



Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de
Tecnologia para a Inovação da Universidade de Brasília
PROFNIT/UnB

FERNANDA ZAMBON DE CARVALHO

**INOVAÇÃO INTRAORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DO
INOVA SEBRAE**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

BRASÍLIA – DF

2020



FERNANDA ZAMBON DE CARVALHO

**INOVAÇÃO INTRAORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DO
INOVA SEBRAE**

Dissertação do curso de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) - ponto focal Universidade de Brasília.

Orientadora: Prof.^a Dr^a Adriana Regina Martin

Coorientador: Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner

BRASÍLIA – DF

2020

Dissertação do curso de mestrado da discente **Fernanda Zambon de Carvalho** intitulado: “INOVAÇÃO INTRAORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DO INOVA SEBRAE”, orientada pela Prof.^a Dr^a Adriana Regina Martin, coorientada pelo Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner e apresentado à banca examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação da UnB, em 31 de janeiro de 2020.

Os membros da Banca Examinadora consideraram a candidata _____.

Banca Examinadora:

Prof.^a Dr^a Adriana Regina Martin - PROFNIT/UnB - Presidente da Banca

Prof. Dr. Luis Alfonso Bermudez - PROFNIT/UnB

Prof. Dr. Rafael Leite Pinto de Andrade - PROFNIT/UnB

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

ZC331i Zambon de Carvalho, Fernanda
Inovação intraorganizacional: um estudo de caso do Inova Sebrae. / Fernanda Zambon de Carvalho; orientador Adriana Regina Martin; co-orientador Luis Felipe Maldaner. -- Brasília, 2020.
185 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação) -- Universidade de Brasília, 2020.

1. Inovação.. 2. Gestão da Inovação.. 3. Inovação intraorganizacional.. 4. Sebrae.. 5. Inova Sebrae.. I. Martin, Adriana Regina, orient. II. Maldaner, Luis Felipe, co-orient. III. Título.

AGRADECIMENTOS

Ao Todo, agradeço a vida e os caminhos que me permitiram cursar o mestrado e finalizar esta dissertação. A meus pais e família, o amor e apoio sempre presentes. Este trabalho também contou com a família Lucas Teles, a qual agradeço a compreensão, acolhida e apoio.

Sinto-me honrada por ser discente da Universidade de Brasília, do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico e do PROFNIT. Da mesma forma, sou grata por ter convivido e aprendido com meus colegas de turma e com os docentes Dr^a Tânia Cristina da Silva Cruz, Dr. Rafael Leite Pinto de Andrade, Dr^a Paula Meyer Soares, Dr^a Sonia M. Salles Carvalho e Dr^a Grace Ferreira Ghesti. Agradeço, também, à querida Sabrina J. T. Medeiros – que não poupou esforços para sanar dúvidas e apoiar os discentes do Programa.

À minha orientadora, Prof.^a Dr^a Adriana Regina Martin e ao meu coorientador Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner, meu profundo agradecimento por todas as sugestões, indicações, correções e carinho.

Agradeço ao Sebrae, a seus dirigentes – Bruno Quick, Carlos Melles e Eduardo Diogo, e à Biblioteca da Universidade Corporativa Sebrae – juntamente com seus colaboradores. Especialmente, agradeço aos colegas e amigos que apoiaram a elaboração desta dissertação ou de seu objeto de estudo diretamente: Verônica Tebas Bersani (parceira-mãe do Inova Sebrae), Alessandro V. Machado, Heloisa Regina G. de Menezes, Vinicius Lages, Paulo Alvim, Paulo P. Zandonadi, Paulo Renato M. Cabral, Agnaldo Dantas, Débora Mazzei, Hulda Giesbrecht, Cristina M. C. Bando, Higor Santana, Eraldo Santos, Marcus Vinicius L. Bezerra, Gabriel G. Barros, Leila Fernandes, Roberta Monteiro, Amanda M. Walter e Célio Cabral.

A receptividade, a inspiração, o compartilhamento de vivências, o conhecimento na área de inovação e engajamento de pessoas – bases para o objeto do estudo de caso, agradeço especialmente a Eliza Coral, ao Alexandre Augusto Mosquim, a Márcia Naves e ao Rafael Dutra.

Às colegas do Grupo de Trabalho do Inova Sebrae, Gabriela Rios, Carolina Beraldi, Leonora F. S. O. Minutti e Jassana Chagas, minha gratidão pelos ricos momentos de construção coletiva.

Aos membros das equipes participantes do ciclo I do Inova Sebrae, especialmente às de maior convívio – Marca-me, Matching, Inovametro, Qualify e Waste Match – expresso minha gratidão e admiração, estendidas às sedes envolvidas – Sebrae Sergipe, Sebrae Paraná, Sebrae São Paulo, Sebrae Minas Gerais e Sebrae Nacional.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo de estudar o Inova Sebrae, processo de inovação intraorganizacional do Sebrae iniciado em 2018. O objeto de estudo envolveu todos os colaboradores do Sistema Sebrae em fases e seleções para ideação e consequente desenvolvimento de soluções digitais inovadoras para os clientes externos. O estudo de caso exploratório com características também descritivas, contou com informações de pesquisa bibliográfica – especialmente para a revisão da literatura; e dados secundários disponibilizados pela empresa foco do estudo. Dessa forma, foi possível apresentar o contexto de criação do Inova Sebrae, seu público e partes interessadas, assim como os detalhes de suas fases e desdobramentos. Considerando, adicionalmente, uma pesquisa realizada pela organização com os participantes finalistas e relatos da equipe gestora da iniciativa estudada, foi feita uma análise do Inova Sebrae e expostos os principais aprendizados. Espera-se que este estudo de caso possa auxiliar equipes gestoras de inovação intraorganizacional na construção ou reformulação de suas iniciativas.

Palavras-chave: Inovação intraorganizacional. Gestão da Inovação. Sebrae.

ABSTRACT

This dissertation aims to study Inova Sebrae, Sebrae's process of intraorganizational innovation initiated in 2018. The object of the study involved all employees of the Sebrae System in phases and selections for ideation and consequent development of innovative digital solutions for external clients. The exploratory case study with descriptive characteristics also included bibliographic research information - especially for literature review; and secondary data made available by the company that was the focus of the study. Thus, it was possible to present the context of the creation of Inova Sebrae, its target audience and stakeholders, as well as the details of its phases and repercussions. Considering, additionally, a survey conducted by the organization with the finalists and reports from the management team of the initiative studied, an analysis of Inova Sebrae was made and the main learnings were exposed. It is hoped that this case study can help intraorganizational innovation management teams in the construction or reformulation of their initiatives.

Keywords: Intraorganizational innovation. Innovation Management. Sebrae.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MATRIZ DE TIPOS DE INOVAÇÃO.	22
FIGURA 2 – OS 4PS DO ESPAÇO DE INOVAÇÃO.	23
FIGURA 3 – DIAGRAMA DAS DEZ DIMENSÕES DE INOVAÇÃO.	25
FIGURA 4 – RADAR DA INOVAÇÃO (<i>THE INNOVATION RADAR</i>).	27
FIGURA 5 – CADEIA DE VALOR DA INOVAÇÃO.	28
FIGURA 6 – <i>FRAMEWORK</i> DA ANPEI EXCHANGE – COMPONENTES E REQUISITOS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO.	30
FIGURA 7 – <i>FRAMEWORK</i> DE INOVAÇÃO RYO-PGI.	32
FIGURA 8 – <i>FRAMEWORK</i> ANALÍTICO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DAS EMPRESAS.	34
FIGURA 9 – OS 6 IS DA INOVAÇÃO.	46
FIGURA 10 – TER PERSONALIDADE.	48
FIGURA 11 – ESTRATÉGIA PARA OS PROJETOS ESPECIAIS.	68
FIGURA 12 – FASES DO INOVA SEBRAE.	79

LISTA DE IMAGENS

IMAGEM 1 – FOTOS DO INOVALAB – FACHADA E SALÃO PRINCIPAL.	63
IMAGEM 2 – FOTO DO INOVALAB DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA SEBRAE.	64
IMAGEM 3 – FOTO DOS PARTICIPANTES DA DIGITAL WEEK NO SEBRAE NACIONAL.	65
IMAGEM 4 – POSTAGEM DO INOVA SEBRAE SOBRE O ENCONTRO DOS EBAIXADORES DA INOVAÇÃO.	73
IMAGEM 5 – CONVITE PARA SEBRAE TALK - PENSA BB.	82

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÕES DA INOVAÇÃO.....	21
QUADRO 2 – MUDANÇAS NOS PRESSUPOSTOS ESTRATÉGICOS DA INOVAÇÃO, DA ERA ANALÓGICA PARA A ERA DIGITAL.....	35
QUADRO 4 – SETE ELEMENTOS FUNDAMENTAIS PARA A CULTURA DE INOVAÇÃO DA 3M.....	43
QUADRO 5 – RESUMO DE NOVE TEORIAS DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO. ..	49
QUADRO 6 – INICIATIVAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SISTEMA SEBRAE.	60
QUADRO 7 – CANAIS DE COMUNICAÇÃO MAIS UTILIZADOS.....	81
QUADRO 8 – EQUIPES FINALISTAS DO GATE I.	85
QUADRO 9 – EQUIPES E SOLUÇÕES FINALISTAS.	94
QUADRO 10 – INOVA SEBRAE – COMO FOI E COMO PODERIA TER SIDO, IDEALMENTE.	103

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABASE	Associação Brasileira dos Sebrae Estaduais
ANPEI	Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras
CEBRAE	Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa
CGEE	Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DIREX	Diretoria Executiva (do Sebrae)
EPP	Empresas de Pequeno Porte
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MCTIC	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações
ME	Microempresas
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Micro e Pequenas Empresas
MVP	Produto mínimo viável
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
PIB	Produto interno bruto
PROFNIT	Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SI	Sistemas de Inovação
UCSEBRAE	Universidade Corporativa Sebrae

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. OBJETIVOS.....	18
2.1 OBJETIVO GERAL	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
3. REVISÃO DE LITERATURA	19
3.1 INOVAÇÃO.....	19
3.2 GESTÃO DA INOVAÇÃO	24
3.3 INICIATIVAS DE IDEACÃO E INOVAÇÃO NAS EMPRESAS.....	33
3.4 CULTURA DA INOVAÇÃO E INOVAÇÃO EM EQUIPE.....	40
4. MATERIAIS E MÉTODOS	52
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES	55
5.1 O SEBRAE	55
5.2 CONTEXTO DE CRIAÇÃO DO INOVA SEBRAE.....	58
5.2.1 <i>Sebraelab</i>	61
5.2.2 <i>Inovalab</i>	62
5.2.3 <i>Digital Week</i>	64
5.2.4 <i>Programa de Desenvolvimento para a Transformação Digital</i>	66
5.2.5 <i>Chamada de projetos especiais de 2018</i>	67
5.3 INOVA SEBRAE – CICLO I	69
5.3.1 <i>Criação e preparação da equipe gestora</i>	70
5.3.2 <i>Embaixadores da Inovação</i>	72
5.3.3 <i>Descrição geral</i>	74
5.3.4 <i>Público-alvo e participantes</i>	75
5.3.5 <i>O desafio</i>	75
5.3.6 <i>Reconhecimento</i>	76
5.3.7 <i>Recomendações dispostas em Regulamento e propriedade intelectual dos itens desenvolvidos</i>	77
5.3.8 <i>Fases do Inova Sebrae - ciclo I</i>	79

5.3.9 <i>Equipes finalistas e descrição das soluções</i>	94
5.4 RESULTADOS E DESDOBRAMENTOS DO INOVA SEBRAE	97
5.4.1 <i>Status das equipes e soluções</i>	98
5.5 ANÁLISE SOBRE O INOVA SEBRAE E PRINCIPAIS APRENDIZADOS DA EQUIPE GESTORA	101
5.5.1 <i>Pesquisa – percepção sobre o Inova Sebrae</i>	106
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
7. PRODUTOS TECNOLÓGICOS OBTIDOS NO PROFNIT	109
8. REFERÊNCIAS	110
APÊNDICES	115
APÊNDICE I – ARTIGO <i>INOVAÇÃO INTRAORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DO INOVA SEBRAE</i>	115
APÊNDICE II – ARTIGO APROVADO PARA PUBLICAÇÃO NA REVISTA CADERNOS DE PROSPECÇÃO.....	133
ANEXOS	134
ANEXO I – OBJETIVOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SISTEMA SEBRAE	134
ANEXO II – INFORMAÇÕES E FOTOS DOS ESPAÇOS SEBRAELAB	135
ANEXO III – PROGRAMAÇÃO DA DIGITAL WEEK.....	137
ANEXO IV – O QUE SÃO SERVIÇOS TECNOLÓGICOS E DE INOVAÇÃO.....	139
ANEXO V – COMUNICADOS E POSTAGENS NO WORKPLACE- AQUECIMENTO E INSCRIÇÕES	141
ANEXO VI - FORMULÁRIO DE INSCRIÇÃO DO CICLO I DO INOVA SEBRAE – BASE PARA FORMULÁRIO ELABORADO NO GOOGLE FORMS.....	146
ANEXO VII – LEMBRANÇA DE PARTICIPAÇÃO ENTREGUE AOS COLABORADORES INSCRITOS	150
ANEXO VIII – FORMULÁRIO E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO GATE I DO INOVA SEBRAE – BASE PARA FORMULÁRIO ESTRUTURADO NO SURVEY MONKEY.	151
ANEXO IX – POSTAGEM SOBRE O GATE I	154

ANEXO X – BROCHES DE RECONHECIMENTO POR PASSAGEM NOS GATES DE SELEÇÃO	155
ANEXO XI – POSTAGENS SOBRE A ETAPA HOLOFOTE	156
ANEXO XII – POSTAGEM, IMAGEM E E-MAIL SOBRE RESULTADO DO GATE II	158
ANEXO XIII – IMAGENS DAS IMERSÕES DE PREPARAÇÃO – INOVA WEEK E INOVA, MÊU!	161
ANEXO XIV – TRECHOS DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE PERCEPÇÃO DOS PARTICIPANTES SOBRE A INOVA WEEK.	166
ANEXO XV – IMAGENS DO GATE III	169
ANEXO XVI – POSTAGEM DE PARTICIPANTE DO CICLO I DO INOVA SEBRAE COM ARTIGO VEICULADO EM REVISTA	177
ANEXO XVII – RESULTADOS DA PESQUISA PERCEPÇÕES SOBRE O INOVA SEBRAE (NOV. 2019).	178

1. INTRODUÇÃO

A adoção de práticas de inovação e a sua gestão têm se tornado cada vez mais presente no meio corporativo por diversos motivos. Dentre os quais, a necessidade do aumento da competitividade e a sobrevivência – em um contexto de volatilidade, incerteza, complexidade e, muitas vezes, ambiguidade – são reconhecidas como motores.

Sobre este contexto, Rogers (2018) considera que o impacto da era digital altera restrições sob as quais opera a maior parte dos componentes da estratégia de negócios. O autor explica cinco domínios estratégicos em mutação nesta era, sendo um deles a maneira como as empresas inovam. As inovações passam de uma realidade dispendiosa, arriscada e insular para a possibilidade de verificação e experimentação contínuas. A construção de protótipos é barata, além de ser possível testar ideias rapidamente em comunidades de usuários.

De acordo com Proença et al. (2015, p. 42), “inovar é a principal opção estratégica para alavancar a competitividade das empresas e, por meio dela, promover o desenvolvimento econômico. É com a inovação que a empresa adquire forças para competir e para se inserir em novos mercados¹.”

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) valoriza ações em prol da inovação pelos pequenos negócios e atua desde o âmbito da sensibilização deste público, passando pela articulação legislativa até à viabilização de acesso a serviços tecnológicos e de inovação aos pequenos negócios.

Nesta perspectiva, na disseminação de conceitos de inovação aos seus clientes, o Sebrae adota a definição da terceira edição do Manual de Oslo:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas

¹ Para os autores, entende-se por novos mercados: 1) introdução de um novo produto ou serviço; 2) ampliação geográfica de produtos já existentes; 3) uma combinação de novos produtos e/ou serviços em novos espaços geográficos.

de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 2005, p. 55).

O Sistema Sebrae emprega esforços, produtos, projetos e programas na promoção da inovação pelos pequenos negócios há mais de duas décadas. Contudo, o trabalho de inovação intraorganizacional - considerando ferramentas, processos de inovação e gestão da inovação - é recente e se encontra em desenvolvimento.

A integração de tecnologias digitais, que melhorem a entrega de valor aos clientes do Sebrae, é uma das formas de se obter mudanças no modelo de negócio da organização. Estas alterações podem possibilitar maior agilidade, inteligência, redução de custos e aumento da capacidade de atendimento e relacionamento com clientes. Para tal, visualiza-se que:

[...] o Sebrae precisa acelerar transformações em seu modelo de negócios, mudando de uma organização de produtos e serviços convencionais para uma plataforma de serviços e negócios no mercado digital, integrada às interfaces presenciais – a face mais reconhecida do atendimento do Sebrae; mudar de uma entidade hierárquica para uma organização em rede, inovadora de conhecimento e experimentação permanente; e mudar de uma organização baseada em serviços e produtos pré-formatados para uma organização que aprende, cria e gera valor na interação e nos processos de inovação aberta, baseada em cooperação, colaboração, conectividade e cocriação (SEBRAE, 2016a, p. 5).

Schwab (2016) afirma que serviços com base de dados e o desempenho de bens por meio de análise exigem novas formas de colaboração, particularmente por causa da velocidade na qual as inovações e rupturas estão ocorrendo, independentemente se para empresas estabelecidas ou para as jovens e dinâmicas.

O Sebrae, em meio a um processo de transformação digital, testou novos meios de colaboração e processos de inovação especialmente nos últimos três anos. Dentre as ações realizadas, estão programas de capacitação de colaboradores; criação de times autônomos para desenvolvimento de soluções digitais inovadoras; parcerias com o mercado; e, foco deste trabalho, um processo de inovação intraorganizacional.

No âmbito das empresas, questões fundamentais conflitam com a inovatividade em muitos casos, como: baixa capacidade para investimento, falta de planejamento estratégico da empresa, falta de iniciativas inovadoras de executivos, o conservadorismo da gestão e a falta de conhecimento e implantação de metodologia de gestão da inovação (PROENÇA et al., 2015).

Uma das resoluções indicadas por Proença et al. (2015) se mostra interessante para a realidade do Sebrae, visto que, ao menos em parte, tem sido considerada pela organização em suas atuações de inovação interna: “em síntese, é necessário fazer avançar as diretrizes estratégicas e a cultura interna, além dos sistemas de gestão, que devem ser reformulados para que as empresas se tornem cada vez mais inovadoras”.

Apesar de recente, a atuação do Sebrae no âmbito de sua gestão da inovação se mostra ampla, dada a quantidade de diferentes frentes ou práticas iniciadas ou em desenvolvimento nos últimos anos. Neste contexto, para o Trabalho de Conclusão de Curso foi abordado um estudo de caso do Sebrae que se propõe a responder o seguinte problema de pesquisa: como se deu a realização do processo de inovação intraorganizacional do Sebrae iniciado em 2018, o Inova Sebrae? Esta é uma iniciativa integrante do começo do movimento de Transformação Digital do Sebrae que envolveu colaboradores do Sistema Sebrae em uma jornada de inovação.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Estudar o Inova Sebrae, processo de inovação intraorganizacional do Sebrae iniciado em 2018.

2.2 Objetivos específicos

- a) contextualizar a iniciativa Inova Sebrae no âmbito da transformação digital do Sebrae;
- b) relatar a implementação e gestão do Inova Sebrae, detalhando as fases e principais marcos da iniciativa;
- c) detalhar a evolução das soluções inovadoras originadas com o Inova Sebrae, os resultados e impactos alcançados; e
- d) explorar as lições aprendidas que envolveram o Inova Sebrae.

3. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura desenvolvida para sustentar a análise deste trabalho está organizada nas seguintes subseções: inovação; gestão da inovação; iniciativas de ideação e inovação em empresas; e cultura da inovação e inovação em equipe.

3.1 Inovação

A inovação faz uma grande diferença para empresas de todos os tipos e tamanhos. A explicação é bastante simples: quem não se preocupa em mudar o que é oferecido ao mundo (bens e serviços) e como se cria e se oferta, corre o risco de ser superado por outros que o façam. Em última instância, é uma questão de sobrevivência. As empresas que sobrevivem são capazes de mudança focada e regular (BESSANT; TIDD, 2019a).

Desde a criação das primeiras ferramentas, utensílios e armas, a história da inovação se mistura com a história da humanidade. O ser humano inova constantemente para satisfazer suas necessidades físicas, lógicas e emocionais. Este fenômeno se repete no mundo dos negócios. As organizações e seus métodos de trabalho mudam e, como as empresas estão expostas à concorrência cada vez maior, inovar é a forma mais eficaz de manter-se competitivo (CNI – Confederação Nacional da Indústria, 2010).

Um dos princípios fundamentais do Manual de Oslo 2018, em sua quarta edição – que, além de fornecer diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação, busca contribuir para a mensuração do processo de transformação digital – é que a inovação pode e deve ser medida. O Manual diferencia o conceito de inovação de outros termos pela existência de alguns requisitos: papel do conhecimento como base, novidade, utilidade e criação ou preservação de valor como o objetivo o presumido da inovação. Como definição geral, o Manual apresenta:

Uma inovação é um produto ou processo novo ou melhorado (ou uma combinação deles) que se difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade² e que foi disponibilizado a potenciais usuários (produto) ou colocados em uso pela unidade (processo) (OCDE/Eurostar, 2018, p.20, tradução minha³).

Serafim (2011) considera que para uma invenção ser caracterizada como uma inovação, ela precisa ter viabilidade comercial e ser adotada pelo mercado.

Nesta mesma linha, Maldaner (2006) considera que a inovação tecnológica é o desenvolvimento ou aprimoramento de um produto, processo ou serviço para o qual existe algum interesse empresarial ou social. O autor pondera que a incorporação no processo produtivo e a comercialização são condições para se ter a inovação tecnológica.

Pode-se observar a definição de inovação considerada na Lei 13.243 de 11 de janeiro de 2016⁴ – Novo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação – que alterou nove leis em temas relacionados à inovação, inclusive a Lei nº 10.973/2004 - conhecida como Lei da Inovação:

Introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho (BRASIL, 2016b, p. 2).

Esta definição se mostra similar à apresentada no Manual de Oslo. Várias décadas antes, Schumpeter (1961), considerava que o impulso fundamental mantenedor da máquina capitalista é dado por novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transporte, novos mercados e novas formas de organização industrial criadas pelas empresas. O autor nomeou esse movimento dinâmico que envolve empresas e o sistema capitalista de destruição criativa ou destruição criadora.

² De acordo com OECD/Eurostat (2018), o termo genérico “unidade” é utilizado para descrever o ator responsável pelas inovações. Refere-se a qualquer unidade institucional em qualquer setor, incluindo as famílias e seus membros individuais.

³ *An innovation is a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit's previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process).*

⁴ Lei regulamentada pelo Decreto n. 9.283 de 7 de fevereiro de 2018.

Bessant e Tidd (2009a, p. 22), comentam sobre inovação, o que a orienta e seus requisitos:

A inovação é orientada pela habilidade de fazer relações, de visualizar oportunidades e de tirar vantagem das mesmas. Às vezes, envolve possibilidades completamente novas, como a exploração de avanços tecnológicos totalmente radicais. A inovação não só requer a abertura de novos mercados, mas também exige a implementação de novas formas de servir àqueles já estabelecidos e maduros.

Pela visão dos autores do Radar da Inovação, Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006), inovação empresarial é um novo valor e não coisas novas. A inovação é relevante somente se cria valor para os clientes e, portanto, para a empresa. São os clientes que decidem o valor de uma inovação votando com suas carteiras, o que importa é se eles pagarão pelas inovações. Rogers (2018, p. 163) compartilha uma visão similar, quando diz que “podemos definir inovação como qualquer mudança no produto, serviço ou processo de um negócio que agrega valor.”

A forma de ver de Serafim (2011, p. 23) corrobora com o pensamento dos autores supracitados: “Inovação, no meio empresarial, é o objetivo final. É o resultado da introdução de algum elemento com certo grau de novidade capaz de criar valor econômico”.

“Inovação é a próxima grande novidade. Ou pelo menos a próxima palavra da moda”, segundo Schimidt e Rosenberg (2015, p. 228). Os autores complementam: “Para nós, inovação implica na produção e na implementação de ideias nóveis e úteis [...]. Para algo ser inovador, é preciso que seja novo, surpreendente e radicalmente útil.”

A inovação pode ser classificada de diversas formas, em função do atributo que se está analisando ou do critério de análise (CNI, 2010), conforme quadro 1.

Quadro 1 – Classificações da inovação.

Quanto à natureza	Produto, processo e negócio.
Quanto à forma	Tecnológica ou organizacional.
Quanto a abrangência	Na empresa, no mercado ou no mundo.
Quanto a intensidade	Incremental, semirradical e radical.

Quanto ao propósito	Ocasional (<i>serendipity</i>) ou intencional (sistemática).
Quanto ao nível de difusão dentro da empresa	Localizada (departamental) ou sistêmica.
Quanto ao uso de sistemas, métodos e ferramentas	Empírica ou Sistemática/Metodológica.

Fonte: elaborado pela autora com base em CNI (2010, p. 15).

Bes e Kotler (2011, p. 260) consideram que existem três tipos de inovações: “marginal ou incremental, radical ou disruptiva e semirradical”. A determinação do tipo de inovação é uma maneira de limitar o nível de risco e indicar a necessidade de mudanças de tecnologias, modelos de negócio, ambos ou nenhum. Os autores incentivam a classificação de todos os projetos possíveis nestas três categorias, ilustradas na Figura 1.

Figura 1 – Matriz de tipos de inovação.

		Modelo de negócio	
		Parecido com o atual	Novo
Tecnologia	Novo	SEMIRRADICAL	RADICAL
	Parecido com o atual	INCREMENTAL	SEMIRRADICAL

Fonte: Bes e Kotler (2011, p. 261).

Conceitualmente, a inovação pode assumir três formas distintas, pela visão de Tushman e O’Reilly III (2017, p. 17): inovação incremental, inovação descontínua e inovação arquitetônica. Resumidamente, a primeira é a mais comum – “na qual produtos e serviços são feitos de maneira mais rápida, barata ou melhor”. O segundo

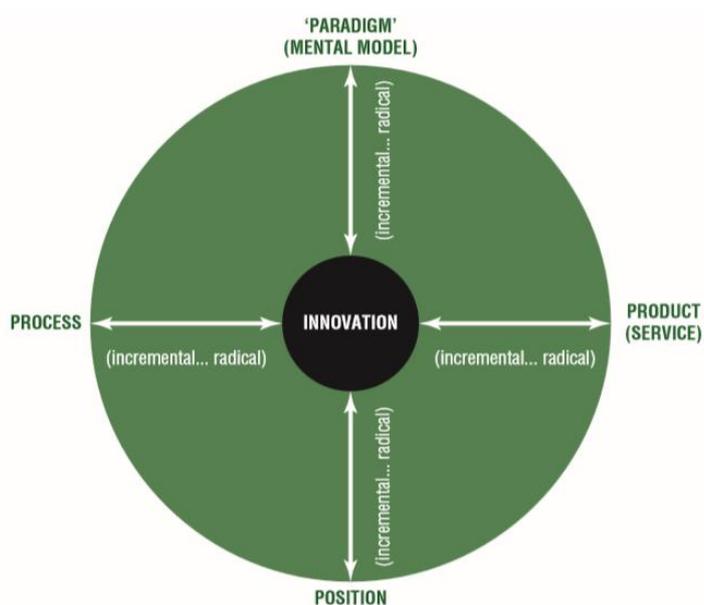
tipo pode ocorrer por meio de mudanças grandes e descontínuas – em que melhorias são feitas a partir de um avanço tecnológico destruidor das características atuais. Por fim, a terceira pode ocorrer por melhorias aparentemente menores, nas quais tecnologias ou componentes existentes são integrados para melhorar profundamente o desempenho de produtos e serviços existentes. Mesmo não tendo base em avanços tecnológicos, podem chegar a interromper ofertas existentes, também são conhecidas como disruptivas.

