

DA INOVAÇÃO INTUITIVA PARA UM PROCESSO ESTRUTURADO

“INOVAÇÃO EM UM BANCO PÚBLICO”

Luis Henrique Mendes Guimarães*
Alexandre Navarro de Castro Barreto**

RESUMO

Este trabalho mostra que, apesar de várias iniciativas inovadoras, uma empresa que não tenha em sua estrutura um processo institucionalizado de Gestão da Inovação dificilmente colhe todos os resultados que essas iniciativas possam trazer. O objetivo é retratar um caso específico de uma instituição, o BDMG (Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais), comparando-a com outras que praticam e possuem um processo estruturado. São mostrados esses conceitos e a importância da implantação de ações que estruturem o lado intuitivo da inovação para um processo estruturado que potencialize seus efeitos. Vários ensaios recomendam e levam à conclusão de que existem oportunidades de melhorar os resultados.

184

* - Gerente do Escritório de Projetos e Inovação no BDMG. Graduado em Ciência da Computação – UFMG. Especialista em Gestão Estratégica – UFMG. Especialista em Finanças Empresariais – FGV. Especialista em Gestão da Inovação – UFSC. Email: lhenrique@bdmg.mg.gov.br

** - Gerente de Inteligência Competitiva no BDMG. Graduado em Administração – PUC-MG. Especialista em Gestão de Projetos – FDC. Email: alexandre@bdmg.mg.gov.br

Palavras-chave: *Inovação intuitiva. Processo institucionalizado. Gestão de inovação. BDMG.*

1 INTRODUÇÃO

O desafio do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) em se reinventar é a grande motivação para o uso de práticas que promovam a inovação em prol da busca e alcance de sua estratégia. A necessidade de trilhar um caminho em um mercado competitivo através da prestação de serviços que gere valor para os empreendedores do Estado exige esforços nesta linha de novas ideias e novas alternativas. A campanha "Inova BDMG" como "slogan" do Planejamento Estratégico e da Comunicação, reforçada pelo patrocínio do principal gestor da instituição e nas ações em curso resume o que se espera de um novo BDMG, e neste contexto, nada melhor do que a introdução dos conceitos de inovação. Mesmo com os fatores a favor acima citados, uma reflexão introdutória e preliminar permite afirmar que os resultados obtidos estavam fortemente relacionados ao que se pode chamar de competências intuitivas da organização e de técnicas de gestão já consagradas oriundas da liderança de seus executivos. Muito pouco se utilizou e se utiliza do conceito de inovação lastreado nas boas práticas de um processo à luz da literatura sobre o tema. Para melhor

entendimento das necessidades de reinvenção do BDMG realiza-se a seguir um breve cenário desse desafio.

Desde sua origem, o BDMG, tem exercido o papel principal de prover recursos financeiros de longo prazo visando estimular o crescimento das indústrias mineiras. Neste sentido, durante período significativo de sua história possuía um diferencial competitivo imbatível, que era o de instituição possuidora de recursos para financiamentos longos, com taxas subsidiadas.

Este significativo diferencial competitivo não demandava esforços por parte do Banco no sentido de buscar uma postura mais agressiva no mercado. Os clientes procuravam o Banco e, ainda que seus processos e procedimentos fossem mais complexos que os dos Bancos privados, os diferenciais de preço e prazo dos financiamentos criavam barreiras competitivas.

Entretanto, em decorrência das mudanças ocorridas no mercado, tais como: abundância de recursos creditícios de longo prazo, queda das taxas de juros da economia e acirramento da concorrência bancária, os diferenciais competitivos que marcavam o posicionamento do Banco esvaíram-se, impondo a premente necessidade de uma nova postura diante do mercado.

2 O ENTENDIMENTO DO TEMA INOVAÇÃO NO MERCADO

Em decorrência do crescimento lento, da "commoditização" e da competição globalizada, muitos CEOs segundo Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) veem a inovação como crítica para o sucesso da sua corporação. Muitas companhias têm uma compreensão errônea ou incompleta, uma visão estreita de como a inovação ocorre. Elas, em sua maioria, entendem a inovação apenas como sinônimo do desenvolvimento de novos produtos ou os tradicionais projetos de pesquisa e desenvolvimento. Mas, tal miopia pode levar a uma sistemática erosão das vantagens competitivas, resultando em empresas similares. Melhores práticas são copiadas e encorajadas por meios de "benchmarking", levando as companhias a perseguirem os mesmos consumidores com ofertas similares, usando capacidades e processos não diferenciados. Não bastasse isto, tendem a inovar nas mesmas dimensões. Isto pode ser exemplificado, segundo Michael Raynor (2007) por duas dimensões clássicas do problema: Custo e Diferenciação do Produto. As empresas, frequentemente caem na síndrome de que basta acelerar as mudanças restritas a custo e diferenciação do produto. Não considera que utilizar de modelos de mercado não propicia a diferenciação, chegando ao final na conclusão:

“Tenho a impressão de que, mesmo após correr tanto continuamos no mesmo lugar”.

