mas o fato importante e, às vezes, esquecido é que, se o concorrente já está fazendo algo novo, provavelmente ele começou a planejar um par de anos antes. Isso significa que, ao constatar que ele inovou, você está, pelo menos, dois anos atrasado. Quando certa informação sobre como o mercado está repensando os negócios chega até colaboradores ou estrategistas mais conservadores, provavelmente ela já não é bem uma inovação.

Uma boa forma de pensar em inovação é observar como outras empresas, consideradas vanguardistas, estão se comportando, ainda que atuem em setores diferentes do seu. É preciso observar como as gigantes globais estão capitalizando sobre as transformações do mercado e o que podemos aprender com elas. Mas, antes disso, precisamos entender as mudanças de fundo, que estão se operando desde muito tempo e que serão linhas condutoras para as demais mudanças no porvir.

Entender como as tendências se classificam é muito importante para começar a “separar o joio do trigo”, para compreender de que forma se relacionam e que papel jogam nas decisões estratégicas a nova cor de cabelo que os adolescentes estão desfilando nas ruas, os modelitos lançados nas passarelas ou os grandes acontecimentos do mundo, como o envelhecimento populacional, a ascensão das mulheres como grande mercado emergente, entre outros movimentos que nos atravessam diariamente. É preciso verificar quais movimentos de verdade importam no contexto da organização e de que forma podem ser aplicados nos processos estratégicos. Classificar de forma correta as tendências nos ajuda a identificar como elas se encadeiam. Por exemplo, uma tendência de impacto menor pode derivar de outra tendência mais ampla, mais estratégica e relevante a ser analisada e aplicada no contexto do trabalho.



Para analisar as mudanças, Lidnkvist (2010) propõe uma categorização por tempo: microtendências (um a cinco anos – mudanças temporárias, como estilos de roupa ou expressões linguísticas), macrotendências (dez a 20 anos – responsáveis por mudanças econômicas, fenômenos políticos e novas tecnologias) e megatendências (mais de 20 anos – mudanças profundas, como a criação de metrópoles e a internet)<sup>5</sup>.

### **Megatendências**

As megatendências, também chamadas *megatrends* e *drivers*, possuem tempo de vida bastante longo, incluindo movimentos com mais de 20 anos, caracterizados por mudanças profundas na sociedade e no consumo. São aqueles grandes movimentos globais, que desafiam toda a sociedade e desencadeiam todos os demais movimentos. São grandes acontecimentos capazes de transformar o cenário econômico e comercial, como o envelhecimento populacional, o aumento na expectativa de vida e o aquecimento global. São movimentos estruturantes dentro de vetores sociais, econômicos, ambientais, tecnológicos e demográficos.

Há um grande esforço das grandes e globais organizações para estudar as megatendências e se debruçar sobre o desenvolvimento de produtos e serviços com base nesses estudos e indícios. Uma das organizações que se dedicam a estudar as megatendências é o Copenhagen Institute for Future Studies (CIFS), que possui sede na Dinamarca e está presente no Brasil. Um estudo encomendado pelo governo do Brasil ao CIFS foi analisar as megatendências que poderiam impactar a agricultura nos próximos 30 anos. Foram apresentadas, então, as cinco megatendências para a agricultura brasileira, a saber: mudanças climáticas e sustentabilidade, custo de energia, crescimento econômico global, reforço na produção agrícola e desenvolvimento tecnológico.

### **Macrotendências**

As macrotendências possuem tempo de vida longo, geralmente de 10 a 20 anos, e geram um grande impacto na sociedade e, conseqüentemente, no mercado. São a resposta comportamental a um *driver*, por isso são chamadas também tendências socioculturais ou de fundo. É a reação humana a uma realidade social, econômica, ambiental, política e/ou religiosa. Logo, a mudança de comportamento ditada por uma macrotendência pode influenciar muito mais as grandes organizações.

Podem também surgir da consolidação de um micromovimento (microtendência), que vai ganhando corpo ao longo do tempo. O surgimento de um aparato tecnológico, por exemplo, pode desencadear uma macrotendência. Inclusive, grande parte das macrotendências da atualidade possui relação com as novas tecnologias. Hoje, um dos grandes canais de comunicação e venda é o aplicativo WhatsApp, que mudou nossa forma de nos comunicar, informar e até mesmo consumir. Muitos

vendedores utilizam o canal para divulgar produtos, apresentar soluções e fazer venda. Esse aplicativo mudou muito todo o segmento de telecomunicações, que não acabou, mas precisou se reinventar diante dessa nova tecnologia.

O varejo também tem sofrido grandes transformações com o desenvolvimento de novas tecnologias. Antigamente, bastava ir até uma loja (ou ponto de venda, como chamam os varejistas) e realizar a compra. Hoje, muitos consumidores buscam na internet a facilidade e comodidade de encontrar produtos, comparar preços, buscar informações técnicas, comprar de sites de outros países e podem utilizar o *omnichannel* para obter uma experiência de compra, ou seja, grandes marcas estão apostando na estratégia de *omnichannel* para oferecer, além do produto, um serviço diferenciado para seu cliente, uma vez que o fluxo de pessoas no ponto de venda diminuiu consideravelmente com o advento da internet.

Um exemplo de experiência de compra omnichannel, focada no usuário, é das Lojas MM. Essa empresa criou, com a *start-up* paranaense Neomode, um aplicativo de celular para que o cliente faça sua compra de forma *on-line*, busque a loja física que possui o produto em estoque e esteja mais próxima dele (por meio de uma ferramenta de geolocalização e visibilidade do estoque total e real) e, logo após o pagamento, vá diretamente à loja física escolhida no momento da compra e retire o seu produto. Dessa forma, as Lojas MM deixaram de ser um varejista, para que todas as lojas físicas se tornassem pequenos centros de distribuição de seus produtos, oferecendo comodidade e rapidez aos seus clientes.

Com a tecnologia para escalar esse novo canal de venda e distribuição, podemos dizer que o *omnichannel* se trata de uma macrotendência, que está impactando diretamente o setor de varejo e sua forma de consumir.

### **Microtendências**

As microtendências são as mais aparentes e presentes em nosso dia a dia. Uma microtendência pode ser definida como um padrão de comportamento de um indivíduo ou de um grupo, que influencia a vida cotidiana. Além disso, possui um tempo médio de vida de um a cinco anos e pode ser influenciada por momentos ou mercados emergentes. Muitas oportunidades de negócios nascem de uma microtendência. Elas são a expressão clara dos grandes movimentos refletidos em modas ou modismos de mercado, em geral, dentro de nichos específicos ou com aplicação limitada a determinados segmentos ou localidades, sendo diferentes das macrotendências, que se aplicam a diversos segmentos de mercado.

Um exemplo de microtendência, que teve seu tempo útil de vida, se popularizou pela internet, ganhou notoriedade e grande mercado, foi o modelo de negócio de venda de cupons de desconto. Primeiramente, o foco foi o *site* vender para os consumidores; após esse grande *boom* na internet,

surgiram outros sites com proposta de valor semelhantes. Hoje, há pouca procura por esse *site*, mas, durante um bom tempo, várias pessoas utilizaram seus serviços.

Outro mercado que sempre passa por alterações constantes de microtendências é o mercado da moda. Os estilistas, confecções, além de toda a cadeia da moda e tecido, precisam se reinventar para sempre inovar. O processo de moda, morte e reinvenção rápida do produto para estimular o consumo é o coração das microtendências. Esse processo pode ser visto em qualquer tipo de produto, principalmente em nossa sociedade, guiada por processos de obsolescência programada, em que nada é feito para durar, tudo precisa estragar, sair de moda, para que o consumo continue acontecendo.

Uma microtendência pode nascer rápido e morrer rápido também, encurtando, dessa forma, o ciclo de vida de um produto. Ela nasce da necessidade ou desejo de um indivíduo ou de um grupo e vai se espalhando, principalmente em função da popularização das redes sociais e mídias, fazendo com que um grupo maior de pessoas também se interesse. Isso possibilita que uma microtendência evolua e se torne uma macrotendência. Basta observar o aumento da busca por serviços e produtos *pet*. É um segmento específico, nichado, em constante crescimento – segundo dados da InfoMoney, o Brasil é o terceiro do mundo em faturamento. Esse movimento, de um segmento cada vez mais crescente e notável, consumidores almejando cada vez mais produtos e serviços customizados, é um exemplo de microtendência que vai aos poucos ganhando *status* de macrotendência.

As microtendências também estão muito presentes no consumo hedonista, uma forma de consumo que tem como principal característica a busca por prazer individual e imediato, capaz de evocar aspectos emocionais durante a compra. Consumidores hedonistas valorizam muito a experiência, serviço e ambiente e sempre estão procurando uma experiência nova e mais potente. Mutações é a palavra-chave de uma microtendência.

## 6.5 Amplie o olhar, compreenda o contexto da evolução global

De muito pouco nos serve olhar para as microtendências se queremos protagonizar futuros desejáveis. É preciso ampliar a visão para além dos movimentos superficiais que o mercado deixa evidente diariamente e compreender as transformações em um nível de mega e macrotendências, para, com isso, estabelecer o importante papel que as cooperativas são capazes de desempenhar no mundo. As cooperativas têm a potência necessária para gerar grandes transformações e, inclusive, solucionar grande parte dos desafios globais, deixando como legado um mundo melhor para as próximas gerações viverem.

Cabe-nos agora, portanto, provocar brevemente você, leitor, sobre algumas transformações de fundo e alterações de comportamento nas gerações, que definirão movimentos de mercado em um horizonte de tempo de médio e longo prazo.

Vivemos, atualmente, tempos contraditórios, de muitas incertezas e rápidas mudanças. As re-

gras e ideias estruturantes do passado já não atendem ao pensamento e modos de vida das novas gerações. Os paradigmas estão mudando. Estamos organizados em uma sociedade preparada para atender à demanda da Revolução Industrial, enquanto caminhamos a passos largos em direção ao ápice da revolução digital. Esse processo de transição nos apresenta uma nova dinâmica de relacionamento, de trabalho e até de mobilidade urbana, com a qual estamos tendo muita dificuldade de lidar. Tudo mudou, mas nós mudamos? Estamos vivendo com as lentes dos novos ou dos velhos tempos? Para compreender melhor algumas mudanças estruturantes, citaremos quatro sociólogos importantes que desvendaram as principais mudanças de paradigmas humanos da atualidade.

### A pós-modernidade

Michel Maffesoli, sociólogo francês, defende que a modernidade é um sistema ultrapassado e que finalmente estamos caminhando para uma forma social coletiva e globalmente conectada, capaz de gerir o bem comum mediante as tecnologias disponíveis. Para Maffesoli, a principal mudança que se opera está na forma como o “homem” percebe seu papel na sociedade. Ele prega que o indivíduo moderno estava totalmente centrado na produção e no crescimento econômico, na mercantilização das trocas, toda uma vida voltada para a acumulação do patrimônio (figura que o autor chama *Homo economicus*)<sup>6</sup>, enquanto o indivíduo pós-moderno não se define por seu status social ou profissional, seu nível econômico e de formação, mas essencialmente por sua relação com o outro, seu propósito e papel no mundo (o novo *Homo eroticus*).

Segundo Charles Leadbeater, escritor e conselheiro do governo britânico, “no século XX, do hiperconsumismo, éramos definidos por crédito, propaganda e pelas coisas que possuíamos. No século XXI, do consumo colaborativo, seremos definidos pela reputação, pela comunidade e por aquilo que podemos acessar, pelo modo como compartilhamos e pelo que doamos”.



#### Aqui, ficam as primeiras perguntas para sua reflexão:

- ▶ Quais serão o seu papel e o papel da sua cooperativa na construção desse novo modelo colaborativo?
- ▶ Você é capaz de ver outra moeda de troca, além da mercantilização típica da modernidade?

### A hipermodernidade

Gilles Lipovetsky, filósofo francês, defende a teoria da hipermodernidade como uma crítica ao termo “pós-modernidade” de Maffesoli. Para ele, os tempos modernos ainda não chegaram ao fim. A hipermodernidade é o conceito de um tempo caracterizado pela cultura do excesso, do sempre mais, e está centrada em quatro polos estruturantes: o hipercapitalismo, como força motriz da glo-

balização financeira; a hipertecnização, expressão da universalidade técnica moderna; o hiperindividualismo, concretizando o átomo individual, em sobreposição às necessidades comunitárias; e o hiperconsumo, forma exponencial do hedonismo mercantil<sup>7</sup>. É nessas condições que vemos triunfar uma cultura globalizada, cujo objetivo não é outro senão uma sociedade universal de consumidores.

O excesso faz com que todas as coisas se tornem intensas e urgentes. Há uma obsessão com o tempo, configurando-o como o novo grande luxo da contemporaneidade. O movimento é uma constante e as mudanças ocorrem em um ritmo acelerado, marcado principalmente pelo efêmero.



**Refleta:**

- ▶ O que está sobrando neste momento?
- ▶ Que excessos estão paralisando as pessoas?
- ▶ Você é capaz de imaginar que movimentos contrários podem surgir como resposta a esses excessos?

### **A sociedade líquida moderna**

Zigmunt Bauman, sociólogo polonês, publicou mais de 13 livros falando sobre a liquidez de todas as formas de relações em nossa sociedade. Segundo o autor, as relações entre os indivíduos tendem a ser cada vez menos frequentes e duradouras. Assistimos à fragilidade dos laços humanos, à crescente dificuldade de comunicação afetiva e a uma facilidade enorme de desconectar-se do outro<sup>8</sup>. Vivemos em uma sociedade em que as condições sob as quais agem seus membros mudam em um tempo mais curto do que o necessário para sua consolidação em hábitos, rotinas e formas de agir.



**Refleta:**

- ▶ Que mudanças estão ganhando velocidade em função dos acontecimentos atuais?
- ▶ Como as relações humanas impactarão os novos negócios, produtos ou serviços da sua cooperativa?

### **A sociedade pós-industrial**

Domenico de Masi, sociólogo italiano, escreve, em seu livro *O futuro chegou*, que a atual sociedade não se caracteriza mais pelo modo de produção industrial, mas que ainda não está claro o processo que poderá ocupar a posição central que a indústria manteve nos últimos 200 anos<sup>9</sup>.

Em função da possibilidade de delegar às máquinas quase todo o trabalho físico, progride uma generalizada intelectualização de toda a atividade humana. Isso faz com que alguns atributos passem a ser cada vez mais valorizados, como a inteligência e a criatividade.

Emergem novos sujeitos sociais, chamados digitais, que apresentam comportamentos bem diversos dos sujeitos analógicos. Os atores centrais da sociedade industrial eram os homens, os empreendedores, os operários, os sindicalistas e os militares. Na pós-industrial, são as mulheres, os cientistas, os técnicos, os artistas, os gestores de informação, os intelectuais e os trabalhadores do lazer. Ainda, a cultura é produzida por muitos, para muitos, como ocorre com a Wikipédia, por exemplo.

**Refleta:**

- ▶ De que forma sua cooperativa valoriza o papel humano no ambiente de trabalho e que processos de substituição por máquinas já estão se operando? Como aproveitar e fazer emergir novos talentos?
- ▶ Que papel os novos atores da sociedade pós-industrial jogam na sua cooperativa?
- ▶ Como sua cooperativa se posiciona no sentido de construir soluções para os grandes desafios do mundo e de um novo modelo cultural?

**Os novos tempos, os movimentos e os novos mercados**

Ao enxergar a transformação e os novos tempos pelas lentes dos estudiosos, podemos entender movimentos de mercado que refletem novos comportamentos de consumo, inovações por parte das organizações que deflagram distintas oportunidades de mercados, produtos e serviços para um novo perfil de consumo.

Um exemplo é um movimento importante para as cooperativas do setor agro: o crescimento perceptível de “flexitarianos”, um novo perfil de consumo – pessoas que diminuíram o consumo de produtos de origem animal (principalmente a carne), porém não tiraram totalmente do prato, como o fizeram os vegetarianos ou veganos. Esse movimento cresceu exponencialmente entre 2020 e 2021, visto que muitas pessoas atuavam (muitas ainda atuam) em home office e buscavam uma nova alimentação. Com isso, um novo perfil de consumo expandiu-se: o mercado plant based, incluindo organizações e, principalmente, food techs\*, que utilizam alta tecnologia e processamento industrial para aproximar os vegetais tanto do sabor quanto da textura do alimento à base animal. Esse movimento, que resultou em um novo mercado, traduz alguns sentimentos, como busca por uma nova consciência, sustentabilidade, saúde e qualidade de vida, entre outros sentimentos de uma nova geração e de um novo momento para o nosso planeta, pois esse crescimento não é no nível de Brasil e, sim, global.

*\* Food techs são empresas que utilizam de forma ampla a tecnologia para transformar alimentos, apoiando a sustentabilidade, canais de venda, distribuição e formas de consumo. Elas representam um mercado minúsculo dentro da indústria agroalimentar, porém um mercado crescente exponencialmente.*

Clique no link abaixo ou acesse o QR Code ao lado e conheça os alimentos do futuro:

<https://bit.ly/3pOhySZ>



## 6.6 O novo consumidor

Apesar de algumas críticas atuais à definição e generalizações sobre comportamento, é possível distinguir aquilo que é peculiar de cada geração. Justamente estudar essa distinção nos ajudará a compreender o motivo de alguns desejos de consumo, estilos de vida, medos e anseios, muitas vezes projetados na geração seguinte, causando conflitos entre pais e filhos, chefes e subordinados, como também novos movimentos ideológicos e de mercado.

Segundo Jean Piaget, um dos mais renomados teóricos do desenvolvimento cognitivo, próximo dos 12 anos, se consolida a capacidade de realizar operações mentais e, a partir dessa idade, torna-se possível criticar os sistemas sociais, propor novos códigos de conduta, discutir valores morais e chegar a conclusões individuais sobre o mundo. Todo o desenvolvimento posterior se limitará a ampliar conhecimentos, mas não serão adquiridos novos modos de funcionamento mental<sup>10</sup>.

No início da segunda década de vida de uma pessoa, seus modelos mentais já estarão prontos, muito bem desenhados. Então, coloquemos luz sobre o quanto os acontecimentos da infância são capazes de definir o comportamento na vida adulta. Considerando o espírito do tempo (*Zeitgeist*) que regou a infância e adolescência dos grupos geracionais, faremos agora uma leitura evolutiva, para fins de compreensão de alguns modelos mentais vigentes em nossa sociedade, e do quanto esses modelos podem gerar conflitos – e convergência – entre as gerações.

### ***Baby boomers***

Nascidos entre 1940 e 1960, a forte influência religiosa de seu tempo os tornou rígidos e focados na forma "correta" de fazer as coisas. Normas, hierarquia, estabilidade e respeito são valores que regem essa geração. O processo criativo é restrito a algumas pessoas e a grande maioria exerceu, durante toda a sua vida, trabalhos operacionais ou administrativos, bastante burocráticos. O que atribui valor ao homem são sua capacidade e compromisso na realização do trabalho pesado, na lealdade aos seus superiores e à sua família e na defesa de todos os bens construídos e acumulados durante a vida. É a propriedade privada que traz a segurança. Sucesso, para eles, significa ter um emprego fixo que garanta uma boa aposentadoria, o cuidado com uma família tradicional e cheia de filhos capazes de chegar à faculdade e ter um bom emprego no futuro.

### **Geração X**

Nascidos entre 1960 e 1980, filhos de *baby boomers*, passaram a ter contato mais direto com a mídia de formas mais diversificadas. A TV chegou às casas e isso mudou tudo. Essa geração lutou ativamente pela liberdade sexual e de expressão. Foi nesse tempo que a publicidade começou a ganhar protagonismo e, com ela, se desenvolveu com velocidade a era hiperconsumista. Uma maior facilidade de se divorciar começou a transformar o formato familiar tradicional. São mais idealistas,

visionários e hedonistas do que a geração anterior. Buscam a satisfação do consumo individual em primeiro lugar. São *workaholics* e o dinheiro dá a eles a liberdade de comprar aquilo que desejam para si e para seus filhos, portanto trabalham cada vez mais para isso, movimentando a engrenagem do consumismo.

Os computadores, em especial, os *laptops*, alteraram todo o modelo de negócios para o qual se prepararam na faculdade e seus percursos profissionais começaram a se adaptar a uma nova mobilidade. Foi a geração que construiu as bases da transição analógico-digital e percebe que empreender é a forma de descolar-se da necessidade de um emprego para a vida toda.

### **Geração Y ou *millennials***

Enquanto o X construiu as bases do mundo digital, o Y já veio como um nativo dessa nova realidade. Conhecidos como *millennials*, pois nasceram às margens da virada do milênio, chegaram ao mundo inseridos em um cenário no qual a liberdade sexual e de expressão já estava conquistada e exercitam esses direitos de forma plena por meio das redes sociais. Essa é a geração do pensamento inovador, da abstração e da criatividade. Pensam tal qual navegam na internet: de forma não linear. Raciocinam e se comunicam utilizando informações completamente desestruturadas e, portanto, constituem um grupo muito mais capaz de gerar inovação.

Não acreditam em modelos hierárquicos, são antiautoritaristas e poucos lhes importa o julgamento dos pais ou chefes. Inclusive, para eles, família é o que cada um deseja que seja e pode estar formada por “não consanguíneos”. São filhos de pais X, que, por serem grandes *workaholics*, se sentem culpados por sua dedicação excessiva ao trabalho e buscam compensar os filhos Y com bens materiais, fortalecendo a associação entre consumo e felicidade.

### **Geração Z**

Nascidos após os anos 2000, têm a transformação digital como parte de suas vidas e não são capazes de conceber um mundo sem internet. Velozes em pensamento e ação, amantes da *fast fashion* e dos jogos, precisam ser constantemente desafiados e estimulados. Encontram saídas pela construção coletiva baseada em problemas, se estimulam com a superação de desafios e sempre querem mais, sempre algo novo.

Esta geração se afasta cada vez mais do modelo de educação e trabalho tradicional, apagando todas as fronteiras (geográfica, presencial e de exclusividade). É uma geração móvel por excelência. Para eles, liberdade é poder mover-se entre telas, aplicativos, redes, países, formatos de estudo e trabalho. Estão no *front* do trabalho *anywhere* (conceito para trabalho exercido de qualquer lugar do mundo, para empresas alocadas em sedes fixas ou móveis, sem que isso afete sua atuação). Estão entrando no mercado de trabalho justamente após a pandemia de Covid-19, momento no qual estão caindo todas as barreiras que sobreviviam ancoradas nas ruínas mais formais dos *boomers* e X.



São a geração mais empreendedora da história. Começam cedo a empreender e aprender o que precisam pela internet. São o pastiche de todos os conhecimentos, gerando soluções para dores individuais e coletivas. São os *teenpreneurs* – adolescentes à frente de produtos e marcas de sucesso, sem terem sequer terminado o Ensino Médio. Filhos da era pós-industrial, dominam a informação, amam experiências e são capazes de formatar a própria realidade (geração para a qual surgiu o metaverso) e de gerir negócios internacionais sem sair do conforto de seus quartos.

São a semente de um novo estágio da comunicação, muito menos centrado na linguagem oral e muito mais sensorial.

### Tudo muda o tempo todo no mundo...

Novas gerações são capazes de influenciar o comportamento e o consumo das gerações anteriores, apesar de terem modelos mentais distintos. Influência (convergência) e conflito geracional bailam juntos. Entretanto, assistimos a um processo de convergência cada vez mais dinâmico entre gerações. Hoje, os *baby boomers* vivem uma concepção cada vez mais renovada da terceira idade, por exemplo. Isso ocorre pela grande influência que os netos exercem sobre seus avós, em função do tempo em que passam juntos. Muitos netos são responsáveis por inserir seus avós no mundo digital. O clichê dos idosos incapazes, aposentados aos 60 anos e abandonados pelos filhos, já não conversa com a realidade de uma geração cheia de disposição, dinheiro para gastar e muita sabedoria.

Surgiu, então, uma nova geração. Os ***perennials*** são considerados a geração atemporal. Observe que as gerações anteriores foram sempre classificadas, assim digamos, pela questão do tempo. Os pesquisadores acreditavam que, dessa forma, conseguiam mapear melhor os acontecimentos históricos daquela geração, os movimentos que nasceram, perfis de consumo e usabilidade tecnológica. Nesse contexto, havia pessoas (principalmente mais velhas em faixa etária) que não se encaixavam em uma geração ou outra, pois seu comportamento era diferente. Assim, nasceu a geração atemporal.

Também chamados perenes, são pessoas que possuem e buscam um estilo de vida, hábitos e comportamentos diferentes dos ditados “comuns” de sua faixa etária, construindo uma personalidade totalmente específica. Em geral, são pessoas atualizadas, que gostam de tecnologia, transitam por distintos ambientes, se relacionam e têm amizades com pessoas de qualquer idade e em qualquer local do mundo. Possuem característica intelectual avançada, gostos por cultura, viagens, educação (acreditam no movimento *lifelong learning*\*) e possuem um olhar diferente para a vida.

O termo “*perennial*” nasceu no fim de 2016, em uma matéria da revista *Fast Company*. A partir de então, cresceu e hoje muitas pessoas já se identificam como tal. Outra característica que marca esta geração é a forma de pensar, agir e se relacionar (com as pessoas, com as organizações, com seu

mundo interno e com o mundo externo). Notavelmente, os perennials possuem alta capacidade de influenciar as demais gerações, uma vez que estão em crescimento e transitam entre todas as idades.

*\*Lifelong learning é um termo que significa "aprendizado ao longo da vida". As pessoas que escolhem este estilo de vida são chamadas lifelong learners. Isso significa que esse grupo adepto acredita na educação contínua; uma vez que tudo muda, de uma forma rápida e complexa, sempre há algo novo para aprender ou aperfeiçoar habilidades.*



#### Alimento para o pensamento...

- Qual é a configuração do quadro de colaboradores hoje em sua cooperativa?
- Sua cooperativa está contemplando o valor que cada geração é capaz de aportar?
- E a nova geração de cooperados, o que pensa? Como se relaciona? O que espera do cooperativismo?

## 6.7 Tendências e gestão focada no usuário

Agora que você compreendeu um pouco mais sobre o universo das tendências, como elas impactam as organizações e seus modelos de negócios e criam perfis de consumo, analisaremos como as tendências podem ser fonte de inovação para a cooperativa, que, observando todo esse movimento, deve ter um olhar atento e centralizado no usuário.

O termo "usuário" surgiu com a tecnologia, ou seja, aquele que utiliza determinado artefato tecnológico. Por trás de sua figura, existe a pessoa real, com seus desejos, necessidades, sentimentos e tudo que a compõe.

No modelo antigo de uma organização, os usuários também eram chamados clientes, o que ainda ocorre em muitas organizações – e não está errado, pois o usuário também pode ser o cliente. No entanto, quando utilizada a nomenclatura "usuário", nos dá a tarefa de buscar mais informações (dados) e sempre acompanhar os movimentos dele, principalmente pelo olhar das tendências.

Já no modelo atual da transformação digital das organizações, o usuário tornou-se o principal ator e mola propulsora para a inovação, originando o que conhecemos e chamamos *design* centrado no usuário: a organização deixa de criar projetos, produtos e serviços para o mercado, mas vai ao mercado entender mais sobre seus usuários, suas tendências, seus movimentos, para, então, criar projetos projetos mais assertivos, eficientes, experiências memoráveis, produtos que gerem maior engajamento, favorecendo as vendas, escala e retenção de clientes. É um processo reverso de criação de modelos de negócio – o que antes era criado "de dentro para fora" hoje é "explorado lá fora", para então a organização criar ou remodelar.

Os profissionais que podem atuar nesse processo geralmente são times multidisciplinares, incluindo *designers* e pesquisadores de tendências, que utilizam métodos e ferramentas (como o *design thinking*) para entender esse usuário de forma consistente. A gestão do modelo de negócio passou a ser orientada para o usuário e não somente para o mercado.

Em uma gestão focada no usuário, trazendo os estudos futuros e aliando com ferramentas de *design* centrado no usuário, podemos citar quatro fases distintas e importantes para a cooperativa:

- **Contexto:** nesta fase, é analisado o contexto em que a persona (usuário) está, bem como identificadas as personas que usarão o produto, como e em quais condições, por isso a importância de mapear as personas atuais e a persona do futuro, para entender para onde caminhará, com base nas tendências, o usuário da sua cooperativa.
- **Requisitos:** neste processo, a cooperativa deve, após analisar as tendências e o contexto em que a persona está inserida, verificar os requisitos do modelo de negócio (ou metas de usuário) que devem ser atendidos para que esse produto seja bem recebido pelos usuários. Aqui, cabe ressaltar que a cooperativa também pode rever seu portfólio de produtos e/ou criar novos produtos, novos requisitos para alcançar um público a que ainda não atende, mas que, com base em seus estudos futuros, faz sentido se atentar.
- **Soluções:** olhar para o usuário é entendê-lo e uma gestão focada no usuário foca, consequentemente, soluções, sejam elas internas, que impactarão o usuário de alguma forma (direta ou indiretamente), ou externas para consumo. Esta fase é realizada de forma estratégica e não há um padrão, pois cada cooperativa exige um esforço diferente, dadas as suas necessidades estratégicas, tendências analisadas, estudos futuros, personas, contexto e requisitos. Ainda nesta fase, cabe um projeto geral para proporcionar a inovação com base na centralidade do usuário. Cada cooperativa terá um projeto distinto, com *design* completo, para melhor orientá-la ao futuro.
- **Avaliação:** por fim, uma organização que atua com a gestão e foco no usuário deve constantemente realizar avaliações com usuários reais. É o que as empresas de *software* realizam, por meio de testes de usabilidade, por exemplo. Essa avaliação também permitirá que a cooperativa tenha sempre novos *insights*, mapeie novas tendências, analise os movimentos que iniciam ou terminam, para que o ciclo da inovação continue internamente e o olhar para o usuário seja constante, e não pontual. Afinal, uma cooperativa com gestão e foco no usuário deve sempre ter os usuários por perto e trabalhar a colaboração para, possivelmente, a cocriação de novos produtos.

## Considerações finais

O tema da projeção de futuros e pesquisa de tendências é bastante extenso e apaixonante. Aquele que se encanta com esse jogo de imaginar cenários possíveis para o mundo e para as cooperativas e o impacto disso na vida das pessoas certamente desejará mergulhar em assuntos específicos citados neste capítulo, que se desdobram em métodos próprios e aprofundamentos ainda mais interessantes. Embora haja metodologia extensa para a análise dos sinais de futuros, tendências e sua aplicação em projetos de inovação, a maioria tem como base o *design thinking*. O próximo capítulo o conduzirá a uma interessante e reveladora viagem por esse mundo. Boa leitura!

## Referências do capítulo

<sup>1</sup> TALEB, Nassim Nicholas. A lógica do Cisne Negro. Best Business, 2008.

<sup>2</sup> CALDAS, Dario. Observatório de Sinais: teoria e prática da pesquisa de tendências. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.

<sup>3</sup> POPCORN, Faith. O Relatório Popcorn. Editora Campus, 1993.

<sup>4</sup> GIBSON, W. Reconhecimento de padrões. 2ª ed. São Paulo: Editora Aleph, 2008.

<sup>5</sup> LINDKVIST, Magnus. O guia do caçador de tendências: como identificar as forças invisíveis que moldam os negócios, a sociedade e a vida. São Paulo: Editora Gente, 2010.

<sup>6</sup> MAFFESOLI, Michel. Homo eroticus - comunhões emocionais. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

<sup>7</sup> LIPOVETSKY, Gilles. Os tempos hipermodernos. São Paulo: Barcarolla, 2004.

<sup>8</sup> BAUMAN, Zigmunt. Vida Líquida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2007.

<sup>9</sup> DEMASI, Domenico. O Futuro Chegou; 1.ed – Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2014.

<sup>10</sup> PIAGET, Jean. A equilibração das estruturas cognitivas. Rio de Janeiro : Zahar, 1975.

## Capítulo 7

# Design Thinking, uma abordagem para cooperar e criar valor

Prof. André Luiz Turetta, Me.

“Indivíduos aprendem o tempo todo sozinhos, mas isso não significa aprendizagem organizacional. Quando as equipes aprendem, as novas ideias são colocadas em ação e as novas habilidades se propagam para outros indivíduos e equipes, isso é aprendizagem organizacional:

**envolve a prática do diálogo e da discussão.”**

**Peter M. Senge** em A Quinta Disciplina:  
a arte e a prática da organização que aprende (2018).

## Apresentação

Objetos, tecnologias e serviços são meios pelos quais atingimos objetivos específicos, desde saciar a fome até realizar o desejo do luxo. Praticamente tudo que usamos no dia a dia para sobreviver foi inventado, projetado por alguém. Mas o tempo dos inventores solitários passou. A complexidade do mundo contemporâneo demanda inúmeras competências e habilidades, pressionando projetos e empreendimentos a encontrar uma originalidade cada vez mais rara. Assim, o Design Thinking aposta na colaboração e na conexão entre as pessoas, para entender, propor, inventar e resolver.

Na metade do século XIX, o cooperativismo surgiu como alternativa para atenuar algumas disfunções do capitalismo. Na Europa, tecelões empreendedores uniram seus recursos e conhecimentos, constituindo uma organização capaz de competir e coexistir naquele modo de produção, que se revelava predominante no mundo. Ao passo que o cooperativismo, por meio da colaboração, atenua os riscos que empreendedores correriam se competissem sozinhos, o Design Thinking propõe uma abordagem que transforma ideias em valor, colocando as pessoas no centro das decisões.

Neste capítulo, apresentamos o conceito de Design Thinking e, depois, exploramos os princípios que tornam essa abordagem um diferencial para as cooperativas competirem na nova economia, que configura um contexto de mercado mais complexo e demanda mais cooperação e agilidade nas decisões de negócios. Também vamos falar sobre como implementar uma cultura de design na organização e colocar o usuário no centro das decisões, por meio da jornada do usuário e do Design Sprint. Boa leitura!

### 7.1 O que é Design Thinking

O Design Thinking é uma abordagem para o desenvolvimento de projetos de inovação que se consolidou entre os anos 1990 e 2000, principalmente pela adoção por parte de empresas e *designers* de renome, predominantemente no Vale do Silício (Estados Unidos), e teve sua principal difusão por meio da empresa IDEO – organização que desenvolve produtos inovadores para grandes marcas, como a Apple.

O design, como um campo do conhecimento, é multinível e multidisciplinar, tendo sua conformação iniciada nos anos 1920, quando o contexto industrial, a urbanização e o estreitamento das relações mercadológicas entre diferentes países se intensificaram. Desde então, grandes referências da arquitetura, do desenvolvimento de produtos e das artes em geral entenderam que o design reside na interseção entre a forma e a função, ou seja, se apoia no belo, que atrai e cria significado, como também na função, que entrega valor, utilidade.

Enquanto o universo do design é formado de habilidosos profissionais técnicos com anos de treinamento, pesquisa e repertório técnico, que dão forma e função como resposta às necessidades humanas e demandas organizacionais, o Design Thinking transborda esse contexto, podendo

ser ensinado a qualquer pessoa, inclusive gestores. Design Thinking é sobre empatia, invenção e interação.<sup>1</sup>

A abordagem está fundamentada em princípios que devem ser seguidos e praticados pela organização no contexto do desenvolvimento de novas soluções – sejam elas produtos, serviços ou processos. Esses princípios estão principalmente ligados aos comportamentos e atitudes das pessoas e pouco têm a ver com competências ou habilidades técnicas efetivamente.

Eis o porquê da grande adesão ao Design Thinking no mundo corporativo: por ser menos centrado em técnicas e ferramentas, ele pode ser facilmente aprendido e incorporado a processos de negócios já existentes, sem necessariamente interrompê-los ou modificá-los totalmente. Esses princípios permitem a mudança de comportamentos e atitudes diante dos desafios organizacionais, corroborando o processo de transformação cultural das empresas. Essa transformação fica bastante evidente quando empresas tradicionais e hierarquizadas decidem adotar o Design Thinking para inovar.

Ao longo dos anos, o Design Thinking evoluiu de uma abordagem projetual para desenvolvimento de novos produtos para se tornar uma abordagem de resolução de problemas complexos de negócios ou, ainda, de transformação cultural que habilita o aprendizado nas organizações, conectando estratégia, usuários e recursos.

Não há tradução literal do termo “design” para o português, mas os significados mais adequados ou geralmente aceitos são: projeto, desenho, plano, conceito ou proposta. Dessa forma, podemos dizer que o Design Thinking é o pensar do projeto ou o pensamento projetual. **Mas o que torna efetivamente o Design Thinking diferente das demais abordagens?**

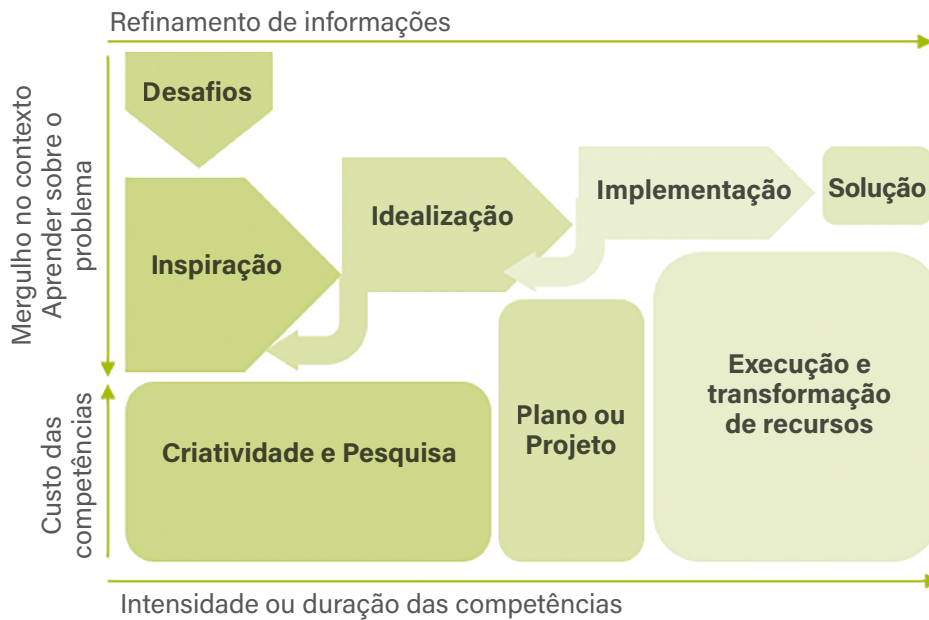
## 7.2 Processo de Design Thinking

O design está comumente associado à ideia de estilo ou estética, mas essa é uma visão incompleta de seu significado: o design é o resultado de um processo criativo e é o próprio processo criativo. Ele parte de incertezas e premissas e, por meio de pesquisas aprofundadas sobre a natureza do problema, propõe o exercício de explorar novas possibilidades para responder ao problema. Para Tim Brown, o projeto de design é “o veículo que transporta uma ideia do conceito à realidade [...] tem começo, meio e fim e essas restrições mantêm nossos pés no chão, nos forçando a articular uma meta clara desde o início”<sup>2</sup>.

O Design Thinking não é um processo linear. Conforme a Figura 7.1, ele perpassa estágios ou fases, em um *continuum* composto por momentos de: (i) inspiração; (ii) idealização; (iii) implementação<sup>2</sup>.



Figura 7.1 – Processo de Design Thinking e competências essenciais



Fonte: Adaptado de Brown (2010).

Na fase de inspiração, ocorre a imersão no problema junto ao usuário da possível futura solução, visando entender melhor seu contexto, suas necessidades, seu perfil comportamental, suas dores e desejos de ganho. Assim, a proposição de ideias torna-se mais rica e assertiva.

Na fase de idealização, o time de design deve gerar possibilidades de ideias endereçadas aos desafios mais interessantes de serem solucionados. A seleção de ideias, que também ocorre na etapa de idealização, é baseada nos três grupos de restrições, que devem ser desdobrados em itens específicos para cada organização, a fim de investigar respostas e evidências para dar sustentação ao projeto. São as restrições que criam o design e o design ideal frequentemente é projetado com grandes limitações. Dessa forma, o Design Thinking propõe os seguintes critérios para estudo de restrições: (i) a desejabilidade do usuário pela solução; (ii) a viabilidade tecnológica ou praticabilidade; (iii) a viabilidade financeira ou sustentabilidade do modelo de negócio.<sup>2</sup>

O processo de design funciona como uma espiral no tempo, existindo validações recorrentes com o usuário para impulsionar a evolução da solução; a esse movimento, se dá o nome de iteração – é o vai e volta entre campo e laboratório para refinar o que agrega ou não valor para o cliente na nova solução. Na medida em que o processo avança para a fase de implementação, protótipos ou simulações devem ser realizados de maneira iterada com possíveis usuários, desta vez, envolvendo mais atores da cadeia de valor.

Conforme mostra a Figura 7.1, temos uma ênfase maior na criatividade e na pesquisa entre o início e o meio do processo, mais ou menos até a etapa de seleção de ideias. Quando o conceito de solução está claro e totalmente endereçado ao problema, diminui-se a ênfase no pensamento criativo e coloca-se esforço maior em mobilizar e transformar recursos por meio da experimentação prática. Nesta etapa, é importante que o time traga competências técnicas específicas para tirar a ideia do papel e conseguir evoluir artefatos que possam ser mostrados e testados pelos futuros usuários.

Entender o design como um processo facilita o entendimento do encadeamento de atividades e tarefas pelo time de projeto de inovação, como também permite o gerenciamento do escopo do projeto. Como projetos de design lidam com alto grau de incerteza, a criatividade torna-se elemento-chave na busca por respostas, porém, sem um processo claro e estruturado de design, o risco de perder o foco é grande.

*Designers* devem levar o foco do problema para o projeto e, por meio de um processo, resolver restrições e encontrar respostas possíveis. O *design thinker* deve converter necessidades em demandas, colocando as pessoas no centro das decisões.<sup>2</sup> A inovação não é um fenômeno trivial e espontâneo; além de processos adequados, são os princípios que tornam o Design Thinking uma abordagem poderosa para apoiar a organização em uma travessia cultural.

### 7.3 Princípios de Design Thinking

Para que haja sucesso na aplicação da abordagem, não basta reunir pessoas, recursos e ferramentas de design. O time de projeto precisa conhecer, desenvolver e praticar princípios indissociáveis do processo de Design Thinking. São pelo menos 16 princípios (comportamentos, atitudes e regras), a saber:

**1. Pensamento criativo:** é investigado há muitas décadas, antes mesmo de o design e o Design Thinking serem reconhecidos como campos do conhecimento formal. Trata-se de entender e apoiar a mente humana em seu processo natural (social, psicológico) de aprendizagem e resolução de problemas. No Design Thinking, o pensamento criativo é essencial para as etapas em que é necessário entender o usuário e engajar o time de projeto no desenvolvimento de uma solução inovadora. Este princípio pressupõe que, no processo de design, o time de projeto explore alternativas de forma livre, apostando em respostas não óbvias para solucionar o problema. Existem muitos mitos quanto ao conceito de criatividade; todavia, o processo de Design Thinking revela que a criatividade é uma consequência de hábitos e tarefas que levam a pessoa para fora do seu ambiente regular, estimulando novas conexões cerebrais e *insights*. A inspiração nasce da observação e da vivência. No Design Thinking, o pensamento criativo pode ser entendido como pensamento divergente e convergente.

**2. Pensamento divergente:** está ligado ao processo de gerar possibilidades distintas de respostas ou ideias para solucionar o mesmo problema, ou seja, divergir, aqui, significa apontar maneiras dife-

rentes ou originais para produzir um resultado. O pensamento divergente é importante para assegurar à organização que, caso uma ideia falhe, existam outras a ser estudadas e desenvolvidas.

**3. Pensamento convergente:** é o exercício da escolha, da definição. Se, no pensamento divergente, abrimos a visão para gerar inúmeras possibilidades de resolver um problema, no pensamento convergente, utilizamos critérios objetivos para fazer as escolhas mais factíveis e aderentes ao contexto. Alguns autores associam o pensamento divergente à fase mais criativa e conceitual e o pensamento convergente à fase mais analítica, racional ou mão na massa.

**4. Foco no usuário e empatia:** boas ideias não vêm do nada, é preciso muita inspiração para tê-las. Para se inspirar, no Design Thinking, vamos a campo entender como as pessoas vivem, se relacionam e lidam com o problema investigado (desafio). Ao vivenciar o contexto real do usuário, fica mais fácil imaginar-se no lugar do outro. A essa tentativa de se imaginar sentindo a dor (ou o prazer) do outro, damos o nome de empatia. A empatia permite ir além da proposição mecânica de soluções funcionais e humaniza a experiência do usuário, por meio da entrega de valores que trabalhem atributos emocionais e sociais. Para compreender o usuário e a forma como ele lida com o problema, é importante ouvir mais e argumentar menos. Por isso, é altamente aconselhável que toda ida a campo seja precedida pela elaboração de um roteiro de observação ou de perguntas-chave que desejamos investigar.

**5. Cocriação e pessoas:** no Design Thinking, trabalhamos em time e muitas vezes envolvemos o cliente no processo. Cocriar significa fazer junto. A cocriação permite acelerar o processo de inovação, por meio da colaboração de diferentes perfis. Trata-se da abertura de parte do processo de desenvolvimento do projeto para que as partes interessadas possam opinar ou contribuir efetivamente para tornar a ideia uma solução de valor. É fundamental pensar em uma estratégia de mobilização e envolvimento das pessoas que participarão nos diferentes momentos do projeto. É preciso considerar as diversas dimensões do negócio, aquelas que serão impactadas pelas entregas do projeto ou que eventualmente poderão fornecer insumos para o desenvolvimento do projeto.

**6. Críticas propositivas:** o trabalho em equipe envolve entender e experimentar diferentes pontos de vista. No Design Thinking, o conflito é visto como algo positivo, porém é essencial existir maturidade emocional para que as pessoas envolvidas entendam que críticas e discordâncias se dão apenas em âmbito de projeto. Como temos o ponto de vista do usuário para considerar ao longo do processo, bem como fatores restritivos de contexto, fica fácil fazer escolhas desvencilhadas de personalismos. Assim, é importante compreender que, no curso de um processo de Design Thinking, a crítica deve sempre vir acompanhada de dados ou evidências que a sustentem, além de ser desejável a proposição de uma alternativa para o tópico criticado.

**7. Tangibilização das ideias:** em um processo de Design Thinking, a fala, o diálogo e as exposições orais de modo geral são muito recorrentes. Para que o projeto evolua, é essencial que exista a tangi-

bilização das ideias, havendo diferentes formas para tal. Podemos escrever uma ideia ou desenhá-la em um *post-it*, criar uma animação ou vídeo, esboçar um fluxograma que retrate sua lógica de funcionamento, confeccionar modelos de baixa resolução utilizando materiais alternativos, como papelão ou palitos de madeira, ou simplesmente simular o funcionamento da solução.

**8. Prototipagem rápida ou experimentação:** à medida que o time aprende sobre o problema e supera limitações e desafios técnicos, o processo de tangibilização da ideia evolui. Conforme o artefato se torna mais funcional e adquire uma identidade capaz de transmitir um significado válido para o usuário, ele passa a ser chamado protótipo. Ainda não é o produto final, mas é algo possível de ser experimentado pelo time e pelo usuário.

**9. Compartilhamento de informações:** em um time de Design Thinking, não deve existir o represamento ou ocultação de informações. Tudo que for descoberto em campo ou aprendido ao longo do desenvolvimento do projeto deverá ser compartilhado entre os membros. Em tempos de gerenciamento e arquivos em nuvem e de ferramentas digitais de cocriação, é essencial que tudo seja registrado: certezas, dúvidas e suposições. A informação compartilhada não tem um dono e qualquer membro do time pode trabalhá-la da melhor forma, acelerando, principalmente, a fase de pesquisa sobre o problema e o usuário.

**10. Validação recorrente ou iteração:** no processo de design, é comum ouvirmos o termo “iteração”. Isso significa que, a cada modificação importante na proposta da solução, é essencial coletar a validação do usuário e das partes interessadas. Iterar significa coletar *feedback* e realizar os ajustes em ciclos de entrega contínuos ao longo do caminho. Dessa forma, evita-se o descompasso de expectativas. A iteração é um movimento que garante abraçar o erro e permite o aprendizado contínuo sobre o projeto e como as entregas podem entregar mais valor.