Ainda quanto aos tipos de inovação, Bessant e Tidd (2009b, p. 21, tradução minha) abordam quatro dimensões ou categorias, denominadas de '4Ps', são elas:

- Inovação de produto – mudanças nas coisas (produtos/serviços) que a organização oferece.
- Inovação de processo – mudanças nas formas em que eles são criados e entregues.
- Inovação de posicionamento – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos.
- Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que enquadram o que a organização faz.

A figura 2 mostra como estes '4Ps' se dão em uma estrutura do espaço de inovação disponível para qualquer organização.

Figura 2 – Os 4Ps do espaço de inovação.



Fonte: Bessant e Tidd (2009b).

Ainda sob o ponto de vista de Bessant e Tidd (2009b, tradução minha), no que diz respeito ao gerenciamento do processo de inovação, as diferenças entre os tipos de inovação são relevantes. As formas pelas quais nos aproximamos das mudanças diárias e incrementais são diferentes daquelas usadas ocasionalmente para lidar com alguma mudança radical de um produto ou processo. Os autores enfatizam que é o grau percebido de novidade que importa e que a novidade está muito nos olhos de quem vê, ou seja, é um conceito relativo.

3.2 Gestão da inovação

Seria difícil encontrar alguém preparado para argumentar contra a visão de que a inovação é importante, e que, provavelmente, será ainda maior nos próximos anos. Mas ainda existe dúvida quanto à capacidade de administrar o que é claramente um processo enormemente complexo e incerto. Contudo, apesar da natureza incerta e aparentemente aleatória do processo de inovação, é possível encontrar um padrão de sucesso, visto que nem toda inovação fracassa e algumas empresas ou indivíduos parecem ter aprendido maneiras de reagir e administrar de tal forma que as chances em favor da inovação bem-sucedida são melhoradas (BESSANT; TIDD, 2009b).

A fim de maximizar sua capacidade de inovação, a empresa deve estruturar um sistema de inovação. De acordo com Proença et al. (2015, p. 49-50), “sistemas de inovação compreendem elementos como mecanismos de alinhamento estratégico, indicadores de desempenho, estrutura organizacional, processos de gestão da inovação, do conhecimento, das relações externas e de outros recursos”.

Para Bes e Kotler (2011), uma empresa é inovadora quando consegue combinar processos de inovação independentes, iniciá-los e executá-los regularmente.

Para inovar na era digital, “as empresas precisam aprender a experimentar de maneira contínua e eficaz. Reiterando e testando continuamente novas ideias e recebendo dados reais e *feedback* real dos clientes [...]” (ROGERS, 2018, p. 212).

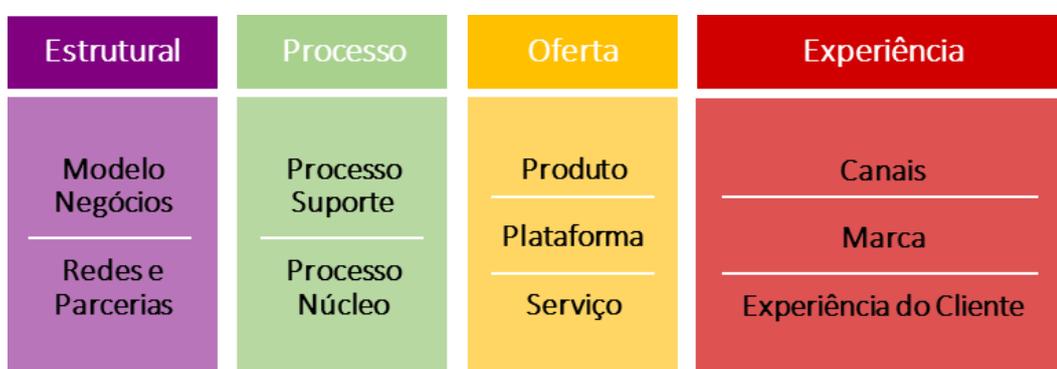
Serafim (2011, p. 45-47) inicia uma explicação sobre as razões para uma empresa inovar com a afirmação de que é uma estratégia competitiva poderosa. O cliente estar no foco do processo de inovação é um dos aspectos mais relevantes. A inovação é um meio de satisfazer e fidelizar clientes. Além disso, ao inovar, abre-se a oportunidade privilegiada para construção de uma posição sólida no mercado, o que pode assegurar a liderança. Por fim, o autor menciona que “empresas inovadoras costumam ter mais sucesso na atração e retenção de talentos, parceiros e investidores”. Contudo, o autor contrabalança a importância da inovação com a realidade de sua priorização pelas empresas:

[...] nem toda empresa tem vocação para determinar a inovação como prioridade maior, e nem todas terão condições de implementar um sistema de inovação de forma ampla e profunda, ultrapassando o patamar mínimo, como reza o manual (SERAFIM, 2011, p. 41).

Bessant e Tidd (2009b, tradução minha) falam sobre a inovação como um processo de levar as ideias adiante, revisá-las e refiná-las, tecendo as diferentes vertentes do ‘espaguete do conhecimento’ juntas para um produto, processo ou serviço útil. É preciso lembrar da diversidade de direções que originam a inovação para sua efetiva gestão.

Para um processo de gestão da inovação, é importante considerar que a inovação vai além da criação de novos produtos, processos ou serviços, ela pode progredir em muitas direções. O diagrama ilustrado na figura 3, divulgado pela Doblin (que é uma consultoria ligada ao Grupo Monitor) e exposta por Serafim (2011), apresenta de forma visual a amplitude do escopo da inovação.

Figura 3 – Diagrama das dez dimensões de inovação.



Fonte: Doblin In: Serafim (2011, p. 65).

Rogers (2018) concorda com a visão de que a inovação vai além da criação de novos produtos e empreendimentos ou melhoria dos existentes. As empresas devem estar preparadas para adaptar suas propostas de valor às necessidades e expectativas dos clientes. Principalmente na era digital, elas devem desenvolver uma atitude prospectiva.

Geralmente, no mundo dos negócios, as inovações são vistas como fenômenos complexos e passam por ciclos que envolvem seu surgimento, crescimento, maturidade e declínio. Cada estágio pressupõe um conjunto de etapas que pode envolver atividades como a pesquisa, o desenvolvimento, a prototipagem, a produção, a distribuição, a comercialização, a entrega, a assistência técnica, o pós-venda, o marketing e a gestão da marca (CNI, 2010).

Segundo Maldaner (2006), uma das fontes de novas tecnologias nas empresas é a ciência aplicada. Inovações importantes ocorrem dentro das empresas pelo método da tentativa e erro. Empresas que competem globalmente tendem a manter seus próprios centros de P&D (pesquisa e desenvolvimento). Mas esta não é a única alternativa para o desenvolvimento tecnológico, há a possibilidade de realizar convênios com Institutos de Pesquisas, Centros de Pesquisa de Universidades e a união de esforços para o desenvolvimento de projetos comuns com empresas do exterior, com transferência de tecnologia, por exemplo.

Ao comentar sobre as razões para a importância atual da excelência dos produtos, Schmidt e Rosenberg (2015) citam o fato de que os custos para a realização de testes e do fracasso diminuíram consideravelmente. É mais fácil imaginar e criar um novo produto, testá-lo com um conjunto limitado de consumidores, aferir o que funciona ou não, fazer uma nova versão e tentar mais vezes. Se for o caso, simplesmente descartá-lo e começar tudo novamente. Esta linha de pensamento inovador ou produtivo, mais atual, foi uma das bases para o desenho do Inova Sebrae, foco deste estudo de caso.

Silva, Bagno e Salerno (2014) comentam sobre a posição central que a gestão da inovação tem ocupado nos meios acadêmico e empresarial. Contudo, consideram que a implantação de uma gestão da inovação eficaz passa necessariamente pela adoção de modelos que norteiem a construção de processos organizacionais, através

dos quais a inovação deve ser conduzida. Modelos assim têm sido publicados nas últimas décadas e refletem a grande pluralidade de abordagens. Alguns destes modelos são apresentados na sequência.

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) concordam que a inovação nos negócios é sistêmica. Sua pesquisa tem como base a consideração clara de aspectos de todas as dimensões de sistemas de negócios. Assim surge o *Innovation Radar*, Radar da Inovação (figura 4), que exhibe as 12 dimensões principais da inovação empresarial, ancoradas em quatro dimensões principais: (1) as ofertas que uma empresa cria, (2) os clientes que atende, (3) os processos que emprega e (4) os pontos de presença que usa para levar suas ofertas ao mercado. Entre essas quatro dimensões, incorporam-se outras oito do sistema de negócios que servem como caminhos de busca.

Figura 4 – Radar da Inovação (*The Innovation Radar*).



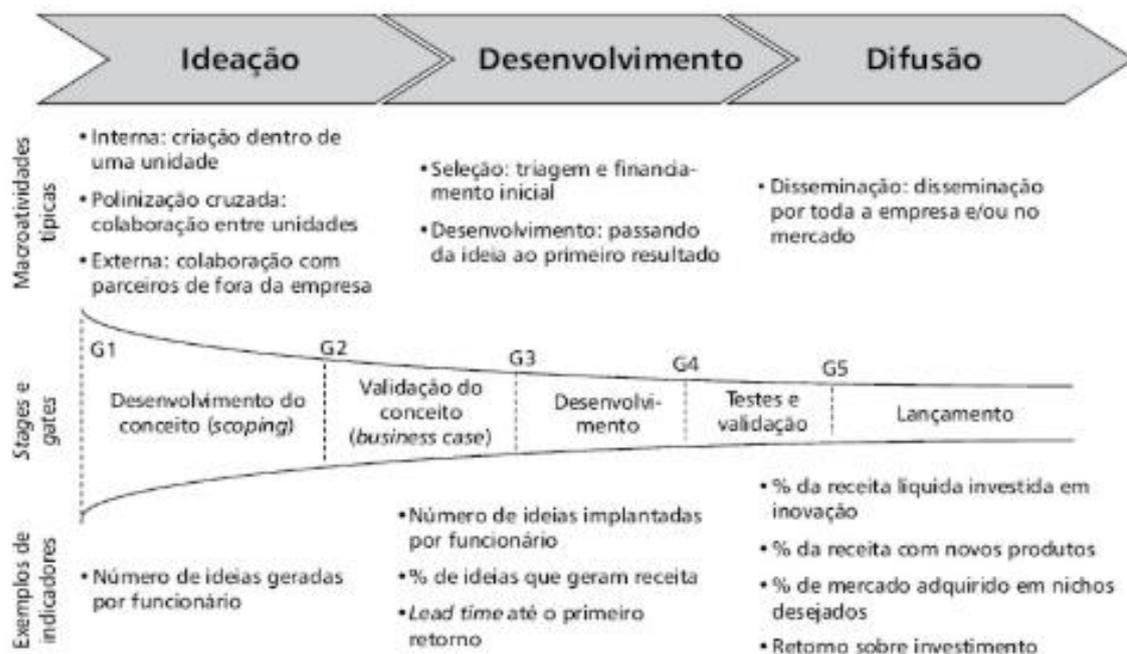
5

Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).

⁵ Os doze termos da Figura do Radar da Inovação, em português, dizem respeito aos termos (em sentido horário iniciando do centro superior): OFERTAS, Plataforma, Soluções, CLIENTES, Experiência do Cliente, Valor, PROCESSOS, Organização, Cadeira de Suprimentos, PRESENÇA, Rede, Marca.

Pela visão de Proença et al. (2015, p. 49-50), para empresas que optam por competir pela diferenciação, a estruturação de um processo de gestão da inovação é a primeira mudança organizacional a ser perseguida. Normalmente, os processos de gestão da inovação envolvem três grandes fases: 1) ideação; 2) desenvolvimento; e 3) difusão, conforme demonstra o modelo de processo apresentado na figura 5.

Figura 5 – Cadeia de valor da inovação.



Fonte: Proença et al. (2015) - adaptada de Hansen e Birkinshaw (2007) e de Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001).

Uma das ferramentas para processo de inovação citada por Bes e Kotler (2011, p. 269) é o roteiro do projeto, ou roteiro de inovação. Ele permite a visualização do *timing* de diversos processos – tanto os em execução quanto os planejados para anos posteriores. “É usado para planejar a alocação de recursos, a quantidade de processos simultâneos e a quantidade e os tipos de inovação que serão lançados em determinado período”.

Bessant e Tidd (2009b, tradução minha) acreditam que uma das formas que corrobora com a possibilidade de se gerenciar a inovação é a experiência de organizações que sobreviveram por um longo período. Olhando para o exemplo de empresas como a 3M, Corning, Proctor & Gamble, Reuters, Siemens, Phillips e Rolls-

Royce, é possível ver que grande parte da longevidade se resume ao desenvolvimento da capacidade de inovar continuamente. Essas empresas aprenderam como gerenciar o processo (nas variantes 'faça melhor' e 'faça diferente') para sustentar a inovação.

Esta ideia de verificar as melhores práticas de mercado, considerando empresas inovadoras como base, para a estruturação de estruturas de gestão da inovação é comum à iniciativa da Anpei Exchange, que é um de compartilhamento de boas práticas em gestão da inovação. A Anpei (Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras) convidou empresas reconhecidas como referência nacional em inovação - como a Weg, Grupo Fleury, Braskem, Natura e Gomes da Costa - para participar do projeto. Além das empresas âncoras, o conhecimento gerado nas reuniões dos Comitês temáticos da Anpei também foi utilizado. Ademais, o envolvimento do conselho técnico do Anpei Exchange, que reúne profissionais com notório conhecimento técnico e grande experiência prática em gestão da inovação (ANPEI, 2016).

Como principal resultado desta iniciativa, foi elaborado um "*framework* que orienta o desenvolvimento de modelos de gestão da inovação e disponibiliza uma base de centenas das melhores práticas que uma organização pode adotar para tornar a inovação uma realidade" (ANPEI, 2016?). A figura 6 consolida os oito componentes, que representam temas chave na gestão da inovação e seus conjuntos de requisitos. Na página web da iniciativa, é possível navegar pelo *framework* e visualizar exemplos de requisitos de diversos componentes e boas práticas atreladas.

Figura 6 – Framework da Anpei Exchange – componentes e requisitos de gestão da inovação.



Fonte: material disponibilizado no curso Innovation Architect da Anpei – turma de mar/18.

A iniciativa supracitada encoraja as empresas a selecionar as práticas que mais se adequem a sua realidade e implementá-las, desenvolvendo seu próprio modelo de gestão da inovação que leve em consideração a interdependência das práticas e sua desejável integração.

Yogui (2017) também estudou a gestão da inovação em empresas e desenvolveu um modelo visual que procura contribuir com organizações de diferentes segmentos e portes na estruturação e operação de suas estratégias de inovação. O *Framework* de Inovação, como é denominado, é um canvas⁶ que contém conceitos de visual *thinking* e *roadmap* para gerar um plano estratégico de inovação.

Os principais componentes do *Framework* de Inovação de Yogui (2017, p. 71-72) são:

1. Alinhamento com os objetivos estratégicos
2. Categorização
3. Banco de ideias
4. Fontes de prospecção
5. Motivadores
6. Filtros
7. Funil de inovação com base na EAP – Estrutura Analítica de Projetos
 - Projetos de inovação
 - Projetos estratégicos
 - Portal de controle (GO/NO GO)
8. Fases do Funil de Inovação – (i) ideação, (m) modelagem, (p) prototipação, (v) validação, (s) *scale up*⁷
9. *Feedback*⁸
10. Reconhecimento
11. Retroalimentação e promoção da cultura da inovação
12. Lições aprendidas
13. *Spin off*⁹

⁶ Quadro ou outro formato de estrutura posto em formato visualmente sucinto e explicativo (nota nossa).

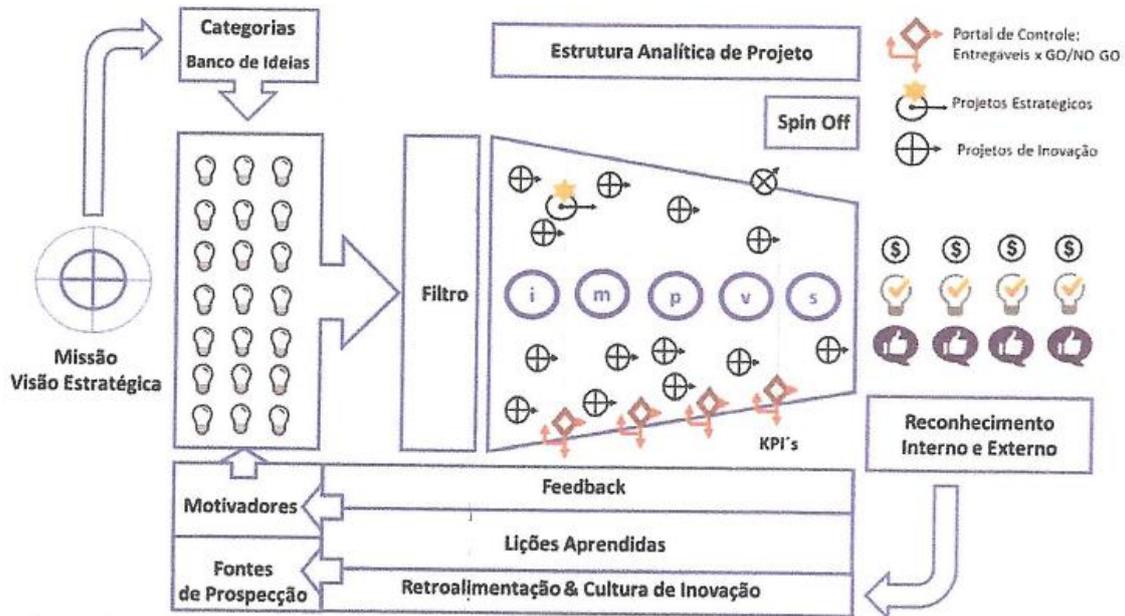
⁷ Lançamento da inovação em escala.

⁸ Geração de retorno para os autores das propostas de inovação e colaboradores envolvidos.

⁹ Possibilidade de uma geração de uma startup com base na iniciativa trabalhada.

A figura 7 apresenta o referido *framework*.

Figura 7 – Framework de Inovação RYO-PGI¹⁰.



Fonte: Yogui (2017).

Proença et al. (2015), ao abordarem os modelos de gestão da inovação identificados, citam a análise histórica feita por Rothwell (1992) a partir da década de 1960 que constata um padrão de evolução – de modelos lineares para interativos.

Os modelos de primeira e segunda geração seriam lineares e simples; os de terceira geração incluiriam a interação entre diferentes elementos atuantes no processo; na quarta geração privilegiariam uma perspectiva paralela de alianças e parcerias, com integração interna à organização e externa junto aos fornecedores fundamentais ou aos clientes; já na quinta geração a inovação seria vista como um processo contínuo, integrando uma rede mais abrangente de relações e reações customizadas (PROVENÇA et al., 2015, p. 103-105).

Um dos valores do Sebrae, considerado no *Sebrae 2022 - Mapa Estratégico do Sistema Sebrae* é a inovação. Este valor é explicado por dois tópicos:

¹⁰ Este Framework de Inovação está registrado na Biblioteca Nacional como Roadmap/Framework de Inovação RYO-PGI. Modelo aberto para gestão da inovação nas organizações – Biblioteca Nacional, registro nº 676.857 (YOGUI, 2017).

- Aplicamos nossos conhecimentos, talentos e recursos para buscar novas inspirações e ideias para promover a inovação nos pequenos negócios e no Sebrae;
- Desenvolvemos soluções orientadas para as necessidades de hoje e do futuro (SEBRAE, 2016b, p. 15).

Para o Sebrae, a Gestão da Inovação – considerada no movimento de Transformação Digital – foi descrita como:

Iniciativa responsável por criar mecanismos permanentes de captação, avaliação e desenvolvimento de inovações, seja dos colaboradores ou de parceiros. Deverá ainda estimular a geração de novas ideias de negócios digitais no Sistema Sebrae e parceiros, bem como selecionar as ideias de acordo com sua viabilidade e impacto no âmbito da Transformação Digital (SEBRAE, 2016a).

A fim de aproximar o referencial teórico à realidade do objeto a ser estudado, no próximo tópico são apresentadas referências que tratam sobre mecanismos de ideação e inovação em empresas.

3.3 Iniciativas de ideação e inovação nas empresas

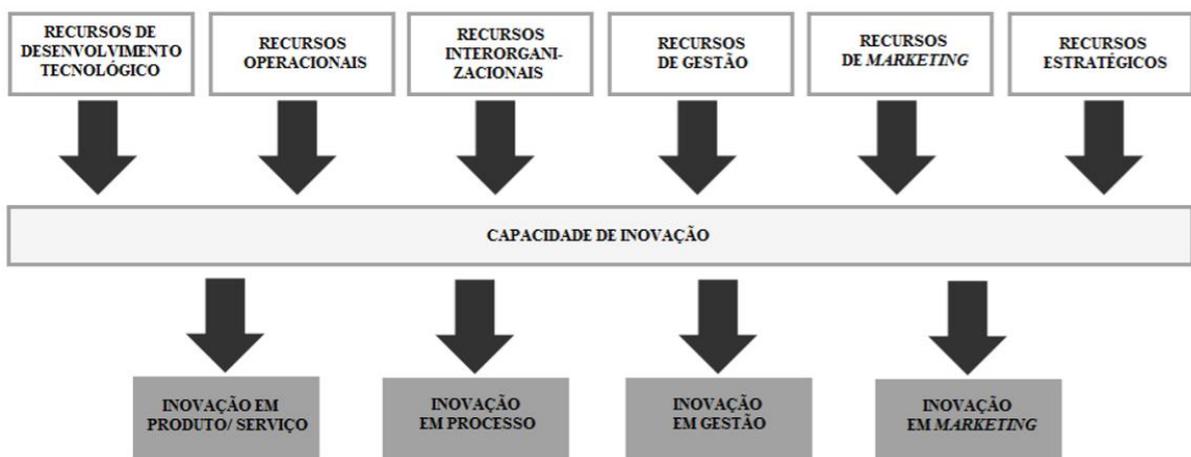
Em um contexto de produção mais intensiva em conhecimento, as empresas deixaram de competir apenas por preços e passaram a considerar os termos de capacidade de inovar. “Os esforços para ampliar mercados e proteger os direitos de propriedade intelectual, [...], fortaleceram ainda mais um modelo de competição baseado na inovação e na sua rápida difusão ao redor do mundo” (MYTELKA; FARINELLI, 2005, p. 347).

Schwab (2016), que expõe seu ponto de vista sobre a quarta revolução industrial, seus impulsionadores, impactos e o caminho a seguir, comenta que inovar é um processo social complexo e que não deve ser aceito como inevitável. Mesmo com a ampla gama de avanços tecnológicos com potencial de mudar o mundo, a atenção sobre como garantir que esses avanços continuem a ser realizados e sejam orientados para os melhores resultados possíveis é importante.

Sobre a importância de inovações incrementais, Bes e Kotler (2011, p. 18) comentam que: “De fato, a inovação nem sempre acarreta saltos gigantes adiante. A inovação gradual, passo a passo, também é inovação – e é tão necessária, ou até mais, que a versão radical. Isso é o que realmente torna um negócio sustentável.”

De acordo com Zen et al. (2017), as empresas diferem em suas habilidades de reconhecer e explorar as oportunidades tecnológicas. Assim, a capacidade de inovação reflete a competitividade da empresa, pois se refere à habilidade de introduzir constantemente inovações gerando lucro e ampliando a competitividade da empresa em relação aos seus concorrentes. A figura 8 apresenta uma relação entre a capacidade de inovação, os recursos necessários e de tipos de inovação que podem ser originadas.

Figura 8 – Framework Analítico da Capacidade de Inovação das Empresas.



Fonte: Zen et al. (2017)¹¹.

Assim como a competição ou competitividade, a inovação é considerada um dos domínios estratégicos que estão em mutação na era digital. Rogers (2018) aborda

¹¹ Baseado em Organisation for Economic Co-operation and Development. (2005). Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação (3a ed., Finep, Trad.). Rio de Janeiro: Autor; Eurostat; Finep. Recuperado de http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf (ZEN et al., 2017).

as principais mudanças dos pressupostos estratégicos de uma era para outra, conforme exposto no quadro 2.

Quadro 2 – Mudanças nos pressupostos estratégicos da inovação, da era analógica para a era digital.

	De	Para
Inovação	<p>As decisões são tomadas com base na intuição e na autoridade.</p> <p>O teste de ideias é caro, lento e difícil.</p> <p>Os experimentos são raros e conduzidos por especialistas.</p> <p>O desafio da inovação é encontrar a solução certa.</p> <p>O fracasso é evitado a todo custo.</p> <p>O foco se concentra no produto “acabado”.</p> <p>Otimização do modelo de negócios por tanto tempo quanto possível.</p> <p>Julgamento da mudança pela intensidade do impacto sobre o negócio vigente.</p> <p>O sucesso do mercado dá lugar à complacência.</p>	<p>As decisões são tomadas com base em testes e validações.</p> <p>O teste de ideias é barato, rápido e fácil.</p> <p>Os experimentos são contínuos e conduzidos por todos.</p> <p>O desafio da inovação é resolver o problema certo.</p> <p>Os fracassos são fontes precursoras e baratas de aprendizado.</p> <p>O foco se concentra em produtos de viabilidade mínima e em iterações pós-lançamento.</p> <p>Evolução antes de ser necessário, para manter-se à frente da disrupção.</p> <p>Julgamento da mudança pela maneira como cria oportunidade para o próximo negócio”.</p> <p>“Só os paranoicos sobrevivem”.</p>

Fonte: Adaptado de Rogers (2018, p. 25).

O autor, ainda, admite que integrar a experimentação rápida no cerne do processo de inovação não é fácil para muitas empresas grandes e tradicionais.

Proença et al. (2015, p. 48-50) afirmam que a inovação pode ser inspirada em necessidades do mercado (*demand pull*) ou por desenvolvimentos científico-tecnológicos (*technology push*) ou ainda em ideia que surgem ao longo do próprio processo de inovação. Os organizadores/autores comentam que “o alinhamento estratégico orienta o foco dos esforços de inovação”.

Os projetos de inovação têm uma data de início e outra de término, recebem recursos específicos, são administrados por equipes próprias, possuem objetivos definidos e alguém responsável pelos resultados. No entanto, a atividade de inovação deve ser contínua e constante nas empresas (BES; KOTLER, 2011, p. 33).

Sobre novos modelos operacionais, Schwab (2016, p. 63) afirma: “As estratégias das plataformas, combinadas com a necessidade de concentrar-se mais no cliente e melhorar os produtos por meio de dados, estão alterando o foco de muitas indústrias, da venda de produtos para o fornecimento de serviços”. Ao encontro desta visão, Rogers (2018) confirma sua percepção em relação às plataformas¹² como modelo de negócio, considera-as uma mudança fundamental de como as empresas se relacionam umas com as outras – de modelos de negócios mais lineares para mais em rede.

Segundo Paulus e Nijstad (2003, tradução minha), com o estouro da informação e da necessidade crescente de especialização, o desenvolvimento de inovações requisitará cada vez mais interações de grupos em algum estágio do processo. A maioria das organizações e muitos dos processos científicos, atualmente, contam com o trabalho de times com diversas competências e conhecimentos.

Serafim (2011, p. 25) comenta que as ideias não implementadas não trazem impacto contributivo às organizações. Quando existe um processo criativo e boas ideias surgem, deve ocorrer um processo de seleção e priorização que levem a empresa a apostar em algumas delas. Isso pode ocorrer por um processo interno natural e quase inconsciente, ou por um processo disciplinado – por meio de metodologia e ferramentas de validação, análise de viabilidade técnica e financeira.

“Ao contrário da maioria das outras coisas no mundo corporativo, a inovação não pode ser possuída, exigida ou programada”, conforme posicionamento de Schmidt e Rosenberg (2015). Os autores concordam com relatos de experiências do Yahoo, de que pessoas não precisam de ordens para inovar, precisam de permissão. A inovação tem que evoluir de forma orgânica.

¹² Rogers (2018) analisa as plataformas em um sentido específico, para se referir a modelos de negócios de plataforma multilateral. O autor cita a definição de Hagiu e Wright (2015) como ideal: “Plataforma é um negócio que cria valor, facilitando interações diretas de dois ou mais tipos diferentes de clientes.”