3 A CULTURA ORGANIZACIONAL PARA INOVAÇÃO

Um aspecto importante que influencia a capacidade de inovação em uma organização é sua cultura, que é manifestada em 03 níveis segundo Schein (1993): os artefatos, valores e pressupostos. Os artefatos estão na ponta do iceberg, ou seja, aquilo que é visível facilmente. Os valores aquilo que sustentam a forma de agir das pessoas, logo abaixo da superfície e temos os pressupostos, onde estão as crenças profundas e inconscientes.

188

Segundo Schein (1993), a cultura para inovação não está no nível do que é visível (os artefatos) e sim nos níveis mais profundos: valores e pressupostos.

Para que a cultura de inovação possa ser efetivamente implantada, sendo parte integrante do dia a dia da empresa deve-se mergulhar na parte submersa do Iceberg. Por exigir um maior esforço de percepção, esta parte submersa deve ser bem trabalhada. Para isto, algumas recomendações, segundo Horta (2008), devem ser observadas.

A principal recomendação e a mais importante que haja conhecimento desta parte submersa do Iceberg por parte

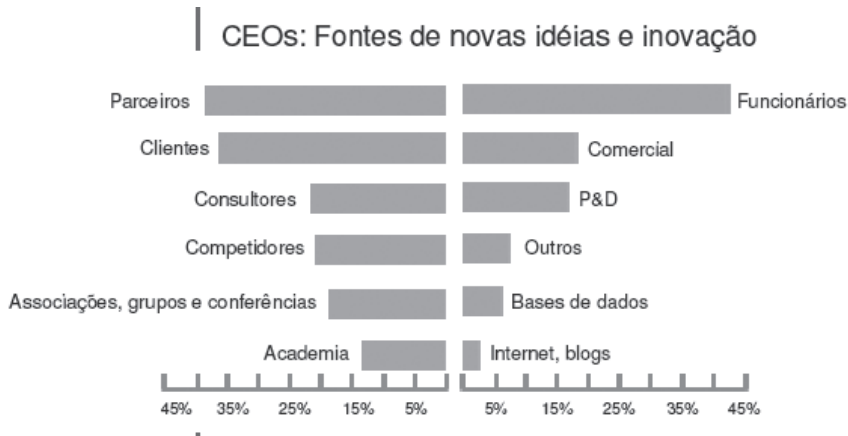
dos líderes e, total envolvimento na condução do processo de mudança. No curto prazo os efeitos trazidos por heróis internos da organização, geralmente pequenos grupos, podem funcionar, contudo com o tempo a probabilidade de sucesso da mudança tende a diminuir.

Outros aspectos, além da participação efetiva dos líderes é que quando o processo de mudança é conduzido somente por pessoas internas, isso se torna ainda mais difícil. Assim, passa a ser benéfico o envolvimento de novos membros e pessoas mais críticas com relação à organização, pois são mais sensíveis a essas características da cultura, e podem ser uma boa fonte de informação.

Além dos líderes, conforme estudo do IBM CEO (2006) a participação dos funcionários é de grande relevância, não somente nas fontes de novas ideias, mas indo além deste estudo na capacidade de implementação das mesmas. A pesquisa IBM abordou 11 regiões geográficas e 765 CEOs.

189

Figura 2.7 - Fontes de Ideias e Inovação: IBM Institute for Business Value



Fonte: CEI Study, 2006.

190

Embora os funcionários tenham grande representatividade, os CEOs reforçaram a importância da inovação colaborativa. Os parceiros de negócios e os clientes foram citados como as principais fontes de ideias inovadoras, apesar dos CEOs admitirem que suas próprias organizações não sejam suficientemente colaborativas. Reconhecem também que são os responsáveis por fomentar a inovação dentro de suas empresas. Porém, para orquestrá-la, os CEOs necessitam criar um ambiente cada vez mais propício à atuação. A inovação tem de ser gerada endogenamente.