**11. Não hierarquia:** talvez este princípio seja um dos mais desafiadores para a cultura gerencial e organizacional brasileira, muito baseada em cadeias de comando e controle, em que a comunicação e o processo decisório se dão predominantemente de cima para baixo, como nas organizações tradicionais e burocratas, a exemplo do exército e igreja. Se trouxermos para o design os formalismos, os títulos e os processos de aprovação para avanço do projeto, mataremos a cultura de inovação e reduziremos a velocidade de desenvolvimento. Algumas organizações resolvem esse dilema por meio da formalização de um orçamento de inovação e da separação das atividades de inovação do negócio central da empresa. Em um time de projeto de design, não há chefia, supervisão ou coordenação, mas, sim, apenas facilitação.

**12. Facilitação:** pode ser exercida por um dos membros do time, geralmente aquele que possui uma comunicação assertiva e não violenta. O facilitador sabe e gosta de lidar com pessoas, conflitos e gestão da informação. Ele será responsável por mediar conversas, organizar a agenda de oficinas de cocriação e reuniões, como também fazer as conexões com o mundo exterior ao projeto. Muitas

vezes, o time de projeto deve buscar apoio de especialistas, clientes e patrocinadores; esse contato pode ser realizado pelo facilitador. Um time de projeto pode ter mais de um facilitador, geralmente um focado nas interações do grupo e outro, nas conexões com o mundo exterior e derrubada de barreiras.

**13. Análise e síntese:** a maioria das atividades em um projeto desenvolvido com a abordagem do Design Thinking passa por uma fase de expansão (pensamento divergente). Isso ocorre principalmente por conta da criatividade e das conexões entre diferentes perfis profissionais e visões de projeto. As informações sobre determinado tópico podem ganhar volume de tal maneira que será impossível gerenciá-la ou aplicá-la. Por isso, o Design Thinking recomenda que, sempre após determinada atividade de levantamento, aquisição ou geração de informações, seja realizado algum tipo de análise e produzida uma síntese capaz de ser aplicada ou utilizada na fase subsequente. Um exemplo típico de análise e síntese ocorre no processo de imersão ou inspiração.

Quando o pesquisador vai a campo entrevistar usuários, por exemplo, volta com muita informação que precisará ser categorizada e analisada sob a perspectiva dos objetivos do projeto. O pesquisador irá interpretar os achados de campo e produzir uma síntese que possa ser aproveitada pelo time de projeto para propor ideias e soluções coerentes com o que foi descoberto junto ao usuário.

Outro exemplo de análise e síntese se dá logo após a etapa de idealização ou geração de ideias. Quando temos diversas possibilidades para resolver um problema ou melhorar determinado processo ou produto, precisamos fazer escolhas, uma vez que desenvolver tudo que foi proposto poderia gerar gargalos e ineficiências. Dessa forma, o Design Thinking propõe a análise de fatores restritivos ligados à desejabilidade da ideia, à tecnologia e à dimensão financeira.

**14. Análise sistêmica do negócio:** característica importante que diferencia o Design Thinking de outras abordagens de desenvolvimento de inovações é a abordagem sistêmica aplicada ao modelo de negócio. Quando um problema é investigado ou quando uma solução é projetada, devem ser consideradas todas as dimensões da empresa (análise *zoom in*), ou seja, é preciso avaliar os impactos das decisões de projeto nas diferentes áreas do negócio. Quatro dimensões essenciais do modelo de negócio devem ser avaliadas: oferta ou portfólio, processos e infraestrutura, finanças e mercado.

A visão sistêmica do Design Thinking não se restringe ao microambiente de negócios. Uma análise *zoom out* também pode ser realizada para entender o contexto de mercado da empresa, ou seja, olhamos a empresa de um ponto mais distante e abstraído e procuramos entender como ela se relaciona, impacta e é impactada por variáveis do ambiente à sua volta.

Na análise *zoom out*, devemos procurar por inspirações ou elementos práticos que tenham correlação com o projeto. Pode ser um insumo importante produzido por algum potencial parceiro ou até mesmo uma regulação governamental, que irá de alguma forma interferir no projeto. É possível adotar o modelo PESTEL para realizar essa investigação: política, economia, sociedade, tecnologia,

espaços e ambientes e legislação. Nessa avaliação, buscam-se não apenas elementos do presente, mas sinais futuros, tendências que podem se tornar oportunidades ou riscos para o projeto.

**15. Tempo e espaço:** um projeto de inovação que aplique a abordagem do Design Thinking tem necessariamente de pensar sempre de forma prévia a agenda do dia ou da sessão de cocriação. Isso envolve primariamente saber quem deverá participar dessas sessões. Além das pessoas, o local físico ou virtual faz toda a diferença para o sucesso do evento. Pensar na infraestrutura e nos recursos disponíveis para expressar as ideias e facilitar a comunicação é um dos papéis que podem ser exercidos pelo facilitador do time.

O facilitador também deve rigorosamente cuidar do ritmo e dos prazos para o desenvolvimento das atividades. Tempo demais pode tornar a interação entediante e levar as pessoas a perder o foco. Tempo de menos poderá tolher a criatividade das pessoas. Encontrar o equilíbrio de tempo e produtividade é uma atividade crucial e, geralmente, o que permite o êxito dessa missão são o planejamento prévio da agenda e o levantamento de questões ou temas norteadores do encontro.

Em relação ao espaço, ainda cabe pensar na disponibilidade de banheiros, água e alimentação, dependendo da duração do encontro. Se o encontro for virtual, a escolha da ferramenta de colaboração e de videochamada deverá corresponder ao perfil e maturidade tecnológica dos envolvidos.

**16. Problema definido ou redefinido:** em Design Thinking, existe um princípio chamado reenquadramento do problema. Isso porque, geralmente, o problema apresentado contém vieses de interpretação do demandante (em geral, um *stakeholder* de dentro da empresa). O processo de design sempre começa com a identificação de um desafio ou problema a ser resolvido, uma demanda organizacional. Todavia, o processo de imersão com foco no usuário pode identificar causas que mereçam se tornar alvo do escopo do projeto. Dessa forma, quando exploramos as causas ou o contexto do desafio, dependendo do tamanho e complexidade do problema, também é preciso selecionar qual parte ou quais partes do problema iremos resolver no projeto.

Talvez seja necessário abandonar o problema e focar em suas causas. Por isso, a fase inicial do processo de design deve se apoiar em pesquisas para um entendimento profundo das necessidades organizacionais e da natureza do problema. Somente após o reenquadramento do problema, o *design thinker* deve partir para a etapa de geração de ideias.

Agora que você conhece os princípios do Design Thinking, vamos abordar o caminho para o estabelecimento de uma cultura de design na cooperativa.

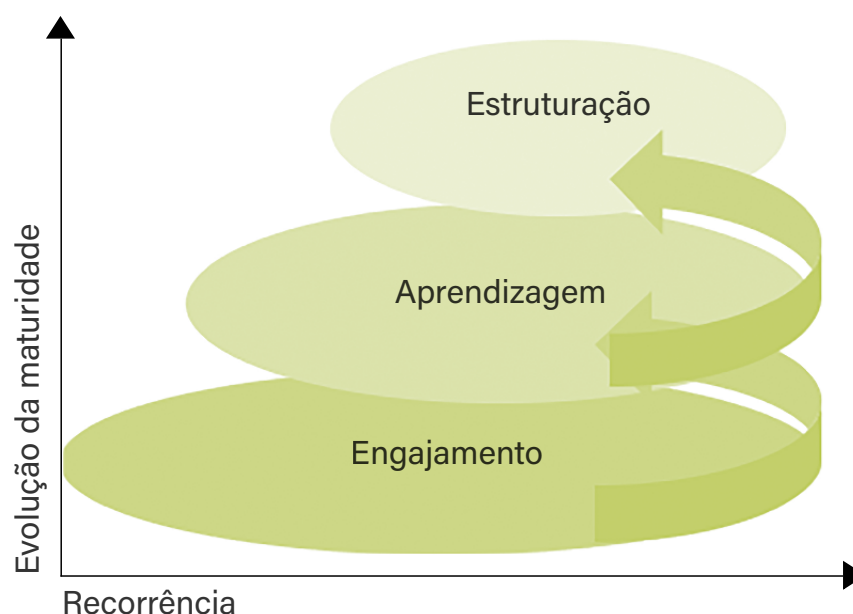
## 7.4 Níveis para implementação do design na organização

Para implementar uma cultura centrada no usuário e que utilize o Design Thinking como abordagem no desenvolvimento de projetos de inovação, a organização precisará passar por um processo gradual de transformação cultural e organizacional, em que deverá desenvolver níveis de maturida-

de para atingir plena capacidade de operar com os princípios e ferramentas de design centrado no usuário, conforme Figura 7.2.

Nesse processo, são três os níveis (ou estágios): (i) nível de engajamento, focado na apresentação do design e sua importância para o processo de inovação; (ii) nível de aprendizagem, com ênfase na capacitação das pessoas em processos, ferramentas e princípios de design; (iii) nível de estruturação, quando definimos o desenho organizacional formal do design e sua inserção na empresa<sup>3</sup>.

Figura 7.2 – Níveis de maturidade para construção de uma cultura centrada no usuário



Fonte: Adaptado de Calabretta *et al.* (2016).

### Nível 1 – Engajamento

Neste estágio, pressupomos que as pessoas conheçam pouco ou quase nada sobre design ou sua importância; assim, o objetivo é apresentá-las ao tema.

Toda mudança organizacional traz consigo uma resistência natural por parte dos colaboradores. Essa resistência é o medo do novo, que incute medo de não conseguir se adaptar ou de não conseguir aprender novas habilidades para continuar fazendo parte do time ou da organização. Também está ligada à falta de conhecimento sobre os rumos da nova proposta de trabalho. Assim, entender os benefícios futuros que a mudança trará e ter visibilidade do caminho que se deseja trilhar é essencial.

No nível de engajamento, a comunicação, portanto, é fundamental. Entender os melhores canais e

a forma mais atrativa e aderente ao perfil do time para comunicar aumentará a chance de sucesso da implementação dos processos e de uma cultura de design. Este estágio tem como objetivo sensibilizar as pessoas quanto à importância dessa transformação. A sensibilização delas pode ser realizada de diversas formas e deve ser gradual. Cada organização tem um grau de maturidade para absorver e processar a informação, portanto a duração desta fase deve ser avaliada caso a caso.

O desenvolvimento do estágio de engajamento pode ser feito por meio de palestras, oficinas rápidas, indicação de filmes e podcasts, dinâmicas de checagem de aprendizado, gincanas, introdução de uma identidade visual que sinalize a mudança e envolva os interessados (camisetas, cores dos ambientes, lembretes, elementos visuais digitais da empresa, lembretes etc.). Nesses formatos, os conceitos de design e Design Thinking deverão ser explorados sempre em associação a casos práticos de sucesso, principalmente de empresas com perfil parecido. Isso trará segurança para as pessoas embarcarem na mudança. Além disso, ter um plano formal de transição e comunicação passa tranquilidade e sensação de que a mudança será uma jornada, um caminho estruturado, diminuindo a ansiedade das pessoas.

Como dito, demonstrar os benefícios de aderir à cultura de design e centrada no usuário também irá justificar a mudança. Em empresas muito departamentalizadas ou que funcionam em silos, esses benefícios precisam ser reforçados e muitas vezes medidos para provar que merecem ser implementados e mantidos. E quais benefícios podem ser destacados?

- Agilidade e desburocratização de processos criativos e de aprovação.
- Redução de ruídos na comunicação interna.
- Compartilhamento e nivelamento da visão de futuro do negócio.
- Foco no usuário, com maior assertividade no lançamento de inovações.
- Funcionários mais propensos a colaborar.
- Identificação e antecipação de problemas e oportunidades.

Mas como medir esses benefícios, quando a maioria deles é qualitativa ou subjetiva? O ideal é utilizar indicadores de desempenho atuais da empresa ou propor métricas que não demandem novas capturas ou bases de dados. Assim, propomos quatro indicadores-chave para passar a medir/comparar ao longo do tempo, que deverão refletir os ganhos com design: (i) *time to marketing*; (ii) *net promoter score*; (iii) indicador de clima organizacional; (iv) retorno sobre os investimentos em inovação.

Obviamente, outras métricas podem ser escolhidas para mensurar o impacto da adesão ao Design Thinking. Possivelmente, indicadores relativos às áreas de pessoas, desenvolvimento de projetos, qualidade e *marketing* poderão ter sua evolução observada. Trazemos a temática dos indicadores já no nível de engajamento, pois ela costuma tranquilizar gestores e responsáveis pelo patrocínio da implementação dos processos de design. Com o time engajado, é preciso dar início ao processo de capacitação técnica do time ou nível de aprendizagem. Aqui começa a mão na massa.



## Nível 2 – Aprendizagem

O estágio de aprendizagem pressupõe que as pessoas conheçam o tema, mas ainda não o colocaram em prática dentro da organização, merecendo desenvolver algumas habilidades para manipular ferramentas e desenvolver atividades próprias do design.

Neste estágio, a organização precisará mobilizar seu time de colaboradores para experimentar na prática as atividades inerentes ao processo de design. O formato ideal para desenvolver as competências necessárias é a oficina de prática ou *workshop*. Essas sessões podem ter entre duas e quatro horas e devem mobilizar grupos colaborativos entre 15 e 30 pessoas, que deverão trabalhar sempre em equipes de até cinco ou seis.

Essa configuração de capacitação permite a realização de um programa de capacitação focado em atividades que demandarão a prática e o treinamento dos princípios de design. A organização pode contar com a ajuda de uma empresa de consultoria ou treinamentos especializada no tema, uma vez que a produção de um plano ou jornada de capacitação deve ser elaborada com base nas principais fases do processo de design.

Todo tema trabalhado nos diversos momentos do programa de capacitação deve ter uma etapa hipotética, lúdica, com o objetivo de assimilação e ensaio. Também deve haver uma etapa em ambiente real, com insumos reais, que permitirá que a organização ajuste processos, ferramentas e competências para sua realidade. Assim, se dentro da sala de aula praticamos uma ferramenta para empatizar com o usuário e suas dores, utilizando nossa imaginação, na prática, o ideal é redigir um roteiro e ir a campo, conversar com as pessoas.

É importante destacar que existem atualmente diversas propostas de quadros de trabalho (*frameworks*) e conjuntos de ferramentas. Isso irá variar de acordo com o autor, pesquisador, *designer* ou empresa que testou, validou e empacotou seu método. De qualquer maneira, o programa de capacitação deverá percorrer as três principais fases do Design Thinking, propostas por Tim Brown:

- **Fase de inspiração:** os colaboradores devem ser capacitados em métodos de observação, registro e organização de dados e informações, análise e categorização de informação, análise de discurso e conteúdo, pesquisa *desk* (levantamento de dados secundários), levantamento de dados primários por meio de entrevistas, condução de grupos focais, produção de narrativas a partir de observações, levantamento e avaliação de problemas e desafios organizacionais (*zoom in*), *benchmarking* de marcas e produtos, análise do ambiente competitivo da empresa (*zoom out*), identificação de macrotendências, tendências e elaboração de cenários futuros.
- **Fase de idealização:** os colaboradores precisam ser capacitados em técnicas para geração de ideias, facilitação e condução de grupos de trabalho, avaliação e seleção de ideias, técnicas para levantamento de certezas, suposições e dúvidas, técnicas para avaliação de fatores restritivos e riscos inerentes à ideia, formalização do conceito da ideia como produto, teste de conceito,

detalhamento da ideia, articulação entre diferentes *stakeholders* e usuários para aprimorar e validar funcionalidades, avaliação da complexidade *versus* atratividade das funcionalidades e atributos, metrificação da curva (ou proposta) de valor das funções do produto, elaboração de formulário de pré-projeto, identificação dos tipos de recurso e suas fontes, produção de *business cases* ou outros eventos de apresentação de proposta de negócio para patrocinadores.

- **Fase de implementação:** nesta fase, os colaboradores precisam ser capacitados em técnicas de experimentação e prototipagem rápida, produção de artefatos visuais e tangíveis para manipulação e avaliação dos usuários, levantamento de requisitos para construção do produto, detalhamento das etapas do projeto, processo de iteração e melhoria contínua, versionamento, plano de escala do produto validado, integração da solução projetada com as demais áreas do negócio, aspectos técnicos e regulatórios do produto ou serviço, modelagem do negócio ou plataforma de mercado, construção ou adaptação da jornada de usuário etc.

O estágio de aprendizagem e capacitação deverá ser finalizado quando o aprendizado e o engajamento puderem ser mensurados e evidenciados. A partir de um indicador positivo, o estágio de estruturação poderá ser iniciado. Todavia, cabe ressaltar que a capacitação e a aprendizagem organizacional devem ser contínuas. Nesse caso, elas seriam um pré-requisito para aderir a uma cultura de design e centrada no usuário, mas, mesmo após o estabelecimento efetivo dessa cultura, ações de reciclagem e aprendizagem devem ser continuamente pensadas, para atualizar métodos, ferramentas e outras abordagens.

### Nível 3 – Estruturação

O nível de estruturação pressupõe que as pessoas possuam condições técnicas para aplicar o Design Thinking em suas atividades ou em projetos específicos, mas ainda não há uma estrutura de apoio para isso na empresa.

Algumas organizações optam por formalizar um escritório (ou área) de design, que acaba atuando de forma transversal junto a outras áreas do negócio. Assim, o escritório de design pode apoiar com suas competências um projeto de pesquisa e desenvolvimento focado em determinado produto, bem como uma nova campanha de *marketing* ou até mesmo um programa da área de pessoas sobre ergonomia e acidentes no trabalho, por exemplo.

Um escritório de design, portanto, pode ser orientado tanto para servir a clientes internos quanto para ações voltadas ao mercado. Ele, porém, requer pensar em um organograma e papéis definidos de funções. Isso pode enviesar a cultura ou estilo de trabalho do time, replicando vícios da organização tradicional e sua burocracia, afetando o desenvolvimento e prática dos princípios de Design Thinking. Áreas formais de design geralmente possuem um foco técnico e um escopo de atuação bem estabelecido, como, por exemplo, áreas de design gráfico ou de projeto técnico de produtos.

De outro modo, nem todas as empresas formalizam o design, permitindo que ele seja algo mais fluido e autônomo. Nesse contexto, é imperativo suprir os profissionais que desejam atuar com a abordagem de design, por meio de plataformas ou recursos de infraestrutura e bases de conhecimento específicas. Quando o Design Thinking é incorporado à cultura da organização, acaba sendo natural que qualquer time, do financeiro à engenharia, pratique os princípios apresentados neste capítulo.

Quanto ao grau de autonomia atribuído aos times de projeto para incorporar princípios de Design Thinking ou técnicas e ferramentas do mundo de design, isto dependerá essencialmente do sucesso do nível de engajamento, bem como da natureza do projeto em si. Historicamente, empresas com baixo grau de inovação ou melhoria acabam não adotando os princípios do design, pois, em tese, operam em cenários de maior certeza e menor complexidade.

Independentemente do grau de formalização das práticas de Design Thinking na empresa, o time de projeto em design precisa ser pensado com cuidado, a depender do escopo do projeto. Essencialmente, todos os times construídos na lógica da abordagem do Design Thinking são multifuncionais (possuem representantes das diferentes áreas-chave do negócio) e multidisciplinares (reúnem profissionais com distintos repertórios técnicos).

Deve existir uma lógica na construção dos times de inovação que se adapte à lógica do processo de gestão da inovação. Essa lógica também pode apoiar o recrutamento de pessoas para os times de design. Bes e Kotler propõem o modelo A-F<sup>4</sup> de times de inovação. Basicamente, cada letra entre o A e o F representa uma competência essencial para projetar soluções inovadoras, partindo do problema, passando pela seleção de ideias criativas e chegando à implementação contínua por meio da prototipagem rápida.

É natural que os papéis e competências sejam distribuídos conforme afinidade e repertório relativos à etapa do projeto. Todo projeto de design é uma oportunidade de desenvolvimento de novas competências e habilidades, mas, inicialmente, deve haver um esforço do líder de projeto ou patrocinador em buscar talentos que, juntos, entreguem as seguintes competências:

- **Ativação:** pessoas que possuem facilidade de diagnosticar problemas ou oportunidades em diferentes dimensões do negócio. Ativadores também possuem espírito crítico e vislumbram novas oportunidades por meio da observação sistemática. São aqueles que possuem facilidade de ir para o campo e vivenciar o problema diretamente com o usuário.
- **Busca:** pessoas com familiaridade em levantamento e organização de dados e informações. Dominam técnicas e ferramentas de pesquisa ou de tratamento e apresentação de dados qualitativos e quantitativos. Fatores restritivos, avaliação de tendências e possíveis riscos do projeto surgem com este perfil de profissional.
- **Criação:** pessoas que conseguem propor, de forma criativa e original, soluções para as informações trazidas pelos perfis de ativação ou busca. Esta competência está ligada à capacidade de

propor ideias possíveis e coerentes com a realidade do usuário. Não se trata de produzir algo concreto, mas de organizar um conceito de produto ou entregável que comunique valor e tenha significado para o público-alvo.

- **Desenvolvimento:** competência que garante a tangibilização da ideia em um artefato que seja capaz de ser utilizado e avaliado pelo usuário. O desenvolvimento requer conhecer materiais e dominar máquinas. É o processo de conversão da matéria-prima em produto. Aqui, literalmente se tira a ideia do papel e experimenta-a no mundo real. Um protótipo, uma simulação e o que puder envolver o usuário de maneira interativa para validar as funcionalidades e capacidades da solução.
- **Execução e entrega:** se a solução se revelar promissora, poderá ganhar um projeto de escala e, para isso, fábrica, *marketing* e outros departamentos da empresa precisarão ser comunicados e capacitados. É quando o time de inovação passa o bastão para que a empresa incorpore a solução aos processos e negócio, à prateleira. Trata-se de criar uma plataforma capaz de padronizar a replicação do produto ou serviço, além de verificar e adaptar os canais de mercado para receber a inovação. Esta competência é mais complexa e geralmente requer a combinação de diferentes profissionais e frentes de trabalho.
- **Facilitação:** como já mencionado neste capítulo, é essencial para assegurar o bom andamento dos trabalhos em time. Além das sessões cocriativas e oficinas que envolvem várias pessoas, o facilitador deve atuar nos bastidores. A pessoa facilitadora é aquela que faz interfaces, estabelece pontes, negocia prazos, limpa a comunicação e garante o cumprimento de prazo e escopo. É natural, e às vezes até interessante, que, em um time criativo, percamos o foco, mas retomar o foco e restabelecer a energia do time para cumprir a entrega é uma tarefa primordial para a qualidade das entregas do projeto.

A estruturação ou formalização do design na empresa também deve se amparar na incorporação dos indicadores levantados no nível de engajamento e tornar o mais visual e transparente possível o fluxo de trabalho dos times de design. Muitas organizações têm adaptado rituais e técnicas propostas em métodos ágeis, como o Scrum e o Lean Startup, para tornar a gestão de atividades em design mais eficiente e mensurável.

Atualmente, em companhias de grande porte, tem-se discutido o estabelecimento do Design Ops, ou seja, uma célula ou área de trabalho que irá garantir que o time (ou os times) de design da empresa funcione com alta eficiência, baixo atrito e entregue artefatos de alta qualidade. Quanto maior é a interação de diferentes profissionais e perfis de *designers* em projetos de inovação, mais importante se faz o estabelecimento de um núcleo gestor que cuide da estrutura organizacional de design.

Muitas têm sido as variações e nomenclaturas de cargos e papéis no universo do design. Nos últimos dez anos, a evolução das tecnologias digitais, o empoderamento do usuário para decidir e

customizar suas soluções e a adesão cada vez maior das empresas ao Design Thinking fizeram também com que o mercado de trabalho tentasse classificar ou categorizar os diferentes “tipos de *designers*”. Embora, essencialmente, todos os designers, de formação ou não, compartilhem princípios e competências comuns, algumas habilidades técnicas (pesadas) acabam por diferenciá-los, ou seja, o nível de especialização em determinada área técnica acaba por delinear um perfil ou cargo específico de *design*.

Algumas das nomenclaturas mais comuns encontradas nas plataformas de recrutamento e seleção corporativas são: *designer* gráfico, *business designer*, *service designer*, *game designer*, *motion designer*, *designer* de produto ou *designer* industrial, *UX designer*, *UX researcher*, *web/UI designer*, arquitetos e urbanistas, *designer* de interiores, *designer* de moda, *fashion designer*, *change/organizational designer*, *makers/doers*. Procure pesquisar sobre esses papéis e veja como sua cooperativa pode aproveitá-los no processo de inovação.

Mais do que desenhar organogramas ou fluxogramas, o estágio de estruturação tem a ver com a organização dos processos e das pessoas, ou seja, pensar nos talentos adequados, de acordo com os desafios da empresa. A melhor forma de consolidar esse nível é rodando um projeto de inovação piloto, que deverá testar se a estrutura desenhada faz sentido. O estabelecimento de uma cultura de design na cooperativa está ligado principalmente aos desafios impostos pelo mercado e pela nova economia.

## 7.5 Um mercado diferente

Os famosos 4Ps do *marketing* precisam ser urgentemente revistos. Com o aumento da complexidade do mercado e o avanço tecnológico impactando os hábitos das pessoas e a forma de consumo, pensar apenas em preço, praça, produto e promoção não é mais suficiente para traçar estratégias assertivas. É preciso ampliar a visão de cada um desses elementos e verificar de que maneira a empresa pode reinventar a experiência que proporciona para os clientes.

Nessa direção, o *framework* SAVE<sup>5</sup> (solução, acesso, valor e educação) permite compreender esses elementos, apoiando a visão diagnóstica e a proposição de soluções mais criativas e centradas no consumidor. Na Figura 7.3, ilustramos que preço é, na realidade, um elemento que faz parte de uma visão ampliada de valor, da mesma forma que promoção é um subelemento do conjunto educação, e isso se aplica à praça em relação a acesso e promoção em relação à solução.

**Solução:** ampliando o conceito do P de produto, a solução consiste em entregar um serviço associado ao produto, que garanta a resolução efetiva do problema ou necessidade do cliente. Isso significa que o *designer* precisa pensar em camadas de serviços para atrelar à jornada do usuário e à venda do produto principal e, assim, aumentar a chance de fidelização.

Figura 7.3 – Ampliação dos conceitos clássicos do *mix de marketing*

Fonte: Ettenson *et al.* (2013).

**Acesso:** ampliando o conceito do P de praça ou canais, o acesso significa o caminho para que o usuário chegue até a solução. Precisa ser pensado em detalhes e, se preciso, reprojeto. Será que a empresa está onde o cliente-alvo dela está? Como a marca é trabalhada no mundo digital? Facilitar a chegada do cliente até a empresa é o objetivo desta dimensão. Isso não se restringe a estratégias de facilitação da promoção, entrega ou pagamento, mas também de acesso físico, como a dimensão logística, por exemplo.

**Valor:** o consumidor contemporâneo utiliza diferentes critérios ou direcionadores de valor para decidir pela compra ou se manter fiel a uma marca ou produto. Projetos de design precisam entregar valor para o usuário; assim, a empresa não compete apenas por preço, mas coloca ênfase no que o usuário de fato valoriza.

A desejabilidade<sup>6</sup> é um valor que precisa ser entendido em detalhes. Ela é composta por três direcionadores de valor: usabilidade (quão fácil é aprender a usar a solução), agradabilidade (quão prazerosa é a experiência de utilizar a solução) e utilidade (quão funcional a solução se mostra para resolver o problema de fato).

Esta dimensão pode ser interpretada, ainda, em analogia à pirâmide da hierarquia de necessidades de Maslow<sup>7</sup>. No andar mais baixo, existem benefícios funcionais, contemplando valores que

podem ser mensurados ou tangíveis, como, por exemplo, redução de custos, economia de tempo, fornecimento de informações, redução de esforço, conexão entre as partes.

No segundo andar da pirâmide, residem os benefícios emocionais. Este tipo de valor é imensurável e subjetivo, mas faz muita diferença na percepção que o cliente pode extrair da experiência. Como exemplo, temos a redução da ansiedade, a diversão, a estética, a recompensa ou reconhecimento por meio de símbolos, o bem-estar etc.

No terceiro andar da pirâmide, estão os benefícios de mudança de vida ou transformacionais. São aqueles que ajudarão pessoas ou empresas a avançar etapas na sua jornada. Aqui, temos os valores de hereditariedade, pertencimento, atualização, esperança etc. Esses benefícios podem ser encontrados em situações marcantes, como na cura de uma doença, na aquisição de uma casa, na primeira viagem para o exterior, no casamento etc.

Finalmente, no sótão da pirâmide, está o valor de impacto social, ou seja, quando a solução transforma realidades.

**Educação:** ampliando o conceito do P de promoção ou propaganda, a empresa inovadora e centrada no usuário deve pensar em como educar os clientes (e os não clientes) para que façam melhor proveito do serviço ou produto. Assim, economiza-se em propaganda para repor clientes desistentes e aumenta-se o índice de fidelização. É nesse sentido que muitas empresas têm investido em departamentos de “sucesso do cliente”, que antecipam e resolvem problemas com senso de urgência, gerando insumos para a melhoria contínua do negócio. Educar o cliente pressupõe uma proximidade e um relacionamento contínuo.

Quando apresentamos esta espécie de atualização dos 4Ps do *marketing*, temos como objetivo apoiar o *designer* ou aspirante a *design thinker* a abordar a empresa com um olhar sistêmico e abstraído do cotidiano, evitando vieses naturais que a rotina nos impõe.

Recentemente, o termo “UX” tem sido utilizado de maneira recorrente pelas organizações no contexto de projetos de inovação. A sigla significa *user experience*, ou experiência do usuário. O profissional de UX irá trabalhar com o fluxo de tarefas ou ações ao qual o usuário se submete para atingir seus objetivos, ao interagir com determinado negócio.

O *UX designer* ou *researcher* tem o foco centrado no entendimento atual da jornada e na proposição da jornada ideal para cada perfil de consumidor. Ele analisa canais, ações e tecnologias necessárias. Essa posição se confunde muitas vezes com a do *service designer*. Geralmente, os profissionais de UX atuam em empresas de base tecnológica e produtos digitais, ao passo que os *service designers* são mais voltados para experiências *off-line* ou híbridas. Mas isso definitivamente não é uma regra!

## 7.6 Jornada do usuário *as is* e *to be*

Talvez a principal fonte de inspiração e desafios para o Design Thinking resida na jornada do

usuário. Todo cliente precisa, de uma forma ou de outra, interagir com organizações para atingir seus objetivos e sanar suas necessidades. A jornada do usuário é o caminho que esse cliente percorre para conseguir realizar determinadas tarefas e cumprir seus objetivos, podendo ser utilizada de duas maneiras<sup>8</sup>: *as is*, ou seja, como ela é no momento atual, retratando uma visão diagnóstica, e *to be*, isto é, como ela deveria ser, descrevendo uma nova jornada a partir das oportunidades identificadas no levantamento *as is*.

A jornada do usuário é uma das principais ferramentas no design de serviço. Nela, descobrimos hábitos, dores, desejos e muitas informações sobre o perfil do cliente, que permitirão à organização traçar planos de melhoria ou inovação de forma pontual ou sistêmica. Alguns princípios de design de serviço devem ser seguidos no estudo e construção de jornadas<sup>6</sup>:

- 1) Centrado no usuário: mudanças no serviço precisam ser testadas na prática.
- 2) Cocriativo: partes interessadas devem estar embarcadas no processo.
- 3) Sequencial: visualização do serviço como sequência de etapas interdependentes (exemplo: pré-serviço, serviço, pós-serviço etc.).
- 4) Evidente: serviços devem ser apresentados por meio de artefatos físicos.
- 5) Holístico: o ambiente de um serviço precisa ser levado em conta.

Não existe uma jornada padrão do usuário. Cada cliente se comporta de uma forma e poderá realizar as coisas em uma sequência cronológica diferente de outros clientes, se o negócio permitir. Ao contrário do que muitos pensam, a jornada do cliente não começa na vitrine ou quando ele entra na sua loja, mas, sim, muito antes: em casa, quando ele percebe uma necessidade ou uma dor não resolvida.

Na jornada como ela deveria ser, a criatividade permite esboçar possibilidades de soluções que melhorem a experiência do consumidor. Precisamos lembrar que os seres humanos são dotados de cinco sentidos explícitos: tato, audição, visão, olfato e paladar. Como poderíamos trabalhar esses sentidos na jornada do usuário? A experiência do cliente considera aspectos mecânicos ou funcionais, mas também emocionais.

Existe, ainda, algo como um sexto sentido, em que residirá a opinião (síntese) das ações que a empresa proporá nessa jornada. Essa síntese determinará se o cliente falará bem ou mal do seu produto ou empresa para a rede de contatos dele. Em resumo, toda empresa já possui uma jornada do usuário, cabe ao *design thinker* evidenciá-la e utilizá-la como insumo para propor mudanças.

Nós, *designers*, adoramos fazer entrevistas, mas a observação e a vivência em campo trazem mais elementos de inspiração que complementam o discurso do usuário. Nesse sentido, o *framework* AEIOU<sup>9</sup> apoia o mapeamento da jornada do usuário. Por meio de cinco letras, o pesquisador vai a campo observar e tomar nota de:

- A – atividades: observar todas as ações, tarefas que o usuário realiza.
- E – espaços: observar os detalhes dos ambientes pelos quais o usuário transita.



- I – interações: observar as interações do usuário com outras pessoas.
- O – objetos: observar artefatos que o usuário utiliza em sua jornada e como.
- U – usuário: observar as características do perfil do usuário, como dados demográficos e comportamentais, por exemplo.

É possível definir, ainda, os momentos da jornada a ser estudados. Toda jornada começa com um momento de descoberta, ou seja, como o cliente fica sabendo que a empresa existe? Na sequência, ele busca mais informações para avaliar a empresa e o produto. Em seguida, decide se compra ou não. Se decidir comprar, avançará para a fase de pagamento e de recebimento do produto. A partir daí, o cliente passa a utilizar o produto ou serviço e, nesta fase, pode haver diversos desdobramentos. A jornada do usuário, ainda, pode contemplar etapas como fidelização ou descarte do produto, por exemplo.

A descrição anterior é apenas uma síntese genérica e de alto nível do caminho percorrido pelo cliente, mas, na prática, devem aparecer outros elementos, como canais e ações que servirão de ponto de partida para a proposição de jornadas inovadoras. A jornada do usuário também pode ser o ponto inicial para o uso de metodologias mais condensadas e ágeis de design, como o Design Sprint.

## 7.7 Design Sprint

O Design Sprint é uma associação de princípios e técnicas com origem nos métodos ágeis e no Design Thinking<sup>10</sup>. O grande objetivo do método proposto é acelerar o processo de resolução de problemas e teste de novas ideias, por meio de cinco grandes momentos.

Embora o método proposto seja um passo a passo relativamente simples de ser entendido, não deve ser tido como trivial ou simplório. É necessária uma equipe madura, auto gerenciável e com especialidades técnicas bem definidas para ter êxito com a abordagem, afinal ela foi concebida dentro dos escritórios do Google, empresa que dispõe de recursos e espaços abundantes e pessoas com alto nível de repertório profissional.

O Design Sprint é uma importante oportunidade para que a cooperativa comece a experimentar conceitos, princípios e ferramentas de design de forma leve, ágil e focada em desafios reais. Ele pode ser utilizado como método ou ferramenta no estágio de aprendizagem (capacitação), no processo de implementação da cultura de design. Exercícios práticos utilizando esse método tornarão explícitas as competências e habilidades já desenvolvidas e aquelas que ainda requerem mais esforço para o aprimoramento.

Na prática, como funciona o fluxo de trabalho do método de Design Sprint? Bem, a ideia é que, em cada um dos dias da semana, um grande objetivo de projeto seja conquistado, sendo eles:

- **Segunda-feira:** mapeamento e escolha do alvo e objetivo, consulta a especialistas da companhia.

- **Terça-feira:** esboço de soluções, busca de inspiração, revisão das ideias existentes, uso de processo criativo que enfatize o pensamento crítico.
- **Quarta-feira:** decisões e escolha da melhor solução, análise crítica de cada solução, construção de *storyboard* (um plano para o protótipo elaborado em um passo a passo).
- **Quinta-feira:** construção do protótipo realista, filosofia do “finja” para transformá-lo em um protótipo realista em apenas sete horas.
- **Sexta-feira:** teste com o público-alvo, entrevista com clientes, aprender observando suas reações ao protótipo.

Banfield e outros autores propõem métodos similares, porém se baseiam no *framework* duplo diamante<sup>11</sup>, que propõe cinco etapas para resolver problemas por meio de ideias criativas. As etapas são:

- Entendimento: descobrir *insights* e definir o problema.
- Divergência: gerar soluções.
- Convergência: avaliar e selecionar soluções.
- Prototipagem: construir a solução.
- Teste: observar o impacto junto ao usuário.

O Design Sprint é o primeiro e o mais importante passo no processo de Design Thinking, pois levanta uma visão geral do produto futuro e coloca o time de desenvolvimento na mesma página. O método ajuda na redução de riscos e erros de implementação, além de gerar uma visão guiada por metas, cujo sucesso o time pode medir.

## 7.8 Considerações e implicações práticas

Neste capítulo, você aprendeu sobre o conceito e os princípios que tornam o Design Thinking uma abordagem versátil e estimuladora da cultura de inovação nas empresas. As cooperativas têm muito a ganhar com sua prática, a começar pelo estímulo ao trabalho em equipe e colaboração entre as áreas internas da organização. Como, no Design Thinking, o processo é transparente, todo o progresso do desenvolvimento do projeto poderá ser acompanhado e compartilhado com os cooperados, gerando mais confiança no processo de inovação.

Para as cooperativas, o Design Thinking agrega também ao estimular a aprendizagem contínua e focada em projetos de valor para o cooperado ou para o cliente dos negócios. Ao entender que o erro é uma oportunidade de aprendizagem e de desenvolvimento de novas competências, a cooperativa poderá formalizar uma política de inovação que dê segurança para que colaboradores e cooperados invistam e experimentem ideias inovadoras.

## Referências do capítulo

- <sup>1</sup> LIEDTKA, Jeanne.; OGILVIE, Tim. **A magia do Design Thinking: um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa**. São Paulo: HSM Editora, 2015.
- <sup>2</sup> BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- <sup>3</sup> CALABRETTA, Giulia.; GEMSER, Gerda.; KARPEN, Ingo. **Strategic Design: eight essential practices every strategic designer must master**. Amsterdam: BIS, 2016.
- <sup>4</sup> BES, Fernando T.; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação**. São Paulo, Leya, 2011.
- <sup>5</sup> ETTENSON, Richard.; CONRADO, Eduardo.; KNOWLES, Jonathan. Rethinking the 4Ps. **Harvard Business Review**, 2013.
- <sup>6</sup> STICKDORN, Marc.; SCHNEIDER, Jakob. **Isto é Design Thinking de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- <sup>7</sup> ALMQUIST, Eric.; SENIOR, John.; BLOCH, Nicolas. The elements of value: measuring and delivering what consumers really want. **Harvard Business Review**, 2016.
- <sup>8</sup> KALBACH, Jim. **Mapeamento de experiências: um guia para criar valor por meio de jornadas, blueprints e diagramas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- <sup>9</sup> ROBINSON, Rick. Building a Useful Research Tool: An Origin Story of AEIOU. **Epic**, 2015.
- <sup>10</sup> KNAPP, Jake.; ZERATSKY, John.; KOWITZ, Braden. **Sprint: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.
- <sup>11</sup> BANFIELD, Richard.; LOMBARDO, Todd.; WAX, Trace. **Design Sprint: A Practical Guidebook for Building Great Digital Products**. O'Reilly Media, 2015.

## Capítulo 8

# Inteligência Competitiva (IC) no apoio à inovação

Prof. Gustavo Dambiski Gomes de Carvalho, Dr. Eng.  
Prof. Hélio Gomes de Carvalho, Dr. Eng.

"Não são as respostas que movem o mundo,  
**são as perguntas.**"

Albert Einstein

## Apresentação

Este capítulo apresenta, além dos conceitos, objetivos e benefícios da Inteligência Competitiva (IC), um modelo de sistema, os tipos, as cinco etapas do processo, com os respectivos *templates* de apoio, bem como detalha todas as atividades a ser desenvolvidas. Traz, ainda, as alternativas de estruturas e as competências e habilidades necessárias ao colaborador que vai utilizar a ferramenta. Ao final, são descritos os passos para a implantação da IC na cooperativa.

### 8.1 A importância de uma boa pergunta

Uma boa pergunta é fundamental para o sucesso das atividades de Inteligência Competitiva (IC) em uma cooperativa. Essa pergunta pode focar diferentes tipos de necessidade de informação para uma boa tomada de decisão. Entretanto, a pergunta deve se referir a algo muito relevante para a cooperativa, de alto valor estratégico ou com alto potencial de agregação de valor aos negócios.

Inteligência Competitiva não trata de problemas corriqueiros, operacionais ou demandas do dia a dia. No caso deste livro, nosso foco será na tomada de decisão relacionada com as oportunidades de inovação que podem contribuir para uma alta diferenciação em relação à concorrência ou para a abertura de novos mercados. Trata-se de uma **ferramenta** útil no processo de Gestão da Inovação. É muito mais ampla do que uma organização de dados e criação de *dashboards*, como temos usualmente no *Business Intelligence* (BI). A IC vai muito mais além de uma simples análise da concorrência e envolve aspectos como novas tecnologias, surgimento de startups, ecossistemas de inovação, tendências, novos modelos de negócio, bem como um profundo conhecimento das estratégias da própria cooperativa.

Seguem exemplos de perguntas relevantes:

- Para uma cooperativa de crédito
 

Quais novas tecnologias das *fintechs* podem afetar o nosso modelo de negócio?

O quanto e de que maneira o *open banking* pode nos afetar em termos de rentabilidade e resultados?
- Para uma cooperativa do agro
 

Quais são as alternativas para diminuir a perda de grãos nos processos de colheita e de transporte?

Quais são as tecnologias disponíveis para uma Rede de Assistência Técnica totalmente digital?
- Para uma cooperativa de saúde
 

Qual comportamento social dos jovens pode impactar a sua adesão e participação nos planos de saúde?

A Inteligência Artificial tem potencial para substituir a análise médica e gerar laudos mais precisos para os pacientes?

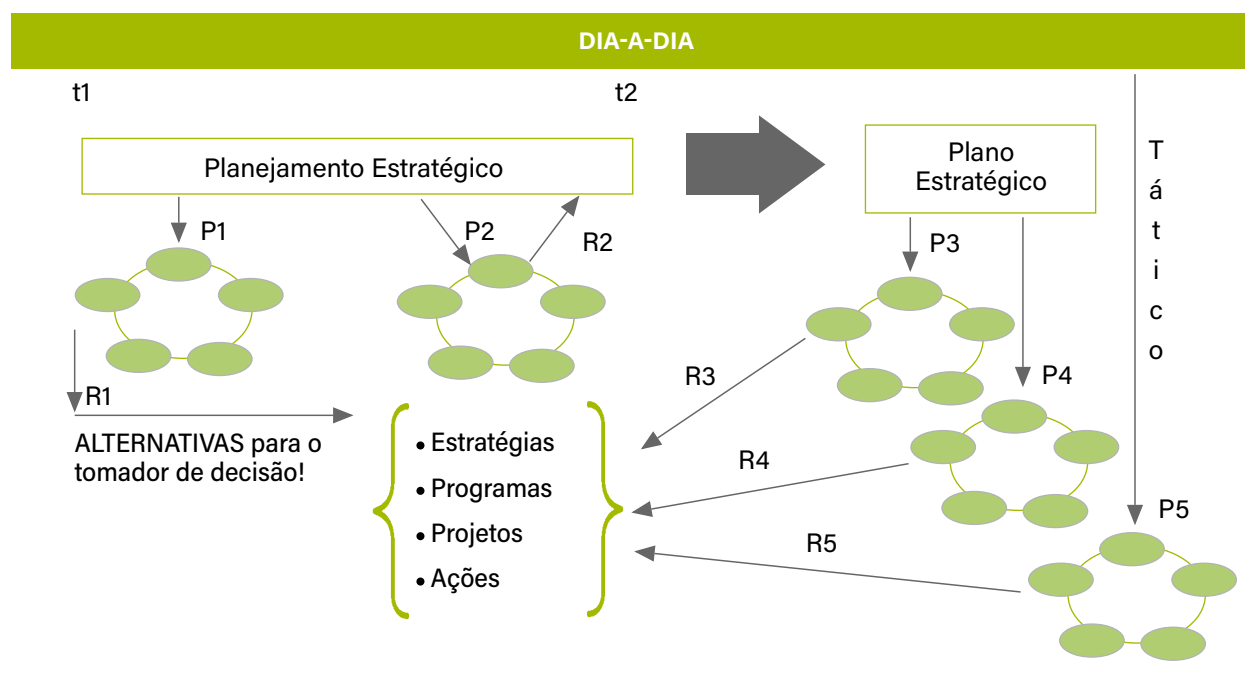
- Para uma cooperativa de transporte

Quais alternativas temos frente aos novos modelos de mobilidade urbana que podem impactar os nossos cooperados?

Quais são o impacto e alternativas de modelos de negócio frente à futura legislação de carros e caminhões híbridos ou elétricos?

O uso da Inteligência Competitiva nas cooperativas como **ferramenta de apoio à tomada de decisão em inovação** pode ocorrer em diferentes momentos. A Figura 8.1 apresenta as cinco principais fontes de perguntas<sup>1</sup> para iniciar um ciclo de IC.

Figura 8.1 – Momentos das perguntas da Inteligência Competitiva



Fonte: Carvalho (2006).

A **pergunta-chave tipo P1** é oriunda das discussões do planejamento estratégico da cooperativa e é tão relevante que dispara um ciclo de IC imediatamente. A resposta – conjunto de alternativas para o tomador de decisão – terá de ser rápida, antes muitas vezes do término do próprio planejamento. O

Relatório de Inteligência poderá conter alternativas de estratégias, programas, projetos e ações que poderão ser implementados frente à demanda solicitada.

A **pergunta-chave tipo P2** também pode vir a partir das discussões e elaboração do planejamento estratégico. Neste caso, o integrante líder dessa atividade pode gerar para a área de inovação uma pergunta relevante cujo resultado (Relatório, por exemplo) retorna para subsidiar decisões em termos de estratégias, programas, projetos ou ações estratégicas que passarão a fazer parte das decisões tomadas dentro das atividades do planejamento estratégico da cooperativa. O ciclo completo da IC terá de ocorrer ainda durante as atividades de planejamento.

As **perguntas tipo P3 e P4** são oriundas do plano estratégico já elaborado, ou seja, temas que já foram definidos, mas que precisam de maior entendimento e aprofundamento para decisões que viabilizem a sua execução. Os ciclos da IC para responder a essas perguntas ocorrem após o período de planejamento estratégico e o prazo-limite é o estabelecido pelo solicitante/demandante.

A **pergunta tipo P5** provém de demandas de gestores do nível tático da cooperativa. Pode ser um projeto potencial, por exemplo, que necessita de uma análise aprofundada de contexto ou tecnologias. Neste caso, o prazo-limite para o Relatório de Inteligência é determinado pelo solicitante/demandante.

A IC é para responder a esse tipo de pergunta estratégica ou, no mínimo, tática, cuja resposta deverá auxiliar o tomador de decisão a orientar os esforços competitivos da cooperativa. Como podemos observar, não são respostas simples, pois exigem um aprofundamento na cooperativa, no mercado em que atua e em todos os elementos do contexto (tecnologia, sociedade, comportamento, entre outros). Mas o que é a Inteligência Competitiva? Esclarecimentos na seção a seguir.

## 8.2 Abordagens, conceitos, objetivos e benefícios da IC

As atividades de IC podem ser organizadas e desenvolvidas em duas diferentes **abordagens**, que podem se complementar. A **primeira**, oriunda da escola europeia (na linha da Vigilância Tecnológica<sup>2</sup>), caracteriza-se por não ter um alvo bem específico, ser mais subjetiva e trabalhar na forma de construção de um quebra-cabeças” (Método Puzzle) a partir de diferentes fragmentos de informação. Após a definição de alguns temas-chave de interesse, as pessoas da organização buscam, de forma sistemática e organizada, em diferentes fontes, informações no ambiente externo que possam ser relevantes e com potencial de análise posterior. Essas informações são registradas ao longo do tempo predefinido. Em determinado momento, ocorre um evento de criação coletiva e análise a partir de todas as informações coletadas ao longo do período. Como principal resultado, temos, por exemplo, um conjunto de tecnologias que podem impactar a organização, com sugestões de possíveis ações de mitigação com análise de impacto, probabilidade e potencial de agregação de valor para a cooperativa.