Como contexto de fatores coibidores de processos de mudança, que fazem com que adaptações rápidas pelas empresas não seja uma tarefa simples, Nery (2010, p. 169-170) anota:

As organizações empresariais percebem uma necessidade de inovação e agilidade operacional nunca dantes vista, em que a prática de uma gestão competitiva, de caráter estratégico, é fundamental. O conhecimento necessário está em constante e acelerada evolução, o que implica na obrigatoriedade de geração, disseminação, aplicação e comprovação de conhecimentos focados na estratégia do negócio.

No caso do Sebrae, pelo contexto da Transformação Digital e necessidade de mudanças no modelo de negócio, a ideia de plataforma dos serviços oferecidos pela empresa se tornou um objetivo. Sobre esta questão, Bessant e Tidd (2009b, tradução minha) comentam que uma maneira pela qual a abordagem de inovação incremental contínua pode ser aproveitada com bons resultados é pelo conceito de plataformas. Esta é uma maneira de criar espaço em torno de uma inovação e depende da capacidade em estabelecer uma plataforma forte de base ou uma família que possa ser estendida. Plataformas e famílias são formas poderosas para as empresas recuperarem seus altos investimentos iniciais em P&D, implantando a tecnologia em vários campos de mercado.

Por outro lado, Serafim (2011, p. 63) comenta que “apesar de muitas mudanças recentes, a inovação em produtos ainda é muito importante. É a parte mais perceptível da inovação e encontrada de forma tangível em nossos lares, nas lojas de varejo, nas ruas das cidades”. O autor também aborda o incentivo e premiações a funcionários pelo envio de ideias, prática comum em momentos de mudança cultural orientada para a inovação. Contudo, deixa claro que um dos maiores erros nesta etapa é não retornar rapidamente às ideias submetidas.

O pipeline ou funil da inovação retrata seu processo de implementação, englobando diversas etapas, desde a recepção e priorização das melhores ideias até o acompanhamento dos resultados do projeto executado na fase posterior à introdução no mercado (SERAFIM, 2011, p. 193).

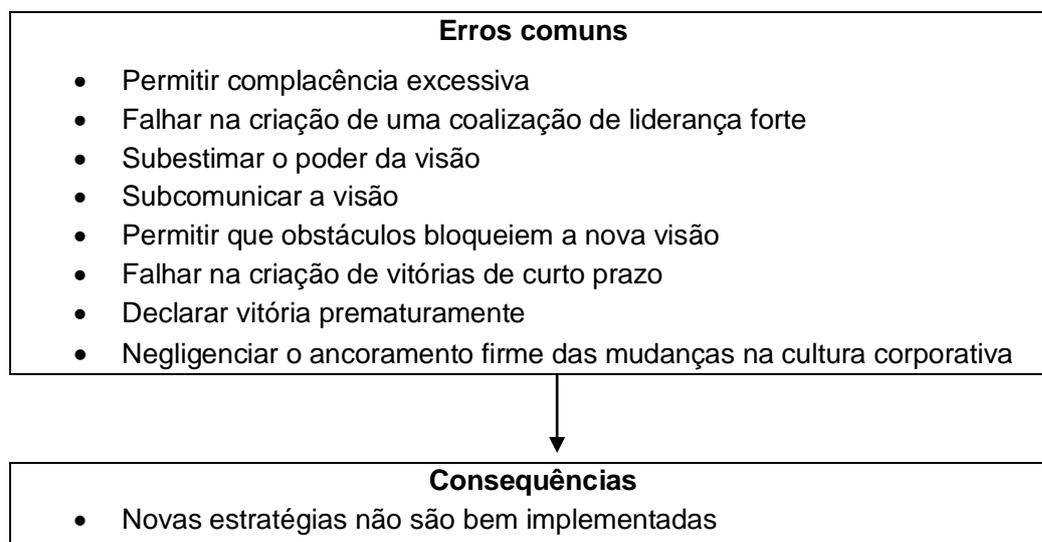
O autor também comenta que nem sempre esse processo é totalmente determinístico, há inovações que surgem no meio do caminho. Ele discorre sobre a utilidade de mecanismos de priorização para selecionar os projetos de inovação, já que a limitação de recursos é uma realidade em empresas de qualquer porte.

Considerando uma linha de pensamento mais aberta e livre em relação ao incentivo à inovação nas empresas, está a visão de Schmidt e Rosenberg (2015). Os autores abordam que as organizações que querem ser inovadoras precisam começar criando um ambiente no qual os diferentes componentes da criação tenham liberdade para colidir de maneiras novas e interessantes. E, então, devem dar a essas novas criações tempo e liberdade para evoluir e viver, ou – o que é muito mais comum – estagnar e morrer. Os autores são críticos à uniformidade de comando sobre programas de inovação e outras formas de *organização da burocracia de inovação*, algumas, que são consideradas, inclusive, ações de gestão da inovação. Acreditam que a inovação deva estar entranhada na empresa, em todas as funções e regiões, mais do que estar isolada em um determinado grupo.

As empresas devem inovar por experimentação rápida, já que as tecnologias tornaram o teste de ideias tão rápido, barato e fácil. “Para tanto, é necessário encarar a inovação de maneira totalmente diferente, com base na validação de novas ideias por meio do aprendizado rápido e iterativo (ou por repetição)” (ROGERS, 2018, p. 29).

Processos de inovação interna geram, naturalmente, mudanças organizacionais. Os ajustes forçados a novas condições, segundo Kotter (2002), têm dor sempre presente. O autor estudou as principais razões dos fracassos em esforços em transformações empresariais (quadro 3) e os compartilha crendo que seja possível evitá-los.

Quadro 3 – Oito erros comuns em mudanças organizacionais e suas consequências.



- Aquisições não alcançam sinergias esperadas
- A reengenharia demanda muito tempo e tem alto custo
- O *downsing*¹³ não deixa os custos sob-controle
- Programas de qualidade não entregam resultados esperados

Fonte: Kotter (2002, tradução minha).

Tushman e O'Reilly III (2017, p. 96) nos passam uma lição importante a ser aprendida: o papel crítico dos líderes em legitimar e promover a exploração. Afirmam: “a menos que os líderes promovam ativamente o desenvolvimento de novas competências, as organizações ficarão estagnadas, em especial quando já foram bem-sucedidas.”

Por outra linha de pensamento, quanto mais um processo de inovação avança, maior é o comprometimento de recursos da empresa com ele. Devem ser empregados critérios de classificação, seleção e descarte ao longo do processo de gestão da inovação para otimizar a utilização de recursos, com risco gerenciado, e reduzir o *time-to-market*. Uma das possíveis abordagens para isso é o modelo *Stage-Gate*, que apresenta estágios e portais (PROENÇA et al., 2015).

No seu formato mais simples, o Stage-Gate consiste em: i) uma série de etapas, onde a equipe do projeto compromete o trabalho, obtém a informação necessária, e faz a integração de dados e posterior análise; ii) gates: onde são tomadas as decisões para continuar a investir no projeto (GUIMARÃES et al., 2016, p. 3).

Em relação a critérios para seleção de ideias em um funil da inovação, Serafim (2011) considera como relevantes: o valor potencialmente gerado, as necessidades do consumidor, o tamanho da oportunidade, dados de crescimento do mercado em que se deseja atuar, impacto na indústria como um todo, entre outros. Os aspectos financeiros não devem ser considerados com grande severidade ou peso em etapas incipientes.

No Século da Internet, todas as empresas têm a oportunidade de aplicar a tecnologia para resolver grandes problemas de novas maneiras. Estamos entrando naquilo que Hal Varian, o economista-

¹³ O termo *downsing*, no âmbito da administração, refere-se a uma técnica de reestruturação organizacional, que surgiu na década de 70 nos Estados Unidos da América. Normalmente, refere-se à redução de processos, hierarquias e custos desnecessários, tendo relação com a horizontalização empresarial. (Informações disponíveis em: <<https://www.portal-administracao.com/2013/12/downsizing-saiba-o-que-e.html?m=1>>. Acesso em: 10 dez. 2019.)

chefe do Google, chama de novo período de “inovação combinatória”. Isso ocorre quando há grande disponibilidade de peças diferentes que podem ser combinadas e recombinadas para criar invenções (SCHMIDT; ROSENBERG, 2015, p. 97).

Pelo ponto de vista dos autores Bes e Kotler (2011, p. 34), os estágios ou fases de um processo de inovação devem resultar da interação dos envolvidos nos processos de inovação. Dependendo dos objetivos e da natureza do projeto, cada inovação requererá processos e sequencias próprios designados pela sua finalidade. Ou seja, “as fases ou os estágios de um processo de inovação não podem ser predeterminados, mas devem emergir como resultado da interação de um conjunto de funções ou papéis desempenhados por certos indivíduos”.

Paulus e Nijstad (2003) indicam que trabalho em equipe representa a maior fonte de inovação nas organizações. Contudo, os processos de inovação nas organizações também envolvem uma sorte de experiências de aprendizado, diretas e indiretas.

Bes e Kotler (2011), ainda, revelam que 96% dos executivos consideram a criatividade como um elemento essencial para suas empresas, mas que apenas 23% deles têm êxito em torná-la parte integrante da empresa¹⁴. Não há inovação sem criatividade na visão dos autores.

Seguindo esta linha, o próximo tópico apresenta trechos de obras que estudaram o comportamento humano no trabalho, motivação, psicologia nas organizações e inovação em equipe.

3.4 Cultura da inovação e inovação em equipe

Em sua obra, Serafim (2011), discorre sobre a experiência da empresa 3M e de outras empresas inovadoras. Ele não remete a existência de uma cultura de inovação a acasos, mas pela criação e direção por um sistema de princípios e práticas

¹⁴ Dados de: Ruth Mortimer. Turn Creativity into Strategy for Success. *Marketing Week*, 16 jul. 2009 In: Bes e Kotler (2011).

que sustenta, além de fomentar, a combinação de criatividade e tecnologia para satisfazer as necessidades dos clientes. Isso pode significar conviver com fracassos, inclusive.

Bes e Kotler (2011, p. 18) consideram que: “a inovação também deve ser entendida como o desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro da empresa, que é aquilo que permite produzir e levar ao mercado um fluxo constante de inovações menores e incrementais”.

Atualmente, criar ou fomentar uma cultura de inovação é uma questão amplamente discutida em países emergentes como o Brasil. De diversas formas, essas nações pensam em acelerar a força e a competitividade de suas indústrias locais em um mundo cada vez menor e mais interconectado (SERAFIM, 2011, p. 6).

Serafim (2011) reconhece que existem muitas empresas focadas em inovação, mas há uma diferença entre “inovação como estratégia” e “inovação como cultura” e isso é um fato de distinção entre empresas.

Pela alteração da lógica de competição de mercado, ocasionada pela produção mais intensiva em conhecimento, as empresas são pressionadas a se engajar em um processo de inovação continuado e a investirem no desenvolvimento de diferentes formas de aprendizado, como o aprendendo a fazer (*learning by doing*), ao usar (*learning by using*) e por interação com organizações de estruturas de apoio (*learning by interacting*) (MYTELKA; FARINELLI, 2005).

Em um sistema de inovação empresarial, a gestão do conhecimento visa garantir que haja obtenção, acumulação e disponibilidade de competências, enquanto indicadores de desempenho apoiam a gestão do sistema (PROENÇA et al., 2015). A gestão de competências está, então, intimamente ligada à gestão do conhecimento e ambas fazem parte de uma cultura da inovação.

Como parte essencial para o desenvolvimento de competências, ações que permitam ao colaborador atuar de forma mais efetiva e zelosa em suas atividades, podem estimular e criar condições para lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Tais ações podem ser divididas em duas categorias: ações de desenvolvimento formais – estruturadas por conteúdos programáticos específicos, envolvem metodologias didáticas, instrutores, agenda de trabalhos, etc.; e ações de

desenvolvimento não formais – estruturadas através de atuações no próprio trabalho ou de situações ligadas à atuação do profissional. Quanto maior a complexidade das atribuições e responsabilidades, maior deve ser o volume de ações não formais (DUTRA; COMINI, 2010).

As ações de desenvolvimento não formais poderiam se comparar ao que Rogers (2018, p. 168) chama de experimentação. Ela “pode ser definida como um processo iterativo (repetitivo) de aprendizado do que funciona e não funciona.” Ao inovar por experimentação, não se evitam ideias erradas, pelo contrário, procura-se testar tantas ideias promissoras quanto possível (com rapidez e baixo custo) para identificar as que serão eficazes.

Na obra de Schwab (2016), o autor sugere que por causa dos modelos operacionais emergentes, talento e cultura devem ser repensados à luz de novas competências e da necessidade de atrair e reter o tipo certo de capital humano.

De acordo com Serafim (2011, p. 24): “em uma empresa, se queremos melhorar a capacidade de produzir ideias pertinentes e inéditas, deve-se oferecer treinamentos e estabelecer processos a fim de estimular novas formas de pensar e de elaborar situações”.

O novo ambiente – com crescente instabilidade da atividade econômica – demanda que as pessoas tenham capacidade de adaptação e desenvolvimento contínuo para terem condições de responder com agilidade às mudanças constantes, caracterizando-se como um ambiente propício para altos níveis de aprendizagem (Eboli, 2010).

Dutra e Comini (2010, p. 101) ponderam que a organização do desenvolvimento profissional das pessoas e da empresa necessita estar assentada em uma base conceitual sólida que permita a integração de políticas e práticas de gestão de pessoas. “Essa integração é fundamental para que haja uma relação sinérgica entre as várias ações da empresa, seja nos processos de avaliação, recompensa, movimentação, carreira ou capacitação das pessoas.”

Bes e Kotler (2011) anotam que existe uma diferença, já percebida pelos executivos, entre a percepção de importância da inovação e a forma em que a

inovação é realizada nas empresas, que geralmente é insatisfatória. A inovação já foi sinônimo de inovação tecnológica – o que levou ao envolvimento principalmente de departamentos de pesquisa e desenvolvimento e, sobretudo, engenheiros como responsáveis pela inovação. Atualmente, essa é uma visão limitada, pois não consideram uma das principais fontes de ideias de inovação – os funcionários.

Conforme os dados se tornem essenciais para a tomada de decisão e para os modelos de funcionamento em toda a indústria, a força de trabalho passa a necessitar de novas competências, enquanto os processos precisam ser atualizados (por exemplo, para tirar proveito da disponibilidade de informações em tempo real) e as culturas, evoluídas (SCHWAB, 2016, p. 65).

A 3M, que é reconhecida como uma empresa inovadora, identificou sete elementos fundamentais para o sucesso e a perenidade da cultura de inovação, conforme quadro 4.

Quadro 4 – sete elementos fundamentais para a cultura de inovação da 3M.

Inovação como essência da visão estratégica	Inovação vista como modelo de negócios. Todo líder e gestor devem compreender a importância da inovação de produtos e processos. Comunicação clara da mensagem da inovação.
Inovação como peça central do ambiente da empresa	Grande investimento em inovação. Os pesquisadores podem usar parte do seu tempo para desenvolver seus próprios projetos científicos.
Acesso a múltiplas tecnologias	Conexão de unidades de negócios da empresa com os Centros Tecnológicos Corporativos para criação de produtos e materiais customizados aos seus clientes. Combinação de diferentes plataformas tecnológicas na produção de produtos.
Rede de inovação dentro da organização	Fórum Técnico com missão de estimular a criatividade e o espírito de inovação com a interação interpessoal entre grupos técnicos.
Plano de desenvolvimento bem definido para a comunidade técnica	Abordagem “dual ladder” para desenvolvimento do pessoal técnico com critérios específicos para posições seniores de liderança.
Métricas e responsabilidades claras	Processo definido, com cinco etapas, para a Introdução de Novos Produtos. Métrica estratégica de alta visibilidade – Índice de Vitalidade de Novos Produtos, mede a porcentagem das vendas originadas de produtos introduzidos nos últimos cinco anos.

Conexão com o cliente	A meta é criar produtos que fascinem o cliente, e não inovação pela inovação. Para tal, interações de mão-dupla com os clientes acontecem para a identificação de novos produtos que resolvem problemas.
------------------------------	--

Fonte: elaborado pela autora com base em texto de Michael Vale In: Serafim (2011, p. 6-9).

Ao comentar sobre a importância do desenvolvimento de uma cultura da inovação dentro das empresas, Bes e Kotler (2011, p. 18) afirmam que:

É quando, por mais paradoxal que possa parecer, a inovação radical acaba aparecendo. Para uma empresa, é muito difícil, se não impossível, realizar o lançamento bem-sucedido de uma inovação revolucionária sem primeiro lançar uma boa quantidade de inovações menores. Sem isso, é improvável que a empresa possa desenvolver sua cultura de inovação até o ponto em que seja capaz de conseguir esse tipo de façanha. Uma empresa que não desenvolveu o hábito da inovação dificilmente terá bom desempenho quando acontecerem inovações incomuns.

Serafim (2011, p. 122) afirma que o reconhecimento dos intraempreendedores da organização é fundamental:

Se um colaborador demonstra comprometimento e energia para avançar além das fronteiras da descrição do cargo, usando sua imaginação e seu conhecimento para agregar valor à empresa, aos clientes e à sociedade, certamente merece distinção e reconhecimento.

O “efeito rebanho” é como Schmidt e Rosenberg (2015, p. 119) denominam o movimento que “uma força de trabalho de pessoas incríveis não apenas faz um trabalho sensacional, como também atrai mais pessoas incríveis”. Os autores relatam, pelas experiências do Google e outras empresas, que os melhores trabalhadores são como um rebanho – tendem a seguir uns aos outros. Esta observação tem a ver com motivação, engajamento, ambiência, mas principalmente, perfil dos colaboradores.

Spector (2012) acredita que é necessário se levar em consideração a influência dos outros para se entender plenamente o comportamento dos indivíduos. O autor argui que é raro que as pessoas trabalhem totalmente sozinhas, sem serem afetadas pelos outros.

A grande concorrência no mercado exige constante inovação pelas organizações para a manutenção de suas participações de mercado e sobrevivência. Atualmente, as organizações se encontram em um mundo competitivo e dinâmico, por

isso precisam se adaptar e mudar. Grande parte das adaptações é realizada no nível das equipes de trabalho, com a implementação de inovações no ambiente de trabalho (SPECTOR, 2012). O autor também comenta sobre a distinção de inovação com a criatividade:

A inovação não é o mesmo que criatividade, no sentido de que os membros da equipe não inventam necessariamente as inovações que adotam. A inovação é o processo de implementar mudanças independentemente de serem inventadas ou tomadas de empréstimo.

Acerca do engajamento pessoal para o exercício da criatividade, Predebon (2010) relata, embasado por sua experiência neste campo, que ele pode depender de determinação (ato volitivo), ser inato ou ser produto das circunstâncias. O engajamento inato seria o mais raro, enquanto o resultante de circunstâncias é interessante por revelar que o “homem comum” pode se tornar o “homem criativo”.

A visão de Schwab (2016, p. 65) sobre a exigência da inovação mostra-se alinhada com a de Spector:

[...] As empresas precisam adaptar-se ao conceito de “talentismo”. Este é um dos mais importantes impulsionadores emergentes da competitividade. Em um mundo onde o talento é a forma dominante de vantagem estratégica, a natureza da estrutura organizacional deverá ser repensada. Hierarquias flexíveis, novas formas de medir e recompensar o desempenho, novas estratégias para atrair e reter os talentos competentes – esses fatores se tornarão a chave do sucesso organizacional.

A proposta de Bes e Kotler (2011, p. 35-36) é que as empresas que queiram inovar, devem definir primeiro as funções que as pessoas envolvidas terão. O processo de inovação resulta da interação dessas funções. Os autores acreditam nesta proposta, o *Modelo A-F*, porque “a inovação não é algo linear, mas um processo que avança, porém com muitos recuos e desvios”. Estas funções básicas que existem em empresas que revelam as melhores práticas de inovação são:

- (A) Ativadores
- (B) Buscadores
- (C) Criadores
- (D) Desenvolvedores
- (E) Executores
- (F) Facilitadores

Estas funções, que devem ser atribuídas a pessoas específicas que, com o estabelecimento de objetivos, recursos e prazos finais, interagirão livremente para criarem os próprios processos. A Figura 9 apresenta as seis funções e os seis 'Is' correspondentes da inovação.

Figura 9 – Os 6 Is da inovação.

Funções A-F	→	Os seis Is da inovação
Ativadores	→	Iniciação
Buscadores	→	Informação
Criadores	→	Ideação
Desenvolvedores	→	Invenção
Executores	→	Implementação
Facilitadores	→	Instrumentação

Fonte: Bes e Kotler (2011, p. 37).

Para Schmidt e Rosenberg (2015), as pessoas “criativas inteligentes” são aquelas multidimensionais, que, em geral, combinam profundo conhecimento técnico com tino comercial e veia criativa. Não seriam os trabalhadores do conhecimento, no sentido tradicional cunhado por Peter Drucker em “Fronteiras do amanhã” (1959), mas sim um novo tipo de criatura, chave para alcançar o sucesso no Século da Internet.

Spector (2012), ao abordar grupos e equipes, traz o conceito de papéis ao explicar que nem todas as pessoas têm a mesma função ou propósito. Diferentes indivíduos têm diferentes responsabilidades e trabalhos em grupos ou equipes.

Ao diferenciar grupos de trabalho de equipes de trabalho, Spector (2012) explica que o primeiro pode ser entendido como uma coletânea de duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras e têm em comum algumas metas inter-relacionadas. O autor afirma que a distinção entre um grupo e uma equipe é importante e esclarece que todas as equipes são grupos, mas nem todos os grupos são equipes. A diferença pode ser notada na constatação de que as pessoas de um grupo podem realizar seu trabalho sem as outras e, no caso da equipe, as pessoas

não podem realizar seu trabalho, ou pelo menos não com eficácia, sem outros membros que a compõem.

Schwab (2016, p. 65) prevê que a “motivação será cada vez mais intrínseca, impulsionada pelo desejo colaborativo dos empregados e pela gestão para a maestria (mastery), independência e significado”.

Esta ideia está em consonância com o que levantam Schimidt e Rosenbrg (2015, p. 264), quando explicam porque “dinheiro não é a questão”:

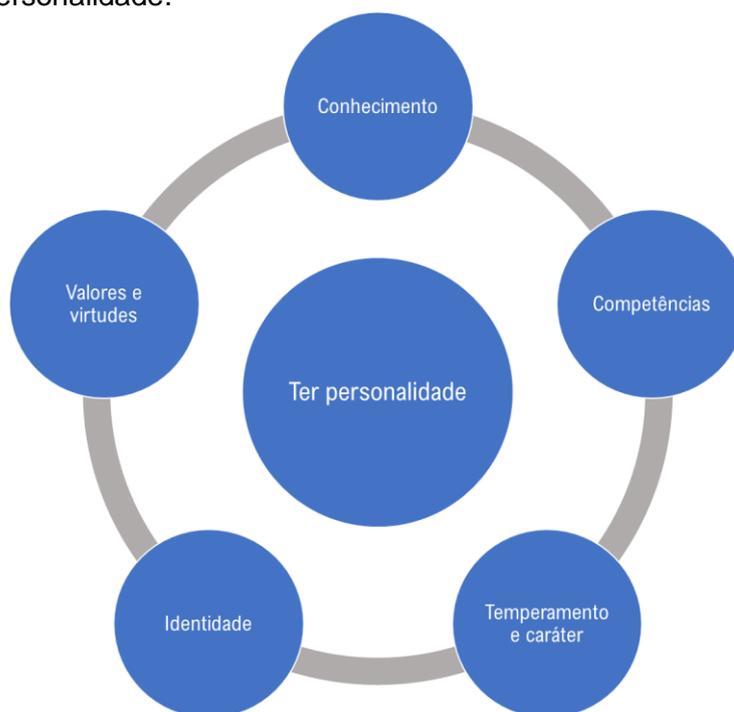
Embora acreditemos em pagar pessoas extraordinárias extraordinariamente em por um sucesso extraordinário, nós não pagamos por projetos bem-sucedidos de *20% do tempo*¹⁵. [...] Não damos incentivos financeiros para projetos de *20% do tempo* simplesmente porque não precisamos: pode parecer cafona, mas a recompensa vem do próprio trabalho. Vários estudos demonstram que recompensas extrínsecas não encorajam a criatividade e que, na verdade, são um obstáculo, por tornar uma empreitada inerentemente recompensadora em uma tarefa para ganhar dinheiro.

A motivação para execução de metas pode estar ligada, dentre outros fatores, à personalidade dos indivíduos. Spector (2012) em um dos pontos de vista que apresenta, comenta que a motivação diz respeito ao desejo de atingir alguma meta. Ou seja, origina-se dos desejos, necessidades ou vontades da pessoa.

Para Faix e Mergenthaler (2016, p. 122-123), “ter personalidade significa ter um conjunto de elementos que dá uma pessoa a sua individualidade única e distinta”. Na opinião dos autores, a personalidade é composta pela totalidade de elementos íntimos do indivíduo, conforme figura 10.

¹⁵ *20% do tempo* trata-se de um programa do Google no qual engenheiros podem passar 20% do tempo trabalhando no que desejarem – a questão principal é a liberdade. Exemplos de produtos gerados pelo programa: Google Now, Google Notícias, informações de trânsito no Google Maps (SCHMIDT; ROSENBERG, 2015).

Figura 10 – Ter personalidade.



Fonte: Faix e Mergenthaler (2016, p. 123).

A coesão de grupos pode ser entendida como “a soma das forças que atraem os membros do grupo e os mantêm unidos” (SPECTOR, 2012, p. 331). Para que exista um alto nível de coesão, na visão do autor, é preciso que a maioria dos membros tenha forte motivação para se manter unida.

Motivação é geralmente definida como um estado interno que induz uma pessoa a se envolver em determinados comportamentos. De um ponto de vista, a motivação se relaciona ao direcionamento, à intensidade e à persistência do comportamento com o tempo. O direcionamento se refere à escolha de comportamentos específicos a partir de um grande número de comportamentos possíveis (SPECTOR, 2012, p. 210).

Ao abordar as falhas nos amplamente usados sistemas de recompensa e punição, Pink (2010) propõe uma nova forma de pensar sobre motivação, a qual chama de *Motivação 3.0*. O autor comenta sobre detalhes do que seria a *Motivação 2.0*, adotada amplamente na década de 1990, que traz como premissa de que o caminho para melhorar o desempenho, aumentar a produtividade e estimular a excelência é recompensar o que é bom e punir o que é mau, é centrada na maximização do lucro. A principais incompatibilidades deste modelo de motivação são: não integração com modelos de negócios modernos; não compatibilidade com a

maneira de pensar da economia do século XXI (sobre sermos serem humanos completos); e dificuldade de conciliá-lo com boa parte do que realmente se faz no trabalho.

A *Motivação 3.0* no trabalho, por sua vez, tem como aspecto essencial a autonomia em relação à tarefa. Medidas de autonomia funcionam em diversas áreas e oferecem uma fonte promissora de inovações e até mesmo de reformas institucionais. Este novo sistema operacional, no que tange a motivação, não rejeita o lucro, mas enfatiza a maximização do propósito (PINK, 2010).

De acordo com Moraes (2014, p. 194), “a teoria dos valores pessoais busca esclarecer como as pessoas priorizam aquilo que é importante em suas vidas. Essa priorização ocorre na escolha de valores que são mais caros para cada pessoa e molda suas atitudes e comportamentos”. O autor sugere que pelos valores estarem localizados nas pessoas, podem ser considerados uma combinação de ideias e atitudes em uma escala de preferência ou prioridade para motivar a execução de uma meta.

As teorias da motivação no trabalho abordam possíveis motores sobre desempenhos melhores ou diferenciados de funcionários comparados a outros. Spector (2012) apresenta nove teorias em sua obra sobre *Psicologia nas organizações*, resumidas na sequência no quadro 5.

Quadro 5 – Resumo de nove teorias da motivação no trabalho.