Este ambiente propício além de estar respaldado e patrocinado por estes CEOs, deve conter em sua agenda atividades tais como:

- Pensar estrategicamente de forma ampla, gerenciando o mix de inovação no modelo de negócio, encontrando novas formas de mudar substancialmente o modelo como se agrega valor em sua instituição.
- Impulsionar a inovação através da integração entre negócios e tecnologia, combinando estes ao conhecimento de mercado.
- Incentivar a colaboração em escala massiva e o romper os limites geográficos, para abrir um mundo de possibilidades.
- Utilizar sempre da visão externa, utilizando-se de redes e parcerias, isto tudo como parte da cultura organizacional.

4 ARMADILHAS PARA A INOVAÇÃO: O PROCESSO DECISÓRIO

A falta de cultura para a inovação conforme o tópico anterior é o grande entrave para a implantação de um processo de gestão da inovação em uma instituição. Mas são algumas armadilhas que afetam todo o processo uma vez estabelecido.

Estas armadilhas podem estar no processo decisório. Por exemplo, o excesso de confiança em seu julgamento pode derrubar qualquer iniciativa inovadora.

As decisões colegiadas devem primar pelo conflito e respeito, sendo elementos importantes para boa qualidade da decisão em grupo, e o sucesso, na deliberação em grupo, depende da administração hábil de conflitos até atingir o consenso. Segundo Russo e Schoemaker, (1989), essas reuniões os membros são dominados pelo líder, onde o líder não é desafiado, e caso enveredem pelo caminho errado raramente voltam atrás, e sempre se apegam aquilo que a concorrência também se utiliza derruba grandes ideias.

192

A tese de Kahneman e Tversky (1979) que deu prêmio Nobel a ambos, chama-se “*Prospect Theory*” (teoria da perspectiva no sentido de teoria das possibilidades de sucesso futuro). Segundo eles, as falhas, vieses e distorções em nossos processos cognitivos são a regra, não a exceção. As pessoas tendem a:

- Ser extremamente otimistas em relação ao sucesso dos resultados das escolhas, principalmente naqueles que geram resultado de longo prazo;
- Buscar evidências que confirmem o rumo planejado e consideram poucas as informações que possam refutar a hipótese inicial;

- Ter aversão ao risco - o medo da perda é um motivador maior que o prazer de ganhar.

Esta teoria estabelece um paradoxo entre a vontade de mudar, projetando um futuro otimista e promissor, a negligência durante o processo de mudança não baseada em fatos e o medo de errar que afugenta.

5 A IMPORTÂNCIA DE UM PROCESSO ESTRUTURADO

As empresas que buscam na sua essência a inovação têm seus processos descritos e institucionalizados que perpassam e compreendem toda a estrutura da empresa.

Quando se fala em processo estruturado não necessariamente está sendo dito uma estrutura funcional, hierarquizada e sim um conjunto de funções distribuídas na organização, suportadas por uma metodologia, que estimula os princípios da inovação.

A implantação de uma metodologia trará para as empresas os seguintes resultados imediatos: diagnóstico da inovação; estrutura organizacional para inovação; capacitação dos colaboradores; plano estratégico da inovação; implantação de ferramentas de gestão da inovação; sistematização das informações; definição de indicadores para medir o resultado.

É necessário saber gerir a inovação. A inovação é, por vezes, encarada como o produto de felizes descobertas ocasionais. Porém, se a vitalidade empresarial depende mais que nunca da inovação descontínua, é melhor aprendermos a transformar a inovação numa capacidade. Se a inovação é o objetivo, a estratégia não pode ser formulada somente pelos gestores e em seguida implementada pelos colaboradores. A estratégia tem que envolver toda a imaginação existente na organização.

Segundo Peter Drucker: "A inovação pode ser gerida, desde que se saiba para onde e como olhar. Para fazer acontecer, os executivos são responsáveis pela busca constante de novas oportunidades".

194

6 O PROJETO INOVA BDMG E SEUS RESULTADOS

A cultura de uma organização é um dos principais fatores que influenciam o sucesso na implementação de um processo de inovação. Sabendo desse aspecto, o BDMG lançou o Projeto Inova BDMG, com o objetivo de semear uma cultura de inovação, como um primeiro passo, no sentido de desenvolver a inovação organizacional, de maneira endógena.