A **segunda** abordagem, da escola americana<sup>3</sup>, é mais objetiva, com foco bem definido, uma demanda bem específica, uma pergunta única e bem clara e, até, algumas hipóteses iniciais. Nesta abordagem, há uma área ou equipe de profissionais de inteligência preparados e voltados para a atividade de forma total ou parcial. Há um processo com etapas bem definidas e pessoal com perfil profissional adequado.

Temos, ainda, a **recente abordagem** feita no âmbito da International Organisation for Standardization (ISO). No momento, está em discussão no Comitê ISO/TC 279 (Gestão da Inovação) a **ISO 56006** – Innovation management – Tools and Methods for Strategic Intelligence Management - Guidance<sup>4</sup>, que guarda muita semelhança com os termos e processos utilizados pela Inteligência Competitiva.

Neste capítulo, apresentaremos a abordagem da escola americana, por ter se mostrado mais pragmática e com foco em apoio à tomada de decisão da liderança superior da cooperativa. Assim, a base conceitual vem da Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP - [www.scip.org](http://www.scip.org)), sediada nos Estados Unidos. Para a SCIP<sup>5</sup>:

*"Inteligência Competitiva é uma disciplina que permite que as organizações reduzam o risco estratégico e aumentem as oportunidades de receita por meio de uma compreensão profunda do que aconteceu, do que está acontecendo e do que pode acontecer em seu ambiente de operação" (SCIP, 2022, p. 1, tradução nossa).<sup>5</sup>*

O Ministério da Infraestrutura apresenta o seguinte conceito para IC:

*"Inteligência competitiva é uma forma proativa de captar e organizar informações relevantes sobre o comportamento da concorrência, mas também dos clientes e do mercado como um todo, analisando tendências e cenários, e permitindo um melhor processo de tomada de decisão no curto e longo prazo." MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA, 2022, p. 1).<sup>6</sup>*

Temos, ainda, o trabalho das pesquisadoras Elizabeth Gomes (*in memoriam*) e Fabiane Braga, que apresentam a seguinte definição:

*"Inteligência Competitiva (IC) é um processo sistemático e ético, ininterruptamente avaliado de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a empresa, viabilizando seu uso no processo decisório". (GOMES; BRAGA, 2004, p. 28).<sup>7</sup>*

É importante frisar, neste ponto, a questão **ética da coleta de informações**. Ou seja, não se pode confundir Inteligência Competitiva com espionagem! Para tanto, a IC, na cooperativa, pode escolher um ou mais possíveis **objetivos**<sup>8</sup> entre os listados a seguir:



- Apoiar com informação estratégica, em tempo hábil, o processo de planejamento estratégico, formulação de estratégias e processos decisórios-chave da cooperativa.
- Prover informação de qualidade para aumentar a segurança nas tomadas de decisões que envolvam alto risco/alto custo.
- Avaliar os impactos das mudanças (ameaças e oportunidades) de políticas regulatórias, tecnológicas e socioeconômicas sobre a estratégia da cooperativa.
- Analisar capacidades (produção, processos, serviços etc.), vulnerabilidades, intenções (alianças, JVs, startups etc.) e movimentos dos competidores.
- Antecipar-se às possíveis ações dos concorrentes.
- Construir perfis dos competidores, com suas forças, fraquezas, estratégias, objetivos, posição de mercado e padrões de reação.
- Identificar estratégias que ofereçam uma vantagem competitiva sustentável.
- Apoiar decisões sobre continuidade de projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I).
- Apoiar decisões sobre continuidade de obtenção ou manutenção de patentes.

Ao implantar a atividade de IC, há um conjunto de potenciais **benefícios**, entre os quais:

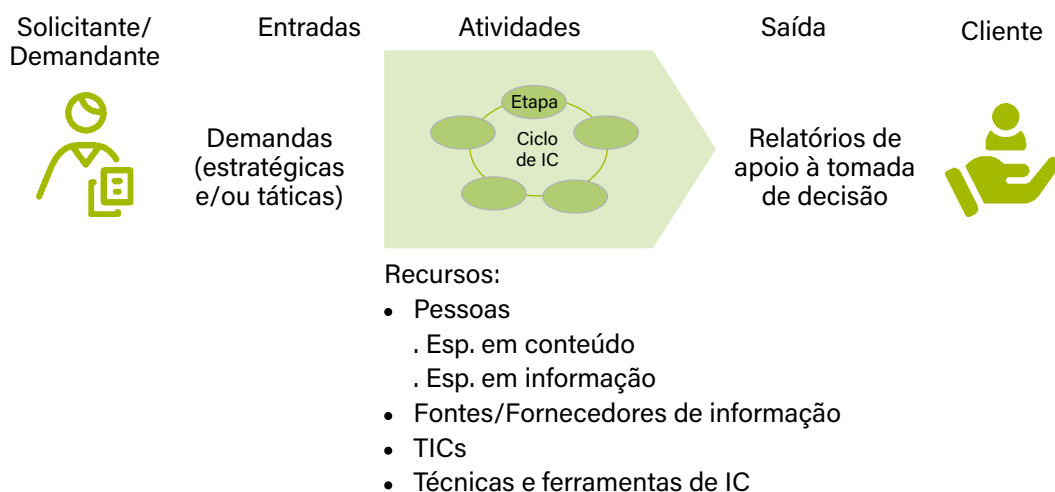
- Informações privilegiadas para o tomador de decisão, de forma que este possa ter todas as possíveis alternativas analisadas e embasadas em fontes confiáveis de informação.
- Conhecimento dos concorrentes, por meio de monitoramento e análise completa dos movimentos estratégicos, investimentos e lançamentos relevantes realizados.
- Antevisão sistemática de mudanças no ambiente de negócios, na medida em que se está atento a novas tecnologias, novos modelos de negócio e novos competidores.
- Identificação de oportunidades e ameaças com análise interna e externa, para maximização das tecnologias já dominadas e a dominar.
- Aumento da capacidade de inovação, podendo responder de forma mais rápida e assertiva às novas demandas e oportunidades.

Ciente dos conceitos e dos objetivos, é preciso ter clareza sobre os elementos do Sistema de Inteligência Competitiva da cooperativa, do processo e das suas etapas, apresentados na seção a seguir.

### 8.3 Sistema de IC, tipos de fluxo e foco

Para que a IC cumpra o seu papel na cooperativa, necessitamos dos seguintes elementos que compõem o que denominamos modelo geral de um Sistema de Inteligência Competitiva<sup>9</sup>. A Figura 8.2 apresente esses elementos.

Figura 8.2 – Elementos de um Sistema de Inteligência Competitiva



Fonte: Carvalho (2006).

Segue uma breve descrição dos **elementos do Sistema de IC**:

- **Solicitante/demandante:** integrante da liderança superior (presidente, superintendente, diretor ou gestor superior) que gera a demanda para o pessoal de IC e dá início ao processo. Em princípio, será o tomador de decisão ao final do processo.
- **Cliente/usuário:** integrante da liderança superior que recebe o "produto"/resultado do processo de IC. Na maioria das vezes, é o próprio solicitante/demandante. Poderá ser o tomador de decisão, caso seja indicado para tal pelo solicitante/demandante.
- **Processo de IC:** conjunto de etapas sequenciais que organizam a coleta, a análise e a disseminação dos resultados para o cliente/usuário.
- **Entradas:** demandas estratégicas ou táticas, bem definidas, registradas e validadas formalmente pelo solicitante/demandante.
- **Saídas:** relatórios, estudos, alertas, perfis de atores (concorrentes, clientes ou fornecedores) ou apresentações entregues ao cliente/usuário, que servirão de base para a tomada de decisão. São denominados produtos da IC e devem ter cinco características: (i) prontidão – entregues no momento certo; (ii) precisão – foco exclusivo nas respostas para a demanda; (iii) estratégico – alto nível de relevância ou importância para a cooperativa; (iv) usabilidade – possibilidade de entendimento e uso pelo cliente/usuário; (v) apresentação (oral, escrita, digital) – forma e duração adequadas à necessidade do demandante/solicitante.
- **Recursos:** conjunto de elementos que viabilizam a transformação das entradas em saídas. Nos

recursos, estão incluídos: especialistas em conteúdo, especialistas em informação, fontes pagas e gratuitas, fornecedores pagos e gratuitos, tecnologia da informação (*hardware* e *software*) e técnicas e ferramentas de IC para cada uma das etapas.

O **processo de IC** pode ocorrer de duas formas. A primeira é o que denominamos **fluxo sob demanda**, no qual as atividades ocorrem somente quando há uma demanda por parte do solicitante/demandante. Neste fluxo, o prazo de execução tem um fim bem determinado pela entrega do relatório/apresentação. Sua maior vantagem está na utilização dos recursos somente durante as atividades do processo de IC, enquanto sua maior desvantagem está na perda de conhecimentos que pode ocorrer e na maior velocidade necessária para reativar os recursos devido a uma nova demanda.

A segunda forma é o que denominamos **fluxo contínuo**, no qual as demandas vão ocorrendo ao longo do tempo e, à medida que se encerra um ciclo do processo com a entrega do relatório/apresentação, de imediato se inicia outro. Sua maior vantagem está na velocidade do processo, que aumenta com o tempo e com a experiência contínua de atividades, técnicas e ferramentas de IC. Sua maior desvantagem está na necessidade de haver um sincronismo entre o fim de uma demanda e o início de outra, para evitar que o pessoal fique algum tempo ocioso.

O Sistema de IC pode ter diferentes focos. Dependendo do foco, há um conjunto de **perguntas gerais** que orientam as atividades. Se o **foco** for no **mercado**, estas serão algumas das perguntas possíveis:

- Quais são as tendências de mercado dos produtos da cooperativa?
- Quais são os segmentos de maior valor agregado da cooperativa?
- Quais são os possíveis concorrentes novos entrantes no mercado da cooperativa?

Se o **foco** for nos **concorrentes**, as perguntas possíveis serão:

- Quais são os movimentos dos líderes em nosso mercado?
- Quais estratégias de negócio os concorrentes da cooperativa têm usado?
- Qual é o comportamento dos concorrentes frente a nossos lançamentos?

Se o **foco** for nas **tecnologias**, as perguntas possíveis serão:

- Qual é o estado da arte nas áreas científicas e tecnológicas nas quais a cooperativa atua?
- Quais inovações disruptivas podem afetar a cooperativa?
- Em quais tecnologias nossos concorrentes estão investindo?
- Quais são as oportunidades e ameaças tecnológicas para a cooperativa?

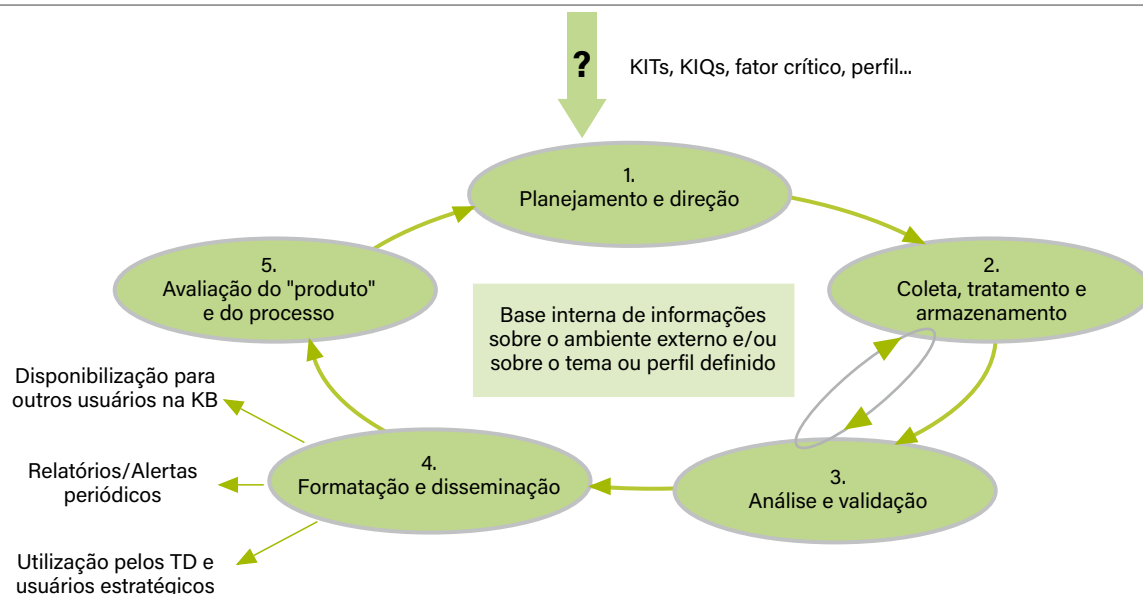
O elemento crítico do Sistema de IC é o processo, que será detalhado na seção a seguir.

#### 8.4 Processo e etapas do ciclo de Inteligência Competitiva

O processo de IC é constituído de **cinco etapas** sequenciais, que se iniciam pela demanda/solicitação da liderança superior. No início, essa demanda muitas vezes não está clara nem para o deman-

dante/solicitante e menos ainda para o profissional de IC. Isso terá de ser corrigido na primeira etapa do processo. Em geral, busca-se transformar a demanda/solicitação em uma pergunta para deixar o mais claro possível o que se pretende focar. A Figura 8.3 apresenta o ciclo completo do processo de Inteligência Competitiva<sup>10</sup>.

Figura 8.3 – Etapas do processo de Inteligência Competitiva



Fonte: Carvalho (2000).

O objetivo de cada uma das etapas é o seguinte<sup>11</sup>:

1) Planejamento e direção: identificar da melhor maneira possível as reais necessidades, o escopo da demanda/solicitação, a pergunta-chave que orientará todas as atividades e os tipos e fontes de informação que serão necessários.

2) Coleta, tratamento e armazenamento: coletar, organizar e tratar as informações, registrando-as de forma adequada e tendo como referência as necessidades, escopo e perguntas-chave definidos na etapa anterior.

3) Análise e validação: analisar, utilizando ferramentas e técnicas, as informações coletadas e validar com especialistas internos e externos os resultados e tendências encontrados.

4) Formatação e disseminação: apresentar o "produto" de IC (relatório, alerta, estudo setorial, estudo de perfil, entre outros) que responda à pergunta-chave em formato (oral, *on-line*, PPT, vídeo, entre outros) e em condições pré-acordadas com o demandante/solicitante.

5) Avaliação do "produto" e do processo de IC: avaliar a qualidade do produto entregue ao demandante/solicitante e a qualidade do próprio processo.

Na seção a seguir, apresentaremos as principais atividades de cada uma das etapas.

## 8.5 Atividades das etapas<sup>12</sup>

### **Etapla 1 – Planejamento e direção**

Clarificação da demanda do solicitante/demandante, buscando esclarecer:

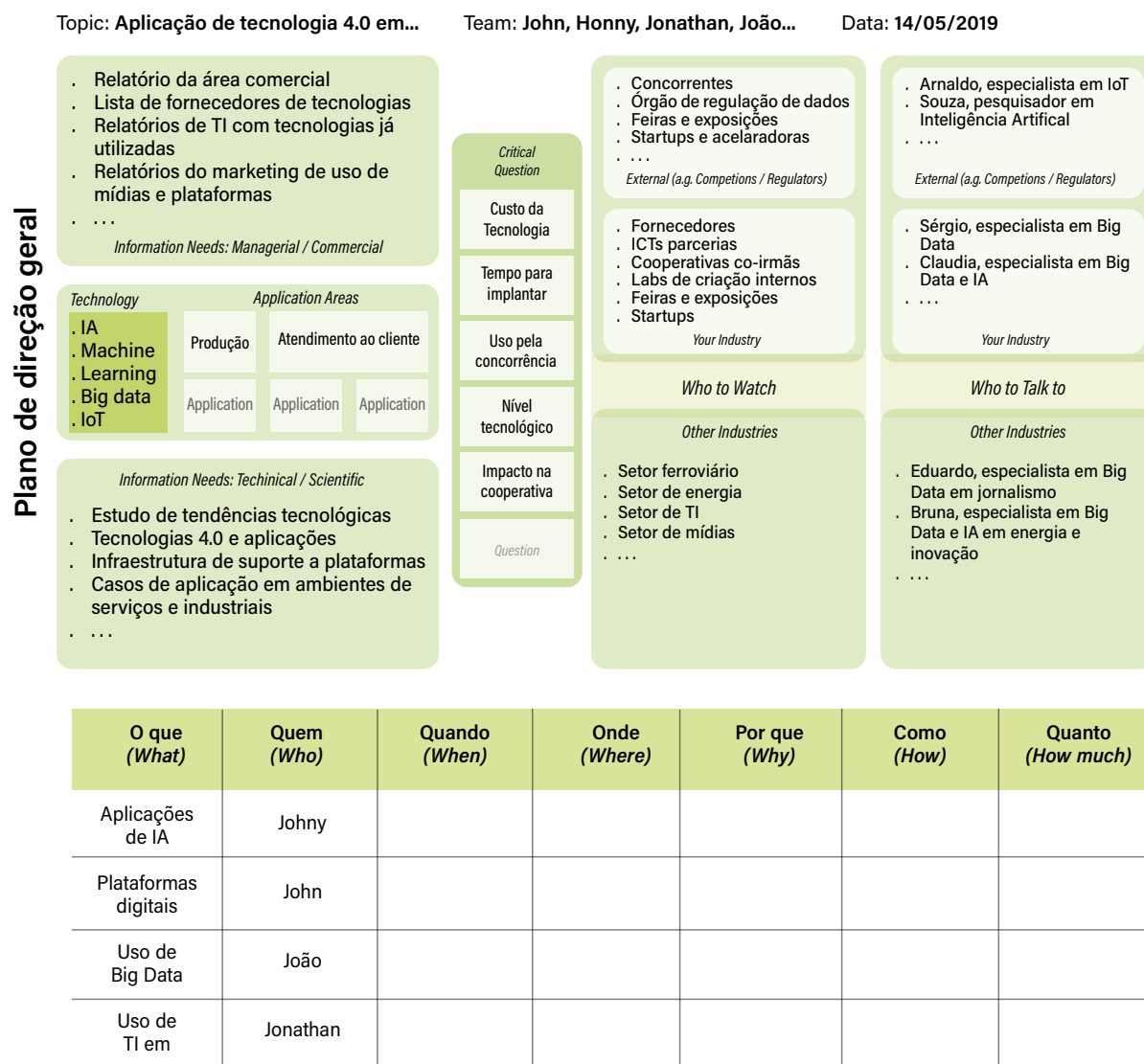
- Tema: área de conhecimento na qual está inserida a demanda.
- Escopo temporal: faixa de tempo (anos anteriores) que vale a pena ser investigada.
- Abrangência: amplitude da busca, se local, regional, nacional ou internacional; somente em português, inglês ou outros idiomas.
- Profundidade: visão mais abrangente, superficial ou bastante aprofundada.
- Nível do impacto da demanda: potencial de utilização do “produto” de IC no âmbito estratégico ou tático.
- Destinatário do “produto” de IC: liderança superior que irá receber o “produto” de IC, caso não seja o próprio solicitante/demandante.
- Prazo de entrega: data-limite para a entrega do “produto” de IC.
- O que já se sabe sobre o tema: informações que a cooperativa já tem ou coletou anteriormente e está disponível internamente.
- O que é fundamental conhecer: aspectos essenciais que devem constar do “produto” de IC.

Orientação dos próximos passos operacionais, com a definição de:

- tipos de informação (formais, informais, primárias, secundárias);
- meios mais apropriados para obtenção de informações (internet, entrevista, visita etc.);
- fontes internas e externas mais adequadas (relatórios, blogs, revistas, periódicos internacionais, fornecedores, clientes);
- fornecedores de informação (comercial, mercadológica, especialistas, consultorias);
- redes exclusivas de informação (*networking* de especialistas internos e externos);
- tipo de análise (indutiva, dedutiva) e técnicas (SWOT, Porter, Fatores Críticos de Sucesso, entre outras) que devem ser utilizados;
- formato (impresso, digital, vídeo, Canvas, PPT etc.) e quando (data e local) devem ser entregues os resultados (“produtos” da IC);
- recursos necessários (humanos, físicos, financeiros etc.).

Como saída desta etapa, podemos ter um Plano de Direção combinado com um 5W2H, como apresentado na Figura 8.4.

Figura 8.4 – Exemplo de Plano de Direção e 5W2H



Fonte: Carvalho (2019).

## Etapa 2 – Coleta, tratamento e armazenamento

Utilização de estratégias de coleta, como, por exemplo:

- identificação, de acordo com a necessidade, de termos, palavras-chave ou tags;
- verificação de sinônimos ou quase sinônimos para os termos;
- utilização de técnicas de bibliometria e pesquisa bibliográfica;
- tradução de termos, se for o caso, para outros idiomas;

- verificação da relevância e fidedignidade da informação;
- utilização de tecnologias de coleta, como Crawlers.

Utilização de ferramentas de coleta de informações, como, por exemplo:

- Alertas Google sobre concorrentes no tema focado;
- robôs de busca;
- sistemas de reconhecimento de imagens em textos ou na *web*;
- *softwares* de busca customizada.

Utilização de ferramentas de tratamento, organização e compartilhamento, como, por exemplo:

- gerenciadores de documentos;
- softwares de vetores de contexto para extração de conteúdos;
- extratores de informação automatizados;
- ambientes de compartilhamento, como Google Drive, Trello, Pipefy, plataforma Miro, entre outros;
- utilização de estratégias de coleta.

A saída desta etapa pode estar em um *template*, como o apresentado na Figura 8.5.

Figura 8.5 – *Template* de saída da etapa de coleta e tratamento

Cooperativa:					
	Tipo de Fonte	Documento	Link	Confiabilidade	Do que se trata?
1	Site	Tendências 2030	<a href="http://www.tendencias.rtbo.com.br">www.tendencias.rtbo.com.br</a>	Média	
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Fonte: Carvalho (2019).

### Etapa 3 – Análise e validação (principais passos)

Esta etapa é a de maior complexidade, pois é necessária uma alta capacidade de observação, análise e síntese para extrair do conjunto de informações coletadas os pontos relevantes que apontam as tendências (tecnológicas, sociais, culturais e de mercado) e as oportunidades de inovação. Para tanto, recomendamos alguns passos básicos:

- leitura das informações coletadas anteriormente;
- análise das informações, destacando os aspectos relevantes;
- análise usando técnicas<sup>13</sup> como, por exemplo, entre mais de 50 existentes:
  - Construção e Análise de Cenários;
  - Análise SWOT;
  - Cinco Forças de Porter;
  - Fatores Críticos de Sucesso;
  - Jogos de Guerra; Análise de Patentes.
- extrato analítico, na forma de texto, gráfico ou outro tipo de representação.

A etapa de análise exige a capacidade de juntar peças que podem, num primeiro momento, não fazer sentido quando estão separadas. É importante saber utilizar ferramentas de mineração de texto e dados na extrapolação de informações relevantes para uma análise adicional. Nesta etapa, serão buscados padrões, relacionamentos entre dados e informações, correlações não aparentes e anomalias (informações e fatos aparentemente desconexos).

A utilização do **raciocínio indutivo** levará à combinação de “peças” separadas ou de algumas respostas específicas a um problema, para a formação de regras gerais ou conclusões. Deve-se pensar nas possíveis razões das coisas e dos fatos, assim como buscar uma explicação lógica.

De forma complementar, a utilização do **raciocínio dedutivo** auxilia na aplicação de regras para um problema específico e proposição de uma resolução lógica. Deve-se perguntar: a alternativa para a tomada de decisão faz sentido?

Nesta etapa, é o momento de interpretar e transformar dados e informações brutas em **inteligência acionável**, aquela que é útil no apoio à tomada de decisão. Devem ser examinados, de forma sistemática, todos os dados e informações em busca de padrões relevantes que possam gerar conhecimento no contexto da cooperativa.

Sugerimos que, nesta etapa, sejam utilizadas a criatividade e a geração de *insights* para ir além do óbvio no estabelecimento das conexões. É nisso que está a agregação de valor da IC. Finalmente, utilize técnicas de visualização (quadros, tabelas, gráficos, figuras, *dashboards*, entre outros) que facilitem a análise final e a posterior apresentação. Inclua, sempre que possível, cada uma das opções para a solução do problema frente a aspectos como impacto na cooperativa, custo para domínio, nível tecnológico envolvido e nível da concorrência.



A saída desta etapa pode estar contida em um *template*, como o apresentado na Figura 8.6.

Figura 8.6 – *Template* de extrato analítico

Cooperativa:				
	Vantagens	Desvantagens	Impactos na Cooperativa	A definir pelo time de IC...
Opção 1/ Tecnologia 1				
Opção 2/ Tecnologia 2				
Opção 3/ Tecnologia 3				
Opção 4/ Tecnologia 4				
Opção 5/ Tecnologia 5				
Opção n/ Tecnologia n				

Fonte: Carvalho (2019).

#### **Etapas 4 – Formatação e disseminação**

Tenha em mente que, quanto mais alto na hierarquia estiver o solicitante/demandante, maior terá de ser o valor estratégico proporcionado pelo “produto” de IC e mais conciso será o tamanho do relatório. Esse “produto” vai de um simples Relatório de Concorrentes (foco no passado e pouco valor estratégico) até um Relatório Especial de Inteligência (foco no futuro e alto valor estratégico) e o número de páginas ou de gráficos diminui substancialmente.

Entre os possíveis tipos de relatório, temos:

- Sumários executivos, apresentados de forma bem sucinta (três a cinco páginas), com análises e considerações sobre determinadas demandas e com indicação de alternativas para o solicitante/demandante ou cliente.
- Alertas, na forma de análises rápidas e breves (uma a duas páginas) sobre um tema demandado de forma mais sistemática e com maior frequência e relevante para o setor.
- Relatórios analíticos, com análises profundas e abrangentes de um tema demandado. Normalmente, requer uma dezena de páginas para detalhar as informações, os impactos, as probabilidades e as alternativas.
- Projeções estratégicas, na forma de projeções analíticas de tendências-chave baseadas no passado, no presente e na extrapolação para cenários futuros.

- Análises de situação, com um foco muito bem definido a partir de demanda estratégica não prevista e que necessita de uma avaliação rápida para tomada de decisão.

Entre os diferentes tipos de saída desta etapa - Relatórios de Inteligência Competitiva<sup>14</sup> - podemos ter o de Visual Amplo, o tipo 777, Setorial Detalhado, o Sintético e o Simplificado (página única) (ver Figura 8.7).

Figura 8.7 – Tipos de Relatórios de Inteligência Competitiva

### VISUAL AMPLO



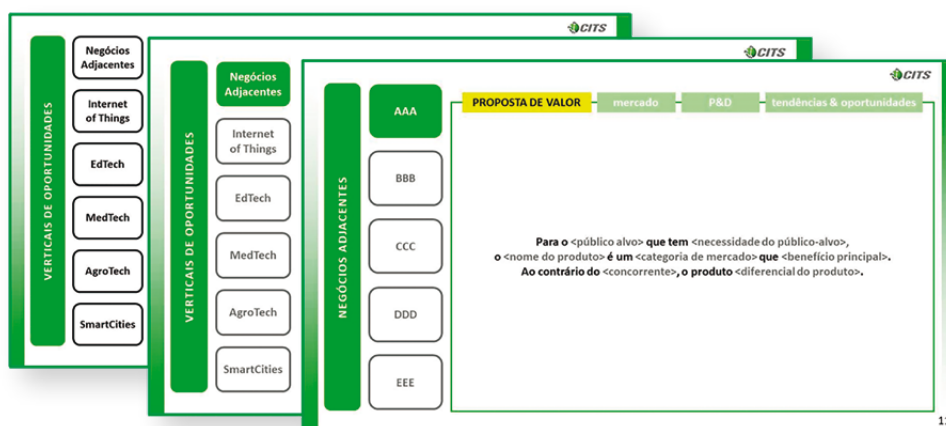
### TIPO 777

- **Eddff asde ddd as gdsd dgas ddhhh**
- 
- **(7 palavras)**
- 
- **(7 bullets)**
- 
- 
-

## RELATÓRIO SETORIAL DETALHADO



## RELATÓRIO SINTÉTICO DE TECNOLOGIAS



## SIMPLIFICADO

Cooperativa:

Opção	Impacto	Custo	Nível tecnológico	Concorrência	...
Opção 1/ Tecnologia 1 Oportunidade de inovação 1					
Opção 2/ Tecnologia 2 Oportunidade de inovação 2					
Opção 3/ Tecnologia 3 Oportunidade de inovação 3					
Opção n/ Tecnologia n Oportunidade de inovação n					

Fonte: Carvalho (2019).

O resultado a ser apresentado, o **“produto” de IC**, deve conter as alternativas e as respectivas considerações sobre cada uma delas em relação ao problema e à pergunta que disparou o ciclo de IC. Lembre-se de que a apresentação deve estar adequada em termos de formato, linguagem e frequência ao que foi solicitado pelo solicitante/demandante já na primeira etapa de clarificação da demanda.

### **Etapas 5 – Avaliação do “produto” de IC entregue e do ciclo realizado**

Após a apresentação ou entrega do “produto” de IC, este deve ser **avaliado pelo solicitante/demandante**. Para isso, é necessário um conjunto de perguntas, como, por exemplo:

- A entrevista inicial mostrou-se adequada para a identificação da demanda e das necessidades?
- O conteúdo do relatório entregue atendeu às necessidades e à demanda de inteligência definidas na entrevista?
- O conteúdo do relatório entregue mostrou-se útil e relevante para a tomada de decisão frente às oportunidades/possibilidades levantadas?
- O formato do relatório atendeu às expectativas de quantidade e limite de páginas?
- O formato do relatório atendeu às expectativas de qualidade do texto, das tabelas, dos gráficos e dos quadros?
- A apresentação oral atendeu às expectativas de conteúdo sobre a demanda e as oportunidades/possibilidades levantadas?
- A apresentação oral mostrou elementos gráficos de qualidade?
- A apresentação oral ocorreu dentro do tempo limite esperado?

Além de avaliar o “produto” entregue, os colaboradores envolvidos no ciclo de IC devem exercitar uma **autoavaliação** sobre como foram desenvolvidas as atividades ao longo das etapas do processo. Sugerimos as seguintes perguntas de reflexão:

- Na etapa de Planejamento:
  - A entrevista inicial mostrou-se adequada para a identificação e clareza da demanda e das necessidades do cliente/demandante?
  - Foram considerados todos os detalhes das próximas etapas do processo de inteligência, os meios, as fontes mais adequadas, tipos de análise, formato do relatório e recursos necessários para as atividades?
- Na etapa de Coleta, Tratamento e Armazenamento:
  - O tempo total utilizado para os dados e informações foi adequado?
  - Foram utilizados diferentes tipos, fontes e fornecedores de dados e informações?
  - As buscas por registros de patentes foram exaustivas?
  - Buscou-se estabelecer uma rede exclusiva de fontes primárias por meio de contatos diretos, visitas e conversas?
  - Buscou-se identificar e contatar os pesquisadores e grupos de pesquisa relacionados ao tema?

- Buscou-se identificar os trabalhos de pesquisa, publicações e parcerias dos pesquisadores relacionados ao tema?
- Foi utilizado um checklist de fontes e de fornecedores?
- Foram utilizados alertas do Google como uma fonte adicional? A utilização de slides para lançar e organizar os dados e informações coletados contribuiu para o pré-tratamento deles?
- Na etapa de Análise das informações:
  - O tempo total utilizado para a etapa de análise dos dados e informações foi adequado?
  - Foram utilizadas as principais técnicas e ferramentas?
  - Houve dificuldade para a elaboração dos extratos analíticos, bem como do consequente quadro geral de possibilidades/alternativas?
- Na etapa de Disseminação:
  - O tempo total para a etapa de formatação do Relatório de Inteligência foi adequado?
  - Quais são os pontos positivos das atividades de IC realizadas?
  - Quais são os pontos negativos das atividades de IC realizadas?
  - Quais são as principais lições aprendidas pelos participantes do grupo de IC?

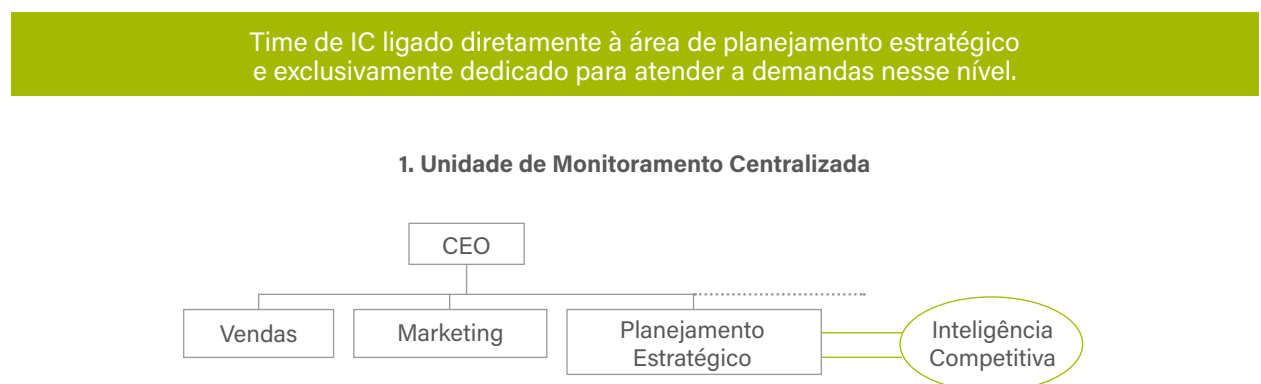
A avaliação do “produto” e do processo de IC encerra um ciclo. A partir das respostas às perguntas sugeridas, espera-se que ocorram um aprendizado e uma melhoria nas atividades e na velocidade de atendimento das demandas.

Para rodar o ciclo de IC, há necessidade de uma estrutura mínima, podendo ser uma área/setor específico ou um time de colaboradores preparados para tal fim. As diferentes opções serão detalhadas na próxima seção.

## 8.6 Estruturas de Inteligência Competitiva

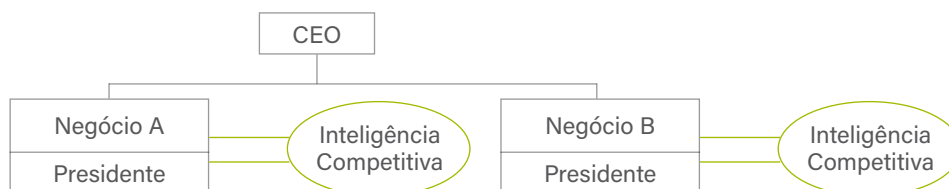
Apresentaremos, a seguir (Figura 8.8), seis tipos de estrutura, cada qual com suas vantagens, desvantagens e limitações. A opção depende da cultura de inovação da cooperativa e da necessidade de utilização da ferramenta de IC para a tomada de decisão.

Figura 8.8 – Tipos de estruturas para Inteligência Competitiva



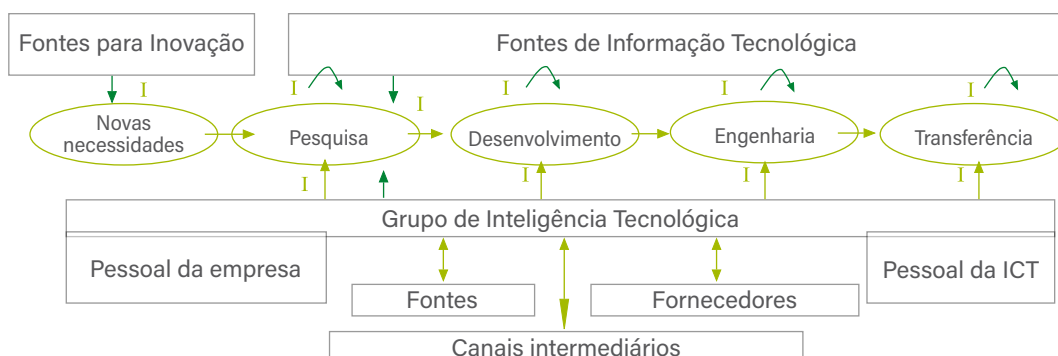
Times de IC em cada unidade de negócio, atuando de forma exclusiva.

## 2. Unidade de Monitoramento Descentralizada



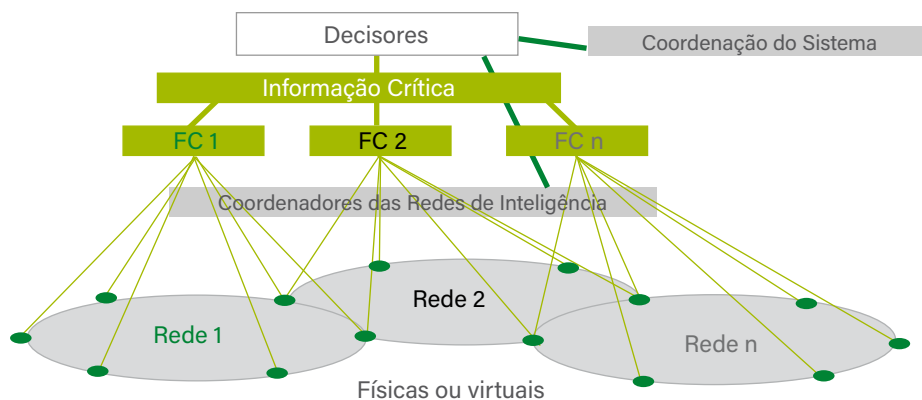
Times de IC organizados em parceria com outras organizações (ICTs, universidades), atuando em conjunto para rodar um ciclo.

## 3. Grupo de Inteligência Tecnológica



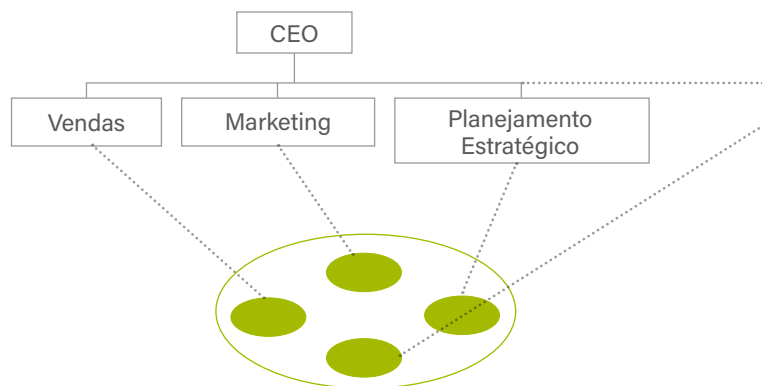
Times de IC estabelecidos na forma de redes distribuídas por toda a cooperativa, cada qual tratando de um tema específico.

## 4. Redes de IC



Times de IC dispersos nas diferentes áreas e mobilizados conforme a demanda. Apenas quando necessário, o time se reúne para utilizar a ferramenta.

### 5. Mobilização Temporária



Não há um time interno exclusivo para a IC. Quando necessário, é contratada uma consultoria que utiliza seu próprio time para desenvolver o ciclo sob demanda.

### 6. Contratação de Terceiros



O Quadro 8.1 compara as vantagens, desvantagens e limitações das estruturas apresentadas.

Quadro 8.1 – Vantagens, desvantagens e limitações das estruturas para IC

TIPO	VANTAGEM	DESVANTAGEM	LIMITAÇÃO
Unidade de monitoramento centralizada	Proximidade e unicidade	Custo	Necessidade de demanda estratégica e contínua
Unidade de monitoramento descentralizada	Proximidade, atuação ampla, velocidade de atendimento	Custo maior, por haver mais de um grupo de IC	Necessidade de demanda tática e contínua
Grupo de Inteligência Tecnológica	Sob demanda	Compartilhamento com parceiros e tempo de resposta maior	Assuntos específicos dos grupos parceiros
Redes de IC	Grande número de fontes, coletores e analistas de IC	Cuidados adicionais quanto ao sigilo de informações	Sistematização por toda a organização
Mobilização temporária	Sob demanda e rapidez de mobilização	Possível sobrecarga dos integrantes da força-tarefa	Disponibilidade e predisposição das pessoas para participar
Contratação de terceiros	Sob demanda	Cuidados muito especiais com sigilo e confiança	Disponibilidade da consultoria no momento da demanda
Ferramenta do Tool Box do time de inovação da cooperativa	Sob demanda	Tempo exclusivo de dedicação para as atividades de IC	Pessoal da inovação capacitado para executar o ciclo de IC esporadicamente

A Inteligência Competitiva, mais do que um setor, é uma ferramenta de apoio à tomada de decisão em inovação. Portanto, podemos ter os colaboradores de uma área de inovação capacitados para executar seu ciclo.

### 8.7 O perfil desejável do profissional de IC

Os colaboradores que vão desenvolver as atividades de IC, de forma exclusiva ou como ferramenta dentro da área de inovação, devem conhecer muito bem o ambiente competitivo da cooperativa, seus concorrentes, as forças que regem o setor, os fatores críticos, as estratégias e assim por diante. Têm de conhecer todos os produtos, a cadeia de custos, a cadeia de valor e os processos produtivos e administrativos. Devem ter competência para formar redes de informação internas e externas exclusivas, compostas por especialistas internos e externos nos diferentes temas de interesse da cooperativa. Têm de perceber a importância das “partes” e ter compreensão do “todo”. Além disso, têm de ter conhecimentos sobre:



- estratégia organizacional;
- estrutura de poder da organização;
- ferramentas de trabalho colaborativo;
- fontes de informação (escrita, digital, oral);
- metodologia científica e bibliometria;
- métodos e técnicas de análise e síntese;
- métodos e técnicas de coleta;
- catalogação, classificação e indexação;
- técnicas de entrevista;
- tecnologias da informação e comunicação e técnicas de apresentação;
- terminologia do setor.

Desse profissional, esperam-se as seguintes habilidades e atitudes<sup>14</sup>: agilidade, criatividade, empatia, ética, observação, senso crítico, seriedade, articulação, comunicação, persistência, entre outras.

### **8.8 Passos para implantação de IC na cooperativa**

- 1) Estabelecer, primeiramente, o processo de inteligência.
- 2) Definir claramente os papéis, responsabilidades e potenciais solicitantes/demandantes.
- 3) Estabelecer uma estratégia de comunicação da inteligência dentro da cooperativa, evitando que a área ou time fique isolado.
- 4) Obter sucesso devagar, mas com sucessos importantes. Não queira atender a demandas de altíssimo impacto na cooperativa.
- 5) Não cair na armadilha de tentar responder a todas as questões de todo e qualquer gestor da cooperativa.
- 6) Buscar realizar IC no nível tático, mas, fundamentalmente, no estratégico.
- 7) Aproximar-se do time que trata com o mercado, para obter melhores informações.
- 8) Organizar os procedimentos relacionados com dados e informação já realizados internamente.
- 9) Exercitar o hábito de um “foco” de navegação, para aprender a se concentrar.
- 10) Aumentar o número de fontes, tipos de informação e canais intermediários.
- 11) Exercitar a informação: mais “puxada”, menos “empurrada”.
- 12) Capacitar o time no processo de transformação de informação em inteligência (análise e síntese).
- 13) Começar pela estrutura (time, treinamento, processos etc.). Não comece pela aquisição de *software*!
- 14) Identificar os especialistas internos nos diferentes temas.

15) Estabelecer estratégias para evitar o vazamento intencional ou não de informações (contrain-teligência).

A partir da pergunta-chave da primeira etapa e do Relatório de Inteligência da quarta etapa, a tomada de decisão do solicitante/demandante implicará a execução de um ou mais projetos para aproveitar uma ou mais oportunidades de inovação. Isso exigirá projetos ágeis, com experimentação e validação rápidos, tema do próximo capítulo.

Gostaríamos de deixar, ao final deste capítulo, uma homenagem a Elizabeth Gomes (*in memo-riam*), grande amiga, pioneira e entusiasta da Inteligência Competitiva no Brasil. Obrigado, Beth, por tudo!

## Referências do capítulo

- <sup>1</sup> CARVALHO, H.G. Inteligência Competitiva. Workshop da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI). slides. São Paulo-SP, 2006.
- <sup>2</sup> MILLÁN, J.T.; COMAI, A. (compiladores). Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica. Barcelona (ES): Emecon Ediciones, 2006.
- <sup>3</sup> PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- <sup>4</sup> INTERNATIONAL ORGANISATION FOR STANDARDIZATION (ISO). ISO 56.006 - Innovation Management – Tools and Methods for Strategic Intelligence Management. Geneve (SW): ISO, 2019.
- <sup>5</sup> STRATEGIC AND COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS (SCIP). What is CI?. Disponível em [www.scip.org/page/CI-MI-Basics-Topic-Hub](http://www.scip.org/page/CI-MI-Basics-Topic-Hub) , acesso em 11/02/2022.
- <sup>6</sup> MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA. O que é Inteligência Competitiva? Disponível em <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/gestao-estrategica/artigos-gestao-estrategica/o-que-e-inteligencia-competitiva> Acesso em 11/02/2022.
- <sup>7</sup> GOMES, E.; BRAGA, F. Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- <sup>8,10</sup> CARVALHO, H.G. Inteligência Competitiva Tecnológica para PMEs através da Cooperação Escola-Empresa: proposta de um modelo. 2000. 322 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- <sup>9</sup> CARVALHO, H.G. Inteligência Competitiva. Workshop da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI). slides. São Paulo-SP, 2006.
- <sup>11</sup> CARVALHO, H.G.; CAVALCANTE, M.B.; SPINOSA, L.M.; TACLA, I.; TURETTA, A. Selfnova: metodologia para elaboração de Planos de Inovação. Curitiba: IEL/PR, 2014. Disponível em [www.selfnova.com.br](http://www.selfnova.com.br)
- <sup>12,14</sup> CARVALHO, H.G. Inteligência Competitiva. Programa de Inovação do Cooperativismo Paranaense. Slides. 2019
- <sup>13</sup> ANDRADE, Ítalo W.; AZEVEDO, Alexander W. Panorama de métodos de análise de IC. Revista Inteligência Competitiva, São Paulo, v.8, n. 1, p. 23-43, jan./jun.2018
- <sup>14</sup> LAPA, E.; GOMES, E.; RIOS, F.; RIBEIRO, J. A atuação do profissional de inteligência competitiva. Rio de Janeiro: Publit, 2015.

## Capítulo 9

# Gestão de projetos de inovação em cooperativas

Prof. Gianfranco Muncinelli, Me.  
Prof. Flavio Limberger, Esp.

“Se você falha em planejar,  
**está planejando falhar.**”

Benjamin Franklin

## Apresentação

Neste capítulo, falaremos sobre as questões essenciais sobre agilidade e gestão de projetos, do ponto de vista das cooperativas e seus desafios. Compartilharemos algumas reflexões sobre como a gestão de inovação pode ser conduzida no ambiente de projetos e como escolher a metodologia que melhor se adapta ao contexto do negócio.

### 9.1 Gestão de projetos e inovação não são frequentemente discutidos de forma conjunta. Deveriam ser?

Uma das razões pelas quais as abordagens tradicionais de gerenciamento de projetos lutam para produzir resultados inovadores é que elas incorporam um planejamento inicial detalhado. É difícil incorporar esse tipo de planejamento a projetos destinados a produzir inovações, como novos produtos e *softwares*, devido à complexidade do planejamento de requisitos e soluções e à falta de informações de projetos e resultados anteriores semelhantes<sup>1,2</sup>.

A falta de informação significa que os processos de projetos inovadores também são incertos, criando mais desafios para a gestão tradicional de projetos<sup>3</sup>. O gerenciamento de projetos ágil aborda essas deficiências com uma abordagem diferente do gerenciamento de projetos tradicional. Ele envolve as habilidades adaptativas da equipe do projeto com esses desafios, especialmente incertezas de escopo e requisitos de solução<sup>4,5</sup>. Também incorpora uma liderança de equipe e uma abordagem de "baixo para cima", que apoia a implementação de ideias criativas, levando a resultados de projeto bem-sucedidos em uma variedade de configurações de inovação<sup>6</sup>. A capacidade das equipes ágeis de serem criativas e inovadoras depende, em grande parte, do envolvimento ativo dos membros da equipe com as tarefas do projeto. Por que e como as tarefas e práticas ágeis do projeto geram o envolvimento ativo dos membros da equipe é desconhecido.