Teoria	Resumo
Teorias da necessidade <i>motivação é proveniente dos desejos das pessoas.</i>	Hierarquia das necessidades – classifica e hierarquiza as necessidades humanas em cinco categorias (fisiológicas, segurança, amor/relacionamentos, estima, realização pessoal). O autor desta teoria é Maslow.
	Dois fatores – a motivação se origina de duas categorias de necessidade abordadas no trabalho (necessidades fisiológicas – fatores higiênicos – e necessidades de crescimento psicológico – fatores motivacionais). O autor desta teoria é Herzberg.
Teoria do reforço	Como as recompensas ou reforços podem afetar o comportamento, que é visto, então, como uma reação ao ambiente. O principal princípio desta teoria se baseia na lei do efeito, de Thorndike, que afirma que a probabilidade de um comportamento aumenta se ele for seguido de uma recompensa ou reduz se ele for seguido de uma punição.
Teoria da expectativa	Explica como as recompensas levam ao comportamento, com foco nos estados cognitivos internos que levam à motivação. As pessoas se motivam quando

	acreditam que seu comportamento levará a recompensas ou resultados desejados. A teoria mais conhecida é a de Vroom.
Teoria da autoeficácia	A motivação e o desempenho são, em parte, determinados pela extensão pela qual as pessoas acreditam que podem ser eficazes. As crenças das pessoas sobre a própria capacidade constituem um componente importante da motivação. Esta teoria foi amplamente estudada e pesquisada por diversos autores.
Teorias de justiça	Pessoas valorizam a justiça e são motivadas a mantê-la em seu relacionamento com as organizações. Adams é o autor da teoria da equidade, que afirma que as pessoas comparam sua razão entre resultados e contribuições com outras pessoas no trabalho e as discrepâncias percebidas podem motivá-las a agir.
Teoria da determinação de metas	O comportamento das pessoas é motivado por suas intenções, objetivos ou metas internas. As metas podem ser associadas a comportamentos específicos relevantes ao desempenho. Quatro fatores são particularmente importantes: comprometimento dos funcionários com a meta, o <i>feedback</i> sobre o progresso, a dificuldade da meta e a sua especificidade.
Teoria do controle	O <i>feedback</i> em relação ao atingimento da meta é o ponto principal. A teoria sugere que as pessoas determinam metas e buscam informações sobre o progresso na direção de seu atingimento. Discrepâncias entre o esperado e o real motivarão as pessoas a reavaliar e modificar metas ou mudar comportamentos.
Teoria alemã da ação	A teoria explica o processo de ação que vincula metas ao comportamento. O início se dá com um desejo de realizar ou obter algo, então esse desejo é traduzido em uma meta. Planos são elaborados e a execução do plano envolve ações. O <i>feedback</i> ocorre em resposta às ações e pode resultar na modificação dos passos anteriores.

Fonte: elaborado pela autora com base em Spector (2012, p. 210-229).

Alinhado à teoria do reforço, ao tratar sobre motivação e estímulos clássicos conhecidos por gerar respostas, Predebon (2010, p. 130) analisa símbolos como o chicote e a cenoura, que representam caminhos diferentes para geração de resultado. O autor considera que para a criatividade não é diferente, pois “o comportamento inovador não aparece como padrão para o homem e precisa ser motivado”. A forma de motivar a criatividade pode ser escolhida: pelo chicote – mas só em algumas ocasiões e nunca de forma muito eficiente ou agradável – ou pela cenoura – com possibilidade de atingir níveis mais altos de criatividade.

Para o Sebrae, na perspectiva de recursos considerada no *Sebrae 2022 - Mapa Estratégico do Sistema Sebrae*, um dos objetivos estratégicos ligados à excelência na gestão é: “desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados” (SEBRAE, 2016b).

Segundo Rogers (2018, p. 209), “o desafio mais árduo para muitas organizações, à medida que aprendem a praticar a inovação por experimentação, é aceitar, planejar e até comemorar o fracasso.” O objetivo não seria o fracasso em si, mas aprender com o fracasso é o processo que leva ao objetivo de uma grande inovação. O autor considera que a maioria das grandes organizações tende a reforçar atitudes de evitar e disfarçar o fracasso (para não ser visto como fracassado) com sistemas de recompensas. O alerta sobre a cultura organizacional que rejeita o fracasso é a imposição de três graves riscos a esforços de inovação: projetos de inovação incrementais (por aversão ao risco), perda de aprendizado (quando erros podem se repetir), colocação de dinheiro bom em cima de dinheiro ruim (quando se adia indefinidamente o cancelamento de projetos sem impacto).

Como possível solução para evitar esses riscos, o autor propõe que as empresas planejem e comemorem o fracasso inteligente. Desenvolver um processo para avaliar todos os projetos de inovação em programação predefinida, com critérios predeterminados, e com incentivos para encorajar os próprios colaboradores a sugerir que seus projetos sejam abandonados.

Na sequência desta exposição de definições dos termos e iniciativas que envolvem inovação dentro de organizações, apresentam-se informações sobre os materiais e métodos envolvidos nesta pesquisa.

4. MATERIAIS E MÉTODOS

O trabalho é caracterizado como um estudo de caso, visto que se trata do detalhamento de uma iniciativa de inovação interna de uma organização, o Sebrae Nacional. De acordo com Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2006, p. 121): "o estudo de caso deve estar centrado em uma situação ou evento particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno objeto da investigação." Os autores consideram que o estudo de caso é um tipo de pesquisa adequado quando o foco são problemas práticos, originados de diversas situações individuais e sociais presentes nas atividades, procedimentos e interações cotidianas. Contudo, é recomendável manter um olhar holístico sobre a situação para não haver interpretações isoladas do contexto.

Na visão de Godoy (1995, p. 25), "o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular." A autora explana que o principal propósito do estudo de caso como tipo de pesquisa é analisar intensivamente uma dada unidade social que apresenta algum fator relevante, por exemplo: um líder sindical ou uma empresa que desenvolve um sistema inédito de controle de qualidade.

Prodanov e Freitas (2013, p. 60) consideram que:

O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc.

Pelo que se propôs, o trabalho é uma pesquisa exploratória combinada com características da pesquisa descritiva com objetivo de explorar um processo de inovação intraorganizacional e, então, descrever os estágios que envolveram a iniciativa em estudo, seus pontos fortes, limitações, estágio atual, aprendizados e a sua continuidade.

A abordagem da pesquisa foi qualitativa, pois não se pretendeu utilizar instrumentos estatísticos na análise dos dados, mas conhecimentos teórico-empíricos. Zanella (2007) considera que a preocupação deste tipo de pesquisa está para com o conhecimento da realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes, sem a utilização de elementos estatísticos para a análise dos dados.

Sobre a pesquisa qualitativa, Neves (1996) explana que a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo a compõe. Nas pesquisas qualitativas, o pesquisador procura entender os fenômenos frequentemente, sob a perspectiva dos participantes da situação em estudo e, a partir de então, situe sua interpretação dos fenômenos estudados.

Como parte desta pesquisa, procedimentos descritivos se fizeram presentes tanto na obtenção de dados, quanto na disseminação do material coletado e na análise interpretativa.

Considera-se, também, como um trabalho descritivo, pois apresenta um relato detalhado de um fenômeno que envolve sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e procura ilustrar a complexidade da situação e os aspectos envolvidos. Assim como pode ser considerado interpretativo, já que contém uma descrição do fenômeno estudado, busca encontrar padrões nos dados e desenvolve categorias conceituais que ajudam a ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006). Portanto, o presente estudo de caso é uma combinação de descrição e interpretação.

Para a elaboração do referencial teórico, foi realizada pesquisa bibliográfica considerando livros preferencialmente publicados nos últimos dez anos e artigos científicos sobre a temática de inovação. Pádua (2008) afirma que este tipo de pesquisa se fundamenta nos conhecimentos de biblioteconomia, documentação e bibliografia, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato com o que já foi produzido e registrado sobre o tema em questão.

Os dados para elaboração do estudo de caso foram, em grande parte, secundários internos disponibilizados pela empresa foco do estudo. Foram coletados por meio de pesquisa e análise documental, tanto através de divulgação eletrônica

quanto impressa - considerando documentos oficiais do Sebrae Nacional e dos Sebrae estaduais, postagens em redes sociais internas e intranet, pesquisas internas, reportagens e apresentações sobre as iniciativas, entre outros. Fontes externas secundárias publicadas foram brevemente utilizadas na parte introdutória do trabalho e em objeto do relato que teve publicidade externa ao Sebrae.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção se dedica ao relato detalhado da iniciativa Inova Sebrae, com foco em seu primeiro ciclo, suas etapas, seus resultados principais e colaterais, ademais, compila aprendizados oriundos da implementação e gestão deste processo de inovação intraorganizacional.

A título de contextualização do momento que a organização passava quando o Inova Sebrae foi lançado, uma breve exposição do Sebrae encontra-se na sequência. O mesmo para algumas iniciativas simultâneas ao Inova que aconteceram no âmbito da transformação digital da instituição.

Além de ser um material relevante a título de registro e compartilhamento detalhado de uma iniciativa do Sebrae para o público interno da organização, as práticas, metodologias, sucessos e insucessos podem ser úteis para outras instituições que desejem construir ou aprimorar processos de inovação envolvendo colaboradores.

Compartilha-se trecho de Paulus e Nijstad (2003, p. 8, tradução minha) com linha de pensamento consonante com o da autora deste estudo de caso:

[...] de particular interesse em entender o processo criativo de grupos é a extensão em que as organizações podem aprender com a experiência de outras organizações; isto é, até que ponto as organizações adotarão técnicas para inovações desenvolvidas por outra instituição para aumentar sua efetividade? Frequentemente, há alguma resistência em assumir ideias de outros; empresas podem se orgulhar de desenvolver seus próprios procedimentos e inovações. Contudo, pode haver grandes economias na adoção de inovações de outras organizações.

5.1 O Sebrae

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, criado em 1972, é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de pequenos negócios. De acordo com informações institucionais contidas no Portal Sebrae, a organização atua com foco no

fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios.

A partir de 1990, com o Decreto nº 99.570, o Sebrae (até então denominado Cebrae - Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa) foi desvinculado da Administração Pública Federal e foi transformado em serviço social autônomo. Desde então, o Sebrae passou a ter um Conselho Deliberativo composto por 13 entidades (associações do comércio, indústria e agricultura; bancos de fomento; governo; instituições de inovação), um Conselho Fiscal composto por 5 membros e uma Diretoria Executiva cujas competências e atribuições são estabelecidas por estatutos e regimentos internos (BRASIL, 1990).

A classificação considerada para delimitação dos pequenos negócios, público do Sebrae, foi dada pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, conhecida como Lei Geral, e, posteriormente, alterada pela Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016. O Microempreendedor Individual (MEI) deve ter auferido receita bruta, no ano-calendário, de até 81 mil reais; a Microempresa (ME) pode auferir, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a trezentos e sessenta mil reais (BRASIL, 2006); e a Empresa de Pequeno Porte (EPP) pode auferir, em cada ano-calendário, receita bruta superior a trezentos e sessenta mil reais e igual ou inferior a quatro milhões e oitocentos mil reais (BRASIL, 2016a).

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) representam 98,5% do total de empresas no país¹⁶ e 27% do PIB (produto interno bruto) brasileiro¹⁷. Fazem parte do

¹⁶ Dado extraído da apresentação do Sebrae: *Novo MPE Indicadores – 10 jan. 2019*.

¹⁷ Dado extraído da pesquisa do Sebrae, *Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira*, publicada em 2015. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em 29 ago. 2019.

público do Sebrae, as empresas optantes pelo Simples Nacional¹⁸, que se quantificam em 11.957.802, sendo 7.046.525 MEI (59%) e 4.911.277 ME e EPP (41%)¹⁹.

Em 2018, o Sebrae atingiu um nível de recomendação pelos clientes atendidos de 84 pontos e entregou 666.839²⁰ serviços digitais²¹. Ainda neste ano, a empresa atendeu mais de 2.266.000 pequenos negócios, sendo, aproximadamente, 1.268.000 (56%) de MEI, 787.000 (35%) de ME e 210.000 (9%) de EPP. O número de potenciais empreendedores passou dos novecentos mil, e o de potenciais empresários dos dois milhões em 2018²².

Para atender esta quantidade de clientes, o Sebrae conta com 869 pontos de atendimento, sendo 42% agências de atendimento próprias, 55% espaço do Sebrae em parceiros e 3% Sebraelabs²³. Além disso, existem 950 Salas do Empreendedor no país (locais de atendimento das Prefeituras Municipais que facilitam processos e serviços para pequenos negócios), das quais os Sebrae nos estados são parceiros²⁴.

A fim de garantir o atendimento aos pequenos negócios, o Sebrae atua em todo o território nacional. Além da sede nacional, localizada em Brasília/DF, os pontos de atendimento da instituição estão nas 27 Unidades da Federação, onde são oferecidos

¹⁸ O Simples Nacional é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006. Fonte: página web do Simples Nacional. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>>. Acesso em 29 ago. 2019.

¹⁹ Dados extraídos do DataSebrae, empresas optantes pelo Simples Nacional. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/empresas-optantes-pelo-simples-nacional/>>. Acesso em 29 ago. 2019.

²⁰ Dados extraídos do Sistema de Monitoramento Estratégico, relatório de metas mobilizadoras PPA 2018-2019 fotografia de dez. 2018.

²¹ Serviços digitais são ações, esforços ou atuações cuja entrega é mediada pela tecnologia da informação. Fonte: Rowley (2006). Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10662240610673736/full/html>>. Acesso em: 31 jan. 2020.

²² Dados extraídos do Sistema de Monitoramento Estratégico, relatórios de Indicador de Desempenho. PPA 2018-2019, indicador pequenos negócios; MEI; ME; EPP; potenciais empreendedores; potenciais empresário, fotografia de dez.2018.

²³ As informações sobre o Sebraelab estão na seção 5.2.1 deste trabalho.

²⁴ Dados extraídos do DataSebrae, panorama dos pontos de atendimento do Sebrae; Salas do Empreendedor. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/pontosdeatendimento/>>. Acesso em 29 ago. 2019.

cursos, seminários, consultorias e outras formas de atendimento para pequenos negócios de todos os setores (SEBRAE, 2019?).

O Sebrae Nacional é responsável pelo direcionamento estratégico do Sistema Sebrae, definindo diretrizes e prioridades de atuação. As unidades estaduais desenvolvem ações de acordo com a realidade regional e as diretrizes nacionais (SEBRAE, 2019?). Os Sebrae estaduais possuem autonomia para operacionalização e tomada de decisões, tendo diretoria e conselho deliberativo próprios.

O Sistema Sebrae conta com aproximadamente 6.800 empregados, destes, 494 são do Sebrae Nacional²⁵.

De acordo com dados do Painel de Indicadores de Pessoas, pertencente ao Sistema de Monitoramento Estratégico do Sebrae, 55% dos colaboradores do Sebrae Nacional são do sexo feminino e 45% do sexo masculino. A idade média é de 43 anos, sendo que a maioria dos colaboradores (58%) é da *geração X* (nascidos entre 1965 e 1985). A média de tempo de casa é de 10 anos e o nível de escolaridade mais frequente (52%) é de pós-graduação completa.

A missão do Sebrae é: *promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo*. E a visão da organização é: *ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável*²⁶.

5.2 Contexto de criação do Inova Sebrae

O atual ambiente de negócios, sua volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade foram fatores motivadores para a criação de diversas iniciativas pelo

²⁵ Informações disponibilizadas pela Unidade de Gestão de Pessoas do Sebrae Nacional em 29 ago. 2019.

²⁶ Informações disponibilizadas no Portal web do Sebrae. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_estrategia>. Acesso em: 29 ago. 2019.

Sistema Sebrae. O aumento da conectividade das pessoas, o maior nível de informação disponibilizada e a exigência crescente dos consumidores apresentam novos desafios para os pequenos negócios e para todo o mercado.

No caso do Brasil, este cenário foi combinado com uma crise de múltiplas dimensões – ética, política, econômica, social e ambiental. O Sistema Sebrae se viu imerso nesta realidade: diminuição de receitas, ameaças às fontes de financiamento, aumento da concorrência. Tais fatores serviram como motivação para um trabalho de aprimoramento da estratégia de atuação da organização, revisão do modelo de negócio e ampliação de sua capacidade de resposta (SEBRAE, 2016a).

Foi neste contexto, no segundo semestre de 2016, que surgiu a proposta de Transformação Digital do Sistema Sebrae. De acordo com o documento de referência (SEBRAE, 2016a, p. 5), definiu-se Transformação Digital para uma organização como o Sebrae como: “os processos de mudança no modelo de negócios, na integração de tecnologias digitais de forma pervasiva em todos os processos resultando em mudanças fundamentais na forma como entregamos valor para nossos clientes e partes interessadas”. Além da dimensão processual e tecnológica, uma mudança cultural também foi considerada.

A integração de soluções de mercado para os pequenos negócios às soluções digitais desenvolvidas pelo Sebrae em uma plataforma digital multilateral era um dos principais objetivos listados na proposta do referido documento norteador. Além dele, três dentre os nove objetivos da Transformação Digital do Sistema Sebrae (anexo I) merecem destaque pela relação direta ou indireta com o objeto de estudo do presente trabalho (o Inova Sebrae), são eles:

- Desenvolvimento de uma cultura interna de inovação aberta, capaz de criar colaboradores e equipes criativas, inovadoras, realizadoras e centradas no cliente.
- Revisão da estratégia de indução das políticas nacionais e modelo de atuação do Sebrae/NA.
- Implementação de um conjunto de ações que comunique e promova o engajamento dos colaboradores, parceiros, clientes e demais partes interessadas à Transformação Digital do Sebrae (SEBRAE, 2016a, p. 6).

Ainda sob a luz do documento de referência da Transformação Digital do Sistema Sebrae²⁷, revelam-se as iniciativas consideradas para a implementação da estratégia, que seriam encabeçadas por ações desenvolvidas no Sebrae Nacional sob supervisão da Diretoria Executiva, em permanente interação com os Sebrae/UF. Dentre as oito principais iniciativas, quatro são apresentadas no quadro 6 por terem relação próxima com o Inova Sebrae.

Quadro 6 – Iniciativas para implementação da estratégia de Transformação Digital do Sistema Sebrae.

Iniciativa	Descrição
Núcleos de Novos Negócios Digitais (N3D)	Grupos de trabalho ou forças-tarefa criados com objetivos específicos, para acelerar o processo de transformação digital. Por contribuírem para o redesenho de processos, soluções, formas de atendimento e relacionamento com o cliente, são também mecanismos de aceleração do processo de inovação na instituição. Estão responsáveis pelos projetos em temas de Gestão, Finanças, Mercados e Soluções Digitais do Programa Sebrae Digital ²⁸ . Outros núcleos poderão ser criados, a partir das necessidades de desenvolvimento de novas soluções, processos, ou mesmo como parte da evolução da estratégia de transformação.
Gestão da Inovação	Iniciativa responsável por criar mecanismos permanentes de captação, avaliação e desenvolvimento de inovações, seja dos colaboradores ou de parceiros. Deverá ainda estimular a geração de novas ideias de negócios digitais no Sistema Sebrae e parceiros, bem como selecionar as ideias de acordo com sua viabilidade e impacto no âmbito da Transformação Digital.
Cultura e Pessoas	Iniciativa responsável por promover a mudança da cultura institucional e prover as competências necessárias para a Transformação Digital. Tem como objetivo repensar as mudanças, adaptações e impacto da Transformação Digital na cultura do Sebrae, com foco nas pessoas. Sensibilizar e desenvolver modelos mentais e competências habilitadoras para a mudança.

²⁷ Este documento foi elaborado pelo Sebrae Nacional e disseminado para o Sistema Sebrae em 2016.

²⁸ O Programa Sebrae Digital visava integrar, dar coesão e facilitar a gestão e o monitoramento de um conjunto de iniciativas que tem como foco a solução dos problemas de negócio e de infraestrutura tecnológica, que são críticos para o alcance da estratégia de Transformação Digital. Foi composto por 6 projetos: dados e infraestrutura; gestão; finanças; mercados; soluções digitais; e canais (SEBRAE, 2016a).

Gestão do Processo de Implementação	Tendo por objetivo a coordenação, integração e acompanhamento das diversas iniciativas que integram a estratégia de Transformação Digital do Sebrae, foi constituído o Comitê de Coordenação da Transformação Digital, composto por diversas unidades de diferentes diretorias do Sebrae Nacional.
-------------------------------------	--

Fonte: elaborado pela autora com base em SEBRAE (2016a).

Além das iniciativas citadas no Quadro anterior, outras frentes, grupos de trabalho e ações aconteceram anteriormente ou paralelamente ao Inova Sebrae, no âmbito da transformação digital, como os exemplos seguintes.

5.2.1 Sebraelab²⁹

O Sebraelab é um espaço de estímulo à criatividade, à inovação, ao consumo de informações, à geração de novos conhecimentos, ao aprendizado contínuo e às múltiplas conexões nos negócios. Foi idealizado para ser flexível a cada necessidade.

Trata-se de um ambiente multifuncional que fomenta a colaboração. O espaço foi pensado para empreendedores inovadores e transformadores. Um lugar para vivências, convivências e apropriações. No Sebraelab, os clientes e os próprios colaboradores do Sebrae podem experimentar novas práticas e processos não induzidos, com um espírito mais tolerante ao erro.

O Sebraelab é um projeto coordenado pelo Sebrae Nacional e operacionalizado pelos Sebrae nos estados. Existem 26 Sebraelabs funcionando em 19 Unidades da Federação e 5 em construção em 4 novos estados.³⁰

Existem três pilares contidos no conceito do Sebraelab:

Learn → Concentração: troca de experiências, de conhecimento e atividades práticas que permitam um aprendizado validado.

²⁹ As informações foram retiradas da página web do Sebraelab. Disponível em: <<https://www.sebraelab.sebrae.com.br/#!/o-sebrae-lab>>. Acesso em: 29 ago. 2019.

³⁰ Informação disponibilizada pela equipe gestora do Sebraelab em 30 ago. 2019.

Attend → Produção: criação participativa e colaborativa, trazendo para o processo criativo troca de ideias entre profissionais e clientes.

Bussiness → Conexão: potencializar conexões e contatos de negócios, aconselhamentos em modelos de mercado.

Em uma pesquisa realizada entre 28 de setembro e 18 de outubro de 2018 com 525 (quinhentos e vinte e cinco) participantes dos espaços Sebraelab, aferiu-se uma nota média de 9,2 (escala de 0 – totalmente insatisfeito a 10 – totalmente satisfeito) quanto ao nível de satisfação geral com o atendimento recebido no Sebraelab. A nota média sobre satisfação em relação à programação oferecida foi 9. O índice NPS – *Net Promoter Score*, que se resume na probabilidade de recomendação para um amigo ou colega foi de 81,5, em um conjunto de 85,5 participantes promotores, 10,5% de neutros e 4% detratores.

No anexo II, mais informações sobre o espaço do Sebraelab estão disponíveis.

5.2.2 Inovalab³¹

O Inovalab foi inaugurado em junho 2018 como um local de trabalho “livre de paredes e de burocracia” na sede do Sebrae Nacional. Foi concebido como um espaço *coworking*³² onde os colaboradores do Sebrae poderiam trabalhar inspirados pela cultura colaborativa de movimentos como o de código aberto.

Desde sua abertura, o espaço conta com um mini estúdio de vídeo para gravações para a internet - equipado com luz, tripé, sombrinha difusora, chroma key, tomadas específicas e isolamento acústico. Além do estúdio, o Inovalab conta com uma sala de reunião, chamada informalmente de Sala do Rabisco (por ter quadros brancos para escrita nas paredes), e com o salão para trabalho compartilhado, que

³¹ As informações sobre o Inovalab foram coletadas por notícias publicadas na intranet do Sebrae (Conexão Sebrae).

³² Espaços de trabalho colaborativo.

comporta até 50 pessoas – equipado com aparelhagens de som e televisão. A imagem 1 mostra um compilado de fotos da fachada e do salão principal do espaço.

Imagem 1 – Fotos do Inovalab – fachada e salão principal.



Fonte: notícias publicadas na intranet do Sebrae (Conexão Sebrae). Fotos: Charles Damasceno.

O projeto deste ambiente seguiu uma tendência de mercado, contou com uma redução de custos a partir do reaproveitamento de materiais e com o trabalho voluntário de colaboradores do Sebrae. A Diretoria de Administração e Finanças foi envolvida, a Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação apoiou com suporte tecnológico, um desenhista que trabalha na Unidade de Gestão Financeira ilustrou as paredes e a Unidade de Gestão de Marketing na ambientação. Pode-se dizer que o espaço nasceu de uma cocriação e foi um marco de inovação para o Sebrae Nacional.

Em outubro de 2018, a Universidade Corporativa Sebrae, localizada em Brasília em um edifício diferente daquele da sede do Sebrae Nacional, inaugurou o seu espaço Inovalab (imagem 2). Este ambiente foi ao encontro das expectativas gerenciais da Universidade à época, que eram de ter espaços dinâmicos que estimulam e facilitam o aprendizado, a troca e o compartilhamento.

Imagem 2 – Foto do Inovalab da Universidade Corporativa Sebrae.



Fonte: notícia publicada na intranet do Sebrae (Conexão Sebrae). Foto: Charles Damasceno.

5.2.3 Digital Week³³

A semana de 12 de junho de 2018 foi marcada pela intensidade de atividades relacionadas ao processo de transformação digital do Sebrae, que fundamentalmente passa por pessoas e pela cultura de inovação. A Digital Week, que concentrou palestras com convidados renomados do mercado e do Sistema Sebrae, participação dos Sebrae/UF, *pitches*³⁴ de soluções digitais desenvolvidas ou em desenvolvimento, aconteceu nos dias 12 e 13 de junho. A programação completa encontra-se no anexo III.

O evento foi proposto pela Abase (Associação Brasileira dos Sebrae Estaduais) e realizado juntamente com o Sebrae Nacional e os participantes de todo o Sistema Sebrae. O objetivo foi de criar soluções alternativas para o avanço do processo de

³³ As informações sobre a Digital Week foram coletadas por notícias publicadas na intranet (Conexão Sebrae) e na rede social corporativa (Workplace) do Sebrae.

³⁴ Pitch é um tipo de apresentação de informações essenciais, que geralmente leva de 3 a 5 minutos, com o objetivo de despertar o interesse do público (geralmente investidores ou clientes).

transformação digital de forma participativa e colaborativa. Os visitantes e participantes deste evento puderam conhecer as iniciativas de soluções digitais de vários estados. No total, mais de 91 soluções foram expostas, 31 *pitches* realizados, 19 Sebrae/UF participaram e 7 palestras aconteceram. Nos momentos de *pitch* das soluções digitais, houve um espaço na agenda para as 5 soluções que poderiam passar pelo *gate II* do primeiro ciclo do Inova Sebrae, conforme descrito com mais detalhes na seção 5.3.8 - *gate II* deste trabalho.

Além da programação de palestras e *pitches*, que aconteceram no Inovalab, filmados e transmitidos para o Sistema Sebrae pelo Workplace³⁵, um espaço com um estande por estado foi reservado para a exposição das soluções dos Sebrae/UF e do Sebrae Nacional. A imagem 3, a seguir, mostra os participantes ativos (palestrantes, representantes de soluções digitais e organizadores) da Digital Week no pátio central da sede do Sebrae Nacional.

Imagem 3 – Foto dos participantes da Digital Week no Sebrae Nacional.



Fonte: notícia publicada na intranet do Sebrae (Conexão Sebrae). Foto: Charles Damasceno.

³⁵ Rede social corporativa utilizada pelo Sistema Sebrae na qual todos os colaboradores têm acesso. Maiores detalhes estão na seção 5.3.8 em Inspiração e comunicação.

5.2.4 Programa de Desenvolvimento para a Transformação Digital³⁶

Como parte das ações do processo de transformação digital do Sebrae, uma das que envolveu significativamente os Sebrae/UF foi o Programa de Desenvolvimento para Transformação Digital, realizado pela Universidade Corporativa Sebrae (UCSebrae)³⁷.

O programa visava promover o alinhamento dos colaboradores sobre a importância da transformação digital, com vistas ao desenvolvimento de habilidades e atitudes esperadas e a promoção da cultura da aprendizagem contínua.

Em 2018, as capacitações presenciais organizadas pela UCSebrae contaram com a presença de empregados dos Sebrae/UF, indicados por suas diretorias, e empregados do Sebrae Nacional. Elas aconteciam entre 2 ou 3 dias na sede do Sebrae Nacional ou na UCSebrae e eram iniciadas com um *talk*³⁸, com cerca de uma hora de duração, dado pelo facilitador da respectiva capacitação. Desafios sobre as temáticas também eram lançados frequentemente no Workplace.