O BDMG havia, recentemente, lançado o seu novo mapa estratégico, baseado na metodologia BSC, definindo os seus objetivos estratégicos de acordo com as perspectivas propostas. Utilizando-se do contexto, a primeira iniciativa

do projeto Inova BDMG foi lançar um Concurso de Projetos, no qual seriam premiados as três melhores propostas de projetos, que deveriam estar relacionados a algum objetivo estratégico do novo mapa. O concurso foi aberto a todos os funcionários e estagiários do Banco. As propostas foram avaliadas por um comitê especial, e premiadas, ao final, pela Diretoria. Este foi o primeiro passo em direção à inovação colaborativa.

Percebendo-se os efeitos positivos do Concurso e no intuito de continuar a trabalhar os valores e pressupostos dos funcionários, no sentido de promover uma cultura de inovação na organização, foram lançadas as Sessões Participativas. Essas Sessões eram espaços para a troca de informações e colaborações entre diversos funcionários do Banco, que tinham, ali, um momento para pensarem "fora da caixa", em assuntos direcionados ao desenvolvimento de inovações para a organização. Foram realizadas oito sessões em um ano, envolvendo, voluntariamente, aproximadamente 40% dos funcionários. Diversas ideias e sugestões surgiram nessas sessões e foram implementadas ao longo do ano.

As Sessões Participativas criaram um clima de envolvimento e colaboração no Banco, mas as pessoas sentiam-se, ainda, pouco familiarizadas com o tema inovação, sobre seus conceitos e aplicabilidades. Com isso, o Projeto lançou o Programa de Capacitação "Ler e

Agir”, sobre o tema de inovação organizacional, no qual os participantes iriam ler um livro sobre o tema, discutir o assunto por meio de fóruns, virtuais e presenciais, e realizar atividades de fixação de aprendizagem. Um profissional especialista e referência na área de inovação foi o tutor do programa. Novamente, essa iniciativa foi oferecida a todos os funcionários, que poderiam participar de maneira voluntária. O resultado foi bastante positivo, criando pessoas capacitadas e aptas a disseminarem o tema aos demais funcionários. Assim, a capacitação desdobrou-se em outra iniciativa: um curso de aprofundamento em ferramental de inovação, o Design Thinking. O curso, realizando *in company*, possibilitou aos participantes a imersão nessa técnica de inovação e gerou, para o Banco, novas ideias de modelos de negócios inovadores para a sustentabilidade futura do BDMG. Essas propostas foram bem aceitas pela organização e registradas para trabalhos e projetos futuros.

196

Diante das iniciativas, bem sucedidas, de disseminação de uma cultura de inovação na organização, que geraram grande envolvimento e colaboração dos funcionários, o Projeto Inova BDMG avançou para uma nova etapa, mais estrutural e metodológica, que resultou na criação de um programa perene de geração de ideias e sugestões, o CRIA BDMG.

Esse programa, após estudos e *benchmarking* em organizações referências no tema, foi construído nos pressupostos de valorização da participação, inovação colaborativa e, sobretudo, na geração de resultados concretos. As premissas do programa são: possibilitar a participação de todos os funcionários, a qualquer momento; dar a oportunidade de execução das propostas, partindo para a concretização dos resultados, com mensuração no impacto para a organização; trabalho em equipe; colaboração e compartilhamento das propostas, com possibilidade de incremento e desenvolvimento de propostas conjuntas; e premiação por resultado e também por participação. O processo decisório, atentando-se a armadilha da inovação, dar-se-á a partir de uma decisão colegiada, multidisciplinar e de diferentes instâncias, no intuito de haver isenção e geração de conflitos, positivos e administráveis, para o atingimento de consensos que possam gerar melhores resultados à organização.

197

Esse conjunto de iniciativas, realizadas no âmbito do Projeto Inova BDMG, possibilitou um importante movimento em direção a estruturação de um processo de inovação na organização, que tem capacidade de potencializar os efeitos e resultados da colaboração interna.

7 CONCLUSÃO

Uma organização não perpetua sem a geração de valor aos seus clientes e acionistas, de maneira contínua e sustentável. E uma das principais alternativas a serem tomadas nessa direção é a inovação.

Esse é o desafio de diversas empresas, assim como no BDMG. Um dos primeiros passos, mas de grande importância para o seu crescimento estruturado, é o movimento de trabalho da cultura de inovação na empresa. O Banco, por meio do Projeto Inova BDMG, conseguiu alcançar esse movimento, na disseminação de conceitos de inovação, influenciando os valores e pressupostos enraizados no “profundo *iceberg*” da organização.