As abordagens tradicionais de gerenciamento de projetos muitas vezes não conseguem atingir os objetivos exigidos de projetos inovadores<sup>3</sup>, os quais produzem novas características do produto, agregam novos processos ou encontram uma abordagem alternativa para um problema difícil<sup>7</sup>. Eles experimentam novas ideias, esquemas e abordagens para criar tecnologias e mercados<sup>1</sup>.

A capacidade e/ou habilidade de inovação de uma cooperativa podem ser entendidas de forma generalizada ou mais restrita. A primeira concentra-se na soma dos fatores internos das diferentes habilidades de inovação de determinado sistema, incluindo quatro tipos de inovação da empresa: gestão, sistema, tecnologia e organizacional. De uma perspectiva mais restrita, a capacidade de inovação refere-se à capacidade de inovação tecnológica da empresa.

Com base na conceituação de inovação tecnológica<sup>8</sup>, a capacidade de inovação foi originalmente definida como "a empresa produz novos produtos, nova tecnologia e a capacidade de melhorar os produtos e processos existentes". Na prática, essa habilidade pode melhorar muitas habilidades comple-

xas das empresas, incluindo, entre outros, processos de gestão, aprendizagem organizacional e desenvolvimento de novos produtos<sup>9,10,11</sup>. A capacidade de inovação é, portanto, a base para as habilidades mais complexas das empresas, promovendo a integração e alocação dos recursos da empresa e melhorando continuamente o desempenho, respondendo de forma eficaz às necessidades dos clientes<sup>12</sup>.

Robert Modesto<sup>13</sup> também afirma que a capacidade de inovação das empresas envolve uma série de características abrangentes que apoiam a estratégia de inovação, como disponibilidade e distribuição de recursos, conhecimento da indústria, desenvolvimento de tecnologia e capacidade de gestão estratégica. De acordo com Leonard-Barton<sup>14</sup>, o núcleo da capacidade de inovação das empresas é o domínio do conhecimento profissional e dos sistemas técnicos e de gestão, bem como os valores da empresa. Assim, a capacidade de inovar é favorável ao uso dos recursos da empresa de forma mais eficiente e eficaz, o que contribui para o desenvolvimento dos funcionários, aumento do lucro e outros resultados positivos, além de afetar o desempenho da empresa de maneiras importantes.

A capacidade de inovação das empresas sempre esteve relacionada ou incorporada por sua flexibilidade, que há muito tempo está associada à agilidade delas, cuja essência é a flexibilidade das empresas ao lidar com seu ambiente e as necessidades dos clientes. Essa flexibilidade não se refere apenas à adaptabilidade das organizações, mas também à sua capacidade de lidar com as mudanças em seu ambiente. Hoje, essa necessidade de as empresas serem ágeis não está mais restrita às empresas de manufatura, tendo se tornado uma exigência também das firmas do tipo serviço.

Além disso, agilidade é mais uma atitude do que um processo e uma atmosfera do que um conjunto de práticas. Em ambientes de negócios cada vez mais dinâmicos, a capacidade de inovação e de agilidade das empresas há muito é reconhecida como um fator importante em seu desempenho.

O desempenho das empresas geralmente reflete sua eficiência econômica e desempenho de inovação. De uma perspectiva de cima para baixo, a agilidade do projeto é geralmente considerada o grau em que as empresas podem alterar seus processos de negócios de forma rápida e fácil para lidar com as mudanças em ambientes de mercado específicos.

A capacidade de inovação das cooperativas de alta tecnologia inclui tanto sua capacidade de inovação existente quanto o potencial para fazer melhorias futuras em sua capacidade de inovação. A capacidade de inovação existente refere-se principalmente às suas capacidades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e fabricação. O potencial para fazer melhorias na capacidade de inovação diz respeito, principalmente, à gestão de projetos de inovação das empresas e à capacidade de transformar processos<sup>15</sup>. O conceito de capacidade de inovação inclui não apenas esses dois fatores, mas também uma combinação orgânica de fatores, importante índice de avaliação dessa capacidade e que pode permitir às empresas obter vantagens competitivas<sup>16</sup>.

Já em 1958, Koontz observou que nenhum administrador eficaz faz um plano e depois prossegue

para colocá-lo em prática, independentemente dos eventos que ocorram<sup>17</sup>. Desvios comumente encontrados na gestão de projetos tipificam essa perspectiva. Hällgren e Maaninen-Olsson<sup>18</sup> definem “desvio” como “uma situação, independentemente da consequência – positiva ou negativa, grande ou pequena – que se desvia de qualquer plano do projeto”. Eles observam a inevitabilidade de desvios nos planos de projetos, sugerindo que a solução não está em planos iniciais mais sofisticados, mas em metodologias que podem facilitar ações para resolver desvios. No ambiente de projetos de tecnologia da informação, essa necessidade de melhorar o processo de planejamento tem levado cada vez mais as empresas do tradicional processo de planejamento para um processo que gira em torno de várias iterações ao longo do ciclo de desenvolvimento.

Metodologias iterativas, como ondas sucessivas, estão em uso há anos e podem ser consideradas predecessoras dos métodos ágeis. Como parte de sua justificativa para o uso de técnicas de planejamento em ondas sucessivas, Turner e Cochrane<sup>19</sup> observam que “objetivos congelados tornam-se parte da definição da qualidade do projeto, e os gerentes de projeto são considerados bem-sucedidos se os entregarem em tempo e dentro do orçamento, independentemente de o produto ser ou não útil ou benéfico para os proprietários e usuários”. Isso destaca os benefícios dos métodos iterativos, que formalizam o replanejamento de um projeto durante a execução. Por exemplo, em sua revisão da metodologia de desenvolvimento de *software*, Fitzgerald<sup>20</sup> relata que 50% das atividades de *design* ocorreram em fases diferentes do *design*. Portanto, a questão crítica que os gerentes enfrentam está na incompatibilidade entre o desejo de congelamento antecipado de especificações e planos fixos e a necessidade concomitante de manter flexibilidade suficiente para modificar e alterar os planos do projeto para atender às necessidades críticas do negócio.

Como observamos, o movimento Agile tinha como objetivo enfrentar alguns desses desafios. Em 2001, o Manifesto Ágil foi escrito por profissionais que propuseram muitos dos métodos de desenvolvimento Agile. O manifesto afirma que o desenvolvimento ágil deve se concentrar em quatro valores essenciais<sup>21</sup>:

- indivíduos e interações sobre processos e ferramentas;
- *software* que trabalha sobre uma documentação completa;
- colaboração do cliente na negociação do contrato;
- resposta à mudança seguindo um plano.

Os métodos ágeis são projetados para usar um mínimo de documentação, a fim de facilitar a flexibilidade e a capacidade de resposta às mudanças nas condições, o que implica que menos planejamento e mais flexibilidade são usados em projetos ágeis do que no gerenciamento tradicional de projetos (Quadro 1).

Quadro 1 – Principais diferenças entre o desenvolvimento tradicional e o desenvolvimento ágil

	DESENVOLVIMENTO TRADICIONAL	DESENVOLVIMENTO ÁGIL
Suposição fundamental	Os sistemas são totalmente especificáveis, previsíveis e construídos por meio de um planejamento meticuloso e extenso	O software adaptável de alta qualidade é desenvolvido por pequenas equipes usando os princípios de melhoria contínua do projeto e testes com base em feedback e mudanças rápidos
Estilo de gerenciamento	Comando e controle	Liderança e colaboração
Gestão do conhecimento	Explícita	Tácita
Comunicação	Formal	Informal
Modelo de desenvolvimento	Ciclo de vida	Entregas/evolução
Estrutura organizacional desejada	Mecanicista	Orgânica

Fonte: Adaptado de<sup>21</sup>.

Os métodos ágeis têm se tornado cada vez mais comuns em projetos de tecnologia desde seu desenvolvimento<sup>22</sup>, porque abordam diretamente os desafios frequentemente enfrentados ao lidar com projetos dinâmicos em ambientes em mudança. Por exemplo, em entrevistas com 31 gerentes de projeto de dez indústrias variadas<sup>23</sup>, descobriu-se que as metodologias tradicionais tinham dificuldades em ambientes dinâmicos, devido a três tipos principais de mudança que frequentemente ocorriam em projetos: (i) objetivos; (ii) materiais, recursos, ferramentas e técnicas; (iii) relacionamentos com outros projetos, serviços ou produtos relacionados.

## 9.2 Diferentes estratégias de negócio determinam distintas formas de inovação: modelo preditivo

A seguir, descreveremos os dois principais conjuntos de ferramentas disponíveis para conduzir projetos de inovação. Um é indicado para as situações mais estáveis e nas quais conseguimos detalhar de forma antecipada as ações que serão executadas. São as metodologias tradicionais ou preditivas de gestão de projetos. O outro é utilizado para casos mais complexos, em que precisamos descobrir e construir nossas entregas com os clientes. São as metodologias ágeis ou adaptativas de gestão de projetos<sup>24</sup>.



### **Gestão de projetos tradicional (modelo preditivo)**

É formada, na sua maioria, por ferramentas e técnicas de gestão de projetos baseadas no Guia PMBOK®, organizado pelo Project Management Institute (PMI), uma espécie de compilação de todas as boas práticas de gestão de projetos, validadas em vários países e tipos diferentes de indústria, que comprovadamente funcionam em qualquer cenário preditivo<sup>25</sup>.

Ele está dividido em um ciclo de vida ou etapas que naturalmente dividem um projeto, tendo cada tipo ou natureza de projeto um ciclo de vida mais adequado, contemplando cinco grupos de processos e dez áreas de conhecimento<sup>26</sup>. É composto por processos, que têm recomendações e um descritivo de informações sobre um tema específico. Por exemplo, um processo para levantar requisitos ou elaborar o escopo terá informações que nos ajudarão a entender melhor como fazer essas atividades.

Cada processo fará parte de uma área de conhecimento e de um grupo de processos, que vão formar uma tabela ou matriz. É muito importante aprender o seu conteúdo e saber como eles estão organizados, caso precise consultar o modelo ou o Guia PMBOK®. Uma advertência: somente decorar nomes ou mesmo conteúdo dos processos não vai garantir que você irá gerenciar o seu projeto com sucesso.

Os grupos de processos são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Já as dez áreas de conhecimento são: gerenciamento da integração, gerenciamento de escopo, gerenciamento de custos, gerenciamento de qualidade, gerenciamento das aquisições, gerenciamento dos recursos, gerenciamento das comunicações, gerenciamento de risco, gerenciamento do cronograma e gerenciamento das partes interessadas<sup>26</sup>.

Como destacado, cada processo pertence a uma área de conhecimento e a um grupo de processo. Assim, cobrimos os conhecimentos e boas práticas necessários para gerenciar com sucesso um projeto.

Em linhas gerais, uma demanda ou necessidade da cooperativa é organizada em um documento chamado termo de abertura, que contém as diretrizes estratégicas, direcionamentos e requisitos iniciais. Esse documento formaliza o início do projeto, como também designa uma pessoa para ser o gerente do projeto. Essa pessoa irá interagir com todas as áreas da cooperativa, fornecedores e entidades externas envolvidas e levantará os requisitos do projeto. Após rodadas de negociação e amadurecimento dessas informações, elas serão compiladas em um documento de escopo e divididas em partes ou pedaços para serem executadas.

Um diagrama em particular é importante, pois demonstra claramente como o projeto foi dividido. Trata-se do chamado *Work Breakdown Structure* (WBS) ou Estrutura Analítica do Projeto (EAP), um diagrama semelhante a um organograma, que mostra como as partes do projeto se ligam. Cada uma dessas partes é denominada pacote de trabalho. De modo particular, cada pacote de trabalho é dividi-

do em pequenas ações, que são colocadas em ordem e amarradas entre si (atividades predecessoras e sucessoras). Para cada uma das atividades, é designado um recurso para executá-la. Também são estimadas uma duração e uma quantidade de esforço, dando origem ao cronograma do projeto.

Com essa organização, damos sequência ao modelo, aplicando o conteúdo de cada uma das áreas de conhecimento e seus processos a cada pacote de trabalho. Por exemplo, tomamos cada uma das partes e organizamos o escopo, cronograma, risco e critérios de qualidade. Fazemos isso com cada uma das áreas de conhecimento listadas anteriormente. Ao conjunto de documentos com todas essas informações, damos o nome de plano do projeto, de acordo com o qual executamos o projeto. Se houver solicitações de mudanças, estas serão avaliadas e, se forem pertinentes, registradas e incorporadas ao plano do projeto. Uma vez executadas as atividades e pacotes de trabalho, serão geradas entregas, de acordo com uma sequência lógica de fases previamente combinada e adequada ao tipo de projeto que estamos conduzindo, o ciclo de vida do projeto, ou seja, as fases, marcos e grandes eventos do projeto. Ao final, o gerente de projeto une todas as entregas e interage com a cooperativa para que sejam realizados os testes integrados. Ele garantirá que todas as entregas parciais formem um resultado relevante. O produto gerado pelo projeto será, então, repassado para a área de operações, que utilizará o que foi construído no dia a dia.

O modelo tradicional ou preditivo de gerenciamento de projetos é detalhado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo preditivo



Fonte: Crédito da figura Rui Sedor.

Note que essa abordagem funciona quando temos como levantar as informações e organizá-las em um escopo de entrega e um cronograma. Planejamos antes de executar e desejamos que o plano seja seguido, nos seus detalhes. Caso haja mudanças, estas são incorporadas ao plano. Uma vez finalizado o projeto, a equipe é desmobilizada e ficará disponível para novos desafios.

### 9.3 Diferentes estratégias de negócio determinam distintas formas de inovação: gestão ágil de projetos (modelo adaptativo)

A metodologia ágil ou adaptativa de projetos é indicada quando trabalhamos com situações complexas, em que não temos certeza dos detalhes do escopo a ser entregue. O ponto de partida é preci-

sarmos interagir com as pessoas da cooperativa e entidades externas, para juntos elaborar entregas parciais, validá-las de forma colaborativa e obter um *feedback* real sobre o funcionamento do que foi construído e se o resultado esperado foi atingido. Com essa informação, pensamos em qual parte do projeto será construída na sequência e se devemos fazer mudanças, para que o valor agregado desejado seja realmente atingido.

A maioria das atividades não está totalmente definida e depende de testes de hipótese, provas de conceito. Em outras palavras, precisamos construir a funcionalidade que pensamos que irá atender ao negócio rapidamente. Precisamos averiguar se ela funciona de acordo com o que os clientes imaginaram. Não há requisitos e, sim, um conjunto de hipóteses, que precisam ser testadas no mundo real o mais breve possível.

De forma estrutural, falaremos do *scrum*, que é um modelo de trabalho (*framework*) bem conhecido na abordagem ágil de gestão. Uma pessoa ou grupo de pessoas fará o papel de interagir com a cooperativa e obter uma lista do que é necessário ser feito. Lembrando que o *scrum* foi idealizado para construir produtos, esta é uma mudança sutil, mas que nos lembra de que o centro da questão é o que estamos construindo, e não o método em si. O importante é que o resultado do projeto gere valor para quem vai utilizá-lo, e não a metodologia usada para construí-lo<sup>27</sup>.

Uma vez que o dono do produto (*Product Owner* – PO) negocia uma sequência desejada de entregas com a gestão da cooperativa, ele organiza isso em uma visão de tempo de longo prazo, chamada *roadmap*. Com isso em mente, cada uma das grandes entregas é quebrada em pedaços menores, denominados versões ou *releases*. Isso é muito similar às atualizações de programas e aplicativos que recebemos constantemente em nossos celulares e computadores, por exemplo. Pense no *roadmap* em questão de trimestres e nas versões ou *releases* em meses.

Isso é diferente de um cronograma, embora gere um gráfico similar, formado pela expectativa de entregas, e não por um cálculo da soma da duração e esforço das tarefas, como num gráfico de Gantt. O nosso desejo é que o *roadmap* e os *releases* planejados não fiquem mudando, mas eles não são “escritos na pedra”. Outra característica é que a alta gestão da cooperativa participa ativamente e, assim, conhece o que está sendo construído e seus desafios.

Avançamos para o dia a dia dos métodos ágeis, como são mais conhecidos. Organizamos a lista de hipóteses a ser construídas em atividades, o que chamamos *backlog* do produto.

O *scrum* é um método ágil baseado em tempo fixo. Isso significa que, a cada período predeterminado e fixo, como, por exemplo, 15 dias, haverá um conjunto de entregas construído pela equipe do projeto. A mecânica funciona assim: o PO prioriza com a cooperativa uma lista de coisas a ser construídas. Algumas dessas atividades são escolhidas para serem feitas no próximo período fixo, chamado *sprint*, sendo essas atividades denominadas *backlog* da *sprint*<sup>28</sup>.

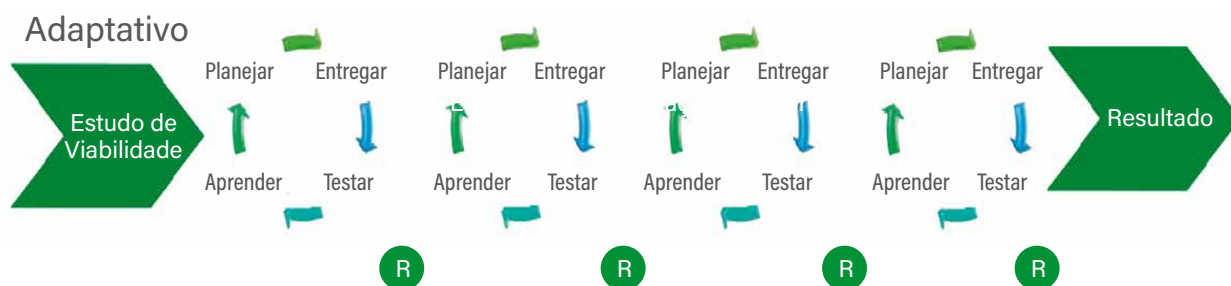
Cada uma das atividades é detalhada em um descritivo chamado história do usuário, que pode ser representado pelos *post-its*, muito comuns nesses ambientes. Esse descritivo narra um uso real da

funcionalidade que deve ser feita, do ponto de vista de uma pessoa real (persona). Também pode conter um roteiro para testar o que for feito. No entanto, a história do usuário não é uma definição de escopo nem detalha os pormenores de como construir, pois isso será definido pela equipe, durante a execução. É um ambiente complexo, lembra? As decisões são tomadas pelo time, sempre procurando entregar o maior valor agregado possível em cada pequena parte do projeto elaborada. Todos os dias, as pessoas da equipe falam por pelo menos 15 minutos sobre o progresso do trabalho, numa reunião diária (*daily*).

Ao final desse período fixo (*sprint*), há uma apresentação para os clientes do que foi construído, chamada *review* da *sprint*. Basicamente, todas as pessoas da equipe mostram para o cliente, todas juntas, o que foi feito funcionando. Assim, todos podem perceber o nível de satisfação do cliente, ao vivo, em tempo real. Não há espaço para desculpas ou justificativas. Apenas mostramos o que foi produzido. Essa estratégia produz um *feedback* real e muito sincero. Algumas pessoas do time podem ficar descontentes, mas isso servirá para o amadurecimento da equipe como um todo<sup>29</sup>.

Partindo da premissa de que não tínhamos como saber antecipadamente se a hipótese que pensamos realmente iria gerar valor, esse é um momento de reflexão: se acertamos e o cliente sugeriu mais melhorias, anotamos tudo e realimentamos a lista de atividades para fazer na sequência (*backlog* do produto). Se erramos ou não atingimos o resultado, o cliente pode indicar mudanças. Da mesma forma, colocamos isso no *backlog* e o PO prioriza a sequência das atividades, para um novo ciclo de tempo fixo, uma nova *sprint*.

Figura 2 – Modelo adaptativo



Fonte: Crédito da figura Rui Sedor.

Sempre, antes de começar uma nova *sprint*, há uma conversa entre as pessoas do time, para ajustar a forma como trabalham e tentar melhorar o desempenho. Essa reunião é chamada retrospectiva da *sprint*.

Esse ciclo será repetido diversas vezes até que o produto ou resultado do projeto seja suficiente para atingir a expectativa do cliente.

## 9.4 A necessidade de estar muito perto do mercado consumidor: a mudança cultural que algumas empresas precisam realizar para dar suporte para a criação da inovação e o risco envolvido

### Equipes ágeis auto-organizadas

A auto-organização é um dos conceitos centrais do desenvolvimento ágil de *software* e um dos 12 princípios por trás do Manifesto Ágil<sup>30</sup>. Embora o conceito de equipe auto-organizada tenha sido introduzido na engenharia de *software* por meio dos princípios ágeis, ele foi extensivamente estudado em várias disciplinas no passado. Uma das primeiras referências a equipes auto-organizadas pode ser encontrada na literatura sociotécnica, em que grupos autônomos de mineiros de carvão ingleses foram descritos como sistemas de aprendizagem autogerenciados, compostos por dez a 15 pessoas compartilhando responsabilidades de antigos supervisores<sup>31</sup>.

Os princípios de auto-organização têm sido descritos na literatura da teoria organizacional, incluindo: especificação crítica mínima em termos de orientação de alto nível e visão fornecida pela alta administração, deixando as decisões diárias para as equipes; variedade de requisitos em termos de diversidade suficiente nas habilidades combinadas da equipe para atender a uma variedade de requisitos de negócios; redundância de função em termos da capacidade multifuncional da equipe de se complementar e substituir conforme necessário; e aprender a aprender em termos de aprendizagem de ciclo duplo, de modo que as equipes não apenas aprendam novas habilidades, mas também aprendam maneiras novas e melhores de realizar as tarefas.

Morgan<sup>31</sup> e Takeuchi e Nonaka<sup>32</sup> definem as condições de equipes auto-organizadas como: autonomia, fertilização cruzada (ou funcionalidade cruzada) e autotranscendência (ou autoaperfeiçoamento contínuo). Morgan<sup>31</sup> refere-se à autonomia limitada ou responsável, em que o processo de tomada de decisão é acompanhado por um conjunto de fronteiras e responsabilidades definidas em contextos organizacionais específicos<sup>31</sup>. Essas descrições, princípios e condições têm relação direta com a definição fundamental de equipes auto-organizadas, conforme aplicados no desenvolvimento ágil de *software*<sup>34,35</sup>.

Equipes auto-organizadas em projetos ágeis de *software* são equipes que desfrutam de altos níveis de autonomia, se comprometem, selecionam e realizam suas próprias tarefas para se organizar<sup>36</sup>. Membros de equipes auto-organizadas são conhecidos por assumir funções informais, implícitas, transitórias e espontâneas para satisfazer várias necessidades organizacionais da equipe<sup>37,38</sup> e realizar um conjunto de "atos de equilíbrio" entre liberdade e responsabilidade; funcionalidade cruzada e especialização; e aprendizagem contínua e pressão de iteração para cumprir os princípios e as condições de auto-organização – autonomia, fertilização cruzada e autotranscendência, respectivamente.

A autonomia, nesse contexto, é descrita como a capacidade da equipe de definir objetivos, delinear sua própria identidade, garantir os recursos necessários e se auto-organizar<sup>39</sup>. Além disso, é classificada em: autonomia individual, que se refere à liberdade de que gozam os indivíduos no desempenho das suas próprias tarefas<sup>40</sup>; autonomia interna, que se refere à extensão da tomada de decisão com-

partilhada dentro da equipe, em oposição à tomada de decisão centralizada por meio de um indivíduo; e autonomia externa, que se refere à influência de partes externas, como a gestão, nos assuntos da equipe<sup>41</sup>. Acredita-se que equipes auto-organizadas também influenciam a produtividade<sup>42</sup>.

Com base na visão de recursos de projetos inovadores, o comportamento inovador das equipes ágeis é visto como uma capacidade do projeto que afeta o seu desempenho. Os resultados estatísticos dos estudos de Malik<sup>43</sup> mostram que as práticas ágeis de autonomia da equipe e comunicação ágil contribuem para o empoderamento psicológico, que leva ao comportamento inovador das equipes ágeis. O comportamento inovador, por sua vez, também afeta o desempenho do projeto. A validação empírica de práticas ágeis como fonte de empoderamento e motivação para equipes ágeis é uma nova descoberta na literatura, que tem fortes implicações tanto para a teoria quanto para a prática<sup>43</sup>.

### 9.5 A importância da gestão de risco no desenvolvimento ágil de projetos

As metodologias ágeis funcionam muito bem em ambientes de negócios e tecnologia da informação altamente dinâmicos, pois ajudam a equipe a responder às mudanças e agregar valor aos negócios continuamente. Muitas organizações que desenvolvem *software* usando uma abordagem ágil começaram a procurar habilidades e talentos disponíveis com salários muito mais baixos e estão ansiosas para fornecer o trabalho de desenvolvimento para esses centros<sup>44</sup>. Portanto, as organizações estão usando o desenvolvimento ágil distribuído para desenvolver soluções flexíveis e em evolução para atender às suas necessidades de negócios.

A maioria das metodologias ágeis (por exemplo, *scrum*, *Xp*) assume que a equipe está localizada em uma única sala. Infelizmente, esse princípio não se encaixa no cenário real, em que equipes ágeis também estão distribuídas por localizações geográficas. É notável que as organizações estão constantemente escalando o ágil para além de uma única equipe e um único projeto<sup>45</sup>. Esses fatos mostram claramente que há uma necessidade de estender as práticas ágeis para o desenvolvimento distribuído de *software*.

Figura 3 – Gestão ágil de riscos



Os principais valores associados à gestão ágil de riscos são: centro no cliente, experiências consistentes, agilidade, desempenho otimizado, foco no crescimento e decisões direcionadas pelos riscos.

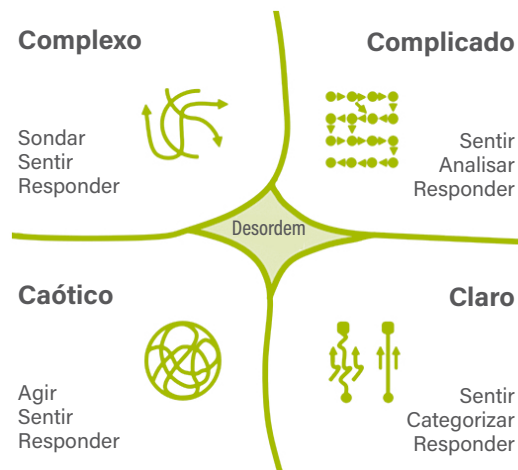
O próprio desenvolvimento de aplicativos de *software* está sujeito a muitos riscos fundamentais apresentados pelas características típicas do produto e do processo. A incompatibilidade entre desenvolvimento distribuído de *software* e metodologia ágil leva a problemas como interações sociais fracas, atrasos devido a diferenças de fuso horário, falta de coordenação, falta de suporte de ferramentas e infraestrutura, dependências entre equipes distribuídas e dificuldade de compartilhamento de conhecimento devido à dispersão da equipe em diferentes áreas geográficas<sup>46,47</sup>. Os riscos inerentes ao Agile são a documentação limitada, o alinhamento não ágil do cliente, a falta de habilidades ágeis da equipe<sup>46</sup>, a dificuldade de ter negociações contínuas entre o cliente e os desenvolvedores para atingir níveis aceitáveis de qualidade e a abordagem informal orientada para as pessoas<sup>47</sup>.

### 9.6 As ferramentas e processos usados no gerenciamento de projetos tradicional podem não funcionar em projetos de inovação

Os nossos projetos não são todos iguais. Dependendo do contexto do negócio em que o projeto está inserido, precisamos escolher um conjunto de ferramentas de gestão mais adequado. Entre os modelos de tomada de decisão, temos o Cynefin, de David Snowden, que permite avaliar nossa abordagem de gestão em função do grau de complexidade do resultado ou entrega que precisamos construir. É um modelo ou *framework* que ajuda a mapear nosso entendimento da complexidade e é composto por quadrantes ou divisões em que podemos ter elementos que nos auxiliam a entender e a categorizar a demanda, iniciativa ou projeto que queremos construir. São eles: simples ou claro, complicado, complexo e caótico<sup>24</sup>.

Essas categorias estão dispostas de forma a nos ajudar a identificar em quais elementos de complexidade nosso projeto apresenta características predominantes, como mostrado na Figura 4.

Figura 4 – Modelo Cynefin



Fonte: Adaptado de Snowden (2007).

Cada um desses quadrantes representa contextos de negócio ordenados ou não ordenados. Os contextos simples ou claros e complicados têm uma relação direta de causa e efeito. Chamamos isto de contextos “ordenados”.

Um exemplo de contexto simples ou claro são os projetos de construção civil tradicionais, em que cada decisão de planejamento é tomada de acordo com as melhores práticas da área, neste caso, engenharia civil. Desejamos que, uma vez que o plano seja posto, ele seja seguido à risca, atendendo a todos os detalhes e pormenores e, se houver um desvio, que este seja relatado, tratado e corrigido e o projeto volte a ser gerenciado de acordo com o planejado. Assim, temos uma sequência muito clara de atividades, havendo uma relação de quais vêm primeiro, quais vêm em seguida e como essas atividades são amarradas entre si, numa relação de atividades sucessoras e predecessoras, comuns nos *softwares* ou programas de computador destinados ao gerenciamento de projetos. Nessa visão, temos o gráfico de Gantt, que é uma representação visual desse tipo de disposição sequencial de ações no projeto, muito utilizada para dar ordem e demonstrar o sequenciamento de tempo e de entregas.

Podemos dizer que os métodos mais tradicionais ou preditivos de gestão de projetos são os mais adequados aqui, pois utilizam procedimentos testados e consolidados em vários mercados, tipos de indústria e em muitos países. São considerados as *best practices* ou melhores práticas da área. Há uma relação bem clara e conhecida de causa e efeito entre as atividades. De certa forma, conhecemos todas as atividades e seus resultados esperados antes que a execução do projeto seja iniciada. Esse é o modelo preditivo de gestão. Sabemos, ou presumimos que sabemos, tudo que ocorrerá no projeto antes de ele começar e escolhemos o melhor conjunto de ferramentas, práticas e técnicas disponíveis e já consolidadas, tendendo a escolher também fornecedores que comprovem a experiência. Dizemos que a seleção dos métodos de gestão e ferramentas para obter resultados e produzir as entregas dos projetos, no contexto simples ou claro, utiliza as estratégias de sentir (entender), categorizar (escolher a melhor alternativa entre as boas práticas) e responder.

Esse é o grau de complexidade mais simples. Note que isso não é fácil ou pouco trabalhoso. A complexidade está associada ao número de variáveis e ao quanto conhecemos delas. Quanto mais variáveis ou incerteza do resultado houver, mais complexo será. Se no seu projeto houver entregas, como, por exemplo, na construção civil, envolverá processos bem conhecidos e que possam ser descritos e estruturados em uma sequência, como o processo de contratação de um colaborador, assim como a escolha de ferramentas dos métodos preditivos e tradicionais de gestão de projetos.

Avançando para o próximo nível de complexidade do modelo Cynefin, temos o quadrante “complicado”. É semelhante ao anterior, porém aqui temos a necessidade de um especialista para conduzir as atividades de planejamento e execução. Apenas seguir o plano inicial não é suficiente, pois há mais variáveis em jogo.



Temos como exemplo característico a implantação de um sistema integrado de gestão, ou ERP, muito comum nas empresas e cooperativas. Nesse caso, há uma sequência de atividades bem determinada, prazo e cronograma, assim como no nível anterior do modelo Cynefin. A diferença é que, ao executar o plano, nos deparamos com uma quantidade de situações não conhecidas e não previstas que precisam ser analisadas e contornadas. A esse cenário, um pouco mais complexo, chamamos “complicado”, no modelo Cynefin. Podemos usar as ferramentas e técnicas da gestão de projetos mais tradicionais, porém precisamos escolher dentre as opções disponíveis quais das boas práticas se aplicam ao nosso projeto. Não podemos usar simplesmente um modelo ou conjunto de ferramentas pronto.

Ainda estamos em um contexto de negócio em que tentamos prever o que desejamos que aconteça no projeto antes de ele começar, mas precisamos de especialistas tanto em gestão quanto no conhecimento do que estamos fazendo para ter sucesso. É o segundo nível de complexidade, no qual usamos a estratégia de sentir e observar, analisar (para escolher a melhor alternativa ou boa prática) e responder.

Esses dois primeiros quadrantes estão no contexto preditivo, que fica no lado direito do modelo. Vamos avançar para o outro lado e acessar os quadrantes “complexo” e “caótico”, em que não há uma relação direta entre causa e efeito. São conhecidos também como contextos não ordenados.

O próximo nível de complexidade é o domínio dos métodos ágeis de gestão de projetos, chamado também modelo adaptativo. Nos quadrantes anteriores, tentávamos prever e planejar tudo que aconteceria com um projeto, antes de ele começar. Agora, não é mais possível fechar um escopo ou mesmo conhecer nos detalhes todas as atividades do projeto. De certa forma, precisamos descobrir o que é mais relevante para ser construído em seguida, baseado no *feedback* da entrega parcial que fizemos. É uma abordagem para construir aos poucos, de forma incremental e focada na entrega de valor para a cooperativa, e não na execução das atividades ou de um cronograma. O mais importante: neste tipo de modelo de gestão, podemos construir as partes do projeto que geram mais resultados por primeiro e nos adaptar de forma muito rápida às mudanças que surgem.

Obviamente, essa estratégia não é adequada para todos os tipos de projeto. Os métodos ágeis são muito utilizados em projetos de inovação ou de P&D, em que o escopo das entregas tem um grau muito grande de incerteza. É preciso entregar algumas peças ou partes do nosso projeto funcionando, para então avaliar se estamos no caminho e seguir. É muito comum realizar provas de conceito, testes e elaborar uma versão mínima com um conjunto de funcionalidades suficiente para atender a uma necessidade, ainda que da forma mais simples possível.

Por exemplo, em uma empresa ou cooperativa, recebemos a designação de conduzir um projeto para digitalizar uma área de pedidos e solicitações dos clientes. Eles estão acostumados a ir física-

mente às lojas e unidades para comprar e retirar produtos e insumos. Nossa missão é tornar isso possível a partir de um aplicativo de celular. Adicionalmente, há pessoas da força de vendas, os vendedores da nossa cooperativa, que visitam esses clientes e tiram um pedido. Atualmente, elas precisam se deslocar a uma unidade ou sede para entrar no sistema, digitar e fazer a solicitação do que foi vendido. Para completar, nesse novo cenário, o cliente poderá fazer o pedido sozinho e receber os produtos e insumos de forma remota por entrega (*delivery*), devendo ser possível acompanhar o andamento da compra realizada.

Esse é um cenário complexo, típico de métodos ágeis de gestão. Não conseguimos desenhar todos os detalhes e pormenores dessa solução. É necessário conversar com muitas pessoas e, então, organizar e priorizar uma lista do que precisamos fazer, chamada *backlog*. Em seguida, precisamos fazer pequenas entregas, das partes essenciais, testar nosso ponto de vista e ver se funciona na prática.

No exemplo dado, talvez seja viável construir primeiro uma parte da aplicação para que os vendedores e clientes apenas acompanhem o que foi solicitado manualmente. Mesmo assim, faremos isso em várias partes pequenas. Pode ser interessante disponibilizar uma primeira versão de tela de consulta para um tipo de venda ou produto específico e mostrar isso funcionando. Se estiver bom, seguiremos adicionando funcionalidades. Se estiver ruim e eles não conseguirem usar o *software*, poderemos propor ajustes e apresentar uma versão atualizada para que validem novamente. Com essa estratégia, testamos na prática várias funcionalidades e conseguimos obter uma opinião real de como as pessoas estão utilizando o que construímos e se atingimos o resultado esperado. Fazemos isso com um nível muito baixo de risco e esforço.

Estamos atuando em um cenário complexo e com muitas variáveis. Nossa intenção é construir de forma incremental, sempre adicionando novas funcionalidades, dessa forma atendendo às necessidades. Aqui, temos a estratégia de sondar (*probe*), sentir (entender) e responder. Neste quadrante, desconhecemos mais do que conhecemos e precisamos de ferramentas para lidar com a imprevisibilidade, volatilidade e muitas mudanças. Para fazer sentido, você precisa escolher os projetos de forma adequada, que se encaixem com o que acabamos de descrever.

Avançaremos agora para o último quadrante: o caótico. Esse não é, na verdade, um modelo de gestão e, sim, uma estratégia que podemos usar para responder a crises, desastres e outros eventos naturais ou de negócio. Nesses casos, além de não termos controle ou previsibilidade dos acontecimentos, nossa sobrevivência ou a do nosso negócio está em jogo. As respostas precisam ser muito rápidas. As variáveis mudam constantemente e não há tempo para buscar por respostas certas. A ação iminente é primordial. Não há padrões controláveis e, ainda assim, precisamos agir imediatamente. Não há maneiras de medir o que acontece ou tentar prever o que acontecerá em seguida.

Precisamos ser muito rápidos na ação e solucionar uma emergência real, um problema, um sinistro ou alguma situação realmente desafiadora.

Podemos citar exemplos como pandemias, enchentes, terremotos, deslizamentos de terra massivos, desastres naturais, furacões, falta de energia prolongada, situações de fome ou violência generalizada e muitas outras que podem ameaçar nossa integridade e sobrevivência. Extrapolando esse conceito para os negócios, podemos ter uma indisponibilidade massiva de infraestrutura e tecnologia, perda de comunicação, sinistros em uma sede física, pedidos de demissão em massa, greves ou manifestações, migrações e implantações de sistemas que não deram certo e tornaram o negócio indisponível, surgimento de uma concorrência desleal, mudança muito abrupta no mercado ou negócio, escassez ou crise monetária, entre muitas outras situações.

Nesse cenário, não há espaço para a paralisia ou procrastinação gerencial. Precisamos tomar ações imediatas para proteger a vida das pessoas e as partes essenciais do nosso negócio. Somente depois, nos preocuparemos em trazer a situação para um nível de complexidade e gestão dos quadrantes anteriores. Aqui, não se aplicam os métodos de gestão de projetos, embora muitas das ferramentas sejam úteis. É comum termos “salas de guerra” e equipes de força-tarefa. Nesta abordagem, nós primeiramente agimos, sentimos e avaliamos e depois respondemos estruturadamente às demandas. Escolha o modelo certo de gestão para o desafio de projeto que você está enfrentando.

### 9.7 Gestão de projetos de inovação: vamos para a prática?

E agora, vamos para a prática? Como podemos melhorar a nossa gestão de projetos de inovação?

Ágil ou tradicional, o que escolher na prática? Talvez você precise de uma mistura das duas abordagens. Vamos descrever a seguir algumas práticas, ferramentas e técnicas que podem auxiliar nessa iniciativa de gerenciar projetos de inovação.

**Domine as ferramentas de métodos ágeis e tradicionais.** Não há mais espaço para somente escolher modelos de documentos ou receitas prontas. Seu projeto precisará de pitadas de ferramentas de ambas as metodologias. Você deve dominar o básico de cada uma delas para ter a possibilidade de escolher a opção mais adequada para o contexto específico do seu projeto.

**Elabore uma visão de entregas de longo prazo e compartilhe com a diretoria, gestores e pessoas-chave envolvidas.** Será muito difícil de as pessoas se engajarem ou conseguir apoio executivo e recursos financeiros se você não apresentar uma lista de expectativas de entregas ao longo do tempo. Pode ser um cronograma macro, para os casos mais estáveis, ou um *roadmap*, para as expectativas de entregas mais complexas e que você não pode definir com exatidão. Mesclar essas duas técnicas pode trazer um bom resultado.

**Defina o valor a ser gerado e o que deve ser perseguido por todas as pessoas envolvidas.** Aqui,

you can use some tools of agile methods or discovery approaches (*discovery*), like canvas, empathy maps or techniques of *design thinking*. You need to guarantee that the people understand what the project will create and these tools are well suited to give this initial general vision. Use this also to keep the people aligned during the project or to sell the idea again to people who come.

**Promova atividades para engajar as pessoas.** Os cenários de negócios sofrem constantes variações e seu projeto precisa perseguir um valor muito claro a ser obtido e um resultado estratégico que possa ser mensurado. Desenvolva rotinas que incentivem o compartilhamento de percepções e ideias sobre a execução das atividades do projeto.

**Use tecnologia para que as pessoas possam discutir e validar suas ideias.** Outra questão essencial é utilizar alguns programas de computador e plataformas digitais que permitam que as pessoas gerem e compartilhem ideias. Isso pode ser feito presencialmente, colando quadros, papéis ou *post-its* nas paredes e com dinâmicas desenhadas para que as pessoas compartilhem suas opiniões. Você precisa aprender a ser um facilitador do uso de ferramentas de quadros colaborativos, como, por exemplo, o Miro e o Mural, ambas plataformas digitais.

**Refleta sobre como irá conduzir as reuniões do projeto.** Um projeto de inovação pode contar com pessoas que estão em várias áreas da cooperativa e em cidades e países diferentes. Você deve dominar ferramentas para fazer reuniões remotas, videoconferências e garantir que as pessoas consigam interagir adequadamente.

**Escolha o nível adequado de formalidade.** Alguns projetos de inovação podem movimentar cifras consideráveis de dinheiro ou atuar em entregas muito sensíveis para a cooperativa. Nas entregas em que usará métodos ágeis, assegure-se de que o nível de formalidade esteja adequado e que não iniba as tentativas, testes e provas de conceito que precisa fazer. Lembre-se de que entregas mais complexas ou com um alto grau de incerteza tendem a demandar mais liberdade para serem executadas.

**Organize suas entregas de acordo com a metodologia mais apropriada para cada contexto do projeto.** Como citamos anteriormente, entregas que possuem um escopo mais estável precisam seguir normas, processos ou especificações de engenharia. Nas entregas em que utilizar os métodos ágeis, adote outra abordagem e elabore um *backlog*. Simplesmente organize uma lista com as atividades que irão compor sua proposta de solução e hipóteses a ser executadas e testadas. Note que, em métodos mais tradicionais, mudanças no escopo não são bem-vindas, mas, nos métodos ágeis, elas são uma constante e mesmo desejadas para validar ideias e amadurecer as características e funcionalidades das entregas ao longo do tempo.

Resumindo o que vimos neste capítulo, você provavelmente precisará de uma estrutura mais formal para o projeto como um todo e fornecer uma visão de longo prazo, semelhante a um “cronograma

macro". Nesse documento, você deve descrever as principais entregas ao longo do tempo e lembrar a todos que isso é uma previsão, e não uma profecia. A alta gestão da cooperativa precisa estar totalmente engajada e entender como você e sua equipe de projeto estão trabalhando. Trate das entregas com escopo mais estável com os processos adequados de engenharia e especificação técnica. Para essas partes do projeto, você pode ter um cronograma da forma tradicional. Conduza o restante do projeto de inovação com ferramentas de métodos ágeis, organizando backlogs e várias pequenas entregas, em que possa validar rapidamente se o que pensou gerou o resultado esperado. Nessa parte, construa de forma incremental, entregue várias versões intermediárias. Dessa forma, seus clientes podem usar o que você entregou na prática, compartilhar um feedback real, como também apontar ajustes e sugerir complementos ou novas ideias para desenvolver.

Unir essas duas abordagens aumenta a sua probabilidade de êxito. Garantir que todos os envolvidos conheçam a essência e relevância do que estão construindo juntos é um ingrediente fundamental para o sucesso do seu projeto. Seguiremos para o nosso próximo assunto: modelos e negócios inovadores.

## Referências do capítulo

- <sup>1</sup> Davies, A. , & Brady, T. (2016). Explicating the dynamics of project capabilities. *International Journal of Project Management*, 34 , 314–327 .
- <sup>2</sup> Paluch, S., Antons, D., Brettel, M., et al. (2020). Stage-gate and agile development in the digital age: Promises, perils, and boundary conditions. *Journal of Business Research*, 110C , 495–501. 10.1016/j.jbusres.2019.01.063 .
- <sup>3</sup> Bianchi, M. , Marzi, G. , & Guerini, M. (2018). Agile, Stage-Gate and their combination: Exploring how they relate to performance in software development. *Journal of Business Research* .
- <sup>4</sup> Gemünden, H. G. , Lehner, P. , & Kock, A. (2018). The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management*, 36 , 147–160.
- <sup>5</sup> Rigby, D. K. , Sutherland, J. , & Takeuchi, H (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94 , 40–50 .
- <sup>6</sup> Mills, A. J. , Berthon, P. R. , & Pitt, C (2018). Agile authorship: Evolving models of innovation for information-intensive offerings. *Journal of business research* . In Press .
- <sup>7</sup> Keegan, A. , & Turner, J. R. (2002). The management of innovation in project-based firms. *Long Range Planning*, 35 , 367–388 .
- <sup>8</sup> E., Mansfield. *The economics of technological change*. New York: Edward Elgar Publishing; 1968.
- <sup>9</sup> Zeng, F; Zheng, X; Li, X. Research on the relationship between IT capability and enterprise sustainable development performance. *Sci Res Manag* 2018;39(4): 92–101.
- <sup>10</sup> Zhang, W.; Cooper, W.; Deng, H.; Parker, B.; Ruefli, T.. Entrepreneurial talent and economic development in China. *Soc Econ Plan Sci* 2010;44(4):178–92.
- <sup>11</sup> Grillo, C.; Ferreira, F.; Marques, C; Ferreira, J.. A knowledge-based innovation assessment system for small- and medium-sized enterprises: adding value with cognitive mapping and MCDA. *J Knowl Manag* 2018;22(3):696–718.
- <sup>12</sup> Sambamurthy, V; Bharadwaj, A.; Grover, V.. Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Q* 2003;27(2):237–63.
- <sup>13</sup> Robert, B.; Modesto, M.; Steven, W.. *Strategic management of technology and innovation and analysis*. Boston: McGraw-Hill/Irwin; 2001.
- <sup>14</sup> Leonard-Barton, D... Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strateg Manag J* 1992;13(S1):111–25
- <sup>15</sup> Chen, Y.; Tan, C.; Yu, L.. Research on the evaluation index system of technological innovation ability of small and medium-sized technological enterprises. *Sci. Technol. Prog. Countermeas.* 2012;29(2):110–2.
- <sup>16</sup> Wade, M.; Hulland, J.. The resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research. *MIS Q* 2004;28(1):107–42.
- <sup>17</sup> Koontz, H., 1958. A preliminary statement of principles of planning and control. *J. Acad. Manag.* 1 (1(1)), 45–61.
- <sup>18</sup> Hällgren, M., Maaninen-Olsson, E., 2005. Deviations, ambiguity and uncertainty in a project-intensive organization. *Proj. Manag. J.* 36 (3), 17–26.
- <sup>19</sup> Turner, J.R., Cochrane, R.A., 1993. Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. *Int. J. Proj. Manag.* 11 (2), 93–102.
- <sup>20</sup> Fitzgerald, B., 1996. Formalized systems development methodologies: a critical perspective. *Inf. Syst. J.* 6 (1), 3–23.
- <sup>21</sup> Dybå, T., Dingsøyr, T., 2008. Empirical studies of agile software development: a systematic review. *Inf. Softw. Technol.* 50 (9), 833–859.
- <sup>22</sup> Lindvall, M., Basili, V., Boehm, B., Costa, P., Dangle, K., Shull, F., Zelkowitz, M., 2002. Empirical findings in agile methods. In: Wells, D., Williams, L. (Eds.), *Extreme Programming And Agile Methods—XP/Agile Universe 2002*. 2418, pp. 81–92.
- <sup>23</sup> Collyer, S., Warren, C., Hemsley, B., Stevens, C., 2010. Aim, fire, aim – project planning styles in dynamic environments. *Proj. Manag. J.* 41 (4), 108–121.