Os egressos tornavam-se, então, *embaixadores da transformação digital* no determinado tema (o tema em que fez a capacitação) e tinham a tarefa de organizar e implementar uma forma de repasse aos seus colegas, seja do Sebrae/UF, seja das Unidades do Sebrae Nacional.

Os principais temas trabalhados, ainda em 2018, foram: big data, análise e interpretação de dados, gestão da Inovação, aplicando a disrupção, computação cognitiva – inteligência artificial, cultura de *user experience* e design centrado no cliente, inovação e intraempreendedorismo, organizações exponenciais, futurismo,

³⁶ Informações coletadas no Portfólio de produtos e serviços da Universidade Corporativa Sebrae, publicado no Portal da Universidade Corporativa Sebrae. Disponível em: <<https://www.flipsnack.com/ucsebrae/portf-lio-ucsebrae/full-view.html>>. Acesso em: 31 ago. 2019. Foto coletada por notícia publicada na intranet (Conexão Sebrae).

³⁷ A missão da UCSebrae é: *promover ambiente de aprendizagem e a oferta de soluções educacionais para o desenvolvimento de competências dos colaboradores do Sistema Sebrae, contribuindo com a instituição no alcance dos resultados almejados, com entrega de valor junto aos pequenos negócios.*

³⁸ Fala aberta ao público ou uma pequena palestra.

estratégias de desenvolvimento e lançamento de produtos inovadores, métodos ágeis, novas competências para a transformação digital, novos modelos de negócio e omnicanalidade³⁹.

No total, foram realizadas as seguintes ações no Programa:

- 7 *talks* de sensibilização com 729 participações;
- 10.000 participações, presenciais e online;
- 13 cursos *in company*; e
- 480 aprovações nos cursos.

Complementarmente, foram realizados:

- 70 soluções viabilizadas pela UCSebrae;
- 20 soluções da UCSebrae;
- 50 eventos de mercado; e
- 01 imersão internacional na Singularity University⁴⁰ – duas equipes dos N3D foram incubadas por 10 semanas em Mountain View, Califórnia.

5.2.5 Chamada de projetos especiais de 2018

A Chamada de projetos especiais⁴¹, como ficou conhecida a *Chamada de Projetos por adesão dos Sebrae/UF nº 01/2018 para Aporte de Recursos Adicionais de CSN a Projetos Especiais*, foi divulgada dentro do Sistema Sebrae no primeiro semestre de 2018. Ela se destinava a “selecionar e apoiar projetos inovadores submetidos pelas unidades estaduais do Sistema Sebrae visando colaborar para a

³⁹ Ominichannel ou ominicanalidade é uma tendência do varejo que se baseia na convergência de todos os canais utilizados por uma empresa. Trata-se da possibilidade de fazer com que o consumidor não veja diferença entre o mundo online e o offline. Fonte: Portal web do Sebrae. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel,87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 17 dez. 2019.

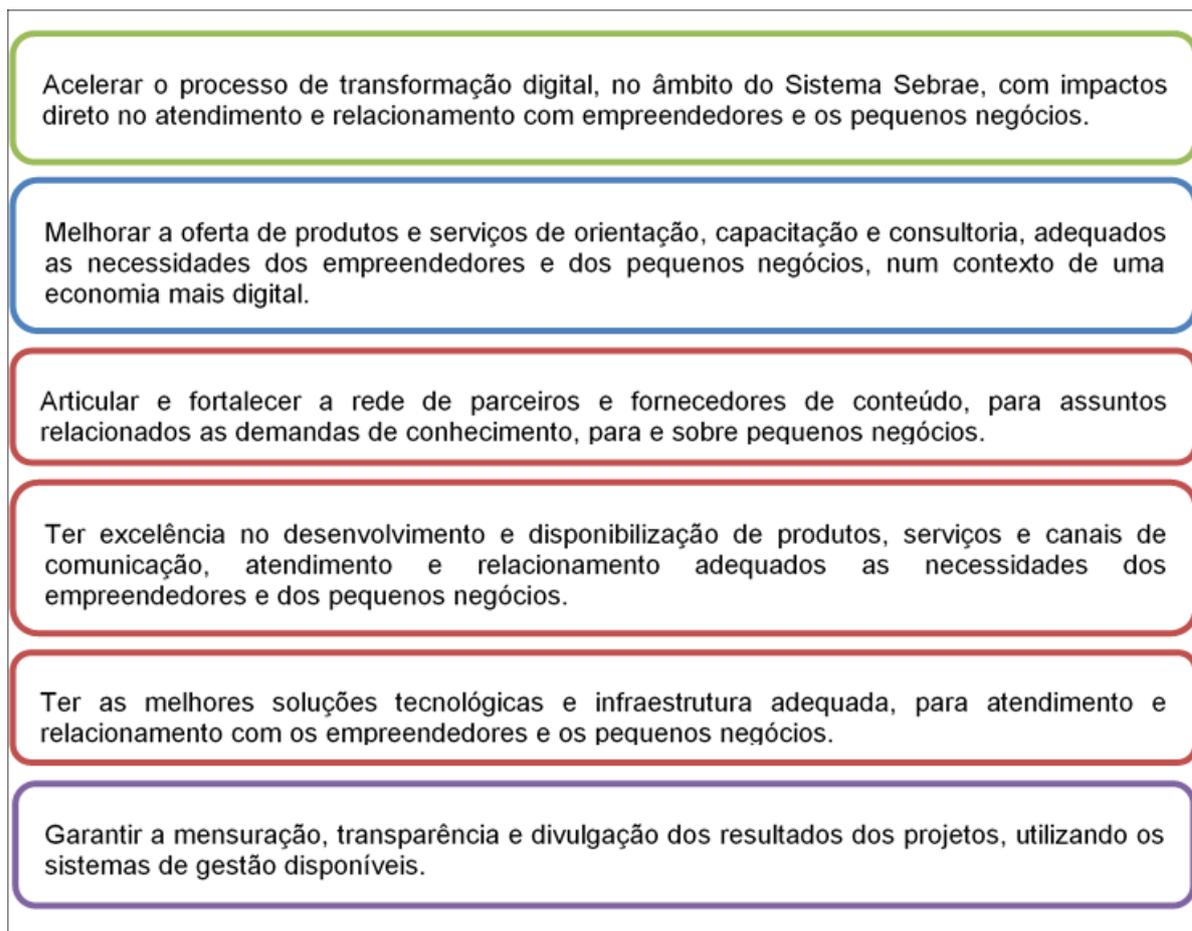
⁴⁰ Página web Singularity University: <<https://su.org/>>.

⁴¹ Informações coletadas no Edital da Chamada.

melhoria do desempenho dessas, junto aos empreendedores e aos pequenos negócios, incorporando as discussões da estratégia de transformação digital e as novas formas de cumprir a missão institucional do Sistema Sebrae.”

Os projetos enviados deveriam estar alinhados às estratégias expostas na figura 11.

Figura 11 – Estratégia para os projetos especiais.



Fonte: Edital da Chamada de Projetos por adesão dos Sebrae/UF nº 01/2018 para Aporte de Recursos Adicionais de CSN a Projetos Especiais.

Até o final de 2018, aproximadamente 86 projetos foram aprovados pelo Sebrae Nacional após pareceres de 4 comissões de avaliação, formados por colaboradores do Sebrae Nacional indicados) e apreciação a Diretoria Executiva. Então, os Sebrae/UF puderam começar os desenvolvimentos locais com recursos financeiros oriundos do Sebrae Nacional. Todo projeto teve o acompanhamento de um gestor nacional (do Sebrae Nacional) de diferentes Unidades de todas as diretorias, sendo

que a maioria ficou concentrada em unidades da Diretoria Técnica, em conformidade com o escopo e temática dos projetos estaduais.

O prazo estipulado inicialmente para execução dos projetos era de até 15 meses após a aprovação pelo Sebrae Nacional. Contudo, a grande maioria dos Sebrae estaduais solicitou prorrogação de seis meses do prazo original, pois os processos iniciais de aprovações internas, elaboração de termos de referência para contratações – especialmente de fábricas de software – foram morosos.

O corpo técnico ou colaborador responsável pela gestão local dos projetos não era, necessariamente, da área de tecnologia ou com formação para ser um *product owner*⁴², tampouco houve o requisito de prévia experiência com o desenvolvimento de produtos ou serviços digitais, já que se tratava de uma iniciativa pioneira de fomento a tal forma de inovação.

Ao final de 2019, uma quantidade relativamente pequena de projetos foi descontinuada antes da finalização das etapas de desenvolvimento propostas (menos de 10%). Neste período, alguns produtos foram desenvolvidos com êxito e bons resultados, ainda a níveis locais, enquanto a maior parte dos produtos ou serviços continuou na esteira de desenvolvimento.

5.3 Inova Sebrae – ciclo I

Nesta seção, busca-se seguir uma ordem cronológica, no que cabe, dos principais eventos e ações do Inova Sebrae. Ademais, comentários analíticos da autora encontram-se na seção 5.5, considerando o curso do Inova Sebrae no tempo, *feedbacks* positivos e negativos recebidos pela equipe organizadora e conhecimento advindo de literatura especializada.

⁴² Pela metodologia ágil de gestão e planejamento de projetos de software - Scrum, *product owner* é a pessoa responsável pela definição e priorização da lista de funcionalidades desejadas para o produto, dentre outras funções. Disponível em: <<https://www.desenvolvimentoagil.com.br/scrum/>>. Acesso em: 09 dez. 2019.

5.3.1 Criação e preparação da equipe gestora

Com o intuito principal de envolver os Sebrae das unidades da federação no processo de Transformação Digital, que já estava em curso ao final de 2017, a diretoria do Sebrae Nacional encomendou a criação de um programa que envolvesse todos os colaboradores. Tal iniciativa deveria ser o mais abrangente quanto possível e utilizar-se de mecanismos de gestão da inovação que envolvessem a ideação colaborativa e o desenvolvimento do que viesse a ser selecionado. Havia a expectativa de lançamento urgente do projeto, para o começo do ano seguinte.

Para se chegar à clareza da demanda, do objetivo principal, das premissas e dos recursos disponíveis, mais de uma reunião com os diretores foi necessária. Este ponto foi importante para um início de trabalho organizado e para mitigar chances de retrabalho por falhas de comunicação. Da mesma forma, a relação de trabalho e a comunicação aberta e direta tida pela equipe gestora com a diretoria foi um fator determinante para as ações de êxito do Inova.

A equipe gestora foi, então, formada oficialmente por meio de uma Portaria do Sebrae Nacional de novembro de 2017, com indicação dos nomes dos analistas que fariam parte do Grupo de Trabalho de Gestão da Inovação. A escolha do time se deu pela própria diretoria e foram indicados seis analistas técnicos de diferentes unidades do Sebrae Nacional, sendo:

- 2 analistas da Unidade de Inovação⁴³;
- 1 analista da Universidade Corporativa;
- 1 analista da Unidade de Gestão de Marketing;
- 1 analista da Unidade de Gestão de Pessoas; e
- 1 analista da Unidade de Administração e Suprimentos.

⁴³ A autora fez parte desta equipe, à época, alocada na Unidade de Inovação.

O foco a nível macro deste grupo de trabalho estava relacionado nos objetivos do documento norteador da Transformação Digital no Sistema Sebrae, na frente de Gestão da Inovação⁴⁴.

Apesar de não ter sido a proposta inicial da diretoria e da gerência, as duas analistas⁴⁵ da Unidade de Inovação mantiveram dedicação em tempo integral por necessidade do próprio projeto. As demais membras do GT tiveram participação em tempo parcial.

Entre janeiro e fevereiro de 2017, parte do GT teve a oportunidade de fazer *benchmarks*⁴⁶ com referências de mercado para robustecer o desenho do que veio a ser, logo depois, o ciclo I do Inova Sebrae. As organizações visitadas possuíam programas de inovação interna ou fomentavam processos de transformações digitais em empresas, foram elas: Banco do Brasil, MRV Engenharia, ISVOR (Universidade Corporativa Fiat Chrysler Automobiles Latam), Fundação Dom Cabral (TREE-lab), Ânima Educação, Fab Lab da Indústria⁴⁷ e Fundação CERTI.

Após reuniões de alinhamento com a diretoria, rodadas de validações com gerentes e analistas do Sebrae Nacional e alguns colaboradores de Sebrae nos estados, foi concluída a parte essencial do desenho do primeiro ciclo do Inova. Isso

⁴⁴ “Iniciativa responsável por criar mecanismos permanentes de captação, avaliação e desenvolvimento de inovações, seja dos colaboradores ou de parceiros. Deverá ainda estimular a geração de novas ideias de negócios digitais no Sistema Sebrae e parceiros, bem como selecionar as ideias de acordo com sua viabilidade e impacto no âmbito da *Transformação Digital*” (A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SISTEMA SEBRAE, 2016).

⁴⁵ A fim de melhor representar a realidade, a referência aos membros da equipe gestora do Inova Sebrae pode se dar no gênero feminino, pois a equipe foi composta por seis colaboradoras do sexo feminino.

⁴⁶ Este termo é utilizado para a busca das melhores referências e práticas que são realizados pelo mercado, parceiros ou seus próprios concorrentes.

⁴⁷ FabLab é conhecido como um espaço de fabricação digital que fornece ferramentas controladas pelo computador e materiais para a produção rápida de objetos, estimulando a inovação por meio da prototipagem em um ambiente colaborativo. Existe uma rede mundial de Fab Labs, criada pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT). Fonte: <<https://www.sistemafiep.org.br/fablab/oqueefablab-2-32401-349731.shtml>>. O Fab Lab visitado encontra-se em Curitiba/PR.

incluía: projeto interno⁴⁸, definição do(s) desafio(s) a serem trabalhados, primeira versão do regulamento, papéis e responsabilidades dos envolvidos.

Tais documentos foram submetidos à aprovação da Diretoria Executiva (DIREX) do Sebrae Nacional em Reunião Ordinária e foram aprovados.

5.3.2 Embaixadores da Inovação

Como parte importante na construção do ciclo I, podem ser citados os Embaixadores da Inovação - colaboradores do Sistema Sebrae indicados por suas diretorias locais para serem gestores da inovação em seus estados.

O Sebrae Nacional solicitou a indicação destes colaboradores a todas as diretorias estaduais, que prontamente retornaram com um ou dois nomes para a criação desta rede – que continuou forte em diversas ações de inovação dentro do Sistema Sebrae pelo menos até o final de 2018.

Eles foram responsáveis pela mobilização e engajamento de seus colegas em prol da cultura da inovação. Ademais, foram posicionados como a referência em cada Sebrae/UF para interação com o Grupo de Trabalho de Gestão de Inovação.

Especialmente para a etapa de sensibilização e inscrições no ciclo I do Inova Sebrae, os Embaixadores da Inovação aumentaram a capilaridade da equipe organizadora e conseguiram mobilizar e engajar muitos colaboradores.

Em contato direto com a equipe organizadora do Inova Sebrae, os Embaixadores se encontraram na sede do Sebrae Nacional em junho de 2018 para um encontro presencial, que também contou com uma capacitação de Gestão da Inovação, dentro do Programa de Desenvolvimento para a Transformação Digital (descrita na seção 5.2.4 deste trabalho). A imagem 4 expõe uma postagem do perfil do Inova Sebrae, no Workplace⁴⁹, com fotos do encontro.

⁴⁸ Documento interno de gestão necessário para aprovação superior de novas iniciativas, inclui estimativas de utilização de recursos, resultados, detalhamentos e justificativa.

⁴⁹ O “perfil do Inova Sebrae” e o “Workplace” são explanados na seção 5.3.8 – *inspiração e comunicação* deste trabalho.

Imagem 4 – Postagem do Inova Sebrae sobre o encontro dos Embaixadores da Inovação.



Fonte: adaptação de imagem disponibilizada pela equipe organizadora do Inova Sebrae de postagem no Workplace do Sebrae.

5.3.3 Descrição geral

Contextualizado o cenário de sua criação e suas etapas prévias, é oportuna a introdução de mais detalhes sobre o ciclo I do Inova Sebrae em si.

O Inova Sebrae⁵⁰ foi uma iniciativa de apoio ao desenvolvimento de inovações oriundas dos empregados do Sistema Sebrae, envolveu cultura da inovação, engajamento de pessoas para um bem comum. Em seu primeiro e único ciclo, iniciado em 2018, estimulou resolução de um desafio por meio de soluções digitais e, a consequente geração de novas ideias de negócios no Sistema Sebrae. Além disso, selecionou-as e deu apoio para sua prototipação e desenvolvimento.

As ideias de soluções puderam ser inscritas por qualquer empregado do Sistema Sebrae, observado o público-alvo descrito na sequência. Uma vez inscritas, as ideias foram avaliadas e selecionadas, em três momentos diferentes, de acordo com os critérios de cada *Gate* (momento de seleção). As ideias adequadas ao desafio e melhor avaliadas passaram para as próximas fases.

As ideias selecionadas foram prototipadas pelas equipes, com o apoio do Sebrae Nacional, e, por fim, aquelas selecionadas na última fase receberam subsídio para o seu desenvolvimento e eventual inserção no mercado.

A jornada completa do primeiro ciclo do Inova Sebrae teve o objetivo colateral não somente de obter soluções adequadas, mas também de garantir experiências de inovação para todo empregado inscrito, como parte importante do fortalecimento da cultura inovadora na organização.

A experiência foi a marca do Inova Sebrae, e esta foi estimulada por meio de acesso a conteúdo exclusivo, de imersões em ambientes de inovação, de mentorias técnicas, além de trocas de informações e vivências com os colegas.

⁵⁰ Eventualmente, o *Inova Sebrae* é referenciado neste trabalho como *Inova*, seguindo a abreviação que recebeu na prática.

Durante o ciclo I, aconteceram eventos presenciais e remotos – que fomentaram o engajamento e integração dos empregados do Sistema Sebrae no desenvolvimento das soluções para o desafio.

5.3.4 Público-alvo e participantes

Foi público da iniciativa: empregados ativos contratados por tempo determinado ou indeterminado no quadro de todo o Sistema Sebrae. Menores aprendizes, estagiários e empregados temporários puderam participar somente como incentivadores, por questões trabalhistas.

Os empregados puderam participar como:

Autor da ideia: aquele que teve a ideia e faz a inscrição em nome da equipe.

Equipes: empregados que compõem as equipes (de 2 a 5 integrantes) das ideias propostas. Não houve impedimento para formação de equipes com membros de diferentes unidades (departamentos) ou de diferentes Sebrae/UF.

Incentivador: aquele que curte, comenta e compartilha os vídeos inseridos no Workplace durante o Holofote (canal de comunicação e fase descritos posteriormente) e que curte, comenta e compartilha informações sobre o Inova Sebrae.

A *Diretoria do Sebrae Nacional* foi o investidor principal do Inova Sebrae. Por meio de recursos da Contribuição Social Nacional (CSN) ou outros recursos, investiu na prototipação e no desenvolvimento das ideias selecionadas.

5.3.5 O desafio

“Concentre-se no usuário e tudo mais será consequência” (SCHIMIDT; ROSENBERG, 2015, p. 236).

O desafio que embasou o primeiro ciclo do Inova foi: *como viabilizar o acesso do empreendedor, de forma digital, a serviços tecnológicos e de inovação adequados à sua dor?*

A solução proposta pelo empregado autor da ideia deveria ser:

- *Adequada ao desafio*;
- *Escalável*: que possa ser reproduzida repetidamente em grande quantidade com um custo marginal baixo. Esperava-se uma solução capaz de abranger, pelo menos a quantidade de pequenos negócios atendidos com soluções de inovação no último ano (300 mil);
- *Relevante*: que entregue valor ao cliente, observando os seguintes aspectos: a experiência do usuário (solução deve ser útil, fácil e desejável), a acessibilidade financeira na aquisição do serviço e a agilidade na entrega;
- *Inovadora*: que seja inédita ou que ofereça melhorias significativas com relação às soluções já existentes no Sebrae e no mercado.

Nem todos os colaboradores necessariamente possuíam familiaridade com as temáticas de inovação, já que o Sebrae possui áreas finalísticas (assuntos relacionados diretamente com os clientes, unidades de atendimento), mas uma grande quantidade de áreas-meio (ex.: contabilidade e orçamento, financeiro, administração e suprimentos, departamento de pessoal, marketing, auditoria, tecnologia da informação). Para facilitar o entendimento do desafio pelo maior número de pessoas possível, foi feita uma breve anotação sobre o que eram considerados *serviços tecnológicos e de inovação* naquele contexto (anexo IV).

5.3.6 Reconhecimento

O processo de reconhecimento teve foco em apoiar, de forma diferenciada, a jornada completa dos participantes para que: o empregado e a equipe tivessem uma experiência profissional única e o projeto tivesse o melhor resultado possível. As ações de reconhecimento contemplaram diferentes dimensões:

- Celebração;
- Conteúdo & experiência;

- Insumos para desenvolvimento de MVP⁵¹ e solução; e
- Publicidade interna e externa.

O processo de reconhecimento foi custeado pelo Sebrae Nacional e as formas de repasse de recursos (prototipação e desenvolvimento da solução) aconteceram da maneira tradicional de repasse aos Sebrae/UF (quando foi o caso) e no caso da equipe do Sebrae Nacional, o recurso foi disponibilizado em ação específica no Sistema de Gestão Estratégica.

5.3.7 Recomendações dispostas em Regulamento e propriedade intelectual dos itens desenvolvidos

Para que a jornada da inovação tivesse sucesso, era necessário um ambiente em que os empregados tivessem condições mínimas para participar. Por isso, recomendou-se aos Sebrae/UF e ao Sebrae Nacional:

- Patrocínio dos diretores e gerentes para estimular a participação dos empregados, apoiar o desenvolvimento das soluções e reconhecer os esforços e as entregas dos participantes;
- Horas dedicadas pelos empregados participantes para desenvolvimento da jornada; e
- Disponibilização de espaço dedicado para desenvolvimento do projeto. A título de exemplo: Sebraelab, ambientes de inovação ou qualquer ambiente diferente da rotina de trabalho dos empregados.

Ao submeter ideias, os empregados envolvidos estavam automaticamente cientes de que elas, os MVPs e as soluções provenientes do Inova Sebrae pertenceriam ao Sistema Sebrae, que poderia, a critério, alterar ou explorar cada um deles, não

⁵¹ MVP é um Mínimo Produto Viável (ou produto mínimo viável), uma versão simplificada de um produto que pode ter sua viabilidade testada com uma quantidade mínima de esforço de desenvolvimento. Com esta ferramenta, é possível adequar as soluções de acordo com os testes, visando atender às necessidades reais do cliente e perceber se a ideia gerará demanda.

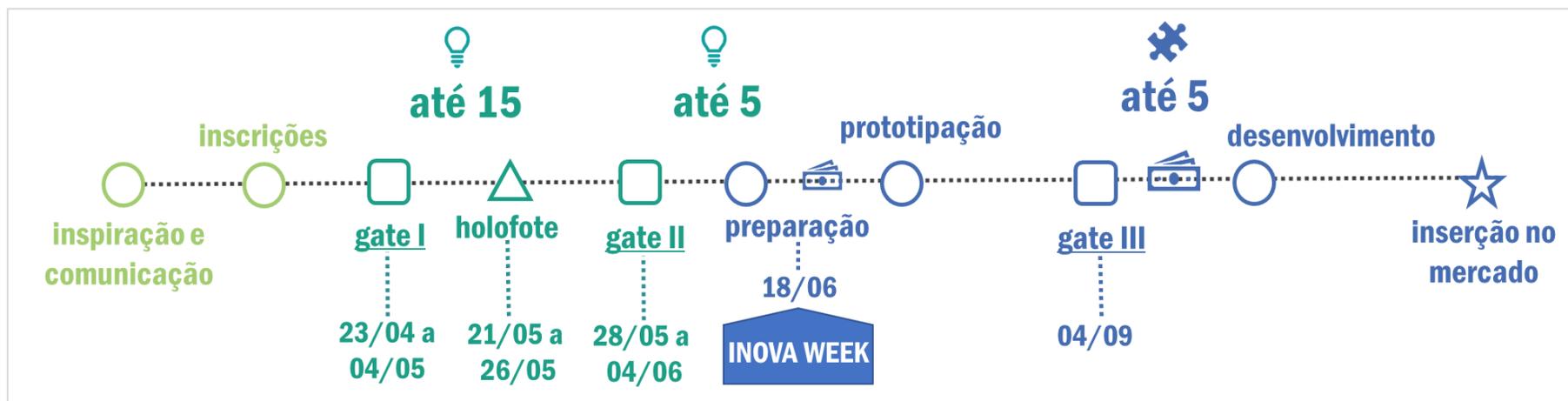
cabendo os autores quaisquer direitos ou retribuições a não ser as ações de reconhecimento previstas em Regulamento.

As fases do Inova são descritas na sequência.

5.3.8 Fases do Inova Sebrae - ciclo I

A figura 12 expõe as principais etapas e marcos do Inova em uma linha do tempo⁵².

Figura 12 – Fases do Inova Sebrae.



Fonte: Material publicado pela equipe organizadora do Inova Sebrae – última atualização.

⁵² Referente a 2018.

Inspiração e comunicação

A fase de inspiração e comunicação teve início em abril de 2018 e perpassou todo o ciclo I, oferecendo aos empregados do Sistema Sebrae conteúdos de mobilização e engajamento, provocando curiosidade e interesse para participação.

O desafio foi comunicado ao Sistema Sebrae no dia 13 de abril, com postagens no Workplace feitas pelo perfil do Inova Sebrae (exemplo no anexo V) e envio de e-mail aos colaboradores.

O Workplace é uma plataforma de conectividade empresarial desenvolvida pelo Facebook, Inc. que começou a ser utilizada pelo Sistema Sebrae no início de 2018. A utilização, inicialmente, não foi mandatória a todos os colaboradores e aos Sebrae nos estados. Da mesma forma, não houve uma campanha para adesão ou mesmo comunicação sobre potencialidades da ferramenta e objetivos esperados. A ativação de cadastro dos colaboradores se deu de forma individual, livre e em tempos diversos conforme interesse.

Além do perfil do Inova Sebrae, criado na plataforma, por onde os colaboradores também podiam retirar dúvidas, foi disponibilizada uma conta de e-mail – ambos gerenciados pela equipe organizadora. Os grupos do Workplace⁵³ mais utilizados pelo GT para a comunicação direta com os colaboradores foram: Inovação (aberto), Transformação Digital (aberto), Equipes INOVA SEBRAE – protótipo (fechado), Embaixadores da Inovação (fechado).

Os canais de comunicação mais utilizados, em ordem decrescente de uso, encontram-se no quadro 7.

⁵³ A formação de grupos era uma das funcionalidades do Workplace – que se assemelha à interface e à gama de opções do Facebook (rede social). No Sebrae, existiam grupos abertos – criados oficialmente pela organização com temáticas estratégicas, e grupos fechados – que qualquer colaborador poderia criar.

Quadro 7 – Canais de comunicação mais utilizados.

1	Workplace.
2	WhatsApp (mensagens preparadas para serem compartilhadas em grupos de colaboradores de todo o Sistema Sebrae; vídeos e mensagens preparadas para envio aos grupos das diretoras Técnica e de Administração e Finanças).
3	Conexão Sebrae (intranet corporativa, utilizada por 18 Sebrae/UF na época, que possui acesso direto a sistemas de informação e área de reportagens produzidas internamente no Sebrae).
4	Embaixadores da Inovação (que auxiliaram o processo de animação e comunicação local utilizando diversas ferramentas e canais).
5	E-mail corporativo (comunicados especiais de grandes marcos, usualmente com chamada para acesso ao Workplace).
6	Apresentações presenciais (ocorreram basicamente para algumas unidades do Sebrae Nacional e em um Sebrae/UF).
7	Digital Signage (televisões espalhadas pelo prédio com informativos curtos. Existiam no Sebrae Nacional e em alguns Sebrae/UF).

Fonte: elaborado pela autora.

A linguagem utilizada para comunicar novidades sobre o ciclo I ou temáticas inspiradoras de inovação foi um marco para o Sistema Sebrae. Tanto no Workplace, quanto em demais canais de comunicação, principalmente o e-mail corporativo, uma linguagem com toques fortes de informalidade e comédia fizeram o Inova ser conhecido rapidamente pelos funcionários da empresa. A forma de escrever despojada e empolgada do Inova Sebrae ajudou a aproximar colaboradores, deixando alguns maravilhados e outros com estranhamento.