198

Para tanto, o envolvimento, por parte dos líderes da empresa, foi e continua a ser essencial para esse momento de mudança, bem como a participação dos funcionários nesse processo endógeno e colaborativo de inovação, aparecendo como um fator crítico de sucesso.

Esses essenciais e primeiros passos em direção ao processo estruturado de inovação foram dados, de maneira bem sucedida, mas ainda dependem de futuros movimentos. Há um importante caminho a ser seguido, com grande espaço para aperfeiçoamento, no sentido de concretizar e continuar as práticas de inovação, tornando-as naturais e sustentáveis, introjetando-as na cultura da

organização, sustentando, assim, o grande desafio do BDMG de reinventar-se, continuamente.

REFERÊNCIAS

3M©, **10 Mandamentos para promover a inovação**, 2008.

ÁLVARES, Antônio Carlos; BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge. **Gestão de idéias para inovação contínua**, 2006.

BCG Innovation. **A BCG senior management survey**, 2007. Disponível em: <<http://innovation.bcg.com/>>. Acesso em: 10 abr. 2010.

BURGELMAN, R. A., M. A. MAIDIQUE, et al. **Strategic management of technology and inovation**. Chigago, Irwin, 1995.

199

COOPER, R. G, EDJETT, S. J., KLEINSCHMIDT, E. J. **Portfolio management for new products**. Second Edtion, Basic Books, 2001.

COOPER, Robert. **Winning at new products, accelerating the process from idea to lauch**, 3th edition, 2001.

COTEC. **Temaguide: a guide to technology management and innovation for companies**. S. I., 1998.

DIAS, Isabel de Meiroz; NOGUTI, Valéria. O processo de inovação da GE Plastics South América. **IV SEMEAD**, FEA, USP, 1999.

DRUCKER Peter F. The discipline of innovation. Harvard Business Review. **The Innovative Enterprise**. August, 2002.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FRIEDMAN, Thomas. **O mundo é plano**, 2005.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científico Editora S.A., 1989.

HORTA, R. G. **Análise funcional do comportamento como estratégia de análise da cultura organizacional**. Dissertação de Mestrado, CEPEAD – UFMG, 2006.

HORTA, R. G., REANTO P. **Cultura organizacional e gestão da inovação tecnológica**. Radar Inovação: Instituto Inovação, 2008.

HSM Mangement , n.49, mar.- abr. 2005.

IBM. **The 2008 Global CEO Study “The Enterprise Of The Future”**. Disponível em: <www.ibm.com/theenterpriseofthefuture>. Acesso em: 15 abr. 2010.

KELLEY, Tom; LITTMAN, Jonathan, **Ten faces of innovation**, 2006.

MATTHYSSENS P, VANDENBEMPT K, BERGHMAN L. **Building competences for new customer value creation: An exploratory study**. Industrial Marketing Management, n. 35, 2006.

MATTHYSSENS P, VANDENBEMPT K, BERGHMAN L.
Value innovation in business markets: Breaking the industry recipe. Industrial Marketing Management n. 35, p. 751-761, 2006.

OCDE – **Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento do Departamento Estatístico da Comunidade Europeia**, 1997.

RAYNOR, Michael. **The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure (And What to do About It).** Hardcover - February, 2007.

RUSSO, J. & SCHOEMAKER, P. **Decision Traps: ten barriers to brilliant decision-making and how to overcome them.** New York: Simon and Schuster, 1989.

SAWHNEY, M., WOLCOTT, R.C.; ARRONIZ, I. The 12 Different Ways for. Companies to Innovate. **Mit Sloan Management Review Reprint 47313**, v. 47, n.3, 2006.

201

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, E. Innovative cultures and organizations. In: Thomas John Allen, Michael S. Scott Morton **Information technology and the corporation of the 1990s: research studies**, 1993.

SIMANTOB, Moysés; LIPPI, Roberta. **Guia valor econômico de inovação nas empresas.** Globo, 2003.

Luis Henrique Mendes Guimarães e Alexandre Navarro de Castro Barreto

**UFSC. Material do curso do Núcleo de Estudos em
Inovação, Gestão e Tecnologia da Informação
Engenharia de Produção e Sistemas, 2008.**

202