- <sup>24</sup> Browning, Larry; Latoza, Roderick. "The use of narrative to understand and respond to complexity: A comparative analysis of the Cynefin and Weickian models", *Emergence: Complexity and Organization*, 7(3-4): 32-39 (last modified: 23 November 2016).
- <sup>25</sup> KERZNER, HAROLD. Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. São Paulo : Blucher, 2015.
- <sup>26</sup> PMI INC. Um Guia do Conhecimento de Gerenciamento de Projetos (Guia PMBoK®). 7a Edição ed. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2021.
- <sup>27</sup> SANTOS, CLAUDINEI DE OLIVEIRA DOS. COMPARAÇÃO DE FERRAMENTAS PARA AUTOMATIZAÇÃO DE TESTE EM DESENVOLVIMENTO ÁGIL. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis. 2009
- <sup>28</sup> Verdon, John (July 2005). "Transformation in the CF: Concept towards a theory of Human Network-Enabled". Ottawa: National Defence, Directory of Strategic Human Resources.
- <sup>29</sup> VOSS, C. et al. Case Research in Operations Management. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.
- <sup>30</sup> Fowler, M. , Highsmith, J. , 2001. The agile manifesto. *Softw. Dev.* 9 (8), 28-35
- <sup>31</sup> Trist, E. , 1981. The Evolution of Socio-technical Systems. Occasional paper 2 1981
- <sup>32</sup> Morgan, G. (1986). *Images of Organization*, Sage Publications, Beverly Hills.
- <sup>33</sup> Nonaka, I. , 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Sci.* 5 (1), 14-37 .
- <sup>34</sup> Hoda, R. , Noble, J. , Marshall, S. , 2012. Developing a grounded theory to explain the practices of self-organizing Agile teams. *Empirical Softw. Eng.* 17 (6), 609-639 .
- <sup>35</sup> Hoda, R. , Noble, J. , Marshall, S. , 2013. Self-organizing roles on agile software development teams. *IEEE Trans. Softw. Eng.* 39 (3), 422-444 .
- <sup>36</sup> Hoda, R. , Kruchten, P. , Noble, J. , Marshall, S. , 2010a, October. Agility in context. In: *ACM Sigplan Notices*, 45. ACM, pp. 74-88 .
- <sup>37</sup> Hoda, R. , Noble, J. , Marshall, S. , 2010b. What language does agile speak? *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*. Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 387-388 . Hoda, R. , Noble, J. , Marshall, S. , 2011a. Supporting self-organizing agile teams. *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*. Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 73-87 .
- <sup>38</sup> Hoda, R. , Noble, J. , Marshall, S. , 2011b. The impact of inadequate customer collaboration on self-organizing Agile teams. *Inf. Softw. Technol.* 53 (5), 521-534 .
- <sup>39</sup> Gemünden, H.G. , Salomo, S. , Krieger, A. , 2005. The influence of project autonomy on project success. *Int. J. Project Manage.* 23 (5), 366-373 .
- <sup>40</sup> Langfred, C.W. , 2000. The paradox of self-management: individual and group autonomy in work groups. *J. Organizational Behav.* 21 (5), 563-585 .
- <sup>41</sup> Hoegl, M. , Parboteeah, P. , 2006. Autonomy and teamwork in innovative projects. *Hum. Resour. Manage.* 45 (1), 67-79 .
- <sup>42</sup> Moe, N.B. , Dingsøyr, T. , 2008. Scrum and team effectiveness: Theory and practice. In: *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*. Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 11-20 .
- <sup>43</sup> Malik, Mohsin; Sarwar, Shagufta; Orr, Stuart. Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management* 39 (2021) 10-20
- <sup>44</sup> Cusumano, M.A.. Managing software development in globally distributed teams, *Commun. ACM* 51 (2) (2008) 15-17.
- <sup>45</sup> Version One, 7th Annual State of Agile development Survey. <<http://www.versionone.com/pdf/7th-Annual-State-of-Agile-Development-Survey.pdf>> (accessed September 2013).
- <sup>46</sup> Hossain, E.; Babar, M.A.; Paik, H.Y.; Verner, J.. Risk identification and mitigation processes for using scrum in global software development: a conceptual framework, in: *Software Engineering Conference, 2009. APSEC'09. Asia-Pacific, IEEE, 2009 December*, pp. 457-464.
- <sup>47</sup> Jiménez, M.; Piattini, M.; Vizcaino, A.. Challenges and improvements in distributed software development: a systematic review, *Adv. Softw. Eng.* 2009 (2009) 3.

## Capítulo 10

# Desenvolvendo negócios inovadores nas cooperativas

Prof. Josué Alexandre Sander, Dr.

Profa. Janete Schmidmeier, Ma.

“As respostas [dos clientes] são fáceis.

**Fazer a pergunta certa é difícil.”**

Steve Blank



## Apresentação

A cooperativa precisa desenvolver a capacidade de se reinventar antes de se tornar obsoleta. Reinventar-se passa por desenhar novos modelos de negócios que possam ser desbravados. Nos capítulos anteriores, foi apresentada e discutida uma série de recursos, métodos e ferramentas necessários para desenvolver e sustentar a inovação na cooperativa, como a liderança para a inovação, *design thinking*, inovação aberta, gestão de projetos e inteligência competitiva. Agora, é chegado o momento de aplicarmos esse conhecimento para (re)desenhar os negócios da cooperativa.

Neste capítulo, será apresentada a ferramenta do Canvas do Modelo de Negócio e a descrição dos seus nove componentes, assim como ferramentas que auxiliam o processo de teste e validação. Também traremos diversos exemplos de aplicação da ferramenta por cooperativas de diferentes ramos de atuação.

### 10.1 Desenvolvendo negócios inovadores nas cooperativas

O que é um modelo de negócio e como torná-lo inovador? Quais são as ferramentas necessárias para transpor uma inovação do campo das ideias para o campo da ação? Como garantir uma maior assertividade na proposta e operacionalização das ideias inovadoras? Como reduzir os riscos e incertezas quanto aos resultados provenientes da implantação de inovações na cooperativa? Essas são as perguntas centrais que tentaremos responder neste capítulo.



#### Reflexão

- Aqui fica mais um questionamento: como os modelos de negócios podem contribuir para desenvolver uma cultura de inovação dentro da cooperativa?

Só para iniciar os argumentos e “aquecer os motores”, podemos afirmar que o modelo de negócio tem por objetivo descrever como a empresa ganha dinheiro (captura valor) por meio da sua capacidade de realizar um produto ou serviço (criação de valor) que satisfaça uma necessidade ou solucione o problema de um cliente (entrega de valor).

Nesse contexto, as cooperativas apresentam grandes vantagens frente às demais organizações, pois são ancoradas nos princípios do cooperativismo, os quais atendem às inúmeras exigências do mercado e dos clientes quanto à sustentabilidade do planeta, responsabilidade social, vivência de modelos de gestão democrática e participação econômica dos membros. Esses princípios também enfatizam o associativismo e a geração e distribuição de renda na comunidade local.

Mas será que as cooperativas têm feito uso desse diferencial para consolidar o seu valor como cooperativa junto aos seus clientes atuais e futuros?



### Curiosidade

- ▶ A geração de negócios por cooperativas apoia os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 2015, ao promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas e geração de emprego decente (ONU, 2015).

O modelo cooperativista está alinhado a diversos ODS da ONU, dentre eles:

8.3 Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento de micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros.

8.10 Fortalecer a capacidade das instituições financeiras nacionais para incentivar a expansão do acesso aos serviços bancários, financeiros e de seguros para todos.

9.1 Desenvolver infraestrutura de qualidade, confiável, sustentável e resiliente, incluindo infraestrutura regional e transfronteiriça, para apoiar o desenvolvimento econômico e bem-estar humano, com foco no acesso equitativo e a preços acessíveis a todos.

Este capítulo inicia-se com uma breve apresentação da evolução recente dos estudos sobre modelos de negócios, seguida da apresentação do Canvas do Modelo de Negócio, ferramenta que auxiliou na popularização desse conceito no ensino do empreendedorismo. São apresentadas as quatro principais áreas do Canvas do modelo de negócio, assim como seus nove blocos componentes. Na sequência, são detalhados os nove blocos que compõem o canvas, com exemplos de cada um deles.

No desenvolvimento de um modelo de negócio, é fundamental compreender o cliente, por isso são apresentadas técnicas de escuta, bem como o modelo de desenvolvimento do cliente<sup>1</sup>, especialmente a primeira fase, que destaca a busca pelo negócio, composta das etapas de descoberta do cliente e validação do negócio. Ao final, são abordadas etapas para testar o modelo de negócio, permitindo o seu refinamento e aprimoramento.

## 10.2 Desenvolvimento histórico do conceito de modelo de negócio

O debate sobre modelo de negócio emergiu de maneira robusta apenas na última década, principalmente após a divulgação do livro *Business model generation* e a popularização do "Canvas do Modelo de Negócio". No debate sobre estratégia organizacional<sup>2</sup>, já haviam surgido estudos que enfatizavam a análise das forças e fraquezas internas das organizações, passando pelo estudo do posicionamento estratégico a ser adotado no setor no qual a empresa atua, a qual era desenvolvida a partir da análise do modelo de cinco forças competitivas de Porter<sup>3</sup>. A onda seguinte de estudos sobre estratégia analisou os recursos e competências organizacionais<sup>4</sup>, enfatizando a análise de aspectos internos da organização.

Antes da valorização do debate do modelo de negócios, o ensino sobre empreendedorismo estava alicerçado principalmente no desenvolvimento de plano de negócio como ferramenta para apoiar a criação da empresa. O plano de negócio enfatizava a análise do ambiente a partir da elaboração do planejamento estratégico e da descrição de como a organização atuaria nas diversas áreas (opera-

ções, finanças, gestão de pessoas e *marketing*)<sup>5</sup>. A elaboração de um bom plano de negócio era defendida como o principal passo a ser realizado por um empreendedor para ampliar a chance de sucesso do empreendimento. A ênfase estava em organizar a forma como a empresa atuaria, mostrando a capacidade de entregar o produto ou serviço proposto (operação), comunicar para o mercado a oferta do produto/serviço e elaborar a previsão de vendas (*marketing*), definir os valores e maneira de atuação dos colaboradores (gestão de pessoas) e projetar um fluxo de caixa futuro a partir das receitas e despesas, o qual indicaria a viabilidade financeira do negócio, possibilitando, assim, a captação de recursos com investidores. O debate sobre proposta de valor – ou qual problema do cliente a empresa buscava resolver – não era o foco de um plano de negócio. Apesar do crescimento dos estudos sobre a importância do intraempreendedorismo, a ênfase estava na criação de organizações.

Nesse contexto, Alexander Osterwalder, um estudante suíço, desenvolveu a sua tese sobre a ontologia (natureza/fundamento) do modelo de negócio<sup>6</sup>, propondo a análise da estratégia, do modelo de negócio e dos processos como sendo diferentes camadas, as quais lançam ênfases distintas sobre a organização. A primeira camada está relacionada ao nível estratégico e debate a visão, missão e objetivos estratégicos da organização, enquanto a camada de processo enfatiza o nível de implementação e analisa o fluxo de trabalho e a organização dos recursos. A elaboração de um plano de negócio foca, principalmente, o detalhamento desta camada. Por fim, é a camada intermediária que apresenta o modelo de negócio, sendo classificada como nível arquitetônico, com ênfase na análise da “lógica de ganhar dinheiro”.

O autor descreve o modelo de negócio como um conceito holístico, que abrange os principais elementos de um negócio, como precificação, relacionamento com clientes, parcerias e receitas. Na sua busca por descrevê-lo com precisão, identifica quatro áreas principais que constituem as questões essenciais do modelo de negócio: produto, interface com o cliente, gerenciamento de infraestrutura e aspectos financeiros. A descrição das áreas é apresentada no Quadro 10.1.

Quadro 10.1 – Principais áreas de um modelo de negócio

ÁREA	DESCRIÇÃO
Produto	Negócio em que a empresa está inserida, produto (serviço) e proposta de valor oferecidos ao mercado.
Interface com o cliente	Clientes-alvo da empresa, como fornecer produtos e serviços para eles e como construir um forte relacionamento com eles.
Gerenciamento de infraestrutura	Como e com quem a empresa realiza eficientemente questões de infraestrutura ou logística e forma de atuação em rede da empresa.
Aspectos financeiros	Modelo de receita, estrutura de custos e sustentabilidade financeira do modelo de negócio.

Fonte: Osterwalder (2004, p. 42, tradução nossa).

Analisando o conceito apresentado sob a ótica das cooperativas, o modelo de negócio também pode auxiliar a entender o papel desempenhado pelo cooperado. Nas cooperativas de saúde, geralmente o cooperado (médico ou dentista) atua na área de infraestrutura, como prestador de serviços que garante a entrega da proposta de valor pela cooperativa. Nas cooperativas de crédito, o cooperado é o cliente da cooperativa, ou seja, a proposta de valor do negócio é desenhada para solucionar um problema ou gerar algum benefício para o cooperado.

O modelo desenvolvido na tese, sob orientação do professor Yves Pigneus, também foi publicado no blog sobre modelos de negócios de Alexander Osterwalder e começou a ser utilizado em diversas organizações. No ano de 2006, em uma das oficinas de apresentação do modelo, uma aluna perguntou: por que não há um livro que acompanha o método? Osterwalder e Pigneus aceitaram o desafio. Orientados pela lógica *walk the talk* (fazer o que se fala), construíram o livro de maneira colaborativa em um fórum da internet com 470 pessoas de 45 países, durante seis meses, elaborando nove protótipos e utilizando diversas ferramentas, tais como: análise do macroambiente, Canvas do Modelo de Negócio, mapa da empatia do cliente, insights do cliente, estudos de caso, plataforma *on-line*, cocriação, acesso ao trabalho não finalizado, comentários e *feedback*, processos de design aberto, *moodboard*, protótipos em papel, visualizações, ilustrações e fotografias. Como resultado, produziram um livro cocriado, altamente visual e com diversos exercícios e atividades. O livro *Business model generation: inovação no modelo de negócios*<sup>7</sup> foi fundamental para disseminar o "Canvas do Modelo de Negócio".

A seguir, são apresentados detalhadamente cada um dos componentes do Canvas do Modelo de Negócio, e sua importância no processo de construir uma cooperativa inovadora.



#### Curiosidade

- Canvas significa, literalmente, quadro, sendo o termo utilizado para definir um quadro de pintura antes de ser utilizado.

### 10.3 O canvas do modelo de negócio e seus componentes

O primeiro passo para conseguir inovar o modelo de negócio de uma cooperativa (ou desenvolver uma nova cooperativa com um modelo de negócio inovador) é compreender de maneira clara o que significa modelo de negócio e quais são os seus principais componentes. No livro *Business model generation*, é apresentada a seguinte definição:

*Um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013, p. 14).<sup>7</sup>*

Conforme essa definição, existem três elementos centrais em um modelo de negócio: (i) criação de valor, ou como é o processo produtivo da empresa; (ii) entrega de valor, ou qual problema do cliente a empresa busca resolver; (iii) captura de valor, ou como a empresa ganha dinheiro. Essa lógica é descrita por meio de nove componentes, os quais são agrupados em quatro principais áreas, cada uma instigando a busca por respostas a uma pergunta específica: como, o quê, para quem e quanto. Essas áreas e os nove componentes do canvas são apresentados na Figura 10.1.

Figura 10.1 – Áreas e componentes do Canvas do Modelo de Negócio



Fonte: Sebrae (2013, p. 19).<sup>3</sup>

**Vamos pensar o modelo de negócio aplicado a diferentes ramos do cooperativismo.**

- Uma cooperativa de crédito oferece serviços financeiros (o que fazer?) para os seus cooperados (para quem fazer?), com o objetivo de gerar desenvolvimento econômico e social às comunidades (como fazer?). Os serviços são realizados com taxas inferiores às praticadas pelo mercado (quanto recebe?), com baixo custo para captação e manutenção de relacionamentos (quanto custa?).

- Outro exemplo é o caso de uma cooperativa na área da saúde que cria valor ao garantir a sinergia entre clientes, cooperados (médicos) e prestadores de serviços. A entrega ocorre com um atendimento de excelência em todos os momentos e fases da vida, preferencialmente de maneira preventiva, e a captura de valor se dá pelo pagamento de mensalidades dos clientes dos planos de saúde.

A elaboração de um modelo de negócio inicia-se pela identificação dos segmentos de clientes, descrevendo quais grupos de pessoas ou organizações a cooperativa busca alcançar. Algumas das principais questões a ser respondidas neste componente são: para quem a cooperativa está criando valor? Quem são os consumidores mais importantes? A criação de **segmentos de clientes** deverá ocorrer caso as necessidades deles justifiquem uma oferta diferenciada, se demandarem canais de distribuição ou relacionamentos distintos ou se estiverem dispostos a pagar por aspectos distintos na oferta.

O componente **proposta de valor** é central na elaboração de um modelo de negócio, pois descreve o valor que os produtos ou serviços ofertados geram para um segmento específico de clientes, ou seja, indica como resolver um problema ou satisfazer a necessidade de um perfil de clientes. Um fator fundamental para o sucesso do plano de negócio é o encaixe entre o que é oferecido pela cooperativa (proposta de valor) e o que os clientes necessitam. Esse tema será explicado de maneira detalhada na sequência.

A conexão entre a proposta de valor e os segmentos de clientes é realizada pelos componentes relacionamento com clientes e canais. E qual é a diferença entre eles? Vamos por partes!

O componente **relacionamento com clientes** apresenta as estratégias utilizadas pela cooperativa para conquistar e manter os clientes fiéis à sua proposta de valor, ou seja, nos casos em que o cooperado é o cliente (como nas cooperativas do agro e do crédito), são as ações que a cooperativa desenvolve para aprofundar o relacionamento e fidelizar o cooperado, como o atendimento personalizado, a identificação do perfil do cooperado que permite a oferta de produtos adequados ao perfil dele, premiações que valorizam a fidelização, entre outras. Um relacionamento é ativado no processo de conquista de cliente, retenção de cliente e/ou ampliação de vendas por clientes.

O componente **canais**, por sua vez, apresenta as estratégias pelas quais a cooperativa se comunica e alcança os segmentos de clientes, a fim de entregar a sua proposta de valor. Ao elaborar essas estratégias, é fundamental que seja realizada uma análise de como os canais estão ou podem ser integrados à rotina dos clientes da organização. Os canais englobam três áreas: comunicação, vendas e pós-vendas e distribuição; em outras palavras, estratégias de comunicação para o cliente sobre a proposta de valor ofertada pela empresa; de venda da proposta de valor; de distribuição dessa proposta; e de atendimento pós-vendas para sanar qualquer dúvida ou problema em relação à proposta de valor.

A cooperativa pode optar por utilizar múltiplos canais na entrega de valor ao cliente. Neste campo, devem ser descritas as fases de percepção, avaliação, compra, entrega e pós-venda.

Dentre as principais funções dos canais, podemos citar:

- Ampliar o conhecimento do cliente sobre os produtos e serviços da organização.
- Ajudar o cliente a avaliar a proposta de valor da empresa.
- Permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos.

- Levar uma proposta de valor aos clientes.
- Fornecer suporte ao cliente após a compra e entrega da proposta de valor.

**Que tal analisar as funções dos canais na realidade de uma cooperativa de crédito?**

- ▶ Uma cooperativa de crédito utiliza diversos canais para comunicar e entregar valor aos seus cooperados (clientes), como as **agências**, os serviços de **autoatendimento**, o **aplicativo** e o **site**; em alguns casos, também usam outros canais para comunicar a sua proposta de valor (rádio, jornal, *sites/blogs*, *outdoor*, patrocínios, entre outros).
- ▶ Alguns canais são empregados para comunicar aos não associados que existe uma opção cooperativa para contratação de serviços financeiros. Esses canais têm como função ampliar o conhecimento sobre os serviços ofertados, a fim de ampliar o número de cooperados.
- ▶ A comunicação também é utilizada para apresentar aos cooperados produtos e serviços que podem atender às suas necessidades, ajudando a resolver os problemas relacionados ao crédito que eles enfrentam.
- ▶ É pelos canais que os cooperados utilizam os serviços da cooperativa de crédito: fazer transações financeiras, saques, pagamentos, contratar financiamentos, fazer investimentos, selecionar meios de pagamento para seu negócio, entre outros. Alguns dos serviços são realizados diretamente pelo *site* ou aplicativo, enquanto outros demandam uma visita à agência e interação com os responsáveis pelo atendimento.

A entrega de valor a um segmento de cliente permite a criação de **fontes de receita**, ou seja, neste componente, deve ser identificado o modelo de pagamento a ser adotado e quanto os clientes estão dispostos a pagar pelo valor gerado. A renda pode ocorrer tanto por pagamentos únicos quanto pela geração de rendas recorrentes, com a assinatura de mensalidades ou pagamento de produtos/serviços após uma compra inicial.

Após a identificação dos componentes relacionados ao cliente e a geração de valor, é hora de detalhar os blocos que possibilitam a entrega dessa proposta de valor, ou seja, o que a cooperativa precisa realizar ou ter acesso para conseguir executar o que propôs nos outros componentes do modelo de negócio: proposta de valor, canais, relacionamento com cliente e fontes de receita. A cooperativa pode optar por executar essas **atividades principais** e deter os **recursos** internamente ou realizar **parcerias** para que uma organização parceira execute atividades importantes ou permita o acesso a recursos necessários para a execução da proposta de valor.

Se a cooperativa deseja entregar sua proposta de valor utilizando um aplicativo, ela precisa disponibilizá-lo aos seus cooperados. Esse aplicativo pode ser desenvolvido pela própria cooperativa (neste caso, seria um recurso principal) ou fornecido por outra organização (então descrito no componente “parcerias principais”). Se deseja construir um relacionamento consultivo individualizado, é preciso executar um processo (atividade-chave) que permita a realização desse formato de atendimento; para a execução dessas atividades, pode ser necessário dedicar uma equipe consultiva (recursos humanos) e utilizar *softwares* de gestão de relacionamento com clientes (recursos tecnológicos).

Em síntese, no componente **recursos principais**, são descritos os recursos (físicos, financeiros,

humanos, tecnológicos) necessários para a execução da proposta de valor, enquanto, nas **atividades-chave**, os processos que precisam ser desenvolvidos pela cooperativa e as competências que precisa deter para entregar valor aos seus clientes.

Outra forma de garantir a construção da proposta de valor é pelo desenvolvimento de **parcerias principais**. Este componente descreve a rede de parceiros, fornecedores e alianças realizadas pela cooperativa para garantir a execução das suas atividades-chave e acesso aos recursos necessários. Alguns exemplos de parcerias são os processos de terceirização, desenvolvimento de relação com fornecedores para garantia de suprimentos confiáveis e construção de alianças estratégicas. Na perspectiva das cooperativas, podem ser descritas as ações de intercooperação que ampliam o acesso a recursos e competências e permitem a entrega da proposta de valor definida.

Em alguns casos, os cooperados podem ser descritos neste componente. Nas cooperativas de saúde, os cooperados (médicos e dentistas) são parceiros no processo de execução da proposta de valor para os clientes (beneficiários dos planos de saúde/odontológicos). Em cooperativas do agronegócio, o cooperado também pode assumir esse papel, como no caso do produtor de leite, que fornece a matéria-prima a ser processada pela cooperativa e distribuída ao consumidor final nos supermercados.



#### Observação

► Princípio 6 – Intercooperação

As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

As atividades-chave, recursos e parcerias principais geram uma **estrutura de custo** para a organização. A viabilidade financeira do modelo de negócio depende de essa estrutura ser inferior às fontes de receitas previstas. Este segundo conjunto de componentes enfatiza a eficiência organizacional.

Um atributo importante do Canvas do Modelo de Negócio é permitir a visualização de todo o negócio e a sinergia entre os diversos componentes em uma única folha, bem como a integração entre as áreas e diferentes propostas de valor e segmentos de mercado. Após essa visualização, é necessário iniciar o processo de materializar esse “desenho”, por meio de ações concretas, como ouvir os principais clientes para validar a proposta. Esse é o tema da próxima seção.



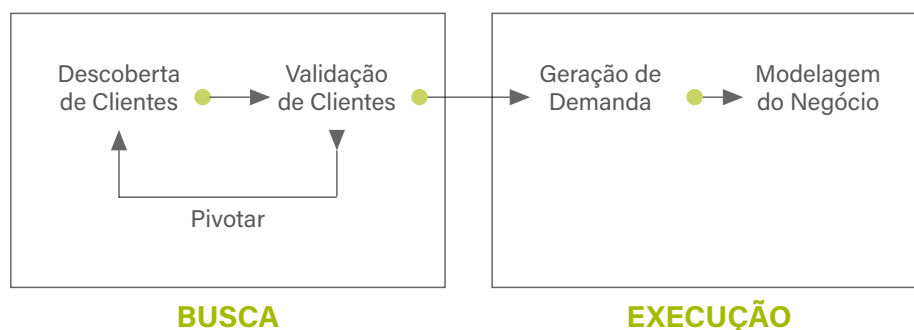
### Exemplo do processo de elaboração do canvas para inovação do modelo de negócio em uma cooperativa agropecuária que atua na industrialização de alimentos

► A cooperativa pode identificar como **segmento de mercado** relevante as pessoas que vivem em áreas urbanas, moram sozinhas e gostam de preparar suas refeições com praticidade. A **proposta de valor** a ser apresentada pode ser a elaboração de pratos prontos congelados, de preparo no micro-ondas ou misturas selecionadas para uma rápida finalização dos pratos. Na sequência, é preciso pensar como entregar esse produto ao cliente (**canais**) e como ativar o **relacionamento**. A busca pela inovação no modelo de negócio pode ocorrer em cada um dos componentes. A cooperativa poderia criar uma “assinatura de cardápio” (relacionamento), com a entrega semanal em domicílio dos pratos congelados (canal), em vez de utilizar o canal tradicional (venda em supermercados). No item **canal**, é fundamental descrever como comunicar o cliente sobre a oferta do produto para que ele possa avaliar se a proposta de valor atende a uma necessidade dele. Também pelo canal, a compra será efetuada. Essas primeiras fases podem ser realizadas em um site criado especificamente para esse fim, no qual o cliente poderá definir seus objetivos ao adquirir o serviço (como perder peso, ganhar massa muscular), suas preferências gastronômicas, assim como aprovar ou alterar o cardápio previamente definido. Outra opção é desenvolver um aplicativo para que o cliente possa realizar essas mesmas atividades. Ainda no item canal, é preciso pensar na fase da entrega (como o produto chegará até o cliente) e nos serviços de pós-venda (como corrigir uma entrega realizada de maneira errada, por exemplo). A renovação da assinatura e avaliação dos produtos entregues são etapas fundamentais do **relacionamento**, que é realizado pelo aplicativo ou site. A entrega da proposta de valor gera **receita** para a empresa, pelo pagamento de uma assinatura mensal para os serviços contratados. Na sequência, é preciso identificar os **recursos-chave** (aplicativo, cozinha industrial), **atividades-chave** (definição de cardápio, serviço de preparo dos alimentos, atendimento aos clientes, atividades de divulgação) e **parcerias-chave** (cooperados fornecedores dos alimentos in natura, empresa de logística) que garantam a entrega do valor. A entrega em domicílio pode ser realizada por um parceiro da organização (empresa especializada em entregas). Essas atividades geram **custos**, fechando a análise do modelo de negócio da organização.

## 10.4 Desenvolvendo negócios com o canvas

Elaborar a versão inicial do Canvas do Modelo de Negócios é a primeira etapa de construção de negócios inovadores. Após o primeiro esboço (ou para a criação do primeiro esboço), é fundamental ouvir os potenciais clientes em busca de validação da proposta de valor. Steven Blank, no livro *Do sonho à realização em 4 passos*<sup>1</sup>, apresenta o modelo de **desenvolvimento do cliente** (Figura 10.2), uma contraposição ao modelo até então vigente na criação de negócios, o modelo de **desenvolvimento do produto**. Trata-se de uma proposta para enfatizar de maneira clara que a construção de um modelo de negócio deve estar centrada no cliente, em conhecer as suas necessidades, elaborando, dessa forma, uma proposta de valor que as atenda.

Figura 10.2 – Modelo do desenvolvimento do cliente



Fonte: Blank (2012).<sup>1</sup>

A primeira fase desse modelo é composta pelos dois primeiros passos: descoberta do cliente e validação do negócio. As etapas são iterativas, permitindo aprendizagem e descoberta no percurso. Não são passos lineares, mas um constante retomar de cada um deles. Se, na busca pela validação do modelo de negócio, são identificadas inconsistências (o que é natural), o processo deve retomar para o primeiro passo, ou seja, a descoberta do cliente.

A segunda fase do modelo é composta pelos passos de gestão de negócios e crescimento da empresa. O esforço para organizar os processos e a gestão do negócio ocorre apenas após a validação do negócio, evitando o desperdício de esforço em uma atividade insustentável por não gerar valor para os clientes potenciais. O crescimento da cooperativa (ganho de escala) deve ocorrer após a organização da sua gestão.

O principal objetivo do primeiro passo é justamente o que indica seu nome: “descobrir quem são os consumidores para seu produto ou serviço, e se o problema que você acredita que pode resolver é importante para os clientes” (BLANK, 2012, p. 33)<sup>1</sup>. A segunda fase, ou seja, a validação pelo cliente, permite que a cooperativa aborte rapidamente modelos de negócios que não encontram público potencial, pois, quando os clientes não respondem como foi previsto no modelo de negócio, seguir com a execução com base no mesmo modelo é garantia de desastre.

As fases de descoberta e validação podem durar várias semanas e envolvem inúmeras entrevistas e interações com clientes potenciais. Nessas fases, podem ser utilizadas diversas ferramentas para conhecer melhor o cliente. O livro *Value proposition design: como construir propostas de valor inovadoras*<sup>9</sup> apresenta diversas dessas ferramentas, incluindo entrevistas, experimentos e análise de dados.

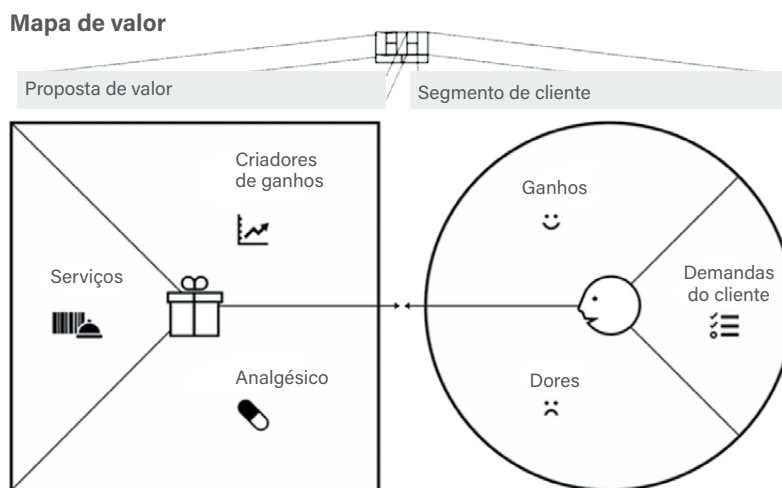
A construção de um modelo de negócio deve ser realizada a partir do **encaixe** entre a proposta de valor da organização e a demanda dos segmentos de clientes identificados. Com o objetivo de auxiliar na identificação desse encaixe, foram desenvolvidas as ferramentas para elaborar o **mapa de valor** e o **perfil do cliente**<sup>11</sup>. O mapa de valor permite à empresa refletir sobre o conjunto de benefícios que a proposta de valor está criando para os clientes, enquanto a observação dos clientes auxilia na identificação do conjunto de características destes pela ideação, observação e verificação do mercado.

Conforme apresentado na Figura 10.3, a ferramenta detalha dois componentes do modelo de negócio: o mapa de valor, que analisa a proposta de valor, e o perfil do cliente, que auxilia na compreensão de cada segmento de cliente identificado. O Canvas da Proposta de Valor deve ser realizado para cada segmento de cliente específico; se preferir, podem ser utilizadas cores distintas na mesma folha para analisar os segmentos distintos.

O mapa de proposta de valor é desdobrado em três principais aspectos<sup>9</sup>:

- lista de todos os **produtos e serviços** em torno dos quais uma proposta de valor é construída;
- **criadores de ganhos**, que descrevem como seus produtos e serviços criam ganhos para os clientes;
- **analgésicos**, que descrevem como seus produtos e serviços aliviam as dores dos clientes.

Figura 10.3 – Canvas da Proposta de Valor



Fonte: Osterwalder *et al.* (2014, p. 8-9).

O modelo de negócio é promissor quando ocorre o encaixe entre o mapa de valor e o perfil do cliente, ou seja, o analgésico proposto reduz a dor sentida pelo cliente, ou quando os criadores de ganho atendem às expectativas de ganho do cliente ou o auxiliam na execução de tarefas.

Na sequência, será apresentada, de maneira detalhada, a construção do mapa do perfil do cliente e do mapa de valor, conforme retratado no livro *Value proposition design*<sup>9</sup>.

A análise do **perfil do cliente** permite descrever um segmento específico de clientes de maneira mais estruturada e detalhada, identificando os seus interesses, quais tarefas precisam desenvolver, suas dores e ganhos. As tarefas listam o que o cliente está tentando realizar na sua vida cotidiana (trabalho, vida pessoal, vida acadêmica), nas palavras do próprio cliente. As tarefas podem ser funcionais, sociais, pessoais/emocionais e de apoio. Algumas só podem ser realizadas em contextos específicos e o contexto pessoal pode impor barreiras ou limitações para a sua execução. Nem todas as tarefas têm a mesma importância para o cliente, portanto a análise do seu grau de relevância deve ser considerada (entre importantes e insignificantes).

Os ganhos descrevem resultados que os clientes desejam alcançar ou benefícios concretos que estão procurando. Existem quatro principais categorias: necessários, esperados, desejados e inesperados. Sua relevância pode variar entre fundamental e bom de ter. Já as dores relatam obstáculos, riscos e resultados ruins para as tarefas que precisam ser desempenhadas pelos clientes. Existe variação entre a gravidade da dor, podendo ser aguda ou moderada. Uma ação importante no mapeamento das dores é torná-las concretas, descrevendo de maneira precisa e com detalhes aquela que é sentida pelo cliente.

A elaboração do perfil do cliente é composta pelas seguintes etapas: (i) escolha do segmento do cliente; (ii) identificação das tarefas do cliente; (iii) identificação das dores do cliente; (iv) identificação dos ganhos dos clientes; (v) estabelecimento de prioridades (hierarquizar) para tarefas, dores e ganhos.

O **mapa de valor** apresenta os aspectos de uma proposta de valor específica no modelo de negócio e está dividido em: produtos e serviços, analgésicos e criadores de ganho.

Na primeira etapa, todos os produtos e serviços em torno dos quais a proposta de valor para o segmento de cliente é construída devem ser listados. Trata-se de uma lista do que a cooperativa tem (ou terá) a oferecer para o seu cliente, podendo ser físicos, intangíveis, digitais ou financeiros. O conjunto de produtos e serviços ajuda os clientes na realização das tarefas, criando, assim, valor para eles. Sua relevância varia de fundamental até bom de ter.

Os analgésicos descrevem como os produtos ou serviços podem aliviar dores específicas dos clientes, ou seja, ajudam a reduzir ou eliminar o que irrita o cliente na execução das tarefas necessárias. Não é preciso desenvolver um analgésico para cada dor; seu desenvolvimento deve ser focado nas dores mais agudas e incômodas. A relevância dos analgésicos também varia de fundamental até bom de ter.

Por fim, os criadores de ganho delineiam, explicitamente, de que forma a cooperativa produzirá resultados que beneficiam o cliente. Os ganhos podem ser caracterizados como utilidades funcionais, ganhos sociais, emoções positivas e economia de custos. Não é preciso desenvolver um criador de ganho para cada um dos ganhos identificados no perfil do cliente, recomendando-se a atuação concentrada na criação de ganhos que realmente façam a diferença na vida dele. A relevância dos criadores de ganho varia de fundamental até bom de ter.

A elaboração do mapa de valor é composta pelas seguintes etapas: (i) listar produtos e serviços; (ii) descrever os analgésicos; (iii) descrever os criadores de ganho; (iv) classificar por ordem de importância. Por fim, é chegada a hora de testar o modelo, tema discutido a seguir.

### 10.5 Testando o modelo de negócio

Um grande desafio para o desenvolvimento de modelos de negócios inovadores está em verificar o alinhamento entre o modelo pensado por meio do canvas e a realidade concreta. Esse processo tem por objetivo a redução do risco e da incerteza quanto ao sucesso do modelo por meio de ferramentas de testagem das hipóteses observadas na construção do canvas. Portanto, a testagem pressupõe a identificação das hipóteses que estão presentes no modelo de negócio e/ou na proposta de valor, para que possam ser colocadas à prova mediante testes.

Uma hipótese é uma ideia que pode ser testada. Os modelos de negócios estão repletos de hipóteses, ou seja, ideias definidas pelos empreendedores (ou intraempreendedores), que precisam ser verdadeiras para viabilizar o novo negócio. As informações presentes no canvas do perfil do cliente

também são hipóteses que podem ser objeto de teste. Uma dor descrita no papel é realmente uma dor? A atividade listada é realizada com frequência pelo cliente? A expectativa de ganho apresentada gera expectativa positiva para o cliente?

Testar as hipóteses presentes no modelo de negócio e no perfil do cliente é uma forma de reduzir os riscos antes de realizar grandes investimentos em uma ideia ainda incipiente. O processo de experimentação também permite o refinamento de ideias pelo aprendizado decorrente dos testes. Esse processo está baseado no pressuposto de que os clientes e parceiros possuem o conhecimento (ou seja, o conhecimento está fora do prédio) e o risco de insucesso de uma ideia inovadora pode ser minimizado pelos aprendizados obtidos por meio de experimentos junto aos clientes. Uma hipótese de negócio é algo que precisa ser verdadeiro para que a ideia funcione.

- ▶ As hipóteses são específicas a cada modelo de negócio desenvolvido. Para objetivos didáticos, vamos pensar em algumas hipóteses que podem ser formuladas para novos negócios em diferentes ramos do cooperativismo.
- ▶ Para uma cooperativa de crédito que está desenvolvendo um novo modelo de negócio de financiamento de painéis solares para empresas do comércio, uma hipótese seria que as empresas de comércio possuem área na qual possam instalar os painéis solares para baratear a sua conta de luz.
- ▶ Em uma cooperativa de saúde que pretende implementar atendimentos de telemedicina, uma das hipóteses de negócio seria que os consumidores considerem que a consulta realizada por telemedicina tem qualidade satisfatória.
- ▶ Para uma cooperativa de produtores rurais que pretende desenvolver produtos alimentícios de elevado valor agregado, reconhecidos pelo sabor e pela rápida finalização do prato, é preciso identificar se o perfil de cliente delineado realmente está disposto a pagar um preço extra por um produto com essas características.
- ▶ Em uma cooperativa agropecuária que está desenvolvendo um produto para auxiliar o cooperado a realizar a gestão da sua propriedade, com informações relevantes sobre todo o processo produtivo, uma hipótese de negócio a ser testada seria verificar se o cooperado está disposto a informatizar o seu processo de gestão, que muitas vezes ainda é realizado de maneira manual. Outra hipótese a ser testada seria se o cooperado está confortável em disponibilizar os dados da sua propriedade para que a cooperativa possa aplicar inteligência artificial e apresentar sugestões para o manejo da sua propriedade.

O processo de experimentação é composto pelas seguintes etapas<sup>9</sup>: (i) extrair hipóteses; (ii) priorizar hipóteses; (iii) criar testes; (iv) priorizar testes; (v) aplicar testes; (vi) capturar aprendizados.

A **extração das hipóteses** deve ser realizada nos materiais já apresentados para consolidação da ideia: perfil do cliente, mapa de valor e canvas do modelo de negócio. Identifique tudo que precisa ser verdadeiro para que o negócio seja viável, ou seja, uma dor do cliente, um analgésico para essa dor, um canal a ser utilizado, uma parceria relevante, a capacidade de realizar a atividade-chave descrita, enfim, o que ajuda a verificar que a ideia de negócio é viável.

Na próxima etapa, é realizada a **priorização das hipóteses**, identificando as mais prioritárias para a viabilidade do negócio ou, em outras palavras, o que poderá detonar o seu negócio se não for verdadeiro. É importante hierarquizar as hipóteses do modelo, uma vez que as hipóteses fundamentais

para o seu modelo de negócio devem ter prioridade no processo de testagem. Se uma hipótese fundamental não for verdadeira, o modelo de negócio como um todo estará comprometido, por isso é importante iniciar o processo de testes a partir delas.

Após identificar as hipóteses prioritárias, é preciso **criar testes** para colocá-las à prova. É possível realizar diversos tipos de teste para cada hipótese, cada qual com diferentes custos, confiabilidade de dados e tempo para execução. Nesta etapa, primeiramente é importante identificar os testes potenciais para analisar a hipótese prioritária. Como você pode validar a hipótese? Realizando entrevistas com clientes? Analisando dados? Identificando padrões de comportamentos por observação? Criando um mínimo produto viável para utilização pelos clientes potenciais?

É importante refletir sobre essas perguntas, uma vez que existem diferentes formas de testar as ideias que precisam ser exploradas neste momento. Para organizar o processo, elabore um cartão de teste para cada uma das formas de testar a hipótese. Nesse cartão de teste, você deve descrever: qual hipótese está sendo testada; como será o experimento para verificar essa hipótese; qual métrica será utilizada para avaliar o experimento; qual é a expectativa de resultado da métrica definida para verificar se a hipótese testada é verdadeira ou falsa.

O próximo passo é **priorizar os testes**, ao responder à pergunta: qual dos testes formulados permite o maior aprendizado em menor tempo ou o maior aprendizado com menor custo? O objetivo da realização dos testes é a validação das hipóteses para verificar se o modelo de negócio é robusto ou não. Iniciar o processo com testes rápidos e baratos é uma forma de reduzir o nível de incerteza com baixo custo. Vale acrescentar que hipóteses fundamentais para o negócio podem justificar a aplicação de mais de um teste para garantir a compreensão clara do caminho a ser seguido.

Realizada a priorização, é hora de colocar a mão na massa e **aplicar o teste**. É o momento de realizar entrevistas, analisar dados, verificar resultados, fazer protótipos, enfim, executar a ideia descrita no cartão de teste.

A etapa final do processo de testagem trata do momento de **capturar o aprendizado**, ou seja, colocar no papel os resultados observados e o aprendizado adquirido. Nesta etapa, você pode elaborar o cartão de aprendizado com as seguintes informações: descrição da hipótese testada; descrição dos resultados observados; apresentação sintética das conclusões, aprendizados e *insights* gerados no processo de teste; decisões e ações a partir desse aprendizado, ou seja, quais serão os próximos passos.

De forma resumida, o resultado de um teste pode: invalidar a hipótese; indicar a necessidade de aprender mais sobre a hipótese; ou comprovar a hipótese. Nos casos em que a ideia é invalidada, a recomendação é voltar para o canvas do modelo de negócio e revisá-lo, buscando alternativas que viabilizem um negócio a partir do aprendizado desenvolvido no processo de teste. Se for identificada a necessidade de aprender mais sobre a hipótese, será possível realizar um novo tipo de teste, mais

robusto e que permita avançar com maior segurança ou identificar que é o momento de revisar o modelo. Por fim, quando o teste comprova que a hipótese é verdadeira, é possível seguir para o teste das próximas hipóteses relevantes do modelo de negócio ou para a sua execução.

Esta fase deve ser vista como um ciclo de aprendizado, que trabalha para a redução do risco de um novo negócio com a implementação do processo de teste. No entanto, é preciso tomar cuidado para não ficar indefinidamente na fase de testes, sem coragem de colocar o projeto “na rua”. O principal objetivo dos testes é reduzir os riscos, não acabar com todos eles. Um novo negócio sempre caminhará para a incerteza, portanto é impossível zerar todos os riscos.

O teste tem como objetivo garantir ao empreendedor que o próximo passo será dado em terra firme, e não em areia movediça; andando um passo de cada vez, o negócio será construído. Mesmo com a redução de riscos decorrente do aprendizado dos testes, é preciso coragem para caminhar.

## 10.6 Considerações finais

A ferramenta de modelo de negócio deve ser utilizada para validação de ideias. Identificar que uma ideia não é consistente é um grande resultado desse processo. Imagine quanto esforço e recursos são poupados ao abortar uma ideia ainda na sua fase inicial, em vez de permitir que ela siga em frente, investindo na contratação de novos colaboradores para a equipe, construção de planta para produção, investimento em propaganda para divulgação do produto, para só então a empresa descobrir que aquele produto não resolve nenhum problema dos seus clientes, ficando encalhado nas prateleiras. Em outras palavras, modelos de negócios inconsistentes devem ser abortados antes que a empresa invista mais recursos na produção e oferta do produto/serviço.

► Olhar para modelos de negócios já existentes ativos em outros setores permite a geração de *insights*, que trazem inovação para a área de atuação da organização.

A compreensão da ferramenta do modelo de negócio também permite refinar ideias muitas vezes abstratas ou obscuras que precisam ser lapidadas para identificação de uma proposta de valor consistente para um público-alvo disposto a comprá-la, com canais que permitam a entrega desse valor e maneiras de se relacionar com o cliente. A construção de um modelo de negócio demanda grande energia e é um processo com diversas idas e vindas, não linear. Inovação em modelos de negócios é uma longa jornada, sendo fundamental dar o primeiro passo e ter disciplina na caminhada.

Além disso, é de fundamental importância consolidar o modelo na estrutura de governança da cooperativa, tema que será discutido no próximo capítulo.

**Lembre-se!**

- As inovações podem ser radicais ou incrementais. Schumpeter listou alguns tipos de inovação:
- introdução de um produto ou mudança qualitativa em um produto existente;
  - inovação de processos para uma indústria;
  - abertura de um mercado;
  - desenvolvimento de novas fontes de suprimento de matérias-primas ou outros insumos;
  - mudanças na organização industrial.

Schumpeter, J. (1934), *The theory of economic development*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.



## Referências do capítulo

- <sup>1</sup> BLANK, S. G. **Do sonho à realização em 4 passos**: Estratégias para a criação de empresas de sucesso. Editora Évorá, 2012.
- <sup>2</sup> HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; WAN, W. P.; YIU, D. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417–456, 1999.
- <sup>3</sup> PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- <sup>4</sup> Área de estudos conhecida como Visão Baseada em Recursos, os trabalhos seminais foram desenvolvidos por WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984 e BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- <sup>5</sup> DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**. Elsevier Brasil, 2008.
- <sup>6</sup> OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology** - a proposition in a design science approach. Dissertation, University of Lausanne, Switzerland: 173, 2004.
- <sup>7</sup> OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Alta Books Editora, 2013
- <sup>8</sup> SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Cartilha o Quadro de Modelo de Negócios: um caminho para criar, recriar e inovar em modelo de negócios. Brasília, DF, 2013.
- <sup>9</sup> OSTERWALDER, A. et al. **Value proposition design**: como construir propostas de valor inovadoras. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

## Capítulo 11

# Estrutura e Governança da Inovação

Prof. Hélio Gomes de Carvalho, Dr. Eng.

Prof. Thiago Martins Diogo, Me.

“Uma das principais tarefas da governança da inovação é **promover e orientar todos os aspectos da inovação, não apenas novos produtos.**”

**Jean Philippe-Deschamps,**  
Innovation Management, 2013

## Apresentação

Para desenvolver de forma sistemática e organizada as técnicas e ferramentas apresentadas nos capítulos anteriores, é necessária uma estrutura permanente de apoio à inovação no dia a dia da cooperativa. Neste capítulo, apresentaremos o conceito e os modelos da Governança da Inovação, o papel e a forma de funcionamento de um Comitê Estratégico de Inovação, as responsabilidades de uma área de Gestão da Inovação, bem como, métricas e indicadores para avaliar a evolução da capacidade de inovar e os resultados obtidos.

### 11.1 Conceito de Governança da Inovação e responsabilidades

A governança das cooperativas tem servido de exemplo para muitas organizações. Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o Conselho de Administração tem de definir orientações importantes em relação à inovação<sup>1</sup>, que também valem para as cooperativas. São elas:

- Estabelecer o modelo de inovação.
- Desestimular a resistência de executivos a ideias e iniciativas externas.
- Estabelecer a matriz de risco mais aceitável no contexto da cultura da cooperativa.
- Estabelecer os parâmetros para uma gestão eficaz da incorporação de empresas inovadoras ou *startups*.

Podemos observar que o Conselho é quem define o funcionamento estratégico da inovação, o comportamento esperado dos gestores e o nível de risco que a cooperativa está disposta a correr. Essas orientações servem para organizar a Governança da Inovação, que deve estar alinhada com a governança da cooperativa. Portanto, o Conselho também deve ser capacitado no tema Inovação.