O Regulamento, que continha todas as principais informações acerca do ciclo I – suas fases, o reconhecimento, recomendações, acordos sobre propriedade intelectual, cronograma – foi disponibilizado em 17 de abril de 2018.

Logo antes das inscrições iniciarem, um *talk* sobre outro caso de processo de inovação com os colaboradores aconteceu. O Banco do Brasil – que é uma organização grande, possui governança complexa e algumas outras similaridades com o Sebrae – já havia iniciado processos de ideação e inovação interna há bastante tempo. Com diversas evoluções, o programa Pensa BB foi descrito em detalhes para

os colaboradores do Sebrae Nacional que estavam presentes e a qualquer colaborador interessado pela transmissão pelo Workplace. O *talk*, feito pelo gestor da iniciativa na época, serviu de inspiração para a equipe organizadora e para os interessados em inovar. A imagem 5 revela uma das peças de convite para a palestra.

Imagem 5 – convite para Sebrae Talk - Pensa BB.



Fonte: adaptado de arquivo disponibilizado pela equipe organizadora do Inova Sebrae.

No anexo V, é possível observar outros exemplos de comunicados e postagens feitos pelo perfil do Inova Sebrae. O estilo da linguagem se mantinha em toda peça de “autoria” do Inova, independentemente da mídia.

Sobre comunicação, pode ser conveniente a abertura de um parênteses em tom satírico com a visão de Schimdt e Rosenberg (2015, p. 195-196) sobre uma maneira de encarar as comunicações corporativas em um modelo tradicional de fluxo de informação na maioria das empresas:

Imagine um prédio de vinte andares. Você está em um andar do meio, digamos que o décimo, em uma varanda. O número de pessoas em cada piso diminui conforme você sobe. A cobertura é ocupada por apenas uma pessoa, enquanto o primeiro andar, também conhecido como “início de carreira”, tem um monte de gente. Agora, imagine que você está lá fora na varanda quando a pessoa acima – vamos chamá-la de seu “chefe” – berra algo e solta alguns documentos. Você pega tudo com cuidado para que o vento não leve nada e vai para o interior do prédio, a fim de ler. Há um bom material ali, e você separa alguns trechos que acha que o pessoal do novo andar deveria ver, dados os limites cuidadosamente predeterminados de seus cargos. Então, você retorna à varanda e solta uma folha aqui e um parágrafo ali para sua

equipe lá embaixo, que consome as informações como se fossem a proverbial água fresca para a alma sedenta. Quando terminam, eles dão meia-volta e realizam o mesmo ritual de separação para o benefício dos sedentos no oitavo andar. Enquanto isso, no décimo-primeiro, seu chefe recomeça o processo. E lá no vigésimo... bem, sabe-se lá o que aquele cara está fazendo.

Em níveis e exemplos diferentes, falhas de comunicação acontecem naturalmente nas organizações, mas podem ser trabalhados para chegar próximo da inexistência. No caso do Inova, o nível de complexidade para uma comunicação efetiva com os mais de seis mil colaboradores do Sistema Sebrae era altíssimo. Além da quantidade de pessoas a serem atingidas, os canais de comunicação existentes não alcançavam uma quantidade razoável de empregados para que fossem utilizados exclusivamente, por exemplo. Este cenário fez com que a equipe organizadora tivesse que utilizar de multicanais para comunicar informações das mais simples às mais intrincadas.

Na vida, muitas vezes precisamos repetir uma informação cerca de vinte vezes até que ela de fato entre na cabeça. Diga algumas vezes, e as pessoas estarão ocupadas demais para sequer ouvir. Diga mais algumas vezes, e elas começam a perceber um leve zumbido no ouvido. Quando já tiver repetido umas quinze ou vinte vezes, talvez você já esteja de saco cheio daquilo, mas é mais ou menos por aí que as pessoas começam a entender (SCHIMIDT; ROSENBERG, 2015).

Inscrições

O público-alvo pôde inscrever ideias de soluções para o desafio por um *link* disponibilizado em todos os canais de comunicação interna a partir do dia 23 de abril de 2018. O *link* com o formulário de inscrição (anexo VI) ficou aberto para submissões até o dia 04 de maio de 2018.

Somente as ideias inscritas que tinham todos os campos do formulário preenchidos foram consideradas. Não existiu limite de inscrição de ideias por empregado, por Sebrae/UF ou pelo Sebrae Nacional. Cada ideia tinha, necessariamente, que ser inscrita por equipes de 02 a 05 empregados.

O processo de inscrição autorizou, automaticamente, a publicidade interna e/ou externa dos nomes dos participantes e respectivas ideias, para fins de reconhecimento.

No total, 245 ideias foram inscritas, 652 colaboradores se inscreveram (cerca de 10% do total de empregados na época) e 26 Sebrae/UF participaram – além do Sebrae Nacional.

Como uma forma de parabenização e reconhecimento pela atitude de formar grupos, pensarem em problemas dos clientes do Sebrae e propor soluções inovadoras, todos os colaboradores que inscreveram ideias receberam uma lembrança do Inova Sebrae – chaveiro de metal com gravação da marca do projeto, juntamente com uma carta, como pode ser visto no anexo VII. Além disso, os colaboradores participantes foram citados em e-mail de parabenização enviado às suas respectivas diretorias.

Gate I

Após a inscrição das ideias, a primeira fase de avaliação foi o *gate I*, que se propunha a selecionar até 15 propostas.

Um comitê de avaliação foi formado para a missão de analisar todas as ideias inscritas e valorar conforme critérios pré-estabelecidos e divulgados em regulamento. O comitê foi formado pelo GT de Gestão da Inovação (equipe organizadora do Inova) e três empregados convidados do Sebrae Nacional que não tiveram ideias inscritas.

A realização das avaliações seguiu o prazo do cronograma estabelecido, de duas semanas, e considerou os seguintes critérios:

- Clareza na descrição da ideia;
- Adequação ao desafio;
- Escalabilidade;
- Relevância para o cliente; e
- Grau de inovação.

A avaliação foi dupla-cega – com a omissão dos autores das propostas e dos avaliadores – e considerou a média das notas de dois avaliadores diferentes como nota final de cada proposta.

No anexo VIII, encontra-se o conteúdo utilizado para o formulário de avaliação (elaborado pelo *Survey Monkey*), utilizado pelo comitê avaliador do *gate I* para preenchimento individualizado de cada proposta analisada. A operacionalização desta etapa foi apoiada pela Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional.

A valoração das ideias conforme os critérios estabelecidos e explicados no formulário foi o fator de classificação das propostas finalistas da etapa. As 15 ideias com maior pontuação foram as finalistas do *gate I* (quadro 8).

Quadro 8 – Equipes finalistas do *gate I*.

Nome	Sebrae de origem dos membros
Acredite se quiser!	Sebrae Santa Catarina, Piauí, Mato Grosso e Nacional.
Agropontto	Sebrae Nacional.
APP Sebraemetro	Sebrae Sergipe.
Cripto Blue	Sebrae Amapá.
Fênix	Sebrae Ceará.
Inov@	Sebrae Alagoas.
Matching	Sebrae Nacional.
Minha Ideia	Sebrae Minas Gerais.
Qualify	Sebrae Minas Gerais.
Sebraetec App	Sebrae Bahia.
UaiChallenge	Sebrae Nacional.
WALlson	Sebrae Nacional.
#Tech350	Sebrae Nacional.

Fonte: elaborado pela autora.

Como forma de reconhecimento pela participação e colocação no primeiro portão de avaliação, as diretorias locais foram informadas e parabenizadas; algumas postagens foram feitas no Workplace, com vinculação aos membros das equipes selecionadas; e foram distribuídos broches do Inova (para uso no crachá corporativo), de coloração bronze, representando a passagem pelo *gate* e a primeira vitória de 3 possíveis níveis. Os anexos IX e X apresentam exemplos destes mimos.

Holofote

Nesta etapa, as equipes das ideias selecionadas no *gate I* tiveram que elaborar um vídeo (*pitch*) de até 04 minutos. Ele deveria ser feito, necessariamente, por um ou mais integrantes da equipe. Este material foi postado no Workplace do Sebrae (no Grupo *Inovação*) – pela equipe organizadora do Inova Sebrae.

As instruções para a elaboração dos vídeos solicitavam a abordagem dos seguintes itens sobre a ideia:

- Qual o problema a ser resolvido (especificidades, caso houver);
- No que a ideia de solução consiste e como ela se diferencia do que já existe no Sebrae e no mercado;
- Como ela agrega valor para o cliente;
- Como a ideia da solução pode ser desenvolvida; e
- Como a ideia da solução é escalável.

Esta etapa serviu como componente da avaliação do *gate II*, com a proporção de 30% da nota final das ideias, conforme explanado na seção seguinte deste trabalho. A ideia era que todos os empregados pudessem se sentir parte do Inova, mesmo não estando nas equipes finalistas. Além disso, alguns efeitos colaterais positivos foram obtidos: maior integração no Sistema Sebrae; aumento do número de usuários no Workplace; aumento da capacidade de alcance da comunicação sobre o Inova Sebrae, entre outros.

As equipes que passaram com êxito pelo *gate I* tiveram uma semana para produzir e enviar o vídeo ao GT organizador do Inova. Em pouco tempo, as equipes roteizaram, gravaram e editaram os vídeos. Ao final do prazo, todas as equipes cumpriram o desafio e, então, os vídeos com os *pitches* foram disponibilizados oficialmente pelo perfil do Inova no Workplace em uma publicação (em 28/05/18). Os 15 vídeos foram postados, na mesma ordem em que foram recebidos, como comentários da publicação oficial. Como resultado, o Sistema Sebrae pôde ver desde gravações de *pitch* tradicional com um membro da equipe explanando a ideia até materiais divertidos e super-produzidos.

A partir da liberação dos vídeos, todos os colaboradores do Sistema Sebrae com cadastro ativo no Workplace, puderam “votar” em suas ideias preferidas, por meio de curtidas (que é uma funcionalidade da plataforma) até o dia 02/06/18. As instruções eram: “veja todos os vídeos e curta aquele(s) que você vê potencial, que acha a ideia top, que você amaria se fosse cliente, que investiria ou que curtiu mesmo e pronto.” O anexo XI mostra a postagem oficial desta fase.

Durante os seis dias de abertura para análise dos colaboradores, o Workplace teve um forte movimento de publicações e comentários com chamadas para curtidas dos vídeos. As equipes utilizaram várias estratégias, utilizando diversas mídias (WhatsApp, e-mail corporativo, bilhetes, telefone) para incentivar curtidas em suas ideias.

Gate II

A segunda fase de avaliação foi o *gate II*, que se propunha a selecionar até cinco ideias que já estavam na fase Holofote. A avaliação foi composta por duas frentes:

Avaliação coletiva – conforme elucidado na subseção anterior deste trabalho, todo o Sistema Sebrae pôde se manifestar por meio de curtidas, via Workplace, dos vídeos produzidos e postados na fase Holofote. O critério de pontuação foi: total de curtidas de cada vídeo. Para a transformação da quantidade de curtida em notas, o número máximo obtido de curtidas (250) foi considerado como 100%. Esta frente representou 30% da nota final das ideias no *gate II*.

Avaliação por Comitê – O GT de Gestão da Inovação⁵⁴, seis convidados do Sebrae Nacional (empregados que não tiveram ideias inscritas) e três diretores de

⁵⁴ A avaliação do GT de Gestão da Inovação foi contabilizada como um voto (nota).

Sebrae/UF (que não tiveram equipes locais selecionadas no *gate I*). Esta frente representou 70% da nota final das ideias no *gate II*.

Cada membro do comitê concedeu notas individualmente e, posteriormente à avaliação das 15 propostas, as notas foram consolidadas, consideradas com os pesos do *gate II* (30% do Holofote e 70% do Comitê). Os critérios que foram observados nos vídeos, constantes no Regulamento, foram:

- Clareza na apresentação da ideia;
- Relevância para o cliente;
- Viabilidade técnica e financeira;
- Escalabilidade; e
- Grau de inovação.

Pelo Regulamento, até cinco equipes poderiam ser selecionadas nesta etapa. Na prática, foi o que aconteceu – as equipes do Qualify; do App Sebraemetro (mudou de nome para Inovametro posteriormente); do Waste Match; do Minha Ideia (mudou de nome para Marca-me posteriormente); e do Matching, que obtiveram as maiores notas finais, foram aprovadas para continuar a jornada.

As outras dez equipes não selecionadas receberam um e-mail com reforço sobre a composição da nota final e *feedbacks* com base em comentários do Comitê, quando era o caso, conforme exemplo exposto no anexo XII.

Durante a Digital Week (detalhada na seção 5.2.3 deste trabalho) as cinco equipes finalistas deste *gate* foram convidadas a participar do evento, estreando a apresentação de *pitches* ao vivo sobre as soluções propostas. Estiveram presentes representantes de três equipes - Waste Match, Marca-me e Matching. As demais equipes não puderam comparecer por questões logísticas. A participação era opcional e não contou como bônus ou ônus para etapas de seleção.

Preparação e prototipação

Durante o período de preparação, os participantes selecionados no *gate II* tiveram a oportunidade de receber conteúdos de ponta que seriam úteis à fase de

prototipação, por meio de imersão em ecossistema de inovação, participação no Inova Week (semana de imersão no Sebrae Nacional), além de mentorias on-line. Esta etapa fazia parte das ações de reconhecimento, sendo custeada pelo Sebrae Nacional para todos os participantes selecionados no *gate II*.

Além do tempo disponibilizado exclusivamente para as soluções a serem desenvolvidas, outro benefício dos momentos de preparação foi a união dos participantes, seja dentro da própria equipe, seja entre equipes. O clima desejado e, que de fato aconteceu, foi de colaboração entre os grupos, como um só grande grupo com soluções diferentes, mas com diversas convergências para o desenvolvimento.

Os dois momentos arquitetados para imersão das equipes que se fizeram presentes dentro das 12 semanas desta etapa estão aclarados na sequência.

Inova Week

Duas semanas após a divulgação do resultado do *gate II*, as cinco equipes selecionadas no *gate II* fizeram uma imersão no Inovalab do Sebrae Nacional para capacitação, alinhamento e integração. Foram cinco dias de mentorias, trocas de experiências e coleta de informações que foram fundamentais para a etapa de prototipação.

Ao longo da semana, as equipes participaram de rodadas de *workshops* para prototipação; trocaram experiências com colegas dos Núcleos de Novos Negócios Digitais do Sebrae Nacional⁵⁵ – que foram ao Vale do Silício para uma imersão na Singularity University; além de uma tarde de *pitches* com sabatina feita por convidados. *A experiência do usuário* foi uma das temáticas principais da imersão. Complementarmente, no começo de todas as manhãs, os participantes podiam dispor de um momento meditativo – quando os interessados se reuniam para meditar ou

⁵⁵ A seção 5.2 contém uma explicação do que são os Núcleos de Novos Negócios Digitais.

praticar algum exercício de atenção plena guiados. O anexo XIII contém imagens desta e da imersão de preparação seguinte.

Após a Inova Week, foi aplicado um formulário online para verificação da percepção dos participantes sobre a imersão, os pontos mais relevantes para a jornada, possibilidades de melhoria e sugestões para a próxima imersão. Do total dos 17 participantes da Inova Week, 15 responderam à pesquisa (88%). Alguns trechos dos resultados encontram-se no anexo XIV. Em geral, os participantes gostaram deste momento de preparação, 93% dos respondentes deram nota 4 e 5 (em uma escala de 1-5) para a Inova Week.

Inova, meu!

Aproximadamente pela metade da etapa de prototipação, uma nova imersão de preparação foi realizada com as cinco equipes finalistas do *gate II*. Os participantes tiveram três dias de atividades complementares à Inova Week na Escola de Negócios do Sebrae São Paulo.

Um dia inteiro foi dedicado para aperfeiçoamento das apresentações das equipes, em formato de *pitch* - que era o formato definido para a apresentação final do *gate III*. Este momento foi planejado com base nas respostas obtidas com a pesquisa realizada sobre a imersão anterior. Nos demais dias, as equipes receberam mentorias de especialistas de mercado convidados, colegas do Sebrae Nacional e do Sebrae São Paulo, além de terem janelas de tempo livre para aperfeiçoar as soluções.

Prototipação

Durante a fase de prototipação, que aconteceu durante e posteriormente à preparação, as equipes selecionadas deveriam desenvolver o primeiro modelo da solução proposta – um MVP, iniciando a concretização da ideia inscrita. As equipes fizeram rodadas de validações com os clientes e demais atores importantes para as soluções. O foco, neste momento, foi de demonstrar como a solução poderia ser

usada pelos clientes e demais interessados (entidades dos ecossistemas, prestadores de serviços, fornecedores, dentre outros).

Nesta fase, as equipes puderam desenvolver o MVP em seus locais normais de trabalho. No Sebrae Nacional, espaços para este desenvolvimento (salas de reunião, Sebraelab, *day-offices*, estúdio audiovisual) ficaram à disposição mediante solicitação dos participantes à equipe organizadora do Inova Sebrae. Todas as equipes receberam a mesma quantia em recursos financeiros, pelos sistemas operacionais comuns de repasse do Sistema Sebrae. Esta forma de apoio era prevista em regulamento e não havia obrigatoriedade de uso (parcial ou integral).

As equipes tiveram que elaborar, ainda na etapa de prototipação, além de um protótipo navegável, um Plano de Desenvolvimento preliminar. Este plano deveria conter as informações básicas de um plano de trabalho (conforme itens abaixo). Pôde ser apresentado em um formato de *Roadmap* ou outro *framework* que seria pré-validado pela equipe organizadora do Inova Sebrae.

- Objetivo;
- Resultados esperados;
- Público-alvo (e a capilaridade da solução);
- Premissas e restrições do projeto;
- Principais fases para o desenvolvimento (incluído as fases de teste e validação);
- Tempo para desenvolvimento;
- Custo estimado para o desenvolvimento;
- Equipe e demais recursos necessários para o desenvolvimento;
- Papéis e responsabilidades.

Gate III

Após a prototipação, a terceira e última fase de seleção foi o *gate III*, que se propunha a selecionar até cinco MVP que passariam para a fase de Desenvolvimento das Soluções e receberiam apoio financeiro do Sebrae Nacional.

A decisão deste último gate não necessariamente afunilaria a quantidade de soluções finalistas, mas poderia aprovar de nenhuma a cinco MVP para investir. A

banca avaliadora foi formada pelos investidores primários das soluções – diretores do Sebrae Nacional e dos Sebrae/UF das equipes ou dos membros envolvidos.

Após um período de apresentação das soluções – *pitch*, demonstração do protótipo navegável, entrega dos planos de desenvolvimento e questionamentos da banca avaliadora, as equipes aguardaram uma breve reunião exclusiva com os avaliadores. Ao término da decisão preliminar conjunta, a Diretora Técnica do Sebrae Nacional parabenizou todos os participantes pela qualidade e profundidade dos materiais apresentados e informou que as cinco soluções seriam investidas, com aportes proporcionais à maturidade observada de cada solução defendida. Firmou-se o compromisso de um prazo de uma semana para a decisão final, com detalhamento do aporte que seria dado a cada equipe. O anexo XV compõe-se de imagens do *gate III*.

Dentro do prazo estabelecido, as equipes finalistas foram contatadas para apresentação da proposta de investimento pelo Sebrae Nacional. As equipes continuaram sendo acompanhadas pela equipe organizadora do Inova, e a seus ritmos individuais, enquanto avançavam no desenvolvimento das soluções.

Desenvolvimento das soluções

Na fase de desenvolvimento, era previsto que as equipes selecionadas desenvolvessem, a partir do MVP apresentado e aceito pela banca do *gate III*, soluções digitais que fossem disponibilizadas ao mercado pela Plataforma Digital do Sebrae (que estava em desenvolvimento à época).

O prazo para a entrega da solução final deveria ser definido conjuntamente com a banca avaliadora após análise do Plano de Desenvolvimento detalhado.

Para o desenvolvimento das soluções, o Sebrae Nacional disponibilizou recursos econômicos e financeiros às equipes selecionadas. Para todas as equipes, considerou-se o apoio financeiro do Sebrae Nacional até o final de 2019.

Empregados do Sebrae Nacional, incluindo parte da equipe organizadora do Inova Sebrae, acompanham continuamente o processo de desenvolvimento das

soluções. Em 2018, a equipe gestora realizava videoconferências semanais/quinzenais com cada equipe e, em 2019, os encontros virtuais passaram para um espaçamento de três a quatro semanas.

As explicações sobre as propostas soluções estão na subseção seguinte (5.3.9) e o detalhamento do andamento e status atualizado de cada equipe encontram-se na seção 5.4.1.

5.3.9 Equipes finalistas⁵⁶ e descrição das soluções

O quadro 9 apresenta as descrições das cinco soluções finalistas do Inova Sebrae.

Quadro 9 – Equipes e soluções finalistas.

Nome da solução	Formação da equipe	Descrição da solução⁵⁷
<u>Inovametro</u>	Cinco colaboradores do Sebrae Sergipe.	Marketplace que realiza a venda de serviços metrológicos: ensaios e calibrações via Internet. Os clientes podem solicitar serviços no Inovametro e a ferramenta apresentará a relação dos laboratórios disponíveis no Brasil (do Oiapoque ao Chuí) que podem realizar os serviços selecionados. Depois, é só escolher em qual laboratório deseja realizar o seu serviço e realizar a compra online.
<u>Marca-me</u>	Quatro colaboradores do Sebrae Minas e um do Sebrae Nacional.	Plataforma digital que auxiliará na gestão da marca empresarial, facilitando os processos de criação, de inserção ou expansão no ambiente digital e de registro junto ao INPI. Para a criação de nome ou logotipo, a plataforma funcionará como um <i>hub</i> , indicando outras ferramentas web ou profissionais da área. O cliente terá acesso a um sistema de busca por anterioridade de marca mais completo que os disponibilizados no mercado, incluindo a consulta por nomes e logotipos similares. Além disso, a plataforma verificará a disponibilidade de domínio web e de redes sociais, retornando, ao cliente, outras sugestões em caso negativo e oferecendo o registro e a divulgação em sites de busca. No que tange ao registro de marca junto ao INPI, a plataforma oferecerá uma experiência simplificada e o acompanhamento durante todo o processo para evitar o risco de perder algum prazo importante. O produto tem como público-alvo potenciais empresários e pequenos negócios de todos os portes.

⁵⁶ Algumas equipes sofreram tiveram alterações de membros (troca ou inclusão), sempre respeitando o limite de 5 colaboradores por equipe. As informações sobre as equipes nesta subseção são as mais atuais.

⁵⁷ Segundo as próprias equipes idealizadoras.

<u>Waste Match</u>	Cinco colaboradores do Sebrae São Paulo.	<p>O Waste Match visa aproximar pequenos negócios geradores de resíduos que precisam dar uma destinação correta aos mesmos e pessoas/pequenos negócios que utilizam resíduos como matéria prima para a criação de novos, ou para utilização durante o processo produtivo</p> <p>Além de promover esse <i>match</i>, a solução visa oferecer informação e conhecimento através de conteúdos relacionados à área de sustentabilidade, meio ambiente, e na orientação sobre a política nacional de resíduos sólidos, sensibilizando os empresários de pequenos negócios da importância do tema e da busca por melhoria contínua nas suas empresas e ainda o que hoje muitas vezes é um custo, passe a ser mais uma fonte de recursos.</p> <p>Com esta solução, além da aproximação destes dois públicos na geração de negócios, os conteúdos disponibilizados e o apoio através de consultorias, atuam de maneira a conscientizar os pequenos negócios no direcionamento correto no descarte de seu resíduo e também o acesso a conhecimento para a transformação e utilização dos resíduos, promovendo, então, o empreendedorismo - gerando valor através do que seria lixo.</p> <p>Os pequenos negócios poderão reduzir custos, estar em conformidade com a legislação, ser sustentáveis, ter um diferencial competitivo, visibilidade na comunidade e, também, conquistar consumidores cada vez mais atentos em assuntos relacionados ao meio ambiente e a responsabilidade social.</p>
<u>Matching</u>	Cinco colaboradores do Sebrae Nacional.	<p>Para os pequenos negócios que têm dificuldades em competir no mercado <i>B2B</i>, o Matching é um <i>coach</i> digital. A solução compara as competências tecnológicas e negociais dos pequenos negócios com os requisitos dos grandes compradores, identificando os <i>gaps</i> de competências, orientando e estimulando como e onde buscar as melhorias necessárias.</p> <p>Para as grandes empresas, detentoras dos requisitos, o Matching entrega mais opções de fornecedores qualificados, equiparando o nível tecnológico dos ofertantes aos requisitos dos demandantes.</p>
<u>Qualify</u>	Cinco colaboradores do Sebrae Minas.	<p>Plataforma digital em que o empreendedor pode consultar quais são as normas e regulamentações técnicas aplicáveis ao seu produto ou serviço, com opção de realizar uma autoavaliação sobre o atendimento da empresa a estes requisitos e de contratar uma consultoria para apoio à implementação das ações que precisar.</p> <p>Funciona da seguinte forma: ao realizar a consulta à plataforma, o empreendedor informa qual o momento da empresa dele (em processo de abertura ou em funcionamento, por exemplo) e informa qual é o segmento de atuação (padaria, cervejaria, fábrica de tijolos, etc.). O sistema informa quais são as normas técnicas e</p>

		<p>regulamentações técnicas que se aplicam ao produto ou serviço consultado, levando em conta o momento da empresa e quais são obrigatórias e quais são desejáveis. Na sequência, o cliente pode fazer um auto diagnóstico, em formato de checklist, para verificar o nível no qual a empresa está aderente à norma ou regulamentação que deseja atender, gerando ao final um percentual de aderência, com ações de recomendação (<i>cards</i> com indicação de soluções do próprio Sebrae ou de mercado) parametrizadas para os requisitos não atendidos. Se preferir, será possível consultar o conteúdo das normas e regulamentos na íntegra, com a vantagem de ter certeza que está consultando a versão mais atualizada, pois o sistema manterá esse controle de atualizações. Se optar por isso, o cliente pode receber também um alerta quando as normas de interesse dele são atualizadas.</p> <p>Além disso, há a possibilidade de contratação de consultoria online para apoiar na implementação das ações necessárias. Para a consultoria online, há um banco de especialistas cadastrados e o sistema indicará aqueles que são qualificados nas normas e/ou regulamentações apropriadas aos produtos ou serviços que ele selecionou anteriormente ao realizar o autodiagnóstico.</p>
--	--	--

Fonte: elaborado pela autora.

5.4 Resultados e desdobramentos do Inova Sebrae

Sobre resultados gerais envolvendo engajamento no ciclo I, tem-se:

- Participação de 652 colaboradores – inscrições realizadas (cerca de 10% do total de colaboradores);
- Inscrição de 245 propostas de soluções; e
- Participação de 26 Sebrae/UF mais o Sebrae Nacional - inscrições de propostas.

Alguns Sebrae/UF se inspiraram na iniciativa e realizaram processos de inovação intraorganizacional localmente. O grupo dos Embaixadores da Inovação permaneceu unido movimentado por vários meses. Atualmente, o grupo dos Embaixadores da Inovação existe no WhatsApp, contudo, institucionalmente, perdeu força e reconhecimento no Sistema Sebrae. Esta e outras situações semelhantes relacionadas ao contexto relatado neste trabalho – transformação digital – naturalmente têm sua relevância alterada com mudança de quadro diretivo, que pode acontecer pelo menos a cada quatro anos em todos os Sebrae⁵⁸.

No caso do Sebrae Nacional, que foi o orquestrador principal do Inova Sebrae, houve alteração na formação das três diretorias entre 2018 e 2019. Este último foi iniciado com um novo corpo diretivo.

Na gestão vigente até 2018, na qual o Inova foi lançado, foram aprovados os aportes financeiros necessários – de acordo com os planos de desenvolvimento refinados das próprias equipes – para o desenvolvimento das soluções pelo menos até o final de 2019. Os valores acordados foram disponibilizados às equipes no começo de 2019.

Oportuno comentar que, além do Sebrae Nacional, houve alterações no corpo diretivo dos Sebrae estaduais das equipes finalistas.

⁵⁸ As eleições para as diretorias acontecem a cada quatro anos, não sendo obrigatória a alteração do quadro diretivo.

Após a finalização das fases de seleção e acordos sobre investimentos nas soluções, as cinco equipes finalistas continuaram o desenvolvimento localmente. Na sequência, resume-se o status atualizado do desenvolvimento de cada solução.

5.4.1 Status das equipes e soluções

Inovametro: em desenvolvimento - com reformulações de *roadmap* e aditamento dos prazos previstos.

Alguns fatores impactaram a celeridade da continuidade de desenvolvimento da solução. Um deles foi a solicitação feita, pelo Sebrae Nacional, à equipe para que considerassem alguma forma de integração com o Qualify e apresentassem, conjuntamente com a outra equipe, uma proposta que evidenciasse união de esforços e funcionalidades⁵⁹.

Como se as equipes eram de localidades diferentes, por questões da rotina diária de trabalho e logística, a convergência para uma proposta unificada demorou mais do que o esperado. Além disso, alterações no corpo diretivo local e a própria rotina de trabalho – visto que os colaboradores não obtiveram tempo específico de trabalho para dedicação à solução – ajudaram no atraso das etapas.

Definidas as questões operacionais e decisórias internas locais, o desenvolvimento teve um marco com a contratação da empresa que desenvolverá a plataforma – que aconteceu no final de outubro de 2019. Enquanto a empresa contratada trabalha, a equipe do Inovametro desenvolve os processos operacionais necessários para que a solução possa entrar em funcionamento futuramente.

Marca-me: no aguardo da resolução de questões locais essenciais para o desenvolvimento.

⁵⁹ A solicitação se deu por um vislumbre da diretoria sobre possível complementariedade que as soluções (Inovametro e Qualify) poderiam oferecer aos pequenos negócios. Ela foi feita após o *gate III*, nos momentos de apresentação das propostas de investimento pelo Sebrae Nacional para o desenvolvimento da solução.

Assim como todas as soluções finalistas do *gate III*, o Marca-me teve aprovação da diretoria local inicialmente, ainda em 2018. E, assim como as demais equipes, depararam-se com alteração no corpo diretivo local. Apesar da influência sobre a velocidade com que o desenvolvimento avançou, a solução continuou sendo bem-quista pela instância decisória do Sebrae Minas.

Os membros da equipe, que continuaram a trabalhar em suas atividades habituais, aguardaram alguns meses para definições internas relacionadas ao formato de contratação mais adequado ou viável para o desenvolvimento do Marca-me.

Em outubro de 2019, foi oficializado que a solução havia sido aprovada para desenvolvimento pelo Comitê de Transformação Digital do Sebrae Minas (criado recentemente). Pela vinculação natural à transformação digital, o contrato de fornecedores para o Marca-me teria que ser o mesmo daquele para as demais iniciativas da Casa. Este contrato não estava firmado, todavia. Dessa forma, o desenvolvimento da solução está com o apoio da instância decisória local, mas aguarda novidades quanto aos principais fornecedores.

Qualify: desenvolvimento descontinuado.

A equipe do Qualify passou pelo mesmo cenário da equipe do Marca-me, uma vez que os membros de ambas as equipes são do Sebrae Minas. A maior diferença foi que a aceitação e visualização de potencial pela diretoria não foi suficiente para a solução que o Qualify se propunha. Com a reapresentação da solução ao novo corpo diretivo, houve ressalvas quanto à dificuldade/viabilidade do desenvolvimento (tecnológico e de negócio) pela instância decisória.

A equipe, então, foi informada que o Comitê de Transformação Digital do Sebrae Minas analisaria todas as iniciativas de desenvolvimento de soluções digitais da organização, incluindo o Qualify. Após alguns meses, a equipe foi comunicada que o Comitê havia decidido pela descontinuidade do desenvolvimento da solução. Após questionamento pelo Sebrae Nacional, em setembro de 2019, o Sebrae Minas oficializou a decisão local pela descontinuidade do projeto.

Waste Match: em *modo espera* para próximos passos de desenvolvimento.

A equipe do Waste Match teve alguns meses de espera e reapresentações do produto, anteriormente conhecido e validado localmente a nível gerencial e diretivo, haja vista alterações de gerência e diretoria – que ocorreram no começo de 2019 e em seu curso.

A estrutura organizacional teve mudanças e a lógica de desenvolvimento de soluções digitais anterior foi substituída. Com este novo cenário, a equipe buscou dar conhecimento da solução à nova gerência e diretoria, demonstrar os passos que já haviam dado e pleitear espaço para desenvolvimento.

Ao fim de rodadas de apresentações (no segundo semestre de 2019), houve a aprovação para continuidade do desenvolvimento, mas sem priorizações especiais. Desde então, a equipe aguarda um processo de contratação maior, planejado para demais iniciativas da organização (a nível estadual). Os membros do Waste Match não têm ciência dos critérios de priorização, tampouco de quando será iniciado o desenvolvimento. Os colaboradores, então, permanecem trabalhando com suas atividades habituais.

Matching: desenvolvimento suspenso.

Ao final de 2018, após o *gate III*, o Sebrae Nacional apresentou propostas de investimento para cada solução. No caso do Matching, a equipe havia deixado clara a necessidade de disponibilização de tempo de trabalho dos membros para dedicação integral, ou o máximo possível, ao desenvolvimento da solução.

Após cerca de três refinamentos de proposta, chegou-se a um consenso: o *product owner* da equipe ficaria em tempo integral focado na solução, desligando-se das atividades de trabalho anteriores; e os demais membros da equipe seriam liberados em tempo parcial. Com isso, o *roadmap* de desenvolvimento da solução seria refeito, considerando prazos maiores para as entregas intermediárias.

No começo de 2019, em uma reunião de alinhamento da equipe do Matching com a equipe organizadora do Inova e a gerência da Unidade de Gestão de Soluções do Sebrae Nacional, os membros do Matching explicaram as situações que tinham

passado após o *gate III* relacionadas a dificuldades de apoio para desenvolvimentos envolvendo tecnologia da informação, a realidade de suas atividades de trabalho e expectativas das novas gerências. Então, consensualmente, decidiram pela suspensão das atividades relacionadas ao desenvolvimento da solução digital.

A equipe se colocou à disposição para transferir a tecnologia e todos os aprendizados obtidos até então para a Unidade de Gestão de Soluções. A gerência à época indicaria um colaborador para recebimento do conhecimento da equipe do Matching, contudo, a indicação e a transferência não ocorreram.

Em março de 2019, a equipe organizadora do Inova e demais colegas do Sebrae Nacional prepararam uma homenagem aos membros do Matching, com um vídeo dos melhores momentos da equipe desde o início da jornada. Os colaboradores foram convidados para uma reunião no Inovalab, onde foi transmitido o vídeo e celebrada a participação.

5.5 Análise sobre o Inova Sebrae e principais aprendizados da equipe gestora

Com base na literatura sobre processos e gestão da inovação, nos relatos da equipe gestora do Inova Sebrae, em documentos e acessos disponibilizados e, principalmente, pela percepção dos participantes do ciclo I, a iniciativa em estudo foi importante para o contexto em que foi criada. Teve impacto relevante e positivo, de modo geral, para o Sistema Sebrae. Contudo, a perda de vitalidade e apoio ao projeto, que ocorreu em um processo natural nas alterações de diretorias e gerências, trazem pontos de atenção ou melhorias para demais ações similares que venham a ser implementadas.

Em uma análise final, o ciclo I do Inova Sebrae proporcionou mais acertos do que erros e mais integração e engajamento do que distanciamento e desmotivação. O impacto positivo relatado pela maioria dos participantes respondentes da pesquisa (apresentada na sequência) e *feedbacks* recebidos pela organização da iniciativa reforçam a utilidade do Inova. Além disso, a revelação de colaboradores participantes que se tornaram referências locais em transformação digital ou desenvolvimento de

soluções digitais, a exemplo do caso exposto no anexo XVI (de participante do Inova que concedeu uma entrevista a uma revista), corroboram para uma boa avaliação.

À vista disto, em suma, o Inova Sebrae se tratou de uma experiência exitosa no que se propunha à sua época de criação, mas com um andamento aquém das melhores possibilidades no que diz respeito a um dos efeitos colaterais esperados – o desenvolvimento de soluções digitais inovadoras.

É fato que ainda existem equipes com soluções em desenvolvimento ou, ao menos, com possibilidades de desenvolvimento no curto ou médio prazo. Entretanto, não existem indícios de retorno de fomento direto pelo Sebrae Nacional para iniciativas específicas de ideação e inovação por colaboradores. Dessa forma, não há como garantir a continuidade de apoio das soluções existentes ou o encerramento total do movimento Inova Sebrae. Com este cenário, a iniciativa tende a se encerrar conforme a entrega das soluções em andamento ou descontinuidade delas e, portanto, entrar no rol de iniciativas pontuais sem desdobramentos.

Na sequência (quadro 10), estão realçados ações, escolhas da gestão e contextos que aconteceram no ciclo I, paralelamente ao que pode ser considerado ideal (ou uma versão melhorada) de um programa ou iniciativa similar ao Inova com base nos aprendizados dos participantes e da equipe gestora desde o início do Inova Sebrae.

Quadro 10 – Inova Sebrae – uma análise crítica.

Situação real	Situação ideal
<p>O Inova Sebrae foi lançado no último ano de uma gestão (comumente de quatro anos).</p>	<p>A iniciativa de inovação seria lançada no primeiro ou no segundo ano de uma gestão, evitando-se o último ano ou período por questões de continuidade.</p>
<p>Parte da equipe gestora do Inova (duas integrantes) pôde ter dedicação em tempo integral.</p>	<p>Todas as integrantes da equipe gestora teriam dedicação integral ao projeto, ou, ao menos, teriam um percentual razoável do tempo de trabalho (pelo menos de 30%), acordado com as gerências, dedicado à iniciativa.</p>
<p>Parte da equipe gestora do Inova participou dos <i>benchmankings</i> e apresentações feitas a unidades do Sebrae Nacional, em geral, duas de seis integrantes.</p>	<p>Toda a equipe gestora teria participado dos <i>benchmankings</i> e de apresentações feitas às unidades, inclusive com rodízio de fala entre as reuniões, para fortalecer o alinhamento e conhecimento sobre a iniciativa.</p>
<p>As gerências das integrantes da equipe gestora do Inova foram pouco envolvidas ou comunicadas sobre passo-a-passo do projeto.</p> <p>O mesmo com as gerências dos participantes finalistas (pós <i>gate III</i>) do Inova.</p>	<p>Um trabalho de comunicação cuidadoso, feito pelas integrantes da equipe gestora com suas respectivas gerências, seria implementado. A disseminação da mensagem de pertencimento e o maior envolvimento das gerências seriam priorizadas.</p> <p>O mesmo para as gerências dos participantes finalistas (pós último momento de seleção) da iniciativa, com inclusão de reconhecimentos e</p>

	parabenizações públicas pela incubação de processos de trabalho inovadores e pelo fomento à soluções digitais adequadas ao cliente.
Não houve requisitos de formação, área de atuação ou interesses para a formação de equipes para inscrição de ideias no Inova.	Pelo tempo e ferramentas disponíveis, seria inviável considerar análises pessoais ou curriculares para a composição de times ideias, o que seria realmente ideal. Contudo, a instrução para formação de equipes que considerassem a presença de ao menos um desenvolvedor de sistemas seria positiva. Conhecimentos de design também são bem-vindos em vários momentos da jornada. As equipes ganhariam agilidade nos testes e maior autonomia para etapas do desenvolvimento.
As recomendações aos Sebrae/UF expostas em regulamento para casos de colaboradores em equipes finalistas no Inova não tinham poder de execução.	Acordos seriam formalizados entre as diretorias locais com equipes finalistas e a Nacional, com ciência das gerências envolvidas. Isso serviria como uma blindagem aos participantes e poderiam garantir tempo para dedicação exclusiva ao desenvolvimento das soluções após o último momento de seleção.
O Workplace do Sebrae estava no início da abertura para entrada de colaboradores quando o Inova foi lançado.	A iniciativa seria iniciada com a existência de uma plataforma, Workplace ou outra com a mesma função, já totalmente povoada e em uso.

<p>O prazo de inscrição foi de duas semanas.</p>	<p>O prazo de inscrição seria de três a quatro semanas, com vistas a aumentar o alcance da comunicação sobre a iniciativa para o público e, possivelmente, a quantidade de colaboradores e ideias inscritos.</p>
<p>Os vídeos das 15 equipes participantes da etapa Holofote foram disponibilizados como comentários em postagem no Workplace do Sebrae.</p>	<p>Os vídeos seriam disponibilizados para apreciação uma plataforma adequada para o tipo de atividade planejada, ou seriam postados no Workplace (ou outra plataforma de comunicação interna) como álbum – conjunto de vídeos, com vistas a alinhar o momento de disponibilização dos materiais e melhorar a visualização para os colaboradores.</p>
<p>Uma equipe finalista teve o desenvolvimento da solução descontinuada e não houve oficialização ou cerimônia de encerramento e agradecimento.</p>	<p>Em casos de descontinuidade ou suspensão do desenvolvimento de soluções, haveria um rito mínimo padrão de fechamento de ciclo para os participantes envolvidos, com reconhecimento e congratulações.</p>
<p>Não houve disponibilização de infra-estrutura tecnológica, assessoria jurídica especializada em digital, recursos humanos e técnicos ao desenvolvimento das soluções. As equipes contaram com o apoio das estruturas tradicionais de tecnologia da informação, marketing, jurídico e desenvolvimento de soluções de suas sedes.</p>	<p>Haveria disponibilização de infra-estrutura tecnológica, assessoria jurídica adequada, recursos humanos e técnicos básicos ao desenvolvimento das soluções (fosse por requisito para participação das Unidades estaduais, por contratação centralizada ou descentralizada, ou por outras formas).</p>

Fonte: elaborado pela autora.

5.5.1 Pesquisa – percepção sobre o Inova Sebrae

Em outubro de 2019, a equipe organizadora do Inova Sebrae – que manteve contato e acompanhamento dos participantes – lançou uma pesquisa para coletar a percepção geral dos participantes, independentemente de estarem com solução em desenvolvimento ou não.

Nesta pesquisa, foram feitos questionamentos sobre satisfação pela participação na jornada, sobre os momentos de preparação e aberto espaço para comentários qualitativos. O formulário on-line, elaborado no *Google Forms*, foi disponibilizado a 24 participantes via grupo do Inova Sebrae no WhatsApp e por e-mail. Destes, 20 colaboradores fizeram parte do ciclo I do Inova desde as primeiras fases, os demais foram agregados às equipes posteriormente. Os resultados da pesquisa, que contou com 11 respondentes, encontram-se no anexo XVII.

No geral, a percepção dos participantes é positiva em relação ao Inova Sebrae. Ao serem questionados sobre a satisfação em ter participado da iniciativa, os respondentes consideraram valores 4 e 5 em uma escala de 0 a 5, onde 0 significa nada satisfeito e 5 totalmente satisfeito.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso sobre inovação intraorganizacional foi realizado no Sebrae, organização brasileira de serviço social autônomo de fomento ao desenvolvimento de pequenos negócios. Por meio de uma pesquisa exploratória com características descritivas, a iniciativa Inova Sebrae foi contextualizada, descrita e analisada com base nos dados secundários coletados.

Nos resultados e discussões, procurou-se responder ao problema de pesquisa: como se deu a realização do processo de inovação intraorganizacional do Sebrae iniciado em 2018, o Inova Sebrae?

Assim, foi possível responder aos objetivos específicos do trabalho. O primeiro, referente à contextualização do Inova Sebrae no âmbito da transformação digital do Sebrae, foi atingido principalmente nas seções 5.1 e 5.2, que ambientam a realidade da organização quando da criação da iniciativa em estudo.

O segundo objetivo específico – de relatar a implementação e gestão do Inova, detalhando suas fases e principais marcos – foi acertado na seção 5.3. Já o objetivo específico de detalhar a evolução das soluções originadas com o Inova Sebrae e seus resultados, foi alcançado na seção 5.4. Nesta parte do estudo de caso, foram citados resultados referentes ao ciclo I da iniciativa e o *status* das cinco equipes e soluções finalistas.

O quarto e último objetivo específico – de explorar os aprendizados que envolveram o Inova – se materializa na seção 5.5, com o quadro 10 e a pesquisa de percepção sobre o Inova Sebrae, respondida por participantes das equipes finalistas (anexo XVII).

Com este conjunto, completou-se o objetivo geral de: estudar o Inova Sebrae, processo de inovação intraorganizacional do Sebrae iniciado em 2018.

É esperado que processos de inovação intraorganizacional que envolvem diversas ações simultâneas, como foi o contexto vivenciado pelo Sebrae – incluindo o Inova Sebrae, resultem em uma quantidade final de inovações menor do que a quantidade inicial de ideias ou projetos.

Do universo de ideias que surgem, nem todas são expressas ou amplamente conhecidas dentro das organizações. A comunicação é um dos pontos nevrálgicos de ações de inovação intraorganizacional, conforme tão frisado por Schimdt e Rosenberg na exposição sobre a gestão no Google. Com o Sistema Sebrae não é diferente, depois de existir ambiente para o florescimento de ideias, as próximas etapas para a suas retiradas do papel ou das conversas de cafezinho geralmente não oferecem conforto ou facilidade aos idealizadores. Os colaboradores devem deixar o mundo das hipóteses e adentrar o mundo mais real possível com algumas premissas: ser rápido, certo, econômico.

No caso do Inova Sebrae, as equipes foram preparadas e acreditavam na relevância dos problemas e das soluções que propuseram no começo do ciclo I. Entretanto, inúmeras mudanças organizacionais são necessárias para a continuidade de iniciativas como a estudada, demandando alto esforço do corpo diretivo e de diversos departamentos e colaboradores. Portanto, nem sempre tais iniciativas são exitosas ou perpetuam por vários ciclos. Ademais, as mudanças de rumo ou de direcionamento na estratégia da organização podem ocasionar a descontinuidade de iniciativas como o Inova Sebrae

Não obstante, considerando todos os prós e contras, tempos adequados e inadequados, o Inova Sebrae tratou-se de uma iniciativa que deixou sua marca. Esta, ficou no histórico da organização e de suas iniciativas de inovação, assim como na vivência particular de pelo menos 40 pessoas. Pela opinião de seus idealizadores e organizadores: valeu a pena. As palavras dos participantes falam por si (vide seção 5.5.1), afinal, o Inova Sebrae aconteceu por e para eles.

Por fim, a equipe gestora do Inova Sebrae considera que teria sido de grande proveito o acesso a um material similar ao que se propõe esta dissertação, principalmente para etapas iniciais de *benchmarking*, planejamento e desenho da iniciativa. Dessa forma, espera-se que a experiência proporcionada pelo ciclo I do Inova Sebrae possa auxiliar equipes e empresas que desejam inovar considerando seus “recursos” mais relevantes, os colaboradores.

7. PRODUTOS TECNOLÓGICOS OBTIDOS NO PROFNIT

Para a obtenção do título de mestre do PROFNIT no ponto focal UnB é exigido, além da dissertação, produção técnico-científica mínima. Dentre as opções das Normas Acadêmicas do PROFNIT (atualizadas na reunião de 13/06/2019), foi escolhida a elaboração de artigos originais, sendo (i) *Inovação intraorganizacional: um estudo de caso do Inova Sebrae* (apêndice I), derivado desta dissertação; e (ii) artigo aprovado para publicação em próxima edição da Revista Cadernos de Prospecção (informativo de aceite de 04 nov. 2019 no apêndice II).

8. REFERÊNCIAS

ANPEI. **Página com reportagem em website institucional - Anpei Exchange é o novo portal de compartilhamento de boas práticas em gestão da inovação.** 17 jun. 2016. Disponível em: <<http://anpei.org.br/anpei-exchange-e-o-novo-portal-de-compartilhamento-de-boas-praticas-em-gestao-da-inovacao/>>. Acesso em: 21 jun. 2019.

ANPEI (correalizadora). **Página em website do Anpei Exchange.** [2016?]. Disponível em: <<https://www.anpeiexchange.com/>>. Acesso em: 06 nov. 2018.

BES, Fernando Trías de; KOTLER, Philip. **A Bíblia da inovação.** São Paulo: Leya, 2011.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2009a.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Managing innovation: integrating technological, market, and organizational change.** 4th ed. John Wiley & Sons: West Sussex, 2009b.

BRASIL. **Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990.** Desvincula da Administração Pública Federal o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae), transformando-o em serviço social autônomo. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d99570.htm>. Acesso em: 25 ago. 2019.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 25 ago. 2019.

BRASIL. **Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016(a).** Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de Dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 25 ago. 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016(b).** Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp155.htm#art1>. Acesso em: 04 mai. 2019.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CNI (Confederação Nacional da Indústria). **Mobilização Empresarial pela Inovação: cartilha gestão da inovação**. Brasília, 2010.

DUTRA, Joel Souza; COMINI, Graziella Maria. Competência como base para a gestão estratégica de pessoas. *In*: EBOLI, Marisa et al. (org.). **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 101-121.

EBOLI, Marisa. Fundamentos e evolução da educação corporativa. *In*: _____ et al. (org.). **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 140-161.

FAIX, Werner G.; MERGENTHALER, Jens. **O poder criativo da educação: sobre a formação da personalidade criativa como condução fundamental da inovação e do sucesso empresarial**. Curitiba: IEL/PR, tradução Danuza Corradini Knuth, 2016.

GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELHO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arlinda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38200/36944>>. Acesso em: 19 jun. 2019.

GUIMARÃES, Julio Cesar F.; SEVERO, Eliana Andréa; CAPITANIO, Rossana P. R.; SEVERO, Pedro Orlando. **Processo de desenvolvimento de novos produtos: Stage-Gate aplicado a indústrias de transformação**. Conferências UCS - Universidade de Caxias do Sul, XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. Caxias do Sul, 2016. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvimostrappga/paper/viewFile/4765/1677>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

KOTTER, John P. **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

MALDANER, Luís Felipe. **O desafio da inovação: Brasil X Coréia do Sul**. Novo Hamburgo: Feevale, 2006.

MASCARENHAS BISNETO, José Pereira; LINS, Olga Benício dos Santos Marques. Gestão da inovação: uma aproximação conceitual. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, vol. 3, n. 2, p. 86-109, jan./abr. 2016. Disponível em: <

<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/3731/2411>>. Acesso em 17 jun. 2019.

MYTELKA, Lynn; FARINELLI, Fulvia. De aglomerados locais a sistemas de inovação. IN: LASTRES; Helena M. M.; CASSIOLATO, José E.; ARROIO, Ana (org.). **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ/Contraponto, 2005. p. 347-378.

MORAES, Fábio C. Costa. Educação corporativa e valores humanos. *In*: EBOLI, Marisa (org.). **Educação corporativa: muitos olhares**. São Paulo: Atlas, 2014.

NERY, Sergio. Gestão de mudanças. *In*: EBOLI, Marisa et al. (org.). **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 162-198.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, vol.1, n. 3, 2. sem. 1996. Disponível em: <https://www.academia.edu/8171621/PESQUISA_QUALITATIVA_CHARACTER%C3%8DSTICAS_USOS_E_POSSIBILIDADES>. Acesso em 17 jun. de 2019.

OECD. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. OECD, Eurostat, traduzido pela FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos, 2005.

OECD/Eurostat. **Oslo Manual 2018: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation**. 4th. ed. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. OECD Publishing, Paris/Eurostat: Luxembourg, 2018. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en>. Acesso em: 19 jun. 2019.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia de pesquisa: abordagem teórico/prática**. 14. ed. São Paulo: Papirus, 2008.

PAULUS, Paul B.; NIJSTAD, Bernard A. **Group creativity: innovation through collaboration**. New York: Oxford University Press, 2003.

PINK, Daniel H. **Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional**. Rio de Janeiro: Elsevier, tradução Bruno Alexander, 2010.

PREDEBON, José. **Criatividade – abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E->

book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2019.

PROENÇA, Adriano; LACERDA; Daniel P.; ANTUNES JR., José A. V.; TÁVORA JR., José L.; SALERNO, Mario Sergio. (org.). **Gestão da inovação e competitividade no Brasil: da teoria para a prática**. [recurso eletrônico] Porto Alegre: Bookman, 2015.

ROGERS, David L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. São Paulo: Autêntica Business, tradução Afonso C. C. Serra, 2018.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. **MIT Sloan Management Review**, vol. 47, n. 3, p. 75-81, spring 2006.

SCHMIDT, Eric; ROSENBERG, Jonathan. **Como o Google funciona**. 1. ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, tradução André Gordirro, 2015.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, tradução Ruy Jungmann, 1961.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, tradução Daniel Moreira Miranda, 2016.

SEBRAE. **A transformação digital do Sistema Sebrae**. Brasília, 2016a.

SEBRAE. **Sebrae 2022 – Mapa Estratégico do Sistema Sebrae**. Brasília, jun. 2016b.

SEBRAE. **Página institucional em website oficial - Quem somos**. [2019?]
Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos>. Acesso em: 25 ago. 2019.

SERAFIM, Luiz. **O poder da inovação: como alavancar a inovação na sua empresa**. São Paulo: Saraiva, 2011.

SILVA, Débora Oliveira da; BAGNO, Raoni Barros; SALERNO, Mario Sergio. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production**, vol. 24, n. 2, p. 477-490, abr./jun. 2014. Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/prod/v24n2/aop_0750-12.pdf>. Acesso em 20 jun. 2019

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

TUSHMAN, Michael L.; O'REILLY III, Charles A. **Liderança e disrupção: como resolver o dilema do inovador**. São Paulo: HSM, tradução Lizandra M. Almeida, 2017.

YOGUI, Ricardo. **Framework de inovação para organizações modernas**. Project Design Management. [S.L.], ano 15, n. 75, p. 68-73, jun./jul. 2017. Disponível em: <https://projectdesignmanagement.com.br/produto/revista-75/>. Acesso em: 19 jun. 2019.

ZANELLA, Liane Carly H. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

ZEN, Aurora Carneiro et al. Rota da inovação: uma proposta de metodologia de gestão da inovação. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, vol. 21, n. 6, p. 875-892, nov./dez. 2017. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE I – ARTIGO *INOVAÇÃO INTRAORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DO INOVA SEBRAE*⁶⁰

INOVAÇÃO INTRAORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DO INOVA SEBRAE

RESUMO

Este artigo expõe um estudo do Inova Sebrae, processo de inovação intraorganizacional do Sebrae iniciado em 2018. O objeto de estudo envolveu todos os colaboradores do Sistema Sebrae em fases e seleções para ideação e posterior desenvolvimento de soluções digitais inovadoras para os clientes externos. O estudo de caso exploratório com características também descritivas, contou com informações de pesquisa bibliográfica – especialmente para a revisão da literatura; e dados secundários disponibilizados pela empresa foco do estudo. Dessa forma, apresenta-se o contexto de criação do Inova Sebrae, seu público e partes interessadas, assim como os detalhes de suas fases e desdobramentos. Considerando, adicionalmente, uma pesquisa realizada pela organização com os participantes finalistas e relatos da equipe gestora da iniciativa estudada, foi feita uma análise do Inova Sebrae e expostos os principais aprendizados. Espera-se que este estudo de caso possa auxiliar equipes gestoras de inovação intraorganizacional na construção ou reformulação de suas iniciativas.

Palavras-chave: Inovação intraorganizacional. Gestão da Inovação. Sebrae.

INTRAORGANISATIONAL INNOVATION: A CASE STUDY OF INOVA SEBRAE

ABSTRACT

This paper presents a study of Inova Sebrae, which is an intraorganizational innovation process of Sebrae started in 2018. The object of the study involved all employees of the Sebrae System in phases and selections for the ideation and subsequent development of innovative digital solutions for external clients. The exploratory case study with descriptive characteristics also included bibliographic research information - especially for literature review; and secondary data made available by the company that focused the study. Thus, the context of Inova Sebrae's creation, its audience and stakeholders are presented, as well as the details of its phases and developments. In addition, considering a survey conducted by the organization with the finalists and reports from the management team of the initiative studied, an analysis of Inova Sebrae was made and the main learnings were exposed. It is hoped that this case study can help intraorganizational innovation management teams in the construction or reformulation of their initiatives.

Keywords: Intraorganizational innovation. Innovation Management. Sebrae.