A Governança da Inovação deverá deixar claro como será o seu relacionamento e funcionamento em relação aos seguintes setores da cooperativa:

- Conselho, porque há necessidade de uma troca de informações e orientações estratégicas entre os dois níveis.
- *Sponsor* (normalmente, o presidente), porque é o executivo direto que acompanha e apoia as ações de inovação na cooperativa.
- *Stakeholders*, porque todos os que podem ser afetados pela inovação, interna e externamente, devem conhecer as políticas e regras.
- Gestores de todas as áreas, porque são eles que estão próximos dos colaboradores, que, por sua vez, são a maior fonte de ideias para a inovação.
- Colaboradores individuais e times de inovação, porque precisam saber qual é o seu nível de autonomia para decidir e avançar com ideias e oportunidades.

Portanto, são duas governanças diferentes, em níveis distintos, com atribuições e focos variados. A governança da cooperativa não pode ser confundida com a Governança da Inovação!

A Governança da Inovação é importante porque os diferentes tipos de processos de inovação são complexos e envolvem variadas funções e tipos de conhecimento. São processos com atividades que precisam de pessoas de distintos setores, desde a geração de ideias até a introdução efetiva de um novo produto no mercado ou implementação de um novo processo. É importante porque as decisões que envolvem inovações envolvem também, em geral, as estratégias de crescimento da cooperativa, seus investimentos tecnológicos, seu portfólio de projetos e, até, a criação de negócios. Além disso, os colaboradores precisam ser estimulados, orientados e apoiados continuamente para internalizar a inovação nas atividades e reflexões do seu dia a dia.

Por mais que o discurso muitas vezes pregue que todos na organização são intraempreendedores criativos e podem oferecer ideias para a cooperativa e que, em tese, estariam em condições de inovar continuamente, a prática mostra a necessidade de ter alguém responsável para ser o ponto focal para o tema da inovação. Precisa haver responsabilidades específicas atribuídas, bem como o desenvolvimento de estratégias e mecanismos para o relacionamento com todos os envolvidos com a inovação.

Esse responsável, ou área responsável, estimulará o empreendedorismo interno, a aceitação de riscos possíveis na cultura da cooperativa, o trabalho em times multiáreas, a aprendizagem ampliada e a facilitação de *networking* entre pessoas com interesses comuns na inovação.

Inovar de forma contínua e sistemática deve ser uma cultura, uma mentalidade (*mindset*) que permeia toda a cooperativa. A Governança da Inovação deve deixar claro quem são os responsáveis por estimular o processo no dia a dia dos setores.

O professor e consultor Jean-Philippe Deschamps<sup>2</sup> destaca que o termo “governança” é apropriado, porque “[...] inovação é um empreendimento que não pode ser delegado a nenhuma função única ou a níveis inferiores de uma organização. Continua a ser uma responsabilidade reservada à alta administração” (DESCHAMPS, 2013, p. 1, tradução nossa). O destaque, portanto, está em que não pode ser um departamento de pesquisa e desenvolvimento ou uma área isolada pensando em oportunidades para a cooperativa. Outro ponto é a importância da alta administração para apoiar e orientar as principais atividades.

Mas o que é a Governança da Inovação? Governança da Inovação pode ser vista como “um *framework* para todas as atividades de inovação, definindo papéis, poderes e limites dos vários atores e organizando o funcionamento de todos os processos relacionados à inovação”<sup>3</sup> (DESCHAMPS; NELSON, 2014, p. 13, tradução nossa).

Em pesquisa de 2019 realizada em empresas inovadoras do Sul do Brasil, foi observado que a maioria não trabalha formalmente com uma estrutura, mas aplica conceitos de distintos modelos de governança (DINKOWSKI; PERTILE, 2019, p. 286)<sup>4</sup>. O que se destaca no conceito e no resultado da pesquisa é a importância de que as definições de alto nível devem ser tomadas, registradas e seguidas, bem como a importância de uma estrutura e de processos formais.

Entre as diversas responsabilidades da Governança da Inovação, podemos destacar as seguintes<sup>3</sup>:

- Definir papéis e formas de trabalhar em torno do processo de inovação.

- Definir linhas de poder de decisão e compromissos sobre a inovação.
- Definir as principais responsabilidades dos principais atores.
- Estabelecer o conjunto de valores subjacentes a todos os esforços de inovação.
- Tomar decisões estratégicas que definem expectativas.
- Definir como medir a inovação.
- Tomar decisões sobre orçamentos de inovação.
- Orquestrar, equilibrar e priorizar as atividades de inovação entre os setores.

Para a definição do melhor modelo geral para a cooperativa, você ou o time de Agentes de Inovação da cooperativa devem refletir:

- a) Por que temos que inovar na nossa cooperativa?
- b) Quais áreas ou setores são prioritários? Vamos inovar em tudo?
- c) Qual tipo de inovação precisamos (produto, serviço, processo, novos modelos de negócios)?
- d) Devemos buscar inovação incremental, radical ou disruptiva?
- e) Qual intensidade do esforço de inovação pretendemos buscar?
- f) Qual nível de risco estamos dispostos a correr para desenvolver inovações? A cooperativa aceita risco, que é inerente à inovação?
- g) De onde virá o financiamento da inovação?
- h) Quais processos e ferramentas podemos utilizar para inovar mais efetivamente?
- i) Qual é o direcionamento estratégico da cooperativa em relação ao desenvolvimento de inovações?
- j) Quais são os indicadores para avaliar a eficiência da inovação na cooperativa?
- k) Como é o clima organizacional para inovação na Cooperativa?
- l) Com quem devemos inovar de forma aberta (ecossistema de inovação, *startups*, universidades etc.)?
- m) Quem é (ou será) o responsável pelo que em inovação nos diferentes níveis da cooperativa?

Após ter maior clareza quanto às respostas para as questões anteriores, podemos buscar o modelo ou modelos mais adequados entre os apresentados na próxima seção.

## 11.2 Modelos de Governança da Inovação e boas práticas

O modelo de Governança da Inovação deve descrever como a equipe de gestão superior de uma cooperativa optou por alocar responsabilidades pela inovação. Podemos ter um **modelo geral**, para promover e orientar a inovação em toda a cooperativa, apoiado em uma Política de Inovação, e um **modelo específico** para atender a áreas mais específicas, como, por exemplo, nos casos em que há uma área de Pesquisa e Desenvolvimento ou de Desenvolvimento de Novos Produtos.

Podemos ter, ainda, um modelo que denominamos "**força-tarefa**", que é temporário (normalmente, um ou dois anos). Neste modelo, o apoio está voltado a alavancar uma área ou setor que precisa melhorar sua capacidade de inovação em relação às outras áreas da organização.

Alguns aspectos são inerentes ao modelo geral da Governança da Inovação, a saber:

- Abordagem da inovação como sendo estratégica para a Cooperativa.
- Responsabilidade da gestão superior.
- Foco em direcionamentos para a promoção e sustentação da inovação.
- Descrição das responsabilidades e conexões dos atores.
- Tradução da forma como são feitas as coisas na Cooperativa, em se tratando de inovação.
- Modelo adaptado e aderente à realidade da Cooperativa.
- Alicerçado em rotinas, processos.
- Alcance e influência em toda a Cooperativa.

Para a definição do modelo mais adequado, dois aspectos devem ser considerados:

1) Quantas pessoas serão responsáveis pela Governança da Inovação?

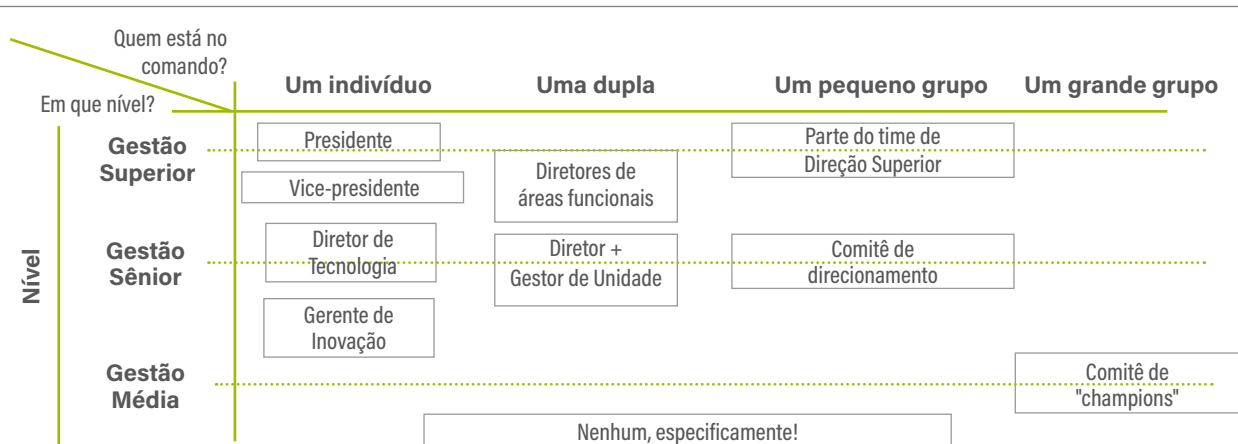
- Haverá **um** único líder ou gestor com dedicação exclusiva?
- Poderia ser melhor uma **dupla** de líderes ou de gestores?
- E se fosse atribuição de um **pequeno grupo** de líderes?
- Que tal distribuir as atividades a um **grupo maior** de gestores?

2) Qual é o nível na estrutura organizacional dos responsáveis pela inovação?

- Nível da presidência?
- Nível da diretoria?
- Nível de alta ou média gerência?

A Figura 11.1 apresenta as diferentes possibilidades<sup>5</sup> para organizar a governança da inovação na cooperativa. Não há um modelo ideal, mas o modelo que é mais aderente à realidade da cooperativa. Normalmente, ocorre uma combinação de duas ou mais possibilidades.

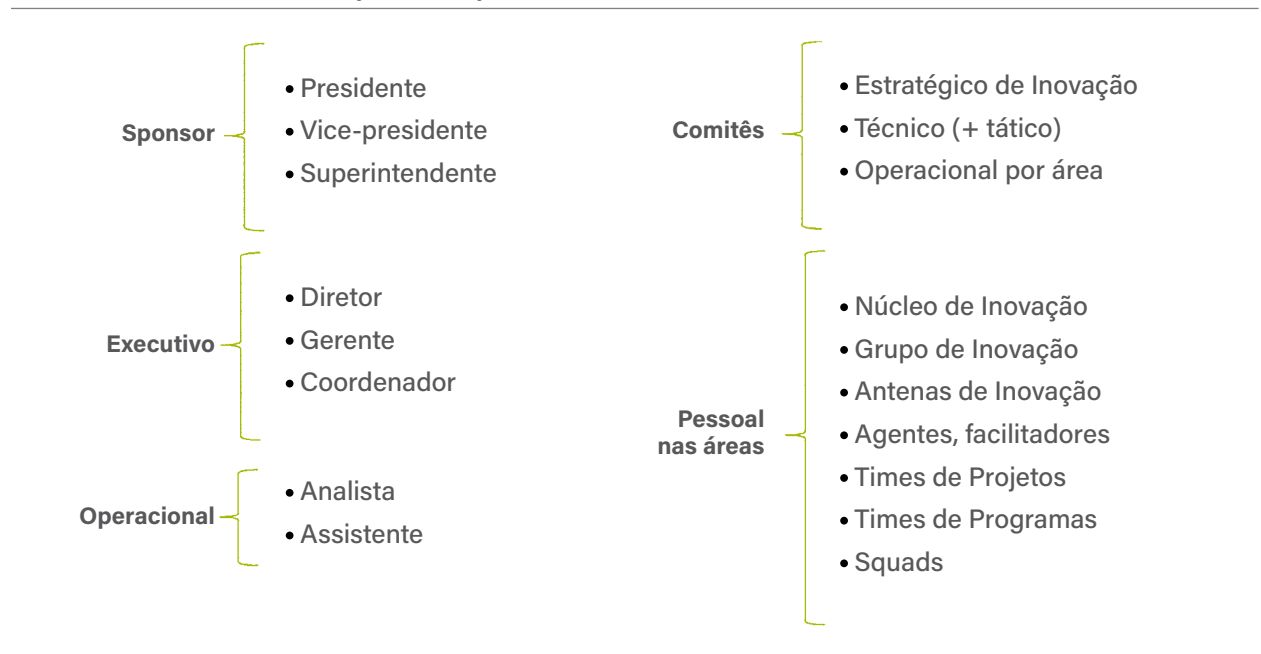
Figura 11.1 – Modelos de Governança para a inovação



Fonte: Traduzido e adaptado de Deschamps (2013).

Recomendamos fortemente que a Governança da Inovação não fique concentrada exclusivamente no presidente. Isso porque, embora ele tenha uma visão estratégica, não terá tempo suficiente para tocar o dia a dia das atividades de inovação. Da mesma forma, indicamos não confiar a Governança da Inovação exclusivamente a um comitê de gestores, pois eles podem não ter autonomia suficiente para alocar recursos e tomar decisões mais estratégicas. Por isso, a combinação de responsáveis tem sido mais efetiva, desde que as atribuições estejam bem definidas. Temos de ter envolvidos a orientação estratégica (presidente, por exemplo), as tomadas de decisões estratégicas (diretores ou gestores de primeiro escalão) e o operacional que toca o dia a dia (gerente ou coordenador de inovação). O especialista em ISO 56002, Leopoldo Colombo<sup>6</sup>, defende a obrigatoriedade de existir um responsável pela inovação na organização. Destaca, ainda, que muitas empresas têm buscado designar uma pessoa, um grupo de pessoas ou uma equipe para ser responsável pela Gestão da Inovação. Com isso, podemos ter representantes de diferentes níveis atuando, cada qual com suas responsabilidades e atribuições, como apresentado na Figura 11.2.

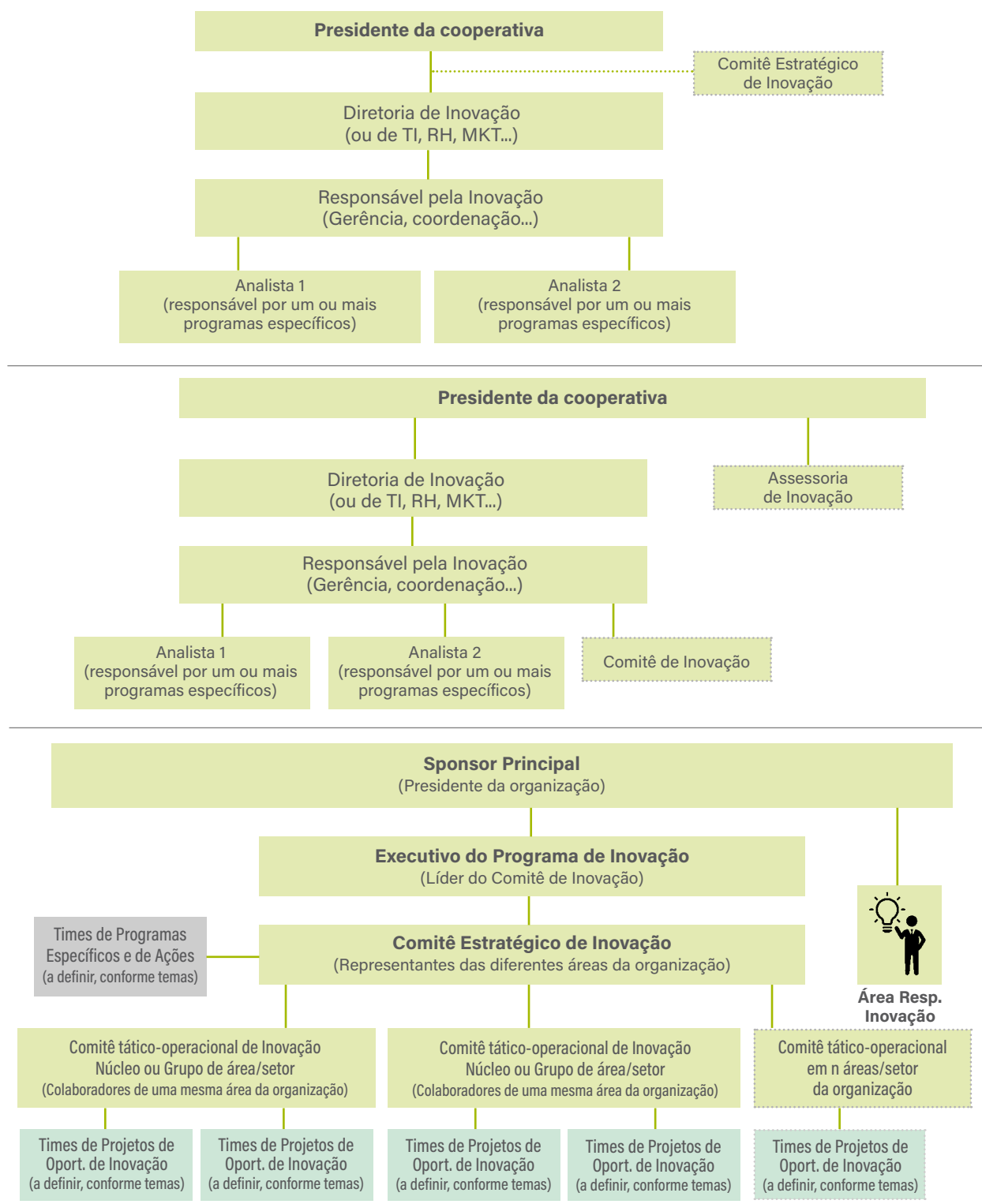
Figura 11.2 – Atores da Governança da Inovação na cooperativa



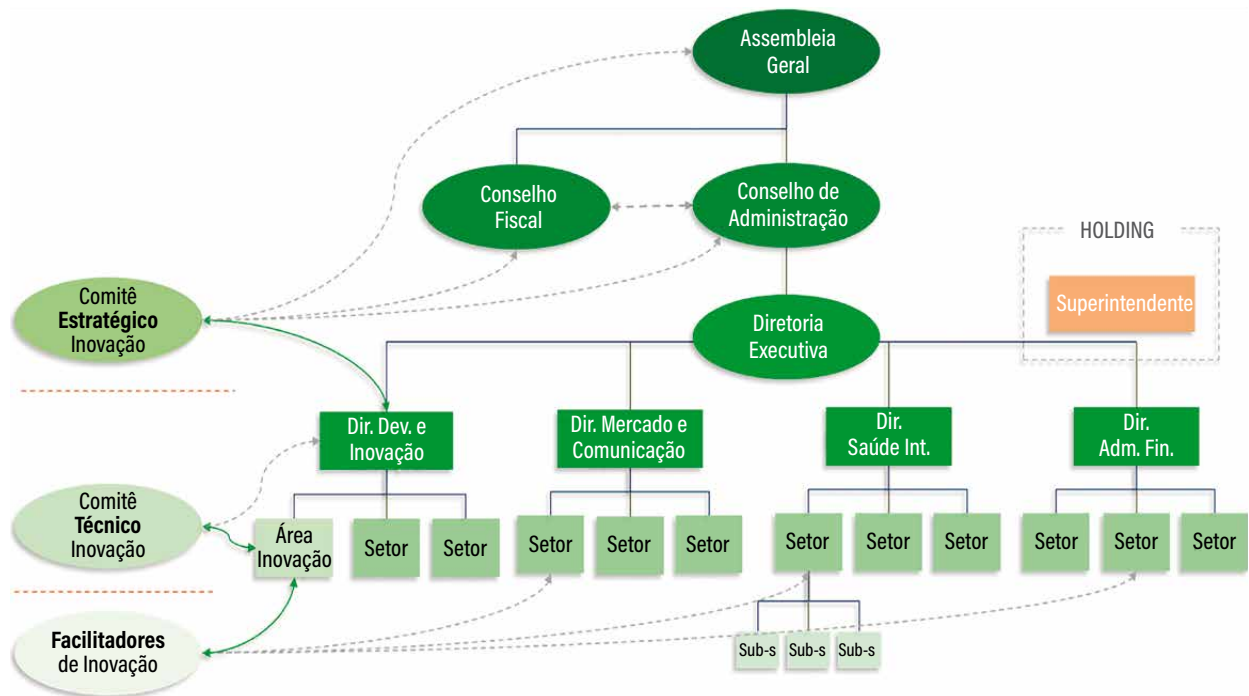
Fonte: Carvalho (2020).

A seguir, apresentamos alguns modelos de estruturas organizacionais de Governança da Inovação para cooperativas (Figura 11.3).

Figura 11.3 – Modelos de estruturas de governança da inovação







Há diversos fatores de sucesso para que o modelo de Governança da Inovação escolhido pela cooperativa<sup>7</sup> funcione. O **primeiro fator** está diretamente relacionado com o nível de comprometimento e engajamento da alta gestão, particularmente, o presidente (ou superintendente) da cooperativa. O **segundo fator** refere-se a uma boa definição de escopo do modelo, seu alcance por toda a organização. O **terceiro fator** diz respeito à não personalização do modelo, ou seja, este tem que ser independente da personalidade, habilidades ou interesses de uma única pessoa da estrutura organizacional. Dessa forma, mudam as pessoas, mas o modelo permanece. O **quarto fator** de sucesso está atrelado à capacidade dos gestores de obter amplo e irrestrito apoio de todas as áreas da organização.

Todo modelo, ou combinação, deve possuir momentos e ferramentas que permitam uma avaliação para melhoria contínua. Essa estratégia de permitir a evolução é o **quinto fator** de sucesso. O **sexto fator** está na robustez do modelo frente às pressões externas e crises que porventura ocorram no rumo da empresa e que, volta e meia, impactam no direcionamento estratégico da inovação. O **sétimo fator** está na clareza do modelo para todos os níveis da organização. Todos os colaboradores devem ter ciência de como funciona e quem decide e apoia a inovação na cooperativa. O **oitavo fator** está na qualidade da transparência dos dados e resultados proporcionados pelo modelo implantado. Governança e transparência estão intimamente ligados e, no caso da inovação, os dados e informações têm que estar disponíveis para informação e auditoria do Conselho.

Após escolhido o modelo de Governança da Inovação, vamos observar dez boas práticas para a consolidação sugeridas por Deschamps<sup>8</sup>:

1. Definição de uma agenda de inovação em muitas, senão na maioria, das reuniões em todos os níveis.
2. Revisão, regularmente, dos projetos de inovação e tomada de decisão sobre sua continuidade ou não.
3. Revisão e discussão, regularmente, da estratégia de inovação da cooperativa.
4. Revisão e discussão, regularmente, do risco de inovação da cooperativa.
5. Definição de metas de inovação específicas para a gestão.
6. Revisão das questões de Gestão da Inovação com o presidente da cooperativa.
7. Condução, pela administração, das auditorias de inovação.
8. Relato, pela administração, do desempenho da inovação.
9. Conhecimento e, ocasionalmente, encontro entre a liderança superior e os principais inovadores da cooperativa, principalmente aqueles que mais contribuem com ideias, com os analistas de inovação e com o pessoal de Pesquisa e Desenvolvimento.
10. Consideração da capacidade e espírito inovador de um colaborador ao nomear novos líderes.

Para orientar e apoiar essas boas práticas, como apresentamos na Figura 11.3, podemos ter no modelo de estrutura um Comitê Estratégico de Inovação e alguns Comitês Técnicos de Inovação nas áreas. A próxima seção detalha a formação e funcionamento do primeiro tipo.

### 11.3 Comitê Estratégico de Inovação: estrutura, papéis e itens de regulamento

O Comitê Estratégico de Inovação atua com um olhar sobre toda a cooperativa, toma decisões e faz orientações estratégicas, se ocupando dos grandes projetos e estratégias, bem como do portfólio completo de inovação.

Ao pensar na estruturação, a primeira pergunta que temos que responder é:

#### **O que buscamos resolver com a implantação de um Comitê Estratégico de Inovação na cooperativa?**

Temos que pensar, também, nos limites de atuação para evitar invadir atribuições de outras áreas ou gerências. Além disso, um ponto muito importante é para quem o Comitê se reporta. Frente a tudo isso, define-se um objetivo geral para o Comitê dentro da cooperativa. Seguem quatro exemplos de objetivos<sup>9</sup>:

- Desenvolver uma cultura inovadora na organização para o estímulo à criatividade e à transformação do conhecimento em inovação e oportunidades de negócio.

- Estimular a transformação de informação em conhecimento e deste em projetos de inovação que tenham como foco a geração de oportunidades de negócios (produtos, serviços) e de uma melhor gestão de recursos e processos para a cooperativa.
- Orientar os esforços estratégicos, políticas e macroações relativas à inovação na Cooperativa.
- Apoiar a direção superior nas tomadas de decisões e orientações estratégicas nos temas correlacionados com inovação e o seu processo na cooperativa.

Entre as possíveis atribuições de um Comitê, estão<sup>10</sup>:

- Estabelecer conceitos e processos correlacionados com inovação.
- Definir estratégias e a Política de Inovação para aprová-las junto à Presidência.
- Propor orçamentos de inovação e aprová-los junto à Presidência.
- Definir níveis de poder de decisão e compromissos sobre a inovação.
- Definir as principais responsabilidades dos principais atores internos e externos.
- Definir critérios para avaliação e seleção de propostas de programas específicos, de ideias/sugestões e de projetos de oportunidades de inovação.
- Definir como acompanhar e medir a inovação (métricas e indicadores).
- Orquestrar, equilibrar e priorizar as atividades de inovação entre os setores.
- Estabelecer rotinas de gerenciamento relacionadas a comunicações, *marketing* e decisões.

A empresa de consultoria ACE realizou uma pesquisa que apontou que empresas com um Comitê de Inovação têm uma capacidade de gerar mais ideias do que aquelas que não o têm. Além disso, afirma que “um comitê é fundamental para controlar o caos e a incerteza da inovação”<sup>11</sup> (ACE, 2020, p. 29).

Para um bom funcionamento e clareza do seu papel na cooperativa, há necessidade de um regulamento para o Comitê, no qual devem constar aspectos como<sup>12</sup>:

- Definições conceituais de base (o que é inovação para a cooperativa, por exemplo).
- Objetivo do Comitê.
- Responsabilidades/atribuições do Comitê como um todo.
- Atribuições do líder do Comitê e sua forma de indicação ou eleição.
- Composição do Comitê, limite de integrantes e suas atribuições.
- Critérios para ser integrante do Comitê e tempo de “mandato”.
- Formas de rodízio ou eleição de parte dos integrantes.
- Critérios para convidados ou especialistas esporádicos poderem participar do comitê.
- Formas e local de reunião (online, presencial etc.).
- Tipos de atividade na reunião (debates, estudos, *brainstorming*, discussões, painéis etc.).
- Forma e antecedência da convocação dos integrantes.

- Periodicidade e duração das reuniões.
- Forma de articulação com a área/setor que irá gerenciar a inovação na cooperativa.
- Forma de condução das reuniões.
- Funcionamento e definição da secretaria, registro e publicação das decisões tomadas.
- ...

Um Comitê não pode ser composto por muitos integrantes, porque isso dificulta discussões e tomadas de decisões. Um número mágico de integrantes estaria entre cinco e oito, sendo sete um número ímpar ideal que evitaria empates. Os integrantes deverão ser representantes das diferentes grandes áreas da cooperativa, como, por exemplo, Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, *Marketing* e Operações. Essa mescla de integrantes contribui para uma maior representatividade e legitimidade das decisões tomadas. A Figura 11.4 apresenta um exemplo de um conjunto de papéis de integrantes e suas respectivas atribuições em um Comitê<sup>13</sup>.

Figura 11.4 – Papéis e atribuições dos integrantes de um Comitê Estratégico de Inovação

PAPEL	ATRIBUIÇÕES DENTRO DO COMITÊ
<i>Sponsor</i> /Patrocinador	Apoiar interna e externamente as atividades e decisões do comitê; aprovar o orçamento do comitê; apresentar externamente os resultados da Inovação da organização; ...
Líder do Comitê	Conduzir as reuniões do comitê; representar a organização em eventos externos de inovação/ convocar as reuniões do comitê; elaborar os <i>reports</i> para o <i>sponsor</i> e conselho/ decidir sobre as melhores sugestões do programa de ideias/ analisar o portfólio de inovação da organização; ...
Integrante 1 (área ?)	(RH) Articular as demandas do comitê com as capacitações em inovação a serem oferecidas; contribuir com o mapa de competências para a construção dos times de inovação; avaliar sobre as melhores sugestões do programa de ideias; analisar o portfólio de inovação da organização; ...
Integrante 2 (área ?)	(TI) Contribuir com informações sobre as tecnologias habilitadoras mais viáveis; avaliar sobre as melhores sugestões do programa de ideias; analisar o portfólio de inovação da organização; ...
Integrante 3 (área ?)	( <i>Marketing</i> ) Contribuir com informações sobre mercado e potenciais necessidades de clientes; analisar as ideias do programa de ideias sob o ponto de vista de <i>marketing</i> ;
Integrante 4 (área ?)	
Integrante 5 (área ?)	
Integrante 6 (área ?)	

Temos que pensar em como será o relacionamento desse Comitê com as demais áreas e colaboradores da cooperativa – como será o relacionamento com o Conselho, com a presidência, com a direção superior, com o *sponsor* (patrocinador), com as gerências que não estarão no comitê, com os colaboradores de todas as áreas e setores e, finalmente, com os fornecedores e parceiros (Instituições de Ciência e Tecnologia, Universidades, parques tecnológicos, incubadoras e startups).

Dentro da Governança da Inovação da Cooperativa, o Comitê Estratégico de Inovação deve estabelecer as formas de relacionamento e comunicação com os diferentes atores internos e externos<sup>14</sup>. Exemplos desse relacionamento estão apresentados na Figura 11.5.

Figura 11.5 – Relacionamento/comunicação do Comitê Estratégico de Inovação

PAPEL	ATRIBUIÇÕES DENTRO DO COMITÊ
Conselho da organização	Apresentações de <i>reports</i> semestrais com dados da evolução da contribuição da inovação para os resultados da organização; ...
Presidente	Apresentações de <i>reports</i> mensais com dados da evolução do PIC, detalhamento do portfólio de oportunidades e perspectivas; ...
<i>Sponsor</i>	Comunicações mensais do andamento das atividades do comitê; proposta de plano de novos programas; discussão dos portfólios de inovação; ...
Cooperados	Elaboração de relatório executivo semestral destacando as inovações lançadas e implementadas pela organização; elaboração de extratos de novas tecnologias disponíveis e suas aplicações; ...
Outras gerências e chefias	Reuniões e workshops no setor com apresentação de metodologias e ferramentas de apoio à inovação;
Líderes de Programas ou de Projetos de oportunidades de inovação	Reuniões virtuais de acompanhamento mensal
Demais colaboradores	Inserções na revista da Cooperativa e em "notícias" da Intranet;
Stakeholders (fornecedores, clientes, parceiros etc.)	Disseminação de fatos e dados em eventos e visitas técnicas.

Para implantar um Comitê Estratégico de Inovação, há necessidade de um planejamento em termos de organização e estrutura. Os passos que sugerimos para essa implantação estão na próxima seção.

#### 11.4 Passos para implantação de um Comitê Estratégico de Inovação

A liderança superior (presidência, superintendência etc.) é fundamental na estruturação inicial do Comitê Estratégico de Inovação. Como já destacado na seção 11.2 e no capítulo 2 deste livro, a lideran-

ça superior deverá ser o patrocinador (sponsor) de toda essa implementação. Com certeza, a liderança superior não tem condições de participar do dia a dia da estruturação e discussões do comitê, mas deve fornecer o apoio e autonomia para definição da forma de funcionamento. Por isso, o primeiro passo na estruturação depende diretamente da autorização da liderança superior.

Observe, a seguir, os passos sugeridos<sup>15</sup> para essa implantação por meio de reuniões semanais:

1. Escolha inicial dos primeiros integrantes do Comitê pela liderança superior.
2. Definição do líder e vice-líder do Comitê.
3. Capacitação dos integrantes nos conceitos e modelos gerais de inovação.
4. Definição de conceitos e modelos mais aderentes à cooperativa.
5. Clareza do porquê inovar na Cooperativa.
6. Identificação do portfólio recente (histórico) de inovações da cooperativa.
7. Formalização interna dos participantes do Comitê de Inovação e responsabilidades perante a cooperativa (comunicação interna, portaria, instrução etc.).
8. Criação de um regulamento do Comitê.
9. Criação de uma agenda de reuniões de trabalho do Comitê.
10. Definição/identificação dos recursos destinados para ações do Comitê e para a inovação.
11. Identificação do grau de maturidade em inovação atual da cooperativa.
12. Análise da cultura de inovação no contexto da cooperativa.
13. Diagnóstico da capacidade de inovar x resultados.
14. Elaboração do Plano do Programa de Inovação da Cooperativa.
15. Definição da forma de estruturação, organização inicial e priorização dos primeiros programas específicos, ações estruturantes e projetos de oportunidade de inovação.
16. Elaboração do Plano de Marketing do Programa de Inovação da Cooperativa (PIC).
17. Organização de palestras e *workshops* temáticos com gestores.
18. Elaboração de cenários e tecnologias para o ramo da cooperativa.
19. Realização de *Benchmarking* em outras organizações e hubs de inovação.
20. Preparação de times de projetos de oportunidades de inovação.
21. Preparação de outras lideranças ou facilitadores da inovação.
22. Identificação, teste e disponibilização de novas tecnologias para os cooperados.
23. Elaboração de critérios para o reconhecimento dos colaboradores inovadores, inclusive na carreira funcional.
24. Implantação de um Programa de Ideias.
25. Criação/atribuição de uma área específica responsável pelo dia a dia da inovação.

Caso haja a criação/atribuição de uma área específica na cooperativa para tratar e disseminar o tema inovação (passo 25 da lista anterior), alguns passos podem ser assumidos por essa área, li-

berando o Comitê Estratégico de Inovação para reuniões bimestrais ou trimestrais de cunho mais orientador e de tomada de decisão.

### 11.5 Criação de uma área para a Gestão da Inovação

A existência de uma área que trate especificamente dos temas relacionados com inovação na cooperativa pode proporcionar diversos benefícios. A pesquisa de Silva e Trevizan, publicada em 2020<sup>16</sup>, identificou os principais **benefícios** da criação dessa área específica:

- Maior integração entre as áreas da organização.
- Melhor qualidade nos resultados dos projetos.
- Maior compromisso com os resultados.
- Melhor definição de prioridades.
- Efetiva transferência do conhecimento.
- Maior agilidade na tomada de decisão.
- Melhor alocação de recursos entre projetos da organização.
- Maior clareza na definição de responsabilidades e papéis.
- Maior visibilidade da relação entre projetos e estratégia.
- Aumento da produtividade.
- Maior disponibilidade de informações sobre lições aprendidas em experiências anteriores.
- Melhor controle sobre as equipes de projetos.

É importante destacar que a criação de uma área não significa que esta ficará responsável por toda a inovação na cooperativa. Essa área será a estimuladora, organizadora e apoiadora, mas a geração de ideias, oportunidades e inovações deverá ser praticada por todos.

Essa área deverá realizar reuniões de acompanhamento com todos os responsáveis (gerentes/coordenadores/líderes) pelos Programas Específicos e pelos Projetos de Oportunidades de Inovação da cooperativa, como também a comparação do *status* de cada Programa Específico e cada Projeto com a situação atual, buscando dar suporte a melhorias na gestão. A área deverá estar atenta para a identificação rápida de situações críticas, propondo ações de contingência ou correção. Além disso, deverá estar atenta aos riscos inerentes aos Programas Específicos e, principalmente, aos projetos de oportunidades de inovação, com o objetivo de mitigá-los. A área de inovação é responsável pelo registro, aprimoramento e disseminação do conjunto de métodos, técnicas e ferramentas de inovação (*innovation tool box*) mais apropriados à cooperativa.

Após o estabelecimento formal da área de inovação, sugerimos alguns **passos** que podem ser seguidos para a sua **consolidação**:

- Capacitação dos times em técnicas e ferramentas de Gestão da Inovação.

- Capacitação dos times em técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos aplicados ao desenvolvimento de oportunidades de inovação.
- Disseminação de metodologia e padrões de processos, critérios de seleção e indicadores.
- Disseminação de boas práticas de Gestão de Projetos e Gestão da Inovação entre os times de Agentes de Inovação.
- Orientação dos times da cooperativa para o desenvolvimento e lançamento/ implantação das oportunidades.
- Suporte ao cumprimento das metas individuais de cada projeto de oportunidade de inovação.
- Apoio nas demandas e recursos de cada um dos projetos de oportunidades de inovação.
- Acompanhamento do uso dos recursos e sua alocação nos projetos.
- Acompanhamento das atividades de todos os projetos de oportunidades de inovação que estão no portfólio da cooperativa e no Programa de Inovação da Cooperativa (PIC).

Para tratar do tema inovação nas organizações, temos observado a criação de cargos como Assessor, Gerente ou Coordenador de uma área denominada: Inovação; Escritório de Inovação; Inovação e Marketing Estratégico; Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I); Inovação e Novos Negócios; Inovação e Qualidade, entre outras nomenclaturas. Essa área pode estar vinculada à presidência, a uma diretoria ou a uma gerência superior de Tecnologia da Informação, *Marketing*, Operações ou mesmo Recursos Humanos. Quanto mais próximo estiver do primeiro escalão, maiores serão a autonomia e o potencial de contribuição para a cooperativa como um todo.

Esse Assessor, Gerente ou Coordenador de inovação tem as seguintes atribuições:

- Dar suporte organizacional e operacional ao Comitê Estratégico de Inovação.
- Estruturar a operação da sua área, reportando-se ao nível organizacional ao qual está vinculado.
- Coordenar a integração das iniciativas de inovação já existentes e as futuras.
- Articular internamente as ações e os programas específicos de disseminação da cultura da inovação.
- Participar de forma representativa das atividades do ecossistema de inovação local e regional.
- Sistematizar e acompanhar o portfólio de projetos de inovação das diferentes áreas.
- Estruturar os processos e respectivas ferramentas de apoio e estímulo à inovação.
- Disseminar a cultura de inovação por meio de capacitações, workshops e palestras internas de estímulo e engajamento.
- Implantar e coordenar o Programa de Ideias.

O ideal é que o gestor da área esteja apoiado por até três analistas de inovação; ainda, que esse analista seja um profissional graduado na área de administração, economia ou engenharias (particu-



larmente, engenharia de produção), com conhecimentos em Inovação e Gerenciamento de Projetos. Entre as atribuições desse analista, podemos destacar:

- Organizar a documentação de programas específicos e projetos de inovação.
- Estruturar as ferramentas de apoio à inovação.
- Acompanhar as iniciativas de inovação existentes.
- Acompanhar o portfólio de projetos de inovação das diferentes áreas.
- Dar suporte aos gestores dos setores em ações voltadas à inovação.
- Auxiliar na disseminação da cultura de inovação por meio de capacitações, *workshops* e palestras internas de estímulo e engajamento.
- Dar suporte técnico e operacional ao Programa de Ideias.

Para acompanhar e monitorar o andamento e a evolução da Gestão da Inovação na cooperativa, a área de inovação, bem como o Comitê Estratégico de Inovação, deverão definir indicadores e métricas, tema da próxima seção.

### 11.6 Como avaliar a Gestão da Inovação?

Para avaliar a Gestão da Inovação da cooperativa, podemos utilizar quatro distintos e complementares conjuntos de métricas e/ou indicadores (Quadro 11.1). Buscamos dividir cada modelo em dois blocos: “Esforços”, o que inclui entradas, processos e atividades, e “Resultados”, que são as saídas.

Quadro 11.1 – Métricas e indicadores para avaliação da Gestão da Inovação

ESFORÇOS	RESULTADOS
Dimensões extraídas do Modelo do Prêmio Nacional de Inovação (PNI 2016-2019) <sup>17</sup>	
Liderança comprometida com a inovação	Competição, demanda e mercados
Cultura de inovação	Produção e distribuição
Aprendizagem organizacional	Organização do local de trabalho
Estratégia orientada à inovação	Aspectos financeiros
Estrutura favorável à inovação	
Recursos financeiros disponíveis para a inovação	
Pessoas orientadas à inovação	
Marketing para a inovação	
Processos habilitadores da inovação	
Relacionamento com o ambiente externo	

ESFORÇOS	RESULTADOS
Dimensões extraídas da NBR ISO 56002:2020 <sup>18</sup> – Sistema de Gestão da Inovação	
Estratégia de inovação Liderança e pessoas Organização e cultura de inovação Processo de inovação Fatores que possibilitam a inovação (conhecimento, tecnologia da informação, gerenciamento de projetos etc.) Recursos disponíveis	Oportunidades (ideias) x inovações efetivas
Dimensões extraídas da ISO/TR 56004:2019 <sup>19</sup> – Innovation Management Assessment - Guidance	
Otimização do ciclo de vida das inovações Velocidade de lançamento das inovações Recursos alocados para alcançar o valor agregado definido Prazos definidos que foram cumpridos ou mesmo acelerados	Receita proporcionada pelas inovações Lucros ou sobras proporcionadas pelas inovações Participação de mercado proporcionada pelas inovações Aumento do número de funcionários em função das inovações lançadas Aumento no alcance geográfico proporcionado pelas inovações Número de beneficiários (por exemplo, de empresas sociais ou de organizações do setor público) que são atingidos pelas inovações lançadas ou implementadas Valor criado para os beneficiários alcançados, desenvolvimento social e/ou sustentabilidade ambiental Níveis de qualidade definidos que atingiram ou até mesmo excederam os previstos
Indicadores de desempenho por tipo de inovação e etapas do processo (TERRA <i>et al.</i> , 2012) <sup>20</sup>	
Número de ideias Porcentagem por categoria (produtividade, segurança, sustentabilidade) Número de participantes Investimento (valor ou porcentagem de vendas) Número de conceitos Investimento (valor ou porcentagem de vendas) Número de <i>business plans</i>	Porcentagem de ideias e projetos implementados Patentes Segredos industriais Satisfação dos clientes Número de projetos prontos para operação em escala comercial Número de produtos lançados Número de produtos em novas categorias

Investimento (valor ou porcentagem de vendas)	Patentes
Profissionais 100% alocados	Unidade de negócio ou empresas estabelecidas
<i>Lead-time</i> para <i>feedback</i>	<i>Spin-offs</i> gerados
Tempo médio de implementação	Redução de custo (valor)
Porcentagem de ideias/conceitos por etapa do funil	Redução de <i>lead-time</i>
Tempo médio por etapa do funil de inovação	Índice de satisfação dos clientes
Porcentagem de projetos testados no mercado	Margem de contribuição ou ROI dos novos produtos (valor)
Tempo médio entre aprovação do <i>business plan</i> e teste de mercado	Porcentagem de vendas com novos produtos nos últimos "n" anos
	Porcentagem de extensão de linha
	Porcentagem de novas categorias
	Valor de mercado
	Valor Presente Líquido (VPL)

É fundamental que a cooperativa escolha o seu melhor conjunto de métricas e indicadores, bem como a sua melhor forma de avaliar a Gestão da Inovação de modo a permitir uma análise e planejamento de melhorias e evolução. As métricas e indicadores auxiliam na avaliação da experiência passada e na identificação do que deu certo e do que deu errado.

Essa visão da experiência passada para planejar o futuro da gestão da inovação auxilia no registro do histórico inovador da cooperativa. Esse registro é um dos elementos essenciais da Gestão do Conhecimento, tema do próximo capítulo.

## Referências do capítulo

- <sup>1</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). O papel do Conselho de Administração na inovação das organizações. São Paulo, SP: IBGC Orienta, 2019.
- <sup>2</sup> DESCHAMPS, Jean-Philippe. What is Innovation Governance?. Innovation Management, 2013/05/03. Disponível em <https://innovationmanagement.se/>. Acesso em 20/09/2020.
- <sup>3</sup> DESCHAMPS, Jean-Philippe; NELSON, Beebe. Innovation Governance: How Top Management Organizes and Mobilizes for Innovation. San Francisco, CA: Ed. Jossey-Bass, 2014.
- <sup>4</sup> DINKOWSKI, T.G.; PERTILE, L.C. Os desafios da governança da inovação nas empresas mais inovadoras do sul do Brasil. BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. 23(2):256-288, abril/junho 2019.
- <sup>5</sup> DESCHAMPS, Jean Philippe. 9 Different Models in use for Innovation Governance. Innovation Management, 2013/05/08. Disponível em <https://innovationmanagement.se/>. Acesso em 20/09/2020.
- <sup>6</sup> COLOMBO, Leopoldo. Uma Abordagem Sistêmica para a Gestão da Inovação. Fórum de Inovação do SESCOOP PR 2021. Palestra online. 26/11/2021.
- <sup>7</sup> DESCHAMPS, Jean Philippe. Governing Innovation in Practice - The role of the Board of Directors. Innovation Management. 21/05/2013. Disponível em <https://innovationmanagement.se/>. Acesso em 08/05/2020.
- <sup>8</sup> DESCHAMPS, Jean Philippe. 10 Best Board Practices on Innovation Governance -How Proactive is your Board?. 19/10/2015. Disponível em <https://innovationmanagement.se/>. Acesso em 08/05/2020.
- <sup>9,10</sup> CARVALHO, H.G. Slides de aula da disciplina de Estrutura e Governança para a Inovação. Programa de Inovação do Cooperativismo Paranaense. SESCOOP-PR/ISAE. Curitiba. 2020. Arquivo eletrônico em PDF.
- <sup>11</sup> ACE Cortex. Innovation Survey 2020: o estado da inovação no Brasil. Disponível em <https://acestartups.com.br/innovation-survey-2020/>. Acesso em 19/09/2020.
- <sup>12, 13, 14, 15</sup> CARVALHO, H.G. Slides de aula da disciplina de Estrutura e Governança para a Inovação. Programa de Inovação do Cooperativismo Paranaense. SESCOOP-PR/ISAE. Curitiba. 2020. Arquivo eletrônico em PDF.
- <sup>16</sup> SILVA, Silvio; TREVIZAN, Mariangela. Escritório de Projetos de Inovação. Revista Project Design Management, Curitiba, v. 1, p. 34-39, 31 mar. 2020..
- <sup>17</sup> CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Metodologia de Avaliação do Prêmio Nacional de Inovação. Brasília: CNI/SEBRAE, 2018.
- <sup>18</sup> ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 56.002:2020 Gestão da Inovação - Sistema de gestão da inovação Diretrizes. Rio de Janeiro, 2020

<sup>19</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO/ TR56.004:2019 (E) - Innovation Management Assessment - Guidance. Geneva, Switzerland. 2019.

<sup>20</sup> TERRA. J.C. (org.). 10 dimensões da gestão da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

## Capítulo 12

# A importância da Gestão do Conhecimento para a Inovação nas Cooperativas

Profa. Arianne Hinça Schneider, Dra.

“A única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a **prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos.**”

Davenport e Prusak, 1998

## Apresentação

O conhecimento é o principal ativo das organizações. Ele está presente nas pessoas, nos processos, na cultura e nas diferentes tecnologias. O diferencial reside nas organizações que reconhecem o conhecimento como uma vantagem sustentável e realizam uma gestão para sistematizar e utilizar o que sabem, bem como adquirir novos conhecimentos. É por meio do conhecimento que as organizações sabem como devem atuar hoje e inovar nos produtos, processos e serviços ao longo do tempo.

Neste capítulo você encontrará uma breve contextualização da importância da Gestão do Conhecimento para a prática de Inovação nas cooperativas. Além disso, encontrará uma seleção de ferramentas de Gestão do Conhecimento, são elas: Programa de Ideias, Mapeamento de Conhecimentos Críticos, *Storytelling*, Comunidades de Prática e Lições Aprendidas.

### 12.1 A importância da Gestão do Conhecimento em apoio à Inovação nas cooperativas

A modalidade cooperativa pressupõe que a interação é baseada na promoção de ganhos coletivos. Para Vale e Lopes<sup>1</sup>, a natureza dos interesses são, essencialmente: posicionamento de mercado, custos de transação, constituição de redes, convergência de conhecimento, aprendizado e inovação. Uma gestão que promove uma abordagem integrada para identificar, avaliar, capturar, criar, aprimorar, compartilhar e aplicar o conhecimento tem maiores chances de promover a inovação e, por conseguinte, vantagens competitivas sustentáveis.

O cooperativismo no mundo, segundo o relatório de 2021 do World Cooperative Monitor<sup>2</sup>, é composto por três milhões de cooperativas, as quais empregam 250 milhões de pessoas (10% da população ativa mundial). As 300 maiores cooperativas mundiais, das quais cinco são brasileiras, têm um faturamento combinado de US\$ 2,1 trilhões. No Brasil, em 2020, segundo a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB)<sup>3</sup>, havia 5.314 cooperativas ativas, compondo um time de 15,5 milhões de cooperados e 428 mil empregos.

O impacto do cooperativismo na geração de renda, emprego e impulso à inovação é muito significativo para a economia de várias cidades, regiões e segmentos de produtos e serviços no nosso país. O cooperativismo é um modelo que surgiu para o enfrentamento de adversidades, que individualmente seriam difíceis de ser superadas. Essas incertezas continuam permeando nossa economia e o futuro dos negócios. Compreender os sinais de futuro é fundamental para desenhar estratégias e selecionar inovações em produtos, processos, *marketing* e organizacional. Para Peter Senge<sup>4</sup>, as organizações que aprendem são aquelas nas quais “as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir”.

As estratégias para implementação da Gestão do Conhecimento serão diferentes para cada cooperativa, devendo as escolhas ser realizadas sob medida, de acordo com as necessidades espe-

cíficas, prioridades dos negócios, cultura, programa de gestão da inovação e até mesmo insucessos anteriores.

Nos primeiros estágios, uma estratégia de Gestão do Conhecimento pode estabelecer uma visão de valor e benefícios. Isso pode ser feito por meio de *workshops*, entrevistas, grupos focais, *benchmarking*, métodos de avaliação de maturidade, bem como a combinação desses. O objetivo dessa reflexão é que o conhecimento se configure como o mais importante ativo organizacional e capaz de ser mobilizado em prol de processos perenes de inovação nas organizações.

**“Estou convencido de uma coisa – que no futuro, o talento, mais do que o capital, representará o fator crítico de produção.”**

(SCHWAB<sup>5</sup>)

### O que é Conhecimento?

Conhecimento, segundo Valeriano<sup>6</sup>, é uma mistura de experiências, uma conjugação de informações contextuais, conhecimentos anteriores, experiências e valores, cujo processo de geração acontece na mente humana, individualmente ou em grupos. Probst, Raub e Kai<sup>7</sup> consideram que o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso.

De acordo com Nonaka e Takeuchi<sup>8</sup>, há dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. Entende-se por conhecimento explícito ou “codificado” aquele transmissível em linguagem formal e sistemática, enquanto o conhecimento tácito é pessoal, ligado ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado. Na Figura 12.1, são apresentadas as principais características de cada um dos tipos de conhecimento.

Figura 12.1 – Tipos de Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi<sup>8</sup> (1997).



### **Quais são as principais dificuldades das organizações que não realizam a Gestão do Conhecimento?**

Uma pesquisa realizada por Terra<sup>9</sup> listou uma série de problemas característicos das empresas que não dispõem de uma preocupação com a Gestão do Conhecimento, dentre os quais se destacam:

- falta de relação entre estratégia e conhecimento;
- cultura que não estimula a colaboração;
- conhecimento disperso e não ordenado;
- acesso à informação;
- excesso de informação;
- ausência de ferramentas eficientes para colaboração;
- ausência de métricas para medir fluxos de conhecimento.

Em contrapartida, o Boston Consulting Group (BCG)<sup>10</sup> destaca a importância da atuação por meio de um ecossistema de Gestão do Conhecimento. Trata-se de uma cultura organizacional voltada para o compartilhamento de conhecimento entre diferentes *stakeholders*. O gerenciamento eficaz do conhecimento impulsiona a produtividade de uma organização, aprimora a qualidade e aumenta a velocidade de lançamentos no mercado. A Gestão do Conhecimento reduz a duplicação de esforços, aumenta a eficiência dos processos, torna o compartilhamento de conhecimento comum e transparente e promove a cultura de colaboração.

Para desenvolver um ecossistema de Gestão do Conhecimento eficaz, o BCG<sup>10</sup> propõe que uma organização detalhe as estruturas organizacionais e de equipe, bem como papéis e funções individuais, processos de compartilhamento de conhecimento, para melhores decisões de investimento e expectativas claras das ferramentas para os profissionais capturarem, compartilharem e reutilizarem o conhecimento.

O sucesso, segundo o BCG<sup>10</sup>, requer a adesão das lideranças seniores da organização. Também exige o compromisso dos colaboradores com a Gestão do Conhecimento. É importante que fique claro que não é uma iniciativa favorita de um líder, uma equipe ou área específica. Os comitês podem se encarregar do programa de Gestão do Conhecimento na organização, bem como a implementação pode ser realizada em fases.

**“Não importa o setor, se os líderes de negócios realmente entenderem e gerenciarem o conhecimento tácito e explícito, eles serão capazes de otimizar suas operações, criar produtos e serviços melhores e, por fim, prosperar durante a Quarta Revolução Industrial.”**

(LIN<sup>11</sup>)

## **12.2 Programa de Ideias para a Inovação**

Lembra-se das antigas caixinhas de sugestões? Então, elas continuam mais atuais do que nunca. A diferença reside nas plataformas tecnológicas e modelos de gestão estruturados para captar,

avaliar e acompanhar as ideias geradas nas organizações. A gestão de ideias vem contribuir para o processo de conversão de conhecimento tácito em explícito.

Os Programas de Ideias ganharam força quando as organizações entenderam a necessidade de buscar inovações em diferentes áreas, advindas de colaboradores que não teriam oportunidade de propor ideias nas rotinas convencionais. Além disso, segundo Gilson e Skarzynski<sup>12</sup>, muitas empresas extrapolaram os programas para participação de diferentes *stakeholders*, como fornecedores e até mesmo clientes. Afinal, as organizações inovadoras estimulam a captação de ideias, a partir de todos os lugares e pessoas.

Na publicação *Organizações guiadas por ideias*, Robison e Schroeder<sup>13</sup> realizaram uma coletânea de casos de empresas que investiram em Programas de Ideias em diferentes países. O resultado da pesquisa revelou que 80% do potencial de melhoria das organizações concentra-se nas ideias do pessoal da linha de frente. Todavia, consideram que esse tipo de organizações ainda é raro, pois os gestores têm dificuldade de acreditar que existe valor suficiente nas ideias dos colaboradores para justificar o esforço de captá-las. Em contraponto, as *start-ups* têm as ideias como premissas do modelo de negócio.

### **Quais são os principais benefícios de um Programa de Ideias?**

- Auxilia as organizações a aproveitar ao máximo o potencial criativo e engajamento dos de dentro das equipes de trabalho e reconhece contribuições individuais e coletivas.
- Torna os processos de inovação mais eficazes.
- Incentiva o diálogo entre diferentes níveis hierárquicos e entre diferentes setores da organização.
- Aumenta os lucros.

### **Quais são os principais desafios de um Programa de Ideias?**

- Dificuldade de envolver e motivar os colaboradores para compartilhar ideias.
- Avaliar e priorizar a vasta quantidade de ideias e filtrar aquelas em que vale a pena investir.
- Dificuldade na definição de políticas de reconhecimento e valoração das ideias.
- Dificuldade na implementação das ideias selecionadas.
- Dificuldade de criar um processo de gestão de ideias que seja sustentável.

### **Como implementar um Programa de Ideias?**

Os processos de gerenciamento de ideias podem ser implementados em uma escala pequena, como, por exemplo, apenas em um departamento interno, mas também podem incluir toda a organização ou mesmo diferentes *stakeholders*, como clientes e parceiros de negócios. Existem vários métodos e opções de ferramenta para Gestão de Ideias mas o mais importante, segundo Sales<sup>14</sup>, é que tudo que for escolhido se alinhe com as metas e objetivos da organização. Na Figura 12.2, estão apresentadas as principais etapas de um Programa de Ideias proposto pelo Idea Drop<sup>15</sup>.

Figura 12.2 – Etapas de um Programa de Ideias



Fonte: Adaptado de Idea Drop<sup>15</sup> (2019).

### Estabelecer metas e objetivos

Nesta etapa, são definidos, por meio de diálogo aberto com colaboradores de todos os níveis da empresa (*bottom-up* e *top-down*), as metas e objetivos do Programa de Ideias em apoio ao processo de inovação da organização. O sucesso de um Programa de Ideias requer uma estratégia, como, por exemplo, desafios, áreas ou tecnologias prioritárias. Esta etapa colocará todos numa mesma página.

Uma vez definida a estratégia e regras do programa, estabeleça um plano de comunicação perene e participativo sobre o Programa de Ideias. Trata-se de uma cultura de compartilhamento de conhecimento em prol da inovação organizacional que começa a ser construída.

**“Não há inovação que não tenha surgido de uma ideia.”**

(NUNES<sup>16</sup>)

### Discutir as estratégias de ideação

As inovações surgem de ideias e estas se originam do conhecimento oriundo das pessoas. No ambiente organizacional, consoante David, Carvalho e Penteado<sup>17</sup>, o desafio é transformar esses conhecimentos em propostas de projetos inovadores.

A ideação é uma das etapas derivadas do *design thinking* e estimula a formação de ideias para

resolver desafios específicos e pensar em hipóteses inovadoras. É o momento de estimular a criatividade, reunindo mentes de diferentes áreas. Algumas dicas podem ajudar:

- Não existem ideias más: evite o julgamento durante a exposição de ideias.
- Capture todas as ideias: anotar é uma boa prática. As ideias podem surgir em reuniões de rotina ou não ser percebidas como inovadoras no momento.
- *Brainstorming* híbrido: comece com a contribuição individual, para, na sequência, captar as contribuições em grupo. Dessa forma, pessoas mais introspectivas têm espaço e voz para contribuir.
- Quantidade mais do que qualidade: evite interromper o fluxo criativo. Trata-se de um processo cultural, no qual as pessoas precisam sentir confiança para contribuir. Caso haja censura das ideias, o propósito do programa pode não ser atingido.

### **Motivar**

Este é o objetivo principal de uma cultura de inovação: que todos sejam motivados a contribuir com suas ideias ao longo do tempo. Algumas técnicas propostas pelo Idea Drop<sup>15</sup> podem auxiliar, incluindo: mapas mentais, primeiros princípios, inovação colaborativa, pensamento do céu azul, sim e..., 5W2H, escuta social e captura de ideias.

### **Colaboração**

Para facilitar o processo de colaboração, plataformas podem auxiliar as equipes a discutir e colaborar em ideias. Várias soluções existem no mercado ou podem ser desenvolvidas *ad hoc*. Uma das plataformas mais conhecidas no Brasil e utilizadas por várias cooperativas é a AEVO Innovate.

Não existe um modelo ideal; cada organização precisa fazer escolhas baseadas nos níveis de maturidade dos modelos de gestão do conhecimento e inovação.

### **Avaliar**

É aqui que as metas e os objetivos realmente entram em jogo. A organização precisará de uma métrica para avaliar quais ideias têm o maior impacto potencial, valendo a pena investir mais recursos. A avaliação pode ser realizada por um comitê centralizado, descentralizado ou até mesmo híbrido. A decisão depende da estrutura organizacional, do tamanho da empresa e da tipologia dos negócios.

O destaque para o sucesso desta etapa é a transparência. Os colaboradores precisam entender os critérios pelos quais as ideias serão aprovadas, reprovadas ou requalificadas. A comunicação de cada critério avaliado e respectiva pontuação obtida, com canais de *feedback* descritivo, é de grande relevância.

### **Implementar**

Desenvolver, testar, lançar e repetir a ideia até que ela se torne um produto, processo ou serviço novo ou melhorado. Nesta etapa, o colaborador ou time responsável pela proposição da ideia aprova-

da pode ser envolvido para participar do projeto ou minimamente ser notificado dos *status* da iniciativa. A falta de comunicação nesta fase do programa pode comprometer o sucesso de futuras edições.

### Reconhecer

Existem duas abordagens para reconhecimento de ideias: a norte-americana e a japonesa. Na primeira, o foco está na geração de inovações radicais e premiações financeiras (*cash for your idea*). Na vertente oriental, de acordo com Sales<sup>14</sup>, a abordagem é da participação do máximo de colaboradores que contribuem não pelo dinheiro, mas, sim, pelo benefício moral e sentimento de pertencimento, de que as ideias individuais ou da equipe são valorizadas, com ganhos coletivos como divisão de lucros e oportunidades de crescimento profissional.

Cabe a cada organização, em conformidade com a estratégia e cultura, definir o modelo de reconhecimento. Esse é um ponto sensível do programa, pois o reconhecimento reflete o valor que a organização atribui à participação dos colaboradores de diferentes áreas e níveis organizacionais. Uma forma de tornar mais assertiva a escolha da “premiação” reside na escuta ativa e processo participativo de sugestões pelos colaboradores e/ou stakeholders externos à organização, caso o processo seja aberto.

**“O incentivo mais poderoso à criatividade é a convicção de que ideias e sugestões serão ouvidas com respeito e implementadas com honestidade se realmente forem boas. O melhor sistema de recompensa que uma empresa pode ter é a garantia de que as ideias dos empregados serão administradas com rapidez, eficiência e clareza.”**

(ROBINSON; SCHROEDER<sup>13</sup>)

### Revisar

A cada ciclo do Programa de ideias, recomenda-se um processo de revisão. O que funcionou? O que precisa ser melhorado? A Gestão de Ideias é um ato de inovação em si e deve ser tratada como tal. Somente depois de alguns ciclos, a organização começará a entender como a inovação de fato pode contribuir para o negócio.

Várias cooperativas já dispõem de Programas de Ideias. Vale uma reflexão para verificar os resultados obtidos nas primeiras edições e o que pode ser aprimorado nos ciclos futuros.

### Fechar o loop

É vital reservar um tempo para celebrar os resultados do Programa de Ideias. Toda a organização deve ter a possibilidade de ver a importância da participação positiva. Compartilhe sucessos, fracassos e lições aprendidas em cada edição. Não hesite em compartilhar os fracassos, pois isso

mostra resiliência e uma atitude voltada ao aprendizado. Aproveite a oportunidade para lançar o próximo ciclo.

### 12.3 Mapeamento de Conhecimentos Críticos para a Inovação

Conhecimento crítico, ou conhecimento estratégico, é todo conhecimento relevante para a execução da estratégia de uma organização. É aquele conjunto de conhecimentos que fornecem vantagem competitiva, difícil de ser recuperado e que reduz riscos significativos para o negócio. O Mapeamento de Conhecimentos Críticos, de acordo com a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC)<sup>18</sup>, é um método para priorizar quais conhecimentos individuais atuais e futuros devem ser geridos para sustentação e inovação dos produtos e serviços.

Esse mapeamento permite identificar os pontos fortes e as lacunas de conhecimentos da organização, o que possibilita tomar decisões, a exemplo de como investir na formação dos profissionais, retenção ou contratação de pessoas para as áreas frágeis ou inexistentes do conhecimento e consideradas importantes. Trata-se de uma forma de reduzir riscos e colaborar em situações de mudanças inesperadas.

#### O que é Competência?

Competência é definida por Ruas<sup>19</sup>, como uma ação pela qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais, a fim de cumprir certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada área ou situação. David, Carvalho e Penteado<sup>17</sup> ressaltam que competência também é conhecida como capital intelectual e que essa soma de talentos pessoais necessita de clima organizacional favorável para contribuir com efetividade para a organização.

**“Competência = Saber fazer + Querer fazer + Poder fazer.”**

**(DAVID, CARVALHO, PENTEADO<sup>17</sup>)**

#### Como mapear as competências críticas para a inovação?

A SBGC<sup>18</sup> sistematizou a ferramenta de mapeamento de competências críticas em quatro etapas, descritas a seguir.

##### Identificação dos conhecimentos críticos

O mapeamento dos conhecimentos críticos, também denominados estratégicos, favorece a localização, valor e uso do conhecimento organizacional indispensável para operação e sustentabilidade dos negócios.

O Clube de Conhecimento de Paris<sup>20</sup> identificou os seguintes critérios para identificar conheci-

mentos críticos: raridade (número de experts, originalidade, confidencialidade), utilidade (valor, emergência, resiliência), dificuldade de captar o conhecimento (tácito, fontes, redes, obsolescência) e dificuldade de usar o conhecimento (complexidade, histórico, contexto, dificuldade de apropriação).

### **Priorização dos conhecimentos críticos**

O exercício de priorização requer a definição dos critérios a serem adotados. O sistema cooperativo atua em diversos segmentos de negócios, com grande capilaridade no território nacional, portes distintos de faturamento, associados e número de empregos. As especificidades do cooperativismo requerem uma análise criteriosa de quais conhecimentos são essenciais para perpetuação do negócio.

Fraga<sup>21</sup> propõe os seguintes critérios para classificação dos conhecimentos críticos: relevância (conteúdo inovador, conteúdo técnico e adequação à estratégia) e vulnerabilidade (dificuldade de aquisição e capacitação, dificuldade de captação e transferência no contexto e escassez de determinado conhecimento estratégico).

Com a definição dos critérios, podem ser estabelecidas escalas para mapear os conhecimentos estratégicos (desde o desconhecimento, iniciante até os níveis de *expert*). O processo de levantamento pode adotar diversas técnicas, como entrevistas, grupos focais, análise documental, questionários, entre outras.

Com o mapa em mãos, será possível realizar a priorização. Nesta etapa, é imprescindível o envolvimento da alta liderança. Idealmente, ao final da fase, de dois a cinco conhecimentos serão priorizados para caracterização.

### **Caracterização dos conhecimentos críticos**

Nesta etapa, o esforço é dedicado a compreender a natureza e especificidades dos conhecimentos priorizados, ficando evidenciada a maturidade dos processos de Gestão do Conhecimento ficará evidenciada (criação, documentação, compartilhamento, disseminação, proteção e aplicação). Esse inventário indicará os riscos a que a organização está exposta, quando da descontinuidade ou indisponibilidade de determinado colaborador. Caso não haja práticas de Gestão do Conhecimento efetivas, a organização poderá somar prejuízos em situações inesperadas devido ao conhecimento crítico não estar acessível.

### **Plano de ação para os conhecimentos críticos**

Após o diagnóstico dos conhecimentos críticos, sugere-se a elaboração de uma matriz de impacto e complexidade. Liste os conhecimentos de forma detalhada, nomeie quem tem o conhecimento, liste quem deveria tê-lo, a natureza (tácito ou explícito, rotineiro ou não) e a qual objetivo estratégico ligado à inovação tal conhecimento responde.

Cada organização listará os atributos que deseja mapear, a urgência em implementar o plano de ação para mitigar riscos eventuais da perda do conhecimento e os investimentos necessários (documentação, socialização, formação, retenção, entre outros).

## 12.4 *Storytelling* para compartilhamento de conhecimento em apoio ao processo de inovação

### O que é *storytelling*?

*Storytelling* é a contação de histórias. As narrativas são compartilhadas em todas as culturas para entreter, educar, preservar a cultura e incutir valores. Na Gestão do Conhecimento trata-se de uma poderosa ferramenta que permite compartilhar o conhecimento tácito entre indivíduos, além de conectar pessoas a eventos sociais, processos e organizações. Uma pessoa com conhecimento valioso conta histórias de sua experiência para outras que querem obtê-lo.

*Storytelling* é uma ferramenta que facilita a memorização das informações, bem como a interação entre os participantes. Embora o método seja bastante simples, quando feito adequadamente, de acordo com a Asian Productivity Organization (APO)<sup>22</sup>, pode compartilhar um nível de conhecimento muito mais profundo do que simplesmente informações.

**"Ser um melhor contador de histórias pode significar a diferença entre ser ouvido ou não."**

(APO<sup>22</sup>)

### Por que usar o *storytelling*?

A contação de histórias tem alguns benefícios que dificilmente outras ferramentas de gestão do conhecimento dispõem. A APO<sup>22</sup> listou alguns deles:

- **Transfere conhecimento tácito:** transmite contextos muito mais ricos. As histórias contadas por uma pessoa com vasta experiência têm o poder de transferir o conhecimento experiencial.
- **Cultiva boas relações humanas:** quando alguém conta sua história, a ação também transmite um volume significativo de informações pessoais do contador de histórias a partir da própria narrativa, expressões, tom de voz, gestos etc. Este aspecto nutre a confiança entre o narrador e o seu público, que muitas vezes se torna uma semente para iniciar uma comunidade de prática, por exemplo.
- **Traz à tona a paixão do público:** as narrativas são capazes de abordar a lógica e a emoção. Como resultado, uma boa história pode mudar a mentalidade e o comportamento das pessoas, resultando em compartilhamento e criação de conhecimentos, que, por sua vez, podem fortalecer o processo de inovação.



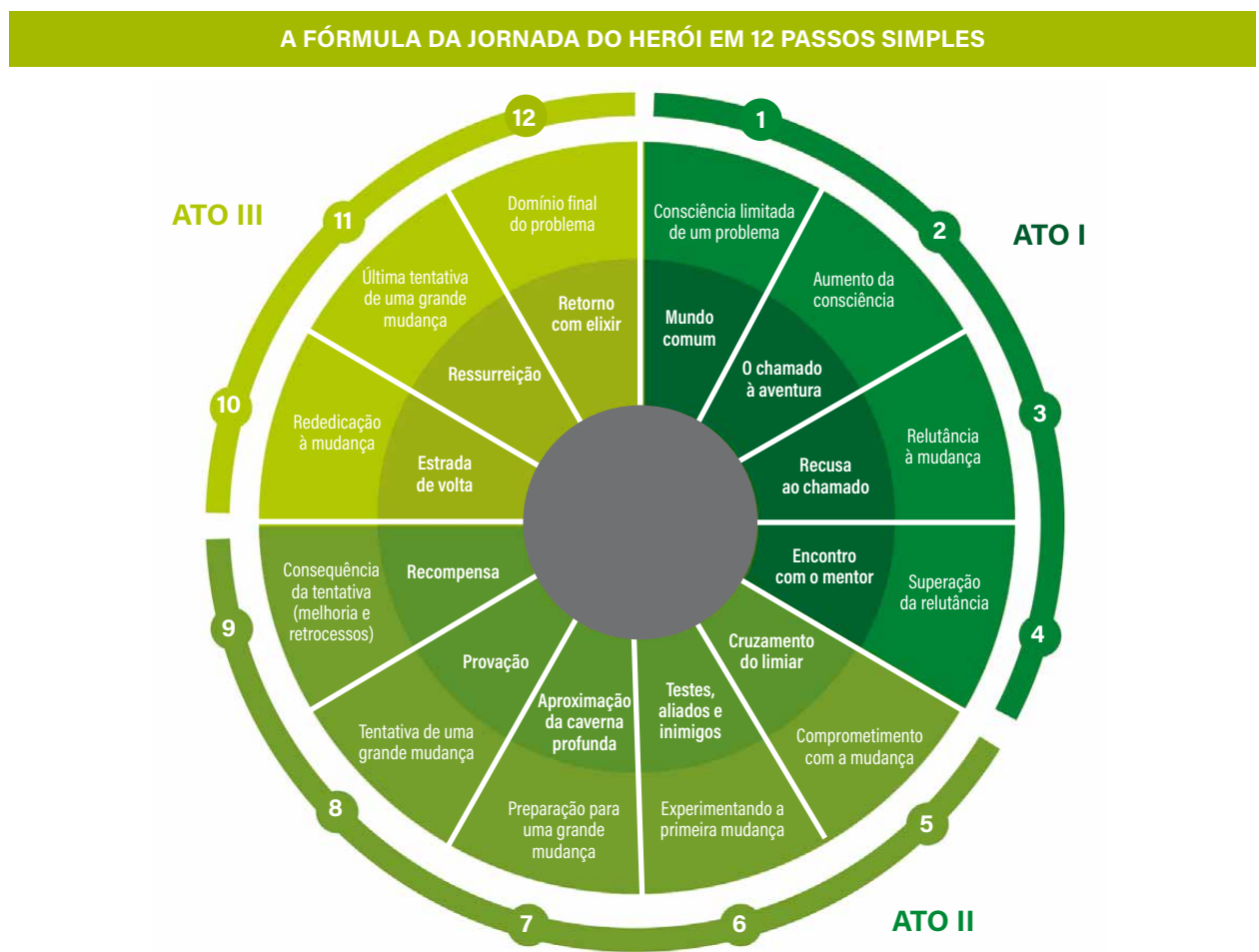
As histórias podem ser contadas em reuniões, vídeos, apresentações, mídias sociais, blogs, coletâneas impressas, podcasts e formatos que mais se adaptarem ao público-alvo.

### Passo a passo do *storytelling*

Boas histórias são capazes de gerar empatia. Mas como desenvolver essa habilidade de contar e encantar com histórias?

O antropólogo Joseph Campbell<sup>23</sup> desenvolveu, em 1949, a jornada do herói, ou monomito, apresentado no livro *O herói de mil faces*. É uma estrutura utilizada para narrar mitos, lendas, romances e aventuras, muito utilizada na literatura e no cinema, mas que se adaptou ao mundo dos negócios. Trata-se de uma forma cíclica – 12 estágios da jornada do herói – de contar histórias na qual o protagonista supera vários desafios para se tornar herói.

Figura 12.3 – A fórmula da jornada do herói em 12 passos



Fonte: Adaptado de Meneguelli (2018)<sup>24</sup>.

Segue breve descrição que auxiliará na elaboração de uma estrutura para a contação de histórias, de acordo com Campbell<sup>22</sup>.

1. **O mundo comum:** é o momento de apresentar o contexto da personagem e do ambiente onde vive, suas virtudes e fraquezas. Retrata detalhes que a identificam com o público. Momento de gerar conexão e empatia para que se preste atenção.
2. **O chamado à aventura:** a aventura começa quando a personagem se depara com o conflito, o chamado para uma missão. É o momento da curiosidade. Aborda os desafios do mundo dos negócios, da vida em comunidade, do desenvolvimento de determinada habilidade, de uma viagem a trabalho, da venda de um novo produto, da abertura de uma nova unidade, da primeira venda *on-line*, enfim, não precisa ser um grande roteirista de cinema para ter boas histórias.
3. **Recusa do chamado:** diante dos desafios, é natural que surjam medos e conflitos interiores. Conte o que mais incomoda a personagem para enfrentar o desafio. Quais são seus “monstros” interiores? O que a faria desistir naquele momento?
4. **Encontro com o mentor:** desvende aqui quais foram as pessoas fundamentais para encorajá-la a aceitar o desafio. Apresente os elementos que a ajudaram a superar os medos (colegas de trabalho, líderes, *coach*, treinamentos, leituras, entre outros). Atraia a atenção do público com uma narrativa sustentada, que destaca a estratégia para o desenvolvimento da autoconfiança da personagem.
5. **A travessia do primeiro limiar:** é o ponto em que o herói, no caso, você, assume o seu papel e encara os desafios. É o momento de lidar com o novo, algo não vivenciado. Aproveite aqui para resgatar elementos sobre a cultura de inovação da organização.
6. **Provas, aliados e inimigos:** quem disse que seria fácil? Relate os imprevistos, obstáculos e principais barreiras na sua “batalha”. Momento em que o herói descobre quem são os “aliados” e os “inimigos”. Mostre suas novas habilidades, conquistando ainda mais o público. Aproveite para socializar o seu conhecimento!
7. **Aproximação da caverna secreta:** relate momentos de pausa, reflexão interior e realinhamentos de estratégia. Mostre para o público como esses intervalos são importantes. Traga-o para dentro da história. Ele já começou a imaginar situações em que esteve com as mesmas dúvidas e desafios, já começou a querer desvendar o final da história.
8. **A provação:** trata-se de uma espécie de morte que o herói precisa passar para cumprir o destino. Seja qual for a prova – uma reunião com o conselho, investidores, banca, *pitch*, viagem, por exemplo –, o herói reunirá todos os conhecimentos adquiridos durante a jornada para vencer a batalha. O significado de transformação é o ponto de atenção aqui.
9. **A recompensa:** o reconhecimento vem da força dedicada pelo herói. Esse prêmio não é necessariamente financeiro, podendo ser o cumprimento de uma meta, o lançamento de um produto ou

serviço, o desenvolvimento de uma nova habilidade. É aquele tesouro que jamais seria conquistado, caso não houvesse a coragem de enfrentar o desafio. Mas a jornada ainda não chegou ao fim!

**10.O caminho de volta:** cumprida a missão, é hora de o herói retornar para seu mundo comum.

Realizar o caminho de volta é uma experiência de grande reflexão. Um ciclo é encerrado para abrir espaço para novas experiências.

**11.A ressurreição:** este é o ponto alto da história, a última batalha inesperada, o momento de surpresa, o clímax da história, quando surge um “inimigo” inesperado. É o momento em que finalmente a personagem “destrói” o inimigo definitivamente e renasce para uma nova vida.

**12.O retorno com o elixir:** é o momento em que a comunidade de entorno reconhece o valor do herói. Mesmo aqueles que não acreditam nele ou até tentam prejudicá-lo percebem o valor da mudança exercida pelo herói. Nada será como antigamente. Aproveite aqui para deixar uma lição final para o público, uma reflexão, desafios ou até mesmo um convite para que compartilhe suas histórias.

**Para saber mais sobre *storytelling***

Conheça na íntegra o trabalho da Fundação Joseph Campbell:

<https://www.jcf.org/>



**Dicas de vídeo sobre *storytelling***



<https://youtu.be/Nj-hdQMa3uA>



<https://youtu.be/Stdko2NIUNI>



<https://youtu.be/Kd5NanCMDNE>

## 12.5 Comunidades de Prática para a Inovação

Comunidade de Prática (Community of Practice – CoP) é uma ferramenta de Gestão do Conhecimento na qual os membros interagem uns com os outros na busca de uma prática comum. Diz respeito a um grupo de pessoas que, segundo a SBGC<sup>18</sup>, compartilham um interesse ou problema que enfrentam regularmente e que se unem para desenvolver ou aprimorar uma prática em torno do tópico.

Desenvolvida por Lave e Wenger<sup>25</sup>, em 1991, elas nascem de uma paixão, de algo que as pessoas realmente querem aprender, não por obrigação, mas por prazer. A palavra-chave é confiança.

A aprendizagem, abordada por Hajric<sup>26</sup>, é decorrente de um processo social de construção de identidade que molda a visão de cada pessoa e a interpretação de mundo.

As comunidades de prática apresentam uma série de princípios, listada por Garfield<sup>27</sup>:

- Devem ser independentes da estrutura organizacional.
- Não são equipes, *sites*, *blogs*.
- A adesão a elas não pode ser forçada, devendo ser voluntária.
- Exigem uma “massa crítica” dos membros.
- Devem ser nutridas.
- As reuniões devem ser periódicas e podem ser presenciais, remotas ou híbridas.

As comunidades de prática podem existir em um departamento da organização, entre departamentos ou além dos limites da organização, de acordo com seu objetivo. Exemplos: cirurgiões explorando uma nova técnica; inclusão de pessoas com deficiência numa determinada ocupação laboral; qualidade na produção de determinado agroquímico; inovação em materiais recicláveis; economia circular em territórios, cidades inteligentes, normas e procedimentos da Agência Nacional de Saúde; *open banking*, entre outros.

Três elementos listados pela APO<sup>22</sup> são fundamentais para uma comunidade de prática:

- **Domínio:** uma comunidade de prática não é um clube de amigos ou rede de conexões, mas tem uma identidade definida por um domínio de interesse comum. A adesão implica um compromisso com o domínio e, portanto, uma competência compartilhada que distingue os membros de outras pessoas.
- **Comunidade:** ao perseguir um interesse comum, os membros se envolvem em atividades conjuntas, ajudam uns aos outros e compartilham informações. Baseia-se numa relação de confiança para compartilhar e desenvolver novos conhecimentos.
- **Prática:** os membros de uma comunidade de prática são praticantes. Eles desenvolvem um repertório compartilhado de experiências, histórias e ferramentas. Isso leva tempo e requer interação sustentada.

Figura 12.4 – Benefícios de uma comunidade de prática

	CURTO PRAZO	LONGO PRAZO
<b>Membros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajuda com desafios</li> <li>- Acesso aos especialistas</li> <li>- Confiança</li> <li>- Diversão com os colegas</li> <li>- Trabalho significativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento pessoal</li> <li>- Reputação</li> <li>- Identidade profissional</li> <li>- Rede de contatos</li> <li>- Comercialização</li> </ul>
<b>Organizações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solução de problemas</li> <li>- Economia de tempo</li> <li>- Compartilhamento de conhecimento</li> <li>- Sinergia entre unidades</li> <li>- Reutilização dos recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidades estratégicas</li> <li>- Acompanhamento</li> <li>- Inovação</li> <li>- Retenção de talentos</li> <li>- Novas estratégias</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Wenger<sup>25</sup> (2002).

### Avaliação de uma comunidade de prática

A Agência Suíça de Desenvolvimento e Cooperação (SDC)<sup>28</sup> sugere um teste para verificar as aptidões de uma comunidade de prática, assinalando os critérios identificados, conforme proposto na Figura 12.5.

Figura 12.5 – Estágios de maturidade de uma comunidade de prática

CRITÉRIOS	QUESTÕES
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os temas selecionados são de interesse dos membros?</li> <li>O domínio é estratégico para as organizações participantes?</li> <li>Todos os membros têm sua própria prática sobre o domínio?</li> </ul>
Membro	<ul style="list-style-type: none"> <li>A experiência é relevante para os membros?</li> <li>A heterogeneidade dos membros está assegurada?</li> <li>A CoP está aberta para novos membros?</li> </ul>
Normas e regras	<ul style="list-style-type: none"> <li>As funções e experiências são definidas em comum acordo?</li> <li>São possíveis contatos tanto à distância quanto presencial?</li> <li>Qual o equilíbrio entre dar e receber entre os membros?</li> </ul>
Estruturas e processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>A estrutura escolhida é clara e flexível?</li> <li>Os papéis-chave estão definidos, como coordenador, líderes, facilitadores, especialistas e iniciantes?</li> <li>O processo de planejamento da CoP é aberto e transparente?</li> </ul>
Nível de "energia"	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os membros e preocupam com interesses comuns, compromisso e confiança?</li> <li>Existem eventos presenciais regulares, celebrando momentos-chave?</li> <li>A história da CoP está viva e contada aos novos membros?</li> </ul>
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe uma preocupação comum com base na produção de resultados tangíveis?</li> <li>Os membros obtêm resultados diretos e práticos?</li> <li>Os resultados são oficialmente reconhecidos pelas organizações membros da CoP?</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os membros têm tempo suficiente para participar da CoP?</li> <li>As organizações membros estão dispostas a fornecer tempo e dinheiro?</li> <li>A facilitação é atraente e estimulante?</li> </ul>
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ouvir os outros é uma virtude viva?</li> <li>Os membros estão dispostos a doar sem retorno imediato?</li> <li>Há diversidade de pensamento e prática?</li> </ul>
RESULTADO	
Quanto <input checked="" type="checkbox"/> você marcou?	
0 - 8	CoP iniciante.
9 - 15	CoP precisa de um treinamento.
16 - 19	CoP funcionando bem. Alguns aspectos exigem melhoria.
20 - 22	Compartilhe sua experiência com a CoP.
23 - 24	Você tem uma imagem muito otimista da CoP. Por favor, cheque novamente.

Fonte: SDC<sup>28</sup> (2009, p. 27, tradução nossa).

**Para saber mais sobre comunidade de prática**



<https://wenger-trayner.com/>



<http://www.sbgc.org.br/blog/afinal-o-que-e-uma-comunidade-de-pratica>



[http://www.youtube.com/watch?v=be\\_k4BH2EvU&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=be_k4BH2EvU&feature=player_embedded)

<https://www.youtube.com/watch?v=zKFpslwo-BI>



## 12.6 Lições aprendidas como suporte ao processo de inovação

Uma lição aprendida é um conhecimento adquirido por meio da experiência, capturado, registrado, analisado e compartilhado. Para a SBGC<sup>18</sup>, podem ser consideradas desvios em relação ao planejamento de um projeto ou atividade, tanto do ponto de vista positivo quanto negativo.

Não é incomum que as mesmas lições sejam aprendidas repetidamente por diferentes equipes na mesma organização ou sistema, ou seja, são as “lições perdidas”, como denomina Collision<sup>29</sup>, que faz uma analogia dos projetos com baldes de conhecimento: à medida que o projeto conclui etapas, as lições começam a vaziar. Caso não haja um processo sistemático de compartilhamento das lições aprendidas, as organizações terão de encher o balde todas as vezes. Cabe aqui a reflexão do esforço para a repetição de acertos e erros, bem como a situação de abundância ou escassez de recursos de cada organização.

### Passo a passo para implementar lições aprendidas

A SBGC<sup>18</sup> sistematizou várias metodologias de lições aprendidas e propõe os seguintes passos:

#### 1. Captura das lições aprendidas

Documente o contexto da situação ocorrida e as respectivas consequências. Avalie os registros anteriores da base de dados. Ofereça *feedback* quanto ao tratamento adequado. Registre as lições em formatos simples e fáceis de buscar e recuperar em situações futuras.

#### 2. Realização de uma análise

Promova momentos de análise. O mais recomendável é realizar em cada etapa do pro-

jeto, ou *sprint*, reflexões para compreender os desvios em relação ao planejado e o que o time aprendeu para as etapas seguintes ou futuras aplicações. O ideal é que essa análise seja conduzida por um facilitador, uma vez que as lideranças podem inibir a participação do time ou até mesmo desviar a atenção para outros desafios. Nesta etapa, é fundamental propor encaminhamentos.

### **3. Validação com um grupo de especialistas**

É uma boa prática que, durante a validação, seja feita uma ampla discussão com diversos especialistas no assunto, de modo que a descrição fique abrangente e seja entendida por todos.

### **4. Abrangência no entendimento do contexto**

Boas perguntas podem auxiliar na elaboração e entendimento do contexto de cada lição. Exemplos de perguntas que podem ser utilizadas em reuniões ou *templates* de registro:

- O que era esperado acontecer?
- O que aconteceu de fato?
- Por que houve esse desvio?
- O que deve ser feito da próxima vez?

### **5. Implementação**

Para as lições não ficarem engavetadas, a organização de planos de ação para implementação dos encaminhamentos é muito importante. Em organizações que têm processos de gestão da qualidade, é uma prática recorrente a implementação de melhorias contínuas. Essa cultura pode favorecer também programas de inovação, que olham para as lições como oportunidade de novas ideias.

A divulgação é uma etapa primordial desta ferramenta. Avalie os melhores canais de comunicação para que as lições sejam compartilhadas, tais como: intranet, podcast, seminários, publicações, cafés do conhecimento, blogs, vídeos.

### **6. Manutenção e melhoria**

Pesquisas frequentes com usuários podem indicar a satisfação com a metodologia e aplicação das lições aprendidas. Da mesma forma, avaliações de impacto das lições podem ser estabelecidas em determinados ciclos, permitindo revisar conteúdos da base de da-

dos, limpar registros duplicados ou expirados e verificar a eficácia das lições no dia a dia da organização.

Collison<sup>29</sup> nos ajuda a refletir sobre as lições aprendidas com as seguintes perguntas:

- O que faremos de maneira diferente e quais ações precisamos tomar – para nós mesmos ou para a organização?
- Essas lições podem ser relevantes para alguém, agora ou no futuro? Como podemos garantir que façam sentido e forneçam contexto e contatos para o próximo projeto ou equipe?

### O que há de errado com as lições aprendidas

Collison<sup>17</sup> faz uma alerta sobre a cultura, principalmente ocidental, na qual a expressão “lição aprendida” nos remete à tristeza e sofrimento. Frases educacionais como “Vou lhe dar uma lição” ou “Aprendi minha lição” estão arraigadas na nossa formação e dificultam o sucesso da implementação da ferramenta.

Uma alternativa é renomeá-la com expressões neutras, como “aprender com a experiência”. Pode ser uma experiência positiva, uma experiência negativa, nossa experiência ou a experiência de outra pessoa.

#### Para saber mais sobre lições aprendidas



<https://www.chriscollison.com>



<https://www.knoco.com/lessons-learned-page.htm>



<http://www.sbgc.org.br/blog/praticas-de-gc-lico-es-aprendidas>

<https://www.pmi.org/learning/library/lessons-learned-next-level-communicating-7991>



Os estágios de maturidade de Gestão do Conhecimento são distintos entre as organizações, existindo vários modelos gratuitos que podem ser aplicados ao longo do tempo para mensurar as dimensões e ferramentas com maior êxito, bem como as que podem ser aprimoradas.

**“À medida que os mundos virtual e físico se tornam cada vez mais interdependentes, o conhecimento – e como o administramos – se tornará o ingrediente secreto para administrar a situação e prosperar.”**

(LIN<sup>11</sup>)



O advento da pandemia de Covid-19 acelerou o processo de transição para a economia digital, cujo principal ativo é o conhecimento. O próximo capítulo abordará a transformação digital e como a sua organização está inserida nesse novo mundo.

## Referências do capítulo

- <sup>1</sup> VALE, G. M. V.; LOPES, H. E. G. Cooperação e alianças: perspectivas teóricas e suas articulações no contexto do pensamento estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 4, p. 722-737, 2010.
- <sup>2</sup> WORLD COOPERATIVE MONITOR (WCM). Exploring the cooperative economy. 2021. Disponível em: <https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews/world-cooperative-monitor-2021>. Acesso em: 04 fev. 2022.
- <sup>3</sup> SISTEMA OCB. Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2019. 2019. Disponível em: <https://materiais.somoscooperativismo.coop.br/anuario-do-cooperativismo>. Acesso em: 04 fev. 2022.
- <sup>4</sup> SENGE, P. M. A quinta disciplina. São Paulo. Editora Best Seller, 1999.
- <sup>5</sup> SCHWAB, K. The Fourth Industrial Revolution. Disponível em: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab>. Acesso em: 03 jan. 2022.
- <sup>6</sup> VALERIANO, D. Moderno Gerenciamento de Projetos. São Paulo. Prentice Hall, 2005.
- <sup>7</sup> PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. São Paulo: Bookman, 2002.
- <sup>8</sup> NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação do conhecimento na empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- <sup>9</sup> TERRA, J.C.C. Gestão do Conhecimento e E-learning na prática. Rio de Janeiro. Elsevier. 2003.
- <sup>10</sup> BOSTON CONSULTING GROUP - BCG. Knowledge Is Power in Private Equity. Disponível em: <https://www.bcg.com/industries/principal-investors-private-equity/knowledge-management-is-power>. Acesso em: 03 jan. 2022.
- <sup>11</sup> LIN, J. Knowledge Is Power in Private Equity. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/knowledge-is-power-why-the-future-is-not-just-about-the-tech/>. Acesso em: 03 jan. 2022.
- <sup>12</sup> GIBSON, R.; SKARZYNSKI, P. Inovação: Prioridade número 1. O caminho para a transformação nas organizações. Rio de Janeiro, Elsevier. 2008.
- <sup>13</sup> ROBINSON, A.; SCHROEDER, D. Ideias para revolucionar sua vida. Editora Gente. 2014.
- <sup>14</sup> SALES, V.V. A Gestão de Ideias como Catalisador da Inovação em uma Organização do Setor de Energia. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, 2017.
- <sup>15</sup> IDEA DROP. Idea Management 101. Disponível em: <https://ideadrop.co/idea-management/idea-management-ultimate-guide-driving-innovation/#Why%20is%20Idea%20Management%20important>. Acesso em: 03 jan. 2022.
- <sup>16</sup> NUNES, C. V. Princípios de Construção para Geração de Ideias nas Organizações: Proposta e Verificação de um Framework. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. COPE – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2011.
- <sup>17</sup> DAVID, D.E.H.; CARVALHO, H.G.; PENTEADO, R.S. Gestão de Ideias. Aymará, 2011. Disponível em: <http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2058/1/gestaoideias.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2022.

- <sup>18</sup> SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (SBGC). Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/conteudo.html>. Acesso em: 04 fev. 2022.
- <sup>19</sup> RUAS, R. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. São Paulo: Bookman. 2005.
- <sup>20</sup> CLUB GESTION DES CONNAISSANCES (CGC). CD-ROM. Méthodes et Outils d'Évaluation pour la Gestion des Connaissances. Paris. 2005.
- <sup>21</sup> FRAGA, B. D. Framework de análise dos conhecimentos críticos relacionados às capacidades de resiliência organizacional. 224f. Tese (Doutorado em Engenharia de Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.
- <sup>22</sup> ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). Knowledge Management: Facilitators' Guide. 2009. Disponível em: [https://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39\\_APO-KM-FG/IS-39\\_APO-KM-FG.pdf](https://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG/IS-39_APO-KM-FG.pdf). Acesso em: 04 fev. 2022.
- <sup>23</sup> CAMPBELL, J. O Herói de Mil Faces. São Paulo. Cultrix/Pensamento. 2004.
- <sup>24</sup> MENEGHELLI, G. Jornada do Herói: O conceito de Monomito de Joseph Campbell. Medium. 3 dez. 2018. Disponível em: <https://medium.com/oorganismo/jornada-do-her%C3%B3i-13ef9b8e3a69>. Acesso em: 04 fev. 2022.
- <sup>25</sup> WENGER, E. Cultivating communities of practice: a quick start-up guide for communities of practice. 2002. Disponível em: <http://wenger-trayner.com/project/community-of-practice-start-up-guide/>. Acesso em: 04 fev. 2022.
- <sup>26</sup> HAJRIC, E. Knowledge Management. A Theoretical and Practical Guide for Knowledge Management in Your Organization. 2018. Disponível em: [https://helpjuice.com/pdfs/Knowledge\\_Management\\_A\\_Theoretical\\_And-Practical\\_Guide\\_Emil\\_Hajric\(PDF\).pdf](https://helpjuice.com/pdfs/Knowledge_Management_A_Theoretical_And-Practical_Guide_Emil_Hajric(PDF).pdf). Acesso em: 04 fev. 2022.
- <sup>27</sup> GARFIELD, S. Communities manifesto. In J.P. Girard & J.L. Girard (eds.), Knowledge management matters: Words of wisdom from leading practitioners. 2018. Macon, GA: Sagology.
- <sup>28</sup> SWISS AGENCY FOR DEVELOPMENT AND COOPERATION (SDC). Evaluation of Knowledge Management and Institutional Learning in SDC. Disponível em: <https://europa.eu/capacity4dev/file/22466/download?token=3kJ8Sgmq>. Acesso em: 04 fev. 2022.
- <sup>29</sup> COLLISON, C. Knowledgeable. 2016. Disponível em: <https://www.chriscollison.com/blog>. Acesso em: 04 fev. 2022.

## Capítulo 13

# Transformação digital 4.0 em cooperativas

Prof. Augusto Cesar Marins Machado, Dr.

Prof. Rafael de Tarso Schroeder, Espec.

Prof. Gustavo Dambiski Gomes de Carvalho, Dr. Eng.

“[...] A transformação digital já era uma tendência e agora acelerou. A estrutura física perde espaço e ganha o virtual, ganha o digital. **Nem todo mundo está preparado para esta realidade e nós temos que estar preparados para isso.**”

**José Roberto Ricken,**

Presidente da Ocepar, entrevista ao Portal Sou Agro, 2021

## Apresentação

Todo processo de transformação da realidade e, portanto, de inovação passa por uma mudança de visão. A forma como percebemos e compreendemos o mundo à nossa volta e o direcionamento que optamos por seguir, nossas escolhas, tudo depende de abertura, empatia e escuta ativa, para sermos capazes de transformar todo esse novo olhar e conhecimento em objetivos, estratégias, ações e inovações que estejam alinhados aos desafios reais das organizações, partindo do princípio de que temos questões complexas relacionadas aos interesses, poder e emoções de todos os envolvidos.

Durante esse movimento, nós nos deparamos com novos termos, habilidades, tecnologias, pessoas e modelos de gestão que podem nos inspirar e engajar na construção da nossa própria jornada. Neste capítulo, propomos uma imersão nos conceitos, pilares, fundamentos, tecnologias habilitadoras e, principalmente, ferramentas da transformação digital 4.0, bem como exemplos e recomendações práticas para o contexto das cooperativas. A proposta é trazer clareza, prática e insumos para que as equipes e organizações possam navegar nas ondas dessa revolução e explorar o infinito mar de oportunidades de inovação relacionadas à transformação digital 4.0.

### 13.1 A única certeza na nova economia: a mudança

Se, em 1843, alguém informasse para Ada, a condessa de Lovelace<sup>1</sup>, que todo o esforço, estudos e artigos sobre uma tal máquina analítica – capaz de programar e reprogramar uma gama ilimitada de tarefas – se tornariam um *insight* fundamental para o computador moderno, provavelmente ela ficaria abismada com tudo o que surgiu depois.

Apesar da elevada criatividade literária, no cinema e até nos negócios e das diversas tentativas de prever e antecipar o futuro, é fato que, a cada dia, recebemos mais provas da força do imprevisível, estando este relacionado em parte a fatores “externos” à humanidade (forças da natureza, por exemplo) e outros resultantes da própria essência humana, incluindo a nossa incessante busca por mais e novas formas de ser, fazer, dominar e compartilhar.

Quando analisamos a história dos pioneiros, empreendedores, criativos e gênios inventores da Era Digital, percebemos o quanto a ciência, a tecnologia e a colaboração entre as pessoas e instituições nos trouxeram para este espaço-tempo, em que, por um lado, temos novos canais para o fluxo e distribuição de informação, infinitas ferramentas para o protagonismo em rede e o surgimento de soluções que elevaram a expectativa de vida, que, por outro lado, geram ansiedade, medo e promovem novos e velhos problemas, desde a superficialidade das relações até a desigualdade e o analfabetismo digital.

Em tempos de grandes incertezas, complexidade e volatilidade no cenário socioeconômico global, a transformação digital tem sido um dos fenômenos que vem crescendo de forma exponencial. Tanto atores da área acadêmica quanto de mercado demonstram o interesse, a necessidade e a relevância

dessa jornada para o enfrentamento do atual contexto. Embora a expressão “o mundo mudou” possa ser considerada clichê, de fato ela é extremamente apropriada para o momento presente.

A Era Digital ganha cada vez mais força nas estratégias de negócio, no estabelecimento de políticas públicas, na interação entre as pessoas, no comportamento social, na formação de novas competências profissionais, sendo uma constante e uma certeza para qualquer organização ou indivíduo que queira se estabelecer no que é chamado de Nova Economia. É caracterizada por um cenário de transição baseado em uma economia predominantemente de serviços e pelo crescimento do fluxo de capital para os negócios ligados à tecnologia, à internet e à indústria criativa, mas também acelerada pela convergência do mundo físico, biológico e digital (Quarta Revolução Industrial), com efeitos radicais e irreversíveis em todos os setores.

Seria irresponsável afirmar que estamos todos no mesmo nível de maturidade e compreensão e que esse é um processo linear ou que tudo será substituído pelo novo. Entretanto, é possível afirmar que passamos da certeza das discussões de comando, controle e qualidade (temas que ainda ecoam e dominam alguns ambientes e setores mais tradicionais) para novos modelos de governança baseados em valor, resultado, experimentação, propósito e para a capacidade dinâmica de desenvolver as habilidades e as pessoas para os cenários de constante mudança.

Entre 2020 e 2021, sentimos os efeitos e o peso do imprevisível. A estratégia foi substituída por práticas, acompanhadas de termos, como adaptação, resiliência e compreensão. Alguns negócios prosperaram ao fluir a força de trabalho, os produtos e serviços para o mundo digital e conectado em rede. Sem o olho no olho, todos sofremos os impactos de tomar decisões em meio à pandemia e de entender e criar, do dia para noite, protocolos corporativos, tendo o digital como protagonista.

Para compreender bem a utilidade e benefícios da transformação digital, é importante entender que existem muitas maneiras de defini-la. Sem o intuito de qualificar nem esgotar o tema, consideramos que a transformação digital não diz respeito, basicamente, à tecnologia, mas, sim, ao pensamento estratégico<sup>2</sup>, o que exige mudanças fundamentais de lideranças, cultura, operações e entrega de valor. Para as vantagens das tecnologias emergentes e sua rápida expansão nas atividades humanas, uma organização precisa se reinventar, transformando radicalmente todos os seus processos e modelos.

A tecnologia digital passou a assumir um papel essencial nos negócios para garantir melhores desempenhos e resultados. Ela realizou uma grande mudança na estrutura das corporações e as ajuda a acompanhar as novas demandas de seus clientes. No entanto, vale salientar que a tecnologia deve ser considerada um meio e não um fim. Há diversos fatores envolvidos na transformação digital, que serão apresentados e discutidos na sequência.

Uma frase que define bem essa visão é passar de um sistema de produção em massa padronizado para um modelo de customização em massa, em que se estabelecem os meios para o chamado lote de um produto só, individual, personalizado.

Um exemplo prático foi a guerra dos navegadores de internet na segunda metade da década de 1990. A Netscape, considerada uma empresa da Nova Economia, tinha 16 meses de existência quando fez a sua oferta pública inicial de ações (IPO) na Bolsa de Valores, alcançando um valor de mercado de 3 bilhões de dólares<sup>3</sup>. Alguns anos depois, com o surgimento dos *smartphones* e a evolução da conectividade, novos aplicativos e negócios digitais, como Uber, Airbnb, Netflix, Ifood, Nubank, entre tantos outros, encontraram oportunidades para criar negócios focados na experiência do cliente, em tecnologia e uma nova forma de gestão.

### 13.2 O digital e os pilares da transformação

O enfrentamento da inércia gerencial (um dos principais obstáculos para a transformação digital) requer consciência sobre o desafio de saber por onde começar e decidir a que patamar se quer chegar em relação à transformação digital. Para criar o impulso apropriado, é aconselhável seguir três questões centrais, logo no início do processo<sup>4</sup>:

- **Criar uma conscientização:** os altos executivos de sua organização compreendem as possíveis ameaças e oportunidades advindas das tecnologias digitais e a necessidade de transformação?
- **Definir um ponto de partida:** qual é o nível de maturidade das competências digitais de sua cooperativa e quais ativos estratégicos atuais irão ajudá-la a se destacar?
- **Criar uma visão comum:** a liderança de alto escalão já está alinhada com a visão de futuro digital da cooperativa?

Com base nesses três pontos centrais, diversas organizações do cenário nacional e internacional desenvolvem diversas categorias de análise, o que será denominado neste capítulo como pilares da transformação digital. De forma resumida, podemos considerar como pilares essenciais: (i) estratégia; (ii) tecnologias; (iii) pessoas; (iv) processos; (v) públicos de interesse.

#### Estratégia

A estratégia é o elo que conduz os indivíduos e as organizações a tomar as melhores decisões. Sua construção precisa estar pautada nos seguintes tópicos: (i) dores; (ii) objetivos e metas; (iii) dados; (iv) inovação.

A identificação das dores ou problemas é o ponto de partida para a concepção da estratégia. A clareza sobre a dificuldade que impede que a organização se desenvolva digitalmente permite que o gestor e o grupo de pessoas envolvidas delineiem o caminho mais assertivo na busca de melhores resultados.

Identificadas as dores, a definição dos objetivos e metas é a etapa fundamental na condução dos esforços da organização. Esses objetivos e metas são projeções de situações futuras desejadas, descritas como resultados quantitativos e qualitativos que uma organização precisa alcançar. Diante da

amplitude de atuação que a transformação digital possibilita, é fundamental considerar os diversos atores envolvidos no negócio (clientes, fornecedores, cooperados, colaboradores etc.).

O terceiro elemento importante na constituição da estratégia – os dados – possibilita a melhor compreensão sobre o cenário em que a organização está envolvida, fornecendo argumentos sólidos na defesa da estratégia estabelecida. Um dos grandes escritores do momento, o historiador israelense Yuval Harari, traz, no seu livro *Homo Deus*<sup>5</sup>, um capítulo exclusivo para falar sobre a religião dos dados. O dataísmo – termo utilizado para demonstrar o protagonismo dos dados para revelar a realidade – representa a forma mais sofisticada para a tomada de decisões. Partindo da máxima positivista de que contra fatos não há argumentos, qualquer fenômeno ou entidade consiste num fluxo de dados.

Por fim, mas não menos importante, a inovação é condição indispensável na elaboração de estratégias para a transformação digital. É muito importante esclarecer que uma simples mudança no produto ou no processo não significa inovação. Ao estabelecer uma estratégia nesse contexto, você deve questionar: qual é o valor agregado? Quais são a diferença e o impacto para o cliente? Houve uma mudança significativa no negócio? Se a resposta for positiva, sua organização estará no caminho correto da inovação.

### **Tecnologias**

Klaus Schwab, em seu livro *A Quarta Revolução Industrial*<sup>6</sup>, menciona que ainda precisamos compreender de forma mais abrangente a velocidade e a amplitude dessa nova revolução. De nada adiantam a inserção e utilização desenfreada de tecnologias digitais, sem ter o planejamento bem realizado e as estratégias bem estabelecidas de como utilizá-las.

Para auxiliar os gestores na identificação da relevância, viabilidade e acessibilidade de tecnologias em uma organização, Rafael Sampaio, em seu livro *Vantagem digital*<sup>7</sup>, apresenta três perguntas direcionadoras:

1. Se essa tecnologia for adotada na sua empresa, ou por concorrente, ela terá potencial de alterar o valor percebido pelo consumidor final?
2. Igualmente, se essa tecnologia for adotada na sua empresa, ganhará ou perderá espaço competitivo? Como irá afetar a participação de mercado? Irá aprimorar a eficiência operacional? Mudará a cadeia de valor?
3. A adoção dessa tecnologia poderá ampliar o mercado consumidor dos seus produtos e serviços, por exemplo, levando produtos B2C para o mercado B2B?

A conectividade e a convergência tecnológica são tendências que cada vez mais têm alcançado uma quantidade exponencial de pessoas. Assim, nas entrelinhas, a democratização de acesso é um tema recorrente que precisa estar presente na agenda dos gestores das organizações. O uso pleno do termo “democratização” significa que todos, indistintamente, possam utilizar e se beneficiar das tecnologias disponíveis.



## Pessoas

Provavelmente, você já deve ter lido algum texto ou escutado de alguém que a transformação digital não se refere apenas à tecnologia, mas também a pessoas. No mundo dos negócios, significa que as pessoas exercem um papel importante. Novos conhecimentos, habilidades e atitudes moldam o comportamento organizacional na Era Digital.

As pessoas estão no centro dos desafios que as empresas enfrentam em relação ao imperativo da transformação digital. Problemas como a pouca agilidade, obsolescência de produtos, saída da base de clientes e falta de foco estratégico podem ser resolvidos por meio de pessoas qualificadas, empoderadas, conscientes e engajadas, capazes de desenvolver soluções digitais para resolvê-los.

As habilidades (técnicas, gestão, comportamental) necessárias às pessoas na transformação digital são classificadas em duas grandes categorias: *hard* e *soft skills*. As primeiras são tradicionalmente identificadas nos currículos escolares, nas formações acadêmicas. Já as *soft skills* não são necessariamente aprendidas de modo formal e vêm ganhando destaque cada vez mais na agenda empresarial.



### Saiba mais



► O Centro de Inovação Sesi (CIS) Longevidade e Produtividade é o responsável pelo estudo *Skills 4.0: habilidades para a indústria*<sup>8</sup>. A intenção do trabalho é fortalecer a incorporação dessas habilidades nas empresas e compartilhar informações de fronteira com todos os interessados na valorização do potencial humano no contexto da Quarta Revolução Industrial.



► Os autores da obra *Tecnologia não é tudo*<sup>9</sup> enfatizam que investir alto apenas em novas tecnologias não é a solução para entrar na era digital. É necessário investir em pessoas, mudar a cultura organizacional e formar líderes ágeis, que se adaptam rapidamente às mudanças e levam a tomada de decisão até os níveis hierárquicos mais baixos, para que os processos não fiquem parados.

## Processos

As mudanças provenientes dos modelos de negócios, transformando-se em digitais ou híbridos (analógicos e digitais), decorrem dos avanços na tecnologia. Frequentemente, isso ocorre não porque as empresas precisam se transformar se quiserem sobreviver, mas também para ganhar escala exponencial de mercado. O mercado passou a esperar que as empresas criem experiências digitais eficientes, e uma empresa que não se adaptar a esse novo modelo de cliente digital será abandonada. Diante desse cenário, os processos, quando executados de forma estruturada, possibilitam que os objetivos estabelecidos no plano de transformação digital tornem uma organização mais produtiva e competitiva.

Os principais benefícios do bom funcionamento deste pilar são:

- **Automatização do ciclo produtivo:** as novas tecnologias permitem que as cooperativas automatizem o seu ciclo produtivo (da cadeia de suprimentos até a interação com o cliente). As cooperativas tornam-se mais ágeis e isso possibilita que elas usem seu capital humano de maneiras mais eficientes.
- **Novos fluxos de receita:** caminhos lucrativos, que talvez não estivessem abertos para as empresas quando elas foram fundadas, podem estar disponíveis por meio das tecnologias emergentes inseridas nos processos.
- **Experiências mais personalizadas e atrativas para os clientes:** a estruturação dos processos permitirá que as cooperativas atendam melhor a seus clientes, oferecendo melhores experiências.

### **Públicos de interesse**

Em um contexto atual, ainda com tempos difíceis ocasionados pela pandemia, precisamos encontrar novos caminhos para a recuperação e consequente desenvolvimento das cooperativas. Este momento de crise tende a despertar um nível de colaboração mais amplo em comparação a tempos normais. A colaboração em processos de transformação digital torna-se questão de sobrevivência para muitas organizações. Existem diversas iniciativas surgindo a todo instante, por meio da associação de atores representativos do meio empresarial. No entanto, há necessidade de filtrar os melhores caminhos para o estabelecimento de práticas de transformação digital.

Diversos são os públicos envolvidos na transformação digital de uma cooperativa. Uma premissa básica para qualquer organização que busque se estabelecer nesse contexto é o envolvimento e engajamento em ecossistemas de inovação, os quais se desenvolvem por vários motivos: necessidade de recursos, legitimidade institucional, controle de poder, entre outros. Na transformação digital, entendida não só como a inserção tecnológica em uma organização, mas como uma mudança radical do modo de produção e consumo, amplia-se a conexão com os atores envolvidos em ecossistemas.

### **13.3 As tecnologias habilitadoras**

As tecnologias habilitadoras da transformação digital podem ser encontradas em publicações de especialistas como tecnologias exponenciais ou facilitadoras. Inteligência artificial, Cloud Computing, *Big data* e Analytics, Realidade Virtual, Realidade Aumentada, Internet das Coisas (IoT), Manufatura Aditiva etc. são algumas das tecnologias disponíveis para as organizações<sup>10, 11</sup>.

A Internet das Coisas (IoT) envolve o conceito de que qualquer coisa individual (pessoa, objeto, máquina, sensor etc.) pode se conectar e se comunicar através da internet, trocando dados e informações com qualquer outra coisa. Exemplos cotidianos incluem os *smartphones*, *smartwatches*, TVs smart, geladeiras e robôs aspiradores. No contexto das indústrias, a Internet das Coisas Indus-

trial (IIoT) requer uma alta confiabilidade e disponibilidade em tempo real dos dados de máquinas, sensores, produtos e componentes, para que, em conjunto com outras tecnologias habilitadoras, como *Big Data* e *Cloud Computing*, aprimorem a eficiência e agregação de valor da fábrica inteligente.

A Computação em Nuvem (*Cloud Computing*) é caracterizada principalmente pela servitização e terceirização da estrutura e de recursos de TI para fora da organização. Em geral, é fornecida como um serviço ajustável à necessidade da organização-cliente, possibilitando a redução de custos pela racionalização dos recursos utilizados, além da alta facilidade de escalabilidade e portabilidade. No contexto industrial, a Manufatura em Nuvem (*Cloud Manufacturing*) almeja providenciar toda a infraestrutura de tecnologia da informação às etapas do processo produtivo por meio da Computação em Nuvem.

O *Big data* é caracterizado pelo grande volume, variedade e velocidade de dados estruturados, semiestruturados e não estruturados. Além dos três Vs originais (volume, variedade e velocidade), pode ser caracterizado por outras dimensões como veracidade, volatilidade, verificação, validação, valor etc. Seu grande valor para as organizações reside nos *insights* que pode gerar a partir de análises avançadas, as quais também estão relacionadas ao Aprendizado de Máquina (*Machine Learning*) e à inteligência artificial (*artificial intelligence*).

A Inteligência Artificial e o Aprendizado de Máquina englobam sistemas capazes de aprender determinadas atividades complexas em um nível similar à inteligência humana. Áreas proeminentes de aplicação incluem a automatização de processos administrativos ou industriais, reconhecimento de diferentes tipos de imagem, como exames médicos, processamento de linguagem natural, bem como carros e robôs autônomos.

A Simulação com modelagem permite que organizações compreendam problemas, explorem e experimentem soluções em produtos, processos e até mesmo na dinâmica de sistemas, que, por sua vez, podem contribuir para o aumento da qualidade de produtos e da eficiência de processos. No contexto industrial, a fábrica virtual e o gêmeo digital são compreendidos como modelos de simulação de alta fidelidade, respectivamente, para a fábrica como um todo e para máquinas, equipamentos, produtos, peças, entre outras coisas.

A Realidade Aumentada tem como princípio a combinação da realidade com objetos adicionados digitalmente, a qual pode ser visualizada por meio de vídeo, dispositivos ópticos ou retinianos, hologramas ou até projeções. Ela tem sido utilizada em diferentes aplicações para treinamento, *design* de produtos, operações, manutenção, diagnósticos, serviços, vendas e *marketing*, bem como em diversas áreas, como turismo, entretenimento, hospitalar, industrial, entre outras. Inclusive, essa tecnologia renovou seu potencial exponencial com o advento recente do metaverso.

A Manufatura Aditiva ou Impressão 3D é caracterizada pela criação de um artefato (geralmente um objeto) pela deposição de várias camadas de materiais. As vantagens da Impressão 3D incluem a facilidade de impressão direta a partir de programas de *design*, customização, produção sob demanda, capacidade de produção de objetos complexos e ocultos, entre outras. Os campos de aplicação da Manufatura Aditiva vão desde a fabricação em escalas pequeníssimas, como na eletrônica, até grandes escalas, como na construção civil.

A Integração Vertical e Horizontal de Sistemas é outra tecnologia habilitadora de destaque da transformação digital, especialmente na indústria 4.0. A partir da perspectiva da Engenharia Operacional, oposta à perspectiva da Administração Estratégica, a integração horizontal se refere à integração entre empresas, considerando a cadeia de fornecimento de um produto ou serviço até o cliente, ao passo que a integração vertical diz respeito à integração entre os departamentos internos de uma organização e suas respectivas camadas de sistemas, incluindo artefatos físicos, sensores, controle de produção, sistema de execução de fabricação (MES), planejamento de recursos empresariais (ERP) etc.

Os Robôs Autônomos e robôs colaborativos também constituem tecnologia habilitadora da transformação digital. Os Robôs Autônomos são capazes de decidir sozinhos como realizar determinada rotina e podem, inclusive, trabalhar em conjunto com diferentes robôs autônomos. Por outro lado, os robôs colaborativos são caracterizados pela adequação e suporte ao trabalho em conjunto com humanos.

Por fim, a Cibersegurança é outra tecnologia habilitadora da transformação digital. De modo geral, a Cibersegurança é uma proteção necessária contra invasões ou ataques para que as outras tecnologias habilitadoras sejam aplicadas adequadamente pelas organizações.

### 13.4 Fundamentos dos pilares da transformação digital

Todo processo de transformação, respeitadas as particularidades de cada ramo, exige muito mais do que frases de efeito, testes esporádicos com novas tecnologias ou uma área isolada de inovação composta por perfis em início de carreira. É preciso trazer a inovação para a pauta da liderança e também estabelecer a conexão com a realidade das cooperativas.

Além da criação de um senso de urgência na alta gestão, da coalizão administrativa para a definição de estratégias e recursos, temos de comunicar uma visão: onde estamos, o que queremos e aonde podemos chegar por meio do digital. São fundamentais o empoderamento dos colaboradores e a atração de talentos e habilidades digitais. Trata-se de acelerar uma nova forma de pensar na organização, em uma cultura de constante aprendizado e busca por resultados.

Apesar dos diferentes aspectos e modelos apresentados neste capítulo, podemos sintetizar alguns aspectos fundamentais que suportam os pilares da transformação digital em qualquer organização.

No que se refere à **infraestrutura tecnológica**, devemos considerar a demanda por serviços multicanais (*omnichannel*), a conexão com aplicações e máquinas mais modernas, além de aspectos críticos como baixa latência, alta disponibilidade, *performance*, agilidade e segurança dos sistemas operacionais. A infraestrutura é fator crucial de competitividade e sobrevivência, impactando a produção, o faturamento e até a viabilidade da inovação. Já não cabe mais a visão da área de tecnologia da informação apenas como suporte à operação, mas, sim, como aspecto vital em cada projeto, na cocriação de produtos, serviços e na descoberta de formas de conexão com clientes, cooperados e parceiros.

Temos realidades distintas, mas, em geral, muitas cooperativas evoluíram nos últimos cinco anos, ao adotar (algumas por necessidade, outras por visão) a computação em nuvem, ao ampliar o investimento em infraestrutura de internet, ao promover a digitalização de processos e adoção de novos equipamentos e tecnologias, como *Robot Process Automation* (RPA), *drones*, inteligência artificial, *blockchain*, IoT etc. A perspectiva do 5G será transformadora para os negócios e potencializadora de um ecossistema conectado.

Por outro lado, são poucas as que detêm um **Plano Estratégico Tecnológico**, com a definição das prioridades de digitalização, quanto à clareza na arquitetura de dados (captação, armazenamento, disponibilidade, políticas de uso e segurança) e ao mapeamento das habilidades necessárias para a construção de uma sabedoria tecnológica. Como afirma Satya Nadella, presidente executivo da Microsoft, no futuro, toda empresa será uma empresa de tecnologia. Isso porque boa parte de nossas atividades estará ligada ao uso, análise dos dados e utilização de *softwares* e algoritmos para nos apoiar na entrega de soluções. É muito mais do que apenas digitalizar processos analógicos.

Afinal, como transformar dados em sabedoria? Dentre os desafios, temos a falta de alinhamento, a demora na tomada da decisão, a não priorização dos recursos e até o não reconhecimento e baixo investimento nas capacidades internas para atuar com dados. Ao trazer novamente o tema da inovação, são evidentes a aversão ao risco e, consequentemente, uma baixa maturidade digital na maioria das cooperativas. Nos últimos anos, foram constantes os eventos, semanas e cursos internos sobre o tema, mas a percepção é que poucas iniciativas evoluem para um plano de ação efetivo, constante, e a criação de um ciclo capaz de reinventar o negócio.

Outro aspecto crítico está na orquestração técnica (interoperabilidade dos dados), jurídica (governança e *compliance*) e negocial (modelos de negócios) para o estabelecimento de um ecossistema de troca e respectivo **fluxo da informação**. A primeira refere-se aos padrões que possibilitam a troca de dados por sistemas diferentes: são linguagens, barreiras técnicas e arquiteturas que nem sempre permitem essa fluidez. O segundo aspecto diz respeito aos limites, restrições e regras do jogo. Alguns ramos são mais regulados (como saúde), enquanto outros dispõem de maior flexibilidade e autonomia (como serviços). Por fim, toda essa modelagem precisa de viabilidade financeira

para atender às expectativas dos envolvidos, encontrar caminhos em relação aos conflitos de interesse e ao potencial de geração de valor e resultados.

Todos os dias, uma infinidade de dados circula nas operações, nos pontos de vendas, no uso de produtos e prestações de serviços, porém são raras as organizações que conseguem extrair algum tipo de valor, identificar oportunidades, entender melhor os clientes ou captar novas fontes de receita. É fundamental estabelecer um ambiente de confiança que estimule soluções baseadas e centradas nos clientes, cooperados e usuários.

Aqui, podemos destacar que, apesar de a palavra “intercooperação” estar no cerne do conceito cooperativista, na prática, muitos líderes, do mesmo ramo e sob a mesma marca, concorrem pelo pioneirismo ou reservam suas ideias, ações e projetos, sem perceber que a melhor estratégia seria compartilhar ao máximo, tanto os custos quanto os riscos tecnológicos. Não há transformação sem o pensamento em ecossistema, integrado aos fornecedores, prestadores de serviços, cooperados e até reguladores.

Em síntese, boa parte dos problemas a respeito de infraestrutura e fluxo da informação é causada por miopia da **gestão**, por inabilidade política e falta de conhecimento quanto a como fazer. Apesar de, nos últimos dez anos, terem “explodido” os cursos, referências e metodologias de gestão, com inúmeras práticas focadas na agilidade e novos modelos organizacionais, ainda imperam estruturas pautadas por modelos de gestão hierárquicos, departamentalizados, em que a centralização da tomada de decisão coaduna com muito discurso e pouca prática, fato que reforça a frustração de alguns líderes frente aos resultados alcançados.

A ideia de primeiro cuidar das pessoas, depois dos produtos e depois do lucro e das sobras permanece estática nas páginas dos livros dos gurus de gestão. É evidente que, ao longo da existência, boa parte das cooperativas se adaptou e integrou novas tecnologias. No entanto, há um campo fértil para ser explorado, principalmente quando pautado nos princípios cooperativistas da gestão democrática, da participação econômica, da autonomia e independência, como também no estímulo à educação e no compromisso com a comunidade.

O caminho passa por fortalecer esses princípios a partir de uma **cultura de aprendizado e de resultados**. Na prática, é como trazer algumas metodologias que estimulem o autoaprendizado, o aprender fazendo, o autoconhecimento e a construção de comunidades, tanto entre as equipes quanto com clientes, parceiros e comunidade. A proposta de desenvolver mentalidade digital está intimamente conectada com habilidades técnicas, porém os resultados dependem das habilidades comportamentais, ou seja, da compreensão, absorção e prática de aspectos como tolerância ao risco, ambiente de confiança, ideias em rede, propósito, com métricas bem definidas. A soma das experiências, crenças e valores da organização codifica o DNA digital. Como afirma Rogers, a transformação digital não tem a ver com tecnologia, mas com **estratégia e novas formas de pensar**. E esse saber fazer, em um cenário incerto, envolve construir produtos (físico-digitais), testar rapidamente (medir), aprender com os dados para evoluir<sup>12,13</sup>, sendo fundamental uma cultura em que as pessoas estejam no centro e a cola-

boração permita uma tomada de decisão baseada em dados e em modelos ágeis de experimentação diretamente com os clientes e usuários.

### 13.5 Liderança e prática na transformação digital

Um dos princípios básicos da gestão – trabalhar para e com pessoas –, se bem empregado, permite que uma organização tenha condições de se desenvolver com mais consistência. É evidente que existe uma série de fatores condicionantes, com vistas à *performance* organizacional. Para entender melhor as nuances que envolvem esses fatores, é fundamental compreender os princípios que fundamentam a gestão de pessoas e liderança<sup>14</sup>.

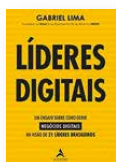
O líder engajado e comprometido com a transformação digital exerce papel primordial no sucesso das mudanças dentro e fora da cooperativa. Entre as suas principais funções nesse processo, estão:

- Fortalecer o engajamento dos colaboradores sobre a transformação digital na cooperativa, promovendo a autonomia e reconhecimento de práticas inovadoras.
- Fomentar o desenvolvimento de parcerias com atores estratégicos, por meio de uma comunicação clara e ágil, estabelecendo parâmetros concretos sobre o relacionamento.
- Participar ativamente de canais de compartilhamento de práticas, representando institucionalmente os interesses da organização.
- Utilizar continuamente tecnologia para a tomada de decisão, permanecendo atento às suas atualizações, sem deixar também de identificar possibilidades de utilização delas pela maior quantidade de colaboradores.
- Fomentar a cultura digital dentro da cooperativa, constituindo valores sólidos, com vistas à permanência e manutenção contínua das práticas de transformação digital.
- Desenvolver plano de transformação digital para a instituição, definindo responsabilidades, recursos e prazos de implementação.
- Conhecer sobre transformações existentes no mercado (nacional e internacional), especialmente as relacionadas ao ramo de atuação.
- Expandir periodicamente os canais de relacionamento e envolvimento do consumidor e do cooperado nas estratégias da cooperativa.

A liderança, nesta nova era digital, configura-se por meio da junção de habilidades técnicas, sociais e comportamentais. O bom conhecimento em tecnologia permite que o líder tenha segurança, confiança e argumentos precisos para orientar a equipe técnica que desenvolve os projetos de transformação digital. No entanto, é fundamental que o líder digital saiba se relacionar bem com seus colaboradores e os atores externos envolvidos nos negócios. Além das habilidades técnicas e sociais, o líder digital precisa se fundamentar em habilidades comportamentais, como, por exemplo, a capacidade de resiliência, diante das mudanças constantes do ambiente.



#### Saiba mais



- Como é ser líder dos negócios digitais brasileiros ao longo da segunda década do século XXI? Essa foi a pergunta central que o autor do livro *Líderes digitais*<sup>12</sup> apresentou para 21 dos mais influentes líderes do mercado digital brasileiro. O pensamento deles é fundamental para entender a evolução e a perspectiva no Brasil.



- No livro *Liderando na era digital*<sup>15</sup>, os autores destacam como grandes empresas em setores tradicionais, como financeiro, industrial e farmacêutico, estão usando a forma digital para obter vantagens estratégicas. O livro apresenta lições bem importantes sobre estratégias de relacionamento com clientes e como gerir melhor as atividades digitais.

### 13.6 Maturidade Digital 4.0

Você está preparado? Qual é o seu plano? Quem está colaborando? Como será implementado? Essas e outras perguntas são frequentes para entender de que forma você e a sua cooperativa estão inseridos no universo da transformação digital.

Ao realizar uma pesquisa simples e rápida no Google, é possível encontrar várias instituições especializadas que desenvolveram instrumentos para auxiliar as organizações a desenvolver seu processo de transformação digital. Foram selecionadas as seguintes:

#### Autodiagnóstico CITS 4.0

O Centro Internacional de Tecnologia de Software (CITS)<sup>16</sup> desenvolveu um instrumento de auto-diagnóstico de maturidade em Indústria 4.0 para que organizações de qualquer porte ou setor avaliem o seu nível de transformação digital, considerando o contexto propiciado pelas tecnologias da Quarta Revolução Industrial. O instrumento é composto por um total de oito dimensões: quatro dimensões organizacionais (estratégia e liderança; estrutura e gestão; pessoas; cultura) e quatro dimensões tecnológicas (recursos tecnológicos; integração e interoperabilidade de sistemas; manufatura, operações e logística; clientes, modelos de negócio, produtos e serviços inovadores), os quais serão abordados detalhadamente na seção 13.8.

#### Observatório Sistema Fiep

O Observatório Sistema Fiep, por meio do projeto Bússola da Transformação Digital<sup>17</sup>, pretende fortalecer o ambiente de negócios da indústria, disseminando, avaliando e compreendendo as práticas voltadas à transformação digital, alinhadas às necessidades do mercado. As seis dimensões de análise são: (i) gestão; (ii) produção e operação; (iii) estratégia; (iv) cadeia de suprimentos e distribuição; (v) pessoas; (vi) tecnologias facilitadoras.



### **Senai**

O instrumento que avalia a maturidade digital proposto pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai)<sup>18</sup> agrupa os seus indicadores em três dimensões: (i) estratégia e organização; (ii) manufatura e cadeia de suprimentos; (iii) modelo de negócio, produtos e serviços. Após o preenchimento do questionário, de modo geral, são identificados quatro passos fundamentais a ser percorridos pelas indústrias: (i) processos produtivos mais enxutos; (ii) requalificação de trabalhadores e gestores; (iii) tecnologias disponíveis e de baixo custo; (iv) pesquisa, desenvolvimento e inovação.

### **ABDI**

A Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI)<sup>19</sup> desenvolveu um instrumento com o objetivo de descobrir o estágio das necessidades da empresa e conhecer, como resultado, as tecnologias e soluções que ela precisa adotar para se adequar ao que há de mais atual na indústria. As quatro dimensões de análise são: (i) processos; (ii) produtos; (iii) sistemas de informação; (iv) organização.

### **Acatech**

Permitir uma avaliação holística do grau de maturidade da indústria 4.0 nas empresas, a fim de implementar soluções baseadas nas necessidades. Esse é o objetivo do estudo da Acatech<sup>20</sup>. As seis dimensões envolvidas no estudo são: (i) informatização; (ii) conectividade; (iii) visibilidade; (iv) transparência; (v) capacidade preditiva; (vi) adaptabilidade.

### **Instituto Cesar**

O Instituto Cesar utiliza o seu instrumento de transformação digital<sup>21</sup> para avaliar a preparação de empresas dos mais diversos setores econômicos para a era digital. As oito dimensões de análise do estudo são: (i) cultura e pessoas; (ii) consumidores; (iii) concorrência; (iv) inovação; (v) processos; (vi) modelos de negócio; (vii) dados e ambientes regulatórios; (viii) tecnologias habilitadoras.

### **McKinsey**

A McKinsey realizou um estudo com 124 empresas de grande e médio porte em diversos setores para mensurar a maturidade digital das empresas que atuam no país<sup>22</sup>. As 22 práticas de gestão avaliadas neste estudo concentram-se em quatro dimensões: (i) estratégia; (ii) capacidades; (iii) organização; (iv) cultura.

### **VDMA**

O modelo de maturidade da VDMA<sup>23</sup> oferece às empresas a capacidade de verificar sua própria iniciativa (prontidão) para a indústria 4.0. As seis dimensões de análise são: (i) estratégia e organização;

(ii) fábrica inteligente; (iii) operações inteligentes; (iv) produtos inteligentes; (v) serviços orientados a dados; (vi) funcionários.

### Etapas gerais dos instrumentos de maturidade digital

Em resumo, os instrumentos de mensuração da maturidade digital de uma organização permitem:

- **Conhecer:** a organização tem a possibilidade de conhecer seus pontos fortes e suas fragilidades em busca de melhoria das suas ações de transformação digital.
- **Orientar:** os gestores conseguem alinhar os objetivos estratégicos, realocando melhor seus recursos e mensurando de modo mais consistente seus resultados inerentes ao avanço tecnológico.
- **Avaliar:** comparar a realidade da sua organização em relação a entidades do mesmo ramo ou outras organizações no tocante à maturidade digital.

### 13.7 As cooperativas e a transformação digital

O Sistema Cooperativo Brasileiro é diverso, mas, apesar da distinção das atividades e características dos públicos, é evidente que a transformação digital está entre os principais temas estratégicos. O documento-base sobre governança e gestão do 14º Congresso Brasileiro do Cooperativismo aponta a transformação digital como uma nova mentalidade a ser conduzida pelos líderes<sup>24</sup>.

O documento destaca que, “para sobreviver e competir nesse novo cenário, as organizações devem incluir as novas tecnologias no centro de sua estratégia”. Os mesmos líderes devem estar preparados para responder à pergunta: como utilizar a transformação digital para melhorar a governança e a gestão das cooperativas? Por fim, o texto traz como uma das diretrizes estratégicas: “Privilegiar a temática Transformação Digital nos planos estratégicos e planos diretores de tecnologia da informação das cooperativas”.

Complementarmente, casos de sucesso de inovação em cooperativas envolvendo a transformação digital podem ser encontrados na seção Radar da Inovação da página *web* InovaCoop do Sistema OCB<sup>25</sup>. Os exemplos de transformação digital incluem:

- realização de assembleias virtuais pelas cooperativas Sicoob, Cogem, Expocaccer, Unimed Federação Rio e Coopersystem;
- aplicativos de plataforma intercooperativas Smartcoop e Supercampo, dos estados do Rio Grande do Sul e Paraná;
- robotização na Frimesa, uso de *drones* para inspeções na Lar, biometria facial na Uniodonto, Robô Laura de monitoramento de pacientes na Unimed;
- experiência inicial do Sicredi na transformação tecnológica e cultural por meio de *squads* (times) ágeis e multidisciplinares.

### 13.8 Como avaliar a maturidade em transformação digital da cooperativa?

Uma ferramenta simples e direta que a cooperativa pode utilizar para avaliar a maturidade em transformação digital é o Autodiagnóstico CITS de Maturidade em Indústria 4.0, o qual foi adaptado para ser utilizado por organizações de qualquer porte ou setor econômico, inclusive, comércio e serviços<sup>16</sup>.

As oito dimensões que compõem o autodiagnóstico são:

1. estratégia e liderança;
2. estrutura e gestão;
3. pessoas;
4. cultura;
5. recursos tecnológicos;
6. integração e interoperabilidade de sistemas;
7. manufatura, operações e logística;
8. clientes, modelos de negócio, produtos e serviços inovadores.

Vale enfatizar que, apesar de o termo “indústria 4.0” estar originalmente mais relacionado ao setor industrial manufatureiro, especialmente à fábrica inteligente, na realidade, estende-se para todos os setores da economia, inclusive, serviços. Exemplos da influência do conceito da indústria 4.0 em outros setores incluem os termos “saúde 4.0”, “agro 4.0”, “*fintechs* 4.0”, “turismo 4.0”, “serviços 4.0”, entre outros. A indústria 4.0 se refere à intensa transformação digital que o conjunto de tecnologias habilitadoras pode propiciar às organizações. Essa transformação é tão intensa que também é caracterizada como a Quarta Revolução Industrial.

O Autodiagnóstico CITS de Maturidade em Indústria 4.0 é organizado em dimensões organizacionais e tecnológicas, pois ambos os aspectos são necessários para o aprimoramento tecnológico das organizações. Cada uma das oito dimensões é composta por três questões e cada questão utiliza uma escala similar de seis pontos para o nível de maturidade (0%, 20%, 40%, 60%, 80% e 100%). Assim, o instrumento de autodiagnóstico contém 24 questões, que podem ser respondidas fácil e rapidamente pelas organizações cooperativas, seja por um avaliador individualmente, seja por um grupo de colaboradores avaliadores. A partir do autodiagnóstico, as cooperativas podem obter maior clareza quanto ao nível atual de maturidade, para, então, orientar um roteiro (*roadmap*) com estratégias, planos e ações de aprimoramento.

É certo que a Transformação Digital 4.0 trará no futuro grandes mudanças para as organizações, incluindo as cooperativas, bem como para a sociedade. Nesse sentido, o futuro do cooperativismo e das cooperativas é o tema abordado no posfácio do livro.

## Referências do capítulo

- <sup>1</sup> ISAACSON, Walter. Os inovadores: Uma biografia da Revolução Digital. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.
- <sup>2</sup> ROGERS, David.L. Transformação Digital: Repensando o seu negócio para a era Digital. São Paulo: Autêntica Business, 2018.
- <sup>3</sup> HOROWITZ, Ben. O Lado Difícil das situações difíceis: como construir um negócio quando não existem respostas prontas. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2015.
- <sup>4</sup> KOTTER, John. P. Liderando Mudanças: um plano de ação do mais notável especialista em liderança nos negócios. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- <sup>5</sup> HARARI, Yuval Noah. Homo Deus: uma breve história do amanhã. São Paulo: Editora Schwarcz, 2016.
- <sup>6</sup> SCHWAB, Klaus. A quarta revolução industrial. São Paulo: Edipro, 2016.
- <sup>7</sup> SAMPAIO, Rafael. Vantagem Digital: um guia prático para a transformação digital. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- <sup>8</sup> SESI/PR.Skills 4.0: habilidades para a indústria. Curitiba: Sesi/PR, 2020.
- <sup>9</sup> KANE, Gerald C.; Philips, Ann; Copulsky, Jonathan R.; Andrus, Garth. Tecnologia não é tudo: entenda por que as pessoas são a verdadeira chave para a transformação digital do seu negócio. São Paulo: Benvirá, 2020.
- <sup>10</sup> RODRIGUES, Thales Volpe. Proposição de um modelo para mensurar o nível de prontidão de uma indústria para a implementação da indústria 4.0. 2021. 219 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2021.
- <sup>11</sup> ALCÁCER, Vitor; CRUZ-MACHADO, Virgílio. Scanning the industry 4.0: A literature review on technologies for manufacturing systems. Engineering science and technology, an international journal, v. 22, n. 3, p. 899-919, 2019..
- <sup>12</sup> LIMA, Gabriel. Líderes Digitais: Um ensaio sobre como gerir negócios digitais na visão de 21 líderes brasileiros. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- <sup>13</sup> RIES, Eric. A Startup Enxuta: como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos. São Paulo: Editora Sextante, 2019.
- <sup>14</sup> GUPTA, Sunita. Implantando Estratégia Digital. São Paulo: M books do Brasil, 2019.
- <sup>15</sup> WESTERMAN, George; BONNET, Didier; MCAFFE, Andrew. Liderando na era digital. São Paulo: M.Books do Brasil, 2016.
- <sup>16</sup> CENTRO INTERNACIONAL DE TECNOLOGIA DE SOFTWARE - CITS. Autodiagnóstico de maturidade em Indústria 4.0. disponível em: <https://www.diagnosticsmaturidadecits.com>. Acesso em: 10/02/2022.
- <sup>17</sup> FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ - FIEP. Bússola da Transformação Digital. Disponível em: <https://www.bussolasdaindustria.org.br/transformacaodigital/>. Acesso em: 01/02/2022.
- <sup>18</sup> SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL - SENAI. Avaliação de Maturidade: Indústria 4.0. Disponível em: <https://maturidade.senai40.com.br>. Acesso em: 01/02/2022.
- <sup>19</sup> AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - ABDI. Índice de Transformação Digital. Disponível em: <https://itd.abdi.com.br/>. Acesso em: 01/02/2022.
- <sup>20</sup> SCHUH, Günther; Anderl,Reiner; Dumitrescu, Roman, Krüger, Antonio; ten Hompel, Michael. Industrie 4.0 maturity index: Managing the digital transformation of companies – Update 2020. Munique: Acatech, 2020.

<sup>21</sup> CESAR. Índice CESAR de Transformação Digital. Disponível em: <https://transformacao.cesar.org.br/>. Acesso em: 01/02/2022.

<sup>22</sup> MARTINS, Heitor; Dias, Yran Bartolumeu; Castilho, Paula; Leite, Daniel. Transformações digitais no Brasil: insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país. McKinsey, 2019.

<sup>23</sup> VDMA. Industry 4.0 Readiness Online Self-Check for Businesses.

<sup>24</sup> SISTEMA OCB. Documento Base - Governança e Gestão. 14º Congresso Brasileiro do Cooperativismo, 2019.

<sup>25</sup> SISTEMA OCB. Inovacoop: Radar da Inovação. Disponível em: <https://inova.coop.br/radar#cases>. Acesso em: 29/12/2021.

# Soluções para um novo cooperativismo

O cooperativismo paranaense já não é o mesmo de décadas atrás. Muita coisa mudou. No ramo agropecuário, investiu-se em modernização e agregação de valor dos alimentos *in natura*. Este movimento de agroindustrialização resultou num portfólio amplo e variado de produtos alimentícios que são comercializados no mercado nacional e em mais de 100 países. Geração de emprego e renda para quem produz e garantia de origem e qualidade para quem compra produtos e serviços com a marca de cooperativa.

No ramo crédito, as cooperativas posicionam-se entre as maiores instituições financeiras do país, democratizando o acesso a serviços e produtos financeiros e dinamizando economias locais, com resultados positivos para toda a sociedade.

No ramo saúde, as cooperativas são líderes de mercado, com ampla presença nos municípios, incluindo, rede própria de hospitais, laboratórios e outras unidades de atendimento. Também nos ramos transporte, infraestrutura, consumo e trabalho, produção de bens e serviços, os empreendimentos cooperativos se expandem. Geração de emprego e renda para quem trabalha e garantia de origem e qualidade para quem adquire produtos e serviços de cooperativas.

O cooperativismo está mais desenvolvido e tem potencial para ir além. Um cenário positivo, sem dúvida. Mas também desafiador. Afinal, administrar uma cooperativa que recebe, armazena e vende produtos *in natura*, é uma situação, mas administrar uma cooperativa que também industrializa e distribui um portfólio variado de produtos para o mercado interno e externo, é um cenário muito diferente. O mesmo vale para as cooperativas de crédito, saúde e dos demais ramos que hoje precisam fazer frente à nova ordem mundial, marcada por transformações rápidas, não-lineares e imprevisíveis.

E em meio a isso, surgem desafios que precisamos dar conta para manter a competitividade e a sustentabilidade dos negócios, como o gerenciamento de marca, adoção de novas tecnologias, Compliance, LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) e, agora, o ESG – abreviação para “Environment, Social & Governance” -, um índice que avalia as operações das principais empresas conforme os seus impactos em três eixos da sustentabilidade – o meio ambiente, o social e a governança.

Neste contexto de incertezas e complexidade, a inovação tornou-se um caminho necessário, motivo pelo qual o Sistema Ocepar lançou o Programa de Inovação para o Cooperativismo Paranaense. O objetivo é fomentar a cultura da inovação e formar agentes multiplicadores que possam atuar junto as suas cooperativas, idealizando, planejando e executando ações com o uso de ferramentas e metodologias adequadas. O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná (Sescoop/PR) é responsável pela execução do Programa de Inovação que inclui, em seu rol de ações, uma for-

mação ministrada pelo Instituto Superior de Administração e Economia Mercosul (ISAE), formatada em conjunto com o Sistema Ocepar para atender as características do modelo cooperativista e suas demandas por conhecimento em inovação.

Com o êxito do Programa, chegou o momento de avançarmos um degrau a mais rumo a consolidação da cultura da inovação e formação de um ecossistema maduro e colaborativo. Não a-toa, a inovação é um dos alicerces do Plano Paraná Cooperativo 200 (PRC200), o novo planejamento estratégico do cooperativismo paranaense. Lançado em julho de 2020, o PRC200 foi construído a partir de estudos sobre cenários e tendências. Ele contempla 20 projetos, cujos resultados conjuntos vão possibilitar o atingimento das metas traçadas para a década, entre as quais fazer com que as cooperativas registradas no Sistema Ocepar somem R\$ 200 bilhões de faturamento, atinjam R\$ 10 bilhões de sobras líquidas e R\$ 5 bilhões em investimentos anuais, além expandir o quadro social, passando de 2,5 milhões de cooperados para 4 milhões, e de 200 mil empregos diretos para 200 milhões.

O projeto 9 do PRC200 é 100% voltado à inovação, tendo como objetivos: preparar as cooperativas para as transformações do ambiente de negócios por meio da inovação; promover programas de educação continuada em inovação; estimular a criação de comitês de inovação dentro das cooperativas; incentivar ecossistema de inovação; padronizar indicadores de inovação; incentivar a inovação aberta nas cooperativas do Paraná; e estruturar o Prêmio de Inovação das Cooperativas do Paraná.

Nosso papel, enquanto sistema, é despertar o interesse, propiciar conhecimento e apoiar com recursos e pessoas para que as cooperativas abracem a inovação. Também buscamos aproximar as nossas cooperativas de potenciais parceiros, entre os quais, instituições do Sistema S, universidades, incubadoras e aceleradoras, visando a troca de experiências e a atualização constante frente às mudanças estruturantes do mundo.

São muitas ideias, planos e projetos para que a inovação se fortaleça no cooperativismo do Paraná. É preciso gerar ideias, criar produtos e serviços inovadores, pensar “fora da caixa” e oferecer soluções que façam sentido e atendam a uma necessidade da cooperativa ou do mercado em que atuam, gerando valor aos negócios. Uma das ações já em andamento, fruto da parceria entre o Sistema Ocepar e o Sistema FIEP, visa a estruturação de um HUB de Inovação para a agroindústria. O objetivo é apresentar um ambiente colaborativo projetado para conectar as agroindústrias ao cenário da inovação e oferecer suporte para o desenvolvimento de soluções técnicas e estratégicas, além de novas oportunidades de negócio. Este primeiro HUB deve ser sediado em Toledo, mas já temos tratativas para pelo menos mais dois HUBs, um em Ponta Grossa e outro Londrina.

A inclusão da inovação no PRC200 mostra a importância dada ao tema. O resultado esperado é a profissionalização e que todas as cooperativas tenham um programa completo de inovação. O desenvolvimento do cooperativismo paranaense é o fim. E a inovação o meio pelo qual chegaremos lá.

**Leonardo Boesche**  
Superintendente do SESCOOP/PR

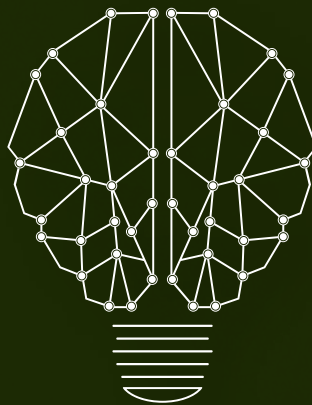






Este livro foi composto em Roboto Slab Light (texto) e Acumin Variable Concept Bold (títulos)  
e impresso sobre papel couchê fosco 120 gramas (miolo) e Triplex 300 gramas (capa).





# PROGRAMA DE **INOVAÇÃO**

cooperativismo paranaense

ISBN: 978-85-61105-18-1



978-85-61105-18-1