Áreas tecnológicas: Administração de empresas. Administração de setores específicos. Inovação.

⁶⁰ O artigo foi submetido à Revista Cadernos de Prospecção. A confirmação de submissão encontra-se após às referências.

INTRODUÇÃO

A adoção de práticas de inovação e a sua gestão têm se tornado cada vez mais presente no meio corporativo por diversos motivos. Dentre os quais, a necessidade do aumento da competitividade e a sobrevivência – em um contexto de volatilidade, incerteza, complexidade e, muitas vezes, ambiguidade – são reconhecidas como motores.

De acordo com Proença et al. (2015, p. 42), “inovar é a principal opção estratégica para alavancar a competitividade das empresas e, por meio delas, promover o desenvolvimento econômico. É com a inovação que a empresa adquire forças para competir e para se inserir em novos mercados.”

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) valoriza ações em prol da inovação pelos pequenos negócios e atua desde o âmbito da sensibilização deste público, passando pela articulação legislativa até à viabilização de acesso a serviços tecnológicos e de inovação aos pequenos negócios.

Nesta perspectiva, na disseminação de conceitos de inovação aos seus clientes, o Sebrae adota a definição da terceira edição do Manual de Oslo:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 2005, p. 55).

O Sistema Sebrae emprega esforços, produtos, projetos e programas na promoção da inovação pelos pequenos negócios há mais de duas décadas. Contudo, o trabalho de inovação intraorganizacional - considerando ferramentas, processos de inovação e gestão da inovação - é recente e se encontra em desenvolvimento.

A integração de tecnologias digitais que melhorem a entrega de valor aos clientes do Sebrae é uma das formas de se obter mudanças no modelo de negócio da organização. Estas alterações podem possibilitar maior agilidade, inteligência, redução de custos e aumento da capacidade de atendimento e relacionamento com clientes. Para tal, visualiza-se que:

[...] o Sebrae precisa acelerar transformações em seu modelo de negócios, mudando de uma organização de produtos e serviços convencionais para uma plataforma de serviços e negócios no mercado digital, integrada às interfaces presenciais – a face mais reconhecida do atendimento do Sebrae; mudar de uma entidade hierárquica para uma organização em rede, inovadora de conhecimento e experimentação permanente; e mudar de uma organização baseada em serviços e produtos pré-formatados para uma organização que aprende, cria e gera valor na interação e nos processos de inovação aberta, baseada em cooperação, colaboração, conectividade e cocriação (SEBRAE, 2016, p. 5).

O Sebrae, em meio a um processo de transformação digital, testou novos meios de colaboração e processos de inovação especialmente nos últimos três anos. Dentre as ações realizadas, estão programas de capacitação de colaboradores; criação de times autônomos para desenvolvimento de soluções digitais inovadoras; parcerias com o mercado; e, foco deste trabalho, um processo de inovação intraorganizacional.

No âmbito das empresas, questões fundamentais conflitam com a inovatividade em muitos casos, como: baixa capacidade para investimento, falta de planejamento estratégico da empresa, falta de iniciativas inovadoras de executivos, o conservadorismo da gestão e a falta de conhecimento e implantação de metodologia de gestão da inovação (PROENÇA et al., 2015).

Apesar de recente, a atuação do Sebrae no âmbito de sua gestão da inovação se mostra ampla, dada a quantidade de diferentes frentes ou práticas iniciadas ou em desenvolvimento nos últimos anos. Neste contexto, este artigo apresenta-se como um estudo de caso do Sebrae e se propõe a responder o seguinte problema de pesquisa: como se deu a realização do processo de inovação intraorganizacional do Sebrae iniciado em 2018, o Inova Sebrae? Esta foi uma iniciativa integrante do começo do movimento de Transformação Digital do Sebrae que envolveu colaboradores do Sistema Sebrae em uma jornada de inovação.

REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura desenvolvida para sustentar a análise deste trabalho está sintetizada nas seguintes subseções: inovação; gestão da inovação e iniciativas de ideação e inovação em empresas.

Inovação

A inovação faz uma grande diferença para empresas de todos os tipos e tamanhos. A explicação é bastante simples: quem não se preocupa em mudar o que é oferecido ao mundo (bens e serviços) e como se cria e se oferta, corre o risco de ser superado por outros que o façam. Em última instância, é uma questão de sobrevivência. As empresas que sobrevivem são capazes de mudança focada e regular (BESSANT; TIDD, 2019a).

Desde a criação das primeiras ferramentas, utensílios e armas, a história da inovação se mistura com a história da humanidade. O ser humano inova constantemente para satisfazer suas necessidades físicas, lógicas e emocionais. Este fenômeno se repete no mundo dos negócios. As organizações e seus métodos de trabalho mudam e, como as empresas estão expostas à concorrência cada vez maior, inovar é a forma mais eficaz de manter-se competitivo (CNI – Confederação Nacional da Indústria, 2010).

Serafim (2011) considera que para uma invenção ser caracterizada como uma inovação, ela precisa ter viabilidade comercial e ser adotada pelo mercado.

Nesta mesma linha, Maldaner (2006) considera que a inovação tecnológica é o desenvolvimento ou aprimoramento de um produto, processo ou serviço para o qual existe algum interesse empresarial ou social. O autor pondera que a incorporação no processo produtivo e a comercialização são condições para se ter a inovação tecnológica.

Pode-se observar a definição de inovação considerada na Lei 13.243 de 11 de janeiro de 2016 – Novo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação – que alterou nove leis em temas relacionados à inovação, inclusive a Lei nº 10.973/2004 - conhecida como Lei da Inovação:

Introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho (BRASIL, 2016, p. 2).

Esta definição se mostra similar à apresentada no Manual de Oslo. Várias décadas antes, Schumpeter (1961), considerava que o impulso fundamental mantenedor da máquina capitalista é dado por novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transporte, novos mercados e novas formas de organização industrial criadas pelas empresas. O autor nomeou esse

movimento dinâmico que envolve empresas e o sistema capitalista de destruição criativa ou destruição criadora.

Gestão da inovação e iniciativas de ideação e inovação nas empresas

Seria difícil encontrar alguém preparado para argumentar contra a visão de que a inovação é importante, e que, provavelmente, será ainda maior nos próximos anos. Mas ainda existe dúvida quanto à capacidade de administrar o que é claramente um processo enormemente complexo e incerto. Contudo, apesar da natureza incerta e aparentemente aleatória do processo de inovação, é possível encontrar um padrão de sucesso, visto que nem toda inovação fracassa e algumas empresas ou indivíduos parecem ter aprendido maneiras de reagir e administrar de tal forma que as chances em favor da inovação bem-sucedida são melhoradas (BESSANT; TIDD, 2009b).

A fim de maximizar sua capacidade de inovação, a empresa deve estruturar um sistema de inovação. De acordo com Proença et al. (2015, p. 49-50), “sistemas de inovação compreendem elementos como mecanismos de alinhamento estratégico, indicadores de desempenho, estrutura organizacional, processos de gestão da inovação, do conhecimento, das relações externas e de outros recursos”.

Para Bes e Kotler (2011), uma empresa é inovadora quando consegue combinar processos de inovação independentes, iniciá-los e executá-los regularmente.

Ao comentar sobre as razões para a importância atual da excelência dos produtos, Schmidt e Rosenberg (2015) citam o fato de que os custos para a realização de testes e do fracasso diminuíram consideravelmente. É mais fácil imaginar e criar um novo produto, testá-lo com um conjunto limitado de consumidores, aferir o que funciona ou não, fazer uma nova versão e tentar mais vezes. Se for o caso, simplesmente descartá-lo e começar tudo novamente. Esta linha de pensamento inovador ou produtivo, mais atual, foi uma das bases para o desenho do Inova Sebrae, foco deste estudo de caso.

Silva, Bagno e Salerno (2014) comentam sobre a posição central que a gestão da inovação tem ocupado nos meios acadêmico e empresarial. Contudo, consideram que a implantação de uma gestão da inovação eficaz passa necessariamente pela adoção de modelos que norteiem a construção de processos organizacionais, através dos quais a inovação deve ser conduzida. Modelos assim têm sido publicados nas últimas décadas e refletem a grande pluralidade de abordagens.

Uma das ferramentas para processo de inovação citada por Bes e Kotler (2011, p. 269) é o roteiro do projeto, ou roteiro de inovação. Ele permite a visualização do *timing* de diversos processos – tanto os em execução quanto os planejados para anos posteriores. “É usado para planejar a alocação de recursos, a quantidade de processos simultâneos e a quantidade e os tipos de inovação que serão lançados em determinado período”.

Em um contexto de produção mais intensiva em conhecimento, as empresas deixaram de competir apenas por preços e passaram a considerar os termos de capacidade de inovar. “Os esforços para ampliar mercados e proteger os direitos de propriedade intelectual, [...], fortaleceram ainda mais um modelo de competição baseado na inovação e na sua rápida difusão ao redor do mundo” (MYTELKA; FARINELLI, 2005, p. 347).

Os projetos de inovação têm uma data de início e outra de término, recebem recursos específicos, são administrados por equipes próprias, possuem objetivos definidos e

alguém responsável pelos resultados. No entanto, a atividade de inovação deve ser contínua e constante nas empresas (BES; KOTLER, 2011, p. 33).

Serafim (2011, p. 25) comenta que as ideias não implementadas não trazem impacto contributivo às organizações. Quando existe um processo criativo e boas ideias surgem, deve ocorrer um processo de seleção e priorização que levem a empresa a apostar em algumas delas. Isso pode ocorrer por um processo interno natural e quase inconsciente, ou por um processo disciplinado – por meio de metodologia e ferramentas de validação, análise de viabilidade técnica e financeira.

No caso do Sebrae, pelo contexto da Transformação Digital e necessidade de mudanças no modelo de negócio, a ideia de plataformização dos serviços oferecidos pela empresa se tornou um objetivo. Sobre esta questão, Bessant e Tidd (2009b, tradução dos autores) comentam que uma maneira pela qual a abordagem de inovação incremental contínua pode ser aproveitada com bons resultados é pelo conceito de plataformas. Esta é uma maneira de criar espaço em torno de uma inovação e depende da capacidade em estabelecer uma plataforma forte de base ou uma família que possa ser estendida. Plataformas e famílias são formas poderosas para as empresas recuperarem seus altos investimentos iniciais em P&D, implantando a tecnologia em vários campos de mercado

Considerando uma linha de pensamento mais aberta e livre em relação ao incentivo à inovação nas empresas, está a visão de Schmidt e Rosenberg (2015). Os autores abordam que as organizações que querem ser inovadoras precisam começar criando um ambiente no qual os diferentes componentes da criação tenham liberdade para colidir de maneiras novas e interessantes. E, então, devem dar a essas novas criações tempo e liberdade para evoluir e viver, ou – o que é muito mais comum – estagnar e morrer. Os autores são críticos à uniformidade de comando sobre programas de inovação e outras formas de *organização da burocracia de inovação*, algumas, que são consideradas, inclusive, ações de gestão da inovação. Acreditam que a inovação deva estar entranhada na empresa, em todas as funções e regiões, mais do que estar isolada em um determinado grupo.

As empresas devem inovar por experimentação rápida, já que as tecnologias tornaram o teste de ideias tão rápido, barato e fácil. “Para tanto, é necessário encarar a inovação de maneira totalmente diferente, com base na validação de novas ideias por meio do aprendizado rápido e iterativo (ou por repetição)” (ROGERS, 2018, p. 29).

Por outra linha de pensamento, quanto mais um processo de inovação avança, maior é o comprometimento de recursos da empresa com ele. Devem ser empregados critérios de classificação, seleção e descarte ao longo do processo de gestão da inovação para otimizar a utilização de recursos, com risco gerenciado, e reduzir o *time-to-market*. Uma das possíveis abordagens para isso é o modelo *Stage-Gate*, que apresenta estágios e portais (PROENÇA et al., 2015).

No seu formato mais simples, o Stage-Gate consiste em: i) uma série de etapas, onde a equipe do projeto compromete o trabalho, obtém a informação necessária, e faz a integração de dados e posterior análise; ii) gates: onde são tomadas as decisões para continuar a investir no projeto (GUIMARÃES et al., 2016, p. 3).

METODOLOGIA

Este trabalho é caracterizado como um estudo de caso, visto que se trata do detalhamento de uma iniciativa de inovação interna de uma organização, o Sebrae Nacional. De acordo com

Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2006, p. 121): "o estudo de caso deve estar centrado em uma situação ou evento particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno objeto da investigação." Os autores consideram que o estudo de caso é um tipo de pesquisa adequado quando o foco são problemas práticos, originados de diversas situações individuais e sociais presentes nas atividades, procedimentos e interações cotidianas. Contudo, é recomendável manter um olhar holístico sobre a situação para não haver interpretações isoladas do contexto.

Pelo que se propôs, o trabalho é uma pesquisa exploratória combinada com características da pesquisa descritiva com objetivo de explorar um processo de inovação intraorganizacional e, então, descrever os estágios que envolveram a iniciativa em estudo, seus pontos fortes, limitações, estágio atual, aprendizados e a sua continuidade.

A abordagem da pesquisa foi qualitativa, pois não se pretendeu utilizar instrumentos estatísticos na análise dos dados, mas conhecimentos teórico-empíricos. Zanella (2007) considera que a preocupação deste tipo de pesquisa está para com o conhecimento da realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes, sem a utilização de elementos estatísticos para a análise dos dados.

Como parte desta pesquisa, procedimentos descritivos se fizeram presentes, tanto na obtenção de dados, quanto na disseminação do material coletado e na análise interpretativa. Portanto, o presente estudo de caso é uma combinação de descrição e interpretação.

Considera-se, também, como um trabalho descritivo, pois apresenta um relato detalhado de um fenômeno que envolve sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e procura ilustrar a complexidade da situação e os aspectos envolvidos. Assim como pode ser considerado interpretativo, já que contém uma descrição do fenômeno estudado, busca encontrar padrões nos dados e desenvolve categorias conceituais que ajudam a ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006).

Para a elaboração do referencial teórico, foi realizada pesquisa bibliográfica considerando livros e artigos científicos preferencialmente publicados nos últimos dez anos sobre a temática de inovação. Pádua (2008) afirma que este tipo de pesquisa se fundamenta nos conhecimentos de biblioteconomia, documentação e bibliografia, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato com o que já foi produzido e registrado sobre o tema em questão.

Os dados para elaboração do estudo de caso foram, em grande parte, secundários internos disponibilizados pela empresa foco do estudo. Foram coletados por meio de pesquisa e análise documental, tanto através de divulgação eletrônica quanto impressa - considerando documentos oficiais do Sebrae Nacional, postagens em redes sociais internas e intranet, pesquisas internas, reportagens e apresentações sobre as iniciativas, entre outros. Fontes externas secundárias publicadas foram brevemente utilizadas na parte introdutória do trabalho e em objeto do relato que teve publicidade externa ao Sebrae.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção se dedica ao relato detalhado da iniciativa Inova Sebrae, com foco em seu primeiro ciclo, suas etapas, seus resultados principais e colaterais, ademais, compila aprendizados oriundos da implementação e gestão deste processo de inovação intraorganizacional.

O Sebrae

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, criado em 1972, é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de pequenos negócios. De acordo com informações institucionais contidas no Portal Sebrae, a organização atua com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios.

Em 2018, o Sebrae atingiu um nível de recomendação pelos clientes atendidos de 84 pontos e entregou 666.839 serviços digitais⁶¹. Ainda neste ano, a empresa atendeu mais de 2.266.000 pequenos negócios, sendo, aproximadamente, 1.268.000 de Microempreendedores Individuais (MEI), 787.000 de Microempresas (ME) e 210.000 de Empresas de Pequeno Porte (EPP). O número de potenciais empreendedores passou dos 900.000, e o de potenciais empresários dos 2.000.000 em 2018⁶². Para atender esta quantidade de clientes, o Sebrae conta com 869 pontos de atendimento espalhados pelas 27 Unidades da Federação.

O Sebrae Nacional é responsável pelo direcionamento estratégico do Sistema Sebrae, definindo diretrizes e prioridades de atuação. As unidades estaduais desenvolvem ações de acordo com a realidade regional e as diretrizes nacionais (SEBRAE, 2019?). Os Sebrae estaduais possuem autonomia para operacionalização e tomada de decisões, tendo diretoria e conselho deliberativo próprios. O Sistema Sebrae conta com aproximadamente 6.800 empregados, destes, 494 são do Sebrae Nacional⁶³.

Contexto de criação do Inova Sebrae

O atual ambiente de negócios, sua volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade foram fatores motivadores para a criação de diversas iniciativas pelo Sistema Sebrae. O aumento da conectividade das pessoas, do maior nível de informação disponibilizada e da exigência crescente dos consumidores apresentam novos desafios para os pequenos negócios e para todo o mercado.

No caso do Brasil, este cenário foi combinado com uma crise de múltiplas dimensões – ética, política, econômica, social e ambiental. O Sistema Sebrae se viu imerso nesta realidade: diminuição de receitas, ameaças às fontes de financiamento, aumento da concorrência. Tais fatores serviram como alerta para um trabalho de aprimoramento da estratégia de atuação da organização, revisão do modelo de negócio e ampliação de sua capacidade de resposta (SEBRAE, 2016).

Foi neste contexto, no segundo semestre de 2016, que surgiu a proposta de Transformação Digital do Sistema Sebrae. De acordo com o documento de referência (SEBRAE, 2016, p. 5), definiu-se Transformação Digital para uma organização como o Sebrae como: “os processos de

⁶¹ Dados extraídos do Sistema de Monitoramento Estratégico, relatório de metas mobilizadoras PPA 2018-2019 fotografia de dez. 2018.

⁶² Dados extraídos do Sistema de Monitoramento Estratégico, relatórios de Indicador de Desempenho. PPA 2018-2019, indicador pequenos negócios; MEI; ME; EPP; potenciais empreendedores; potenciais empresário, fotografia de dez. 2018.

⁶³ Informações disponibilizadas pela Unidade de Gestão de Pessoas do Sebrae Nacional em 29 ago. 2019.

mudança no modelo de negócios, na integração de tecnologias digitais de forma pervasiva em todos os processos resultando em mudanças fundamentais na forma como entregamos valor para nossos clientes e partes interessadas”. Além da dimensão processual e tecnológica, uma mudança cultural também foi considerada.

A integração de soluções de mercado para os pequenos negócios às soluções digitais desenvolvidas pelo Sebrae em uma plataforma digital multilateral era um dos principais objetivos listados na proposta do referido documento norteador. Além dele, três dentre os nove objetivos da Transformação Digital do Sistema Sebrae merecem destaque pela relação direta ou indireta com o objeto de estudo do presente trabalho (o Inova Sebrae), são eles:

- Desenvolvimento de uma cultura interna de inovação aberta, capaz de criar colaboradores e equipes criativas, inovadoras, realizadoras e centradas no cliente.
- Revisão da estratégia de indução das políticas nacionais e modelo de atuação do Sebrae/NA.
- Implementação de um conjunto de ações que comunique e promova o engajamento dos colaboradores, parceiros, clientes e demais partes interessadas à Transformação Digital do Sebrae (SEBRAE, 2016, p. 6).

Ainda sob a luz do documento de referência da Transformação Digital do Sistema Sebrae, revelam-se as iniciativas consideradas para a implementação da estratégia, que seriam encabeçadas por ações desenvolvidas no Sebrae Nacional sob supervisão da Diretoria Executiva, em permanente interação com os Sebrae/UF. Dentre as oito principais iniciativas, quatro são apresentadas no quadro 1 por terem relação próxima com o Inova Sebrae.

Quadro 1 – Iniciativas para implementação da estratégia de Transformação Digital do Sistema Sebrae.

Iniciativa	Descrição
Núcleos de Novos Negócios Digitais (N3D)	Grupos de trabalho ou forças-tarefa criados com objetivos específicos, para acelerar o processo de transformação digital. Por contribuírem para o redesenho de processos, soluções, formas de atendimento e relacionamento com o cliente, são também mecanismos de aceleração do processo de inovação na instituição. Estão responsáveis pelos projetos em temas de Gestão, Finanças, Mercados e Soluções Digitais do Programa Sebrae Digital ⁶⁴ .
Gestão da Inovação	Iniciativa responsável por criar mecanismos permanentes de captação, avaliação e desenvolvimento de inovações, seja dos colaboradores ou de parceiros. Deverá ainda estimular a geração de novas ideias de negócios digitais no Sistema Sebrae e parceiros, bem como selecionar as ideias de acordo com sua viabilidade e impacto no âmbito da Transformação Digital.
Cultura e Pessoas	Iniciativa responsável por promover a mudança da cultura institucional e prover as competências necessárias para a Transformação Digital. Tem como objetivo repensar as mudanças, adaptações e impacto da Transformação Digital na cultura do Sebrae, com foco nas pessoas. Sensibilizar e desenvolver modelos mentais e competências habilitadoras para a mudança.

⁶⁴ O Programa Sebrae Digital visava integrar, dar coesão e facilitar a gestão e o monitoramento de um conjunto de iniciativas que tinha como foco a solução dos problemas de negócio e de infraestrutura tecnológica, que são críticos para o alcance da estratégia de Transformação Digital. Foi composto por 6 projetos: dados e infraestrutura; gestão; finanças; mercados; soluções digitais; e canais (SEBRAE, 2016).

Gestão do Processo de Implementação	Tendo por objetivo a coordenação, integração e acompanhamento das diversas iniciativas que integram a estratégia de Transformação Digital do Sebrae, foi constituído o Comitê de Coordenação da Transformação Digital, composto por diversas unidades de diferentes diretorias do Sebrae Nacional.
-------------------------------------	--

Fonte: elaborado pelos autores com base em SEBRAE (2016).

Além das iniciativas citadas no quadro anterior, outras frentes, grupos de trabalho e ações aconteceram anteriormente ou paralelamente ao Inova Sebrae, no âmbito da transformação digital, como os exemplos expostos no quadro 2.

Quadro 2 – Iniciativas complementares para implementação da estratégia de Transformação Digital do Sistema Sebrae.

Iniciativa	Descrição
Sebraelab	Espaço de estímulo à criatividade, à inovação, ao consumo de informações, à geração de novos conhecimentos, ao aprendizado contínuo e às múltiplas conexões nos negócios. Este é um projeto coordenado pelo Sebrae Nacional e operacionalizado pelos Sebrae nos estados. Existem 26 Sebraelabs funcionando em 19 Unidades da Federação e 5 em construção em 4 novos estados ⁶⁵ .
Inovalab	O Inovalab foi inaugurado em junho 2018 como um local de trabalho “livre de paredes e de burocracia” na sede do Sebrae Nacional. Foi concebido como um espaço de trabalho colaborativo, onde os colaboradores do Sebrae poderiam trabalhar. Além de um mini estúdio de vídeo, o Inovalab conta com uma sala de reunião e com o salão para trabalho compartilhado, que comporta até 50 pessoas.
Digital Week	A semana de 12 de jun. de 2018 foi marcada pela Digital Week. Três dias de evento na sede do Sebrae Nacional, em Brasília, concentraram 7 palestras com convidados renomados do mercado e do Sistema Sebrae, participação de 19 Sebrae/UF, 31 <i>pitches</i> ⁶⁶ e 91 soluções digitais prontas ou em desenvolvimento. O objetivo foi de criar soluções alternativas para o avanço do processo de transformação digital de forma participativa e colaborativa, incluindo os colaboradores de todo o Sistema Sebrae.
Programa de Desenvolvimento para a Transformação Digital	Conjunto de ações das que envolveu os colaboradores dos Sebrae/UF, realizado pela Universidade Corporativa Sebrae. O programa visava promover o alinhamento dos colaboradores sobre a importância da transformação digital, com vistas ao desenvolvimento de habilidades e atitudes esperadas. Alguns dos principais temas trabalhados, ainda em 2018, foram: big data, análise e interpretação de dados, gestão da inovação, design centrado no cliente, organizações exponenciais, métodos ágeis, novos modelos de negócio e omnicanalidade.
Chamada de projetos especiais de 2018	A Chamada de Projetos por adesão dos Sebrae/UF nº 01/2018 para Aporte de Recursos Adicionais de CSN a Projetos Especiais foi divulgada dentro do Sistema Sebrae no primeiro semestre de 2018. Ela se destinava a “selecionar e apoiar projetos inovadores submetidos pelas unidades estaduais do Sistema Sebrae [...]”. Até o final de 2018, aproximadamente 86 projetos foram aprovados pelo Sebrae Nacional. Então, os Sebrae/UF puderam começar os desenvolvimentos locais com o prazo de 15 meses (prorrogáveis). Ao final de 2019, alguns poucos projetos foram descontinuados, enquanto outros foram desenvolvidos com êxito e, ainda, a maior parte dos projetos continuou na esteira de desenvolvimento.

Fonte: elaborado pelos autores.

⁶⁵ Informação disponibilizada pela equipe gestora do Sebraelab em 30 ago. 2019.

⁶⁶ *Pitch* é um tipo de apresentação de informações essenciais, que geralmente leva de 3 a 5 minutos, com o objetivo de despertar o interesse do público (geralmente investidores ou clientes).

Etapas iniciais do Inova Sebrae

Com o intuito principal de envolver os Sebrae das unidades da federação no processo de Transformação Digital, que já estava em curso ao final de 2017, a diretoria do Sebrae Nacional encomendou a criação de um programa que envolvesse os colaboradores do Sistema Sebrae. Havia a expectativa de lançamento urgente do projeto, para o começo do ano seguinte.

A equipe gestora deste programa foi formada oficialmente por meio de uma Portaria do Sebrae Nacional de novembro de 2017, com indicação dos nomes dos analistas que fariam parte do Grupo de Trabalho (GT) de Gestão da Inovação. A escolha do time se deu pela própria diretoria e foram indicados seis analistas técnicos de diferentes unidades do Sebrae Nacional, sendo: 2 analistas da Unidade de Inovação; 1 analista da Universidade Corporativa; 1 analista da Unidade de Gestão de Marketing; 1 analista da Unidade de Gestão de Pessoas; e 1 analista da Unidade de Administração e Suprimentos.

Entre janeiro e fevereiro de 2017, parte do GT teve a oportunidade de fazer *benchmarks*⁶⁷ com referências de mercado para robustecer o desenho do que veio a ser, logo depois, o ciclo I do Inova Sebrae. Além do momento para inspiração e criação da iniciativa, a relação de trabalho e a comunicação aberta e direta tida pela equipe gestora com a diretoria foi um fator determinante para as ações de êxito do Inova.

Como parte importante na construção do ciclo I, podem ser citados os Embaixadores da Inovação - colaboradores do Sistema Sebrae indicados por suas diretorias locais para serem gestores da inovação em seus estados. Eles foram responsáveis pela mobilização e engajamento de seus colegas em prol da cultura da inovação. Ademais, foram posicionados como a referência em cada Sebrae/UF para interação com o Grupo de Trabalho de Gestão de Inovação. Especialmente para a etapa de sensibilização e inscrições no ciclo I do Inova Sebrae, os Embaixadores da Inovação aumentaram a capilaridade da equipe organizadora e conseguiram mobilizar e engajar muitos colaboradores.

Inova Sebrae – ciclo I

Contextualizado o cenário de sua criação e suas etapas prévias, é oportuna a introdução de mais detalhes sobre o ciclo I do Inova Sebrae em si.

O Inova Sebrae foi uma iniciativa de apoio ao desenvolvimento de inovações oriundas dos empregados do Sistema Sebrae, envolveu cultura da inovação, engajamento de pessoas para um bem comum. Em seu primeiro e único ciclo, iniciado em 2018, estimulou resolução de um desafio por meio de soluções digitais e, a consequente geração de novas ideias de negócios no Sistema Sebrae. Além disso, selecionou-as e deu apoio para sua prototipação e desenvolvimento.

As ideias de soluções puderam ser inscritas por qualquer empregado⁶⁸ do Sistema Sebrae. Uma vez inscritas, as ideias foram avaliadas e selecionadas, em três momentos diferentes, de acordo

⁶⁷ Este termo é utilizado para a busca das melhores referências e práticas que são realizados pelo mercado, parceiros ou seus próprios concorrentes.

⁶⁸ Público: empregados ativos contratados por tempo determinado ou indeterminado no quadro de todo o Sistema Sebrae.

com os critérios de cada *Gate* (momento de seleção). As ideias adequadas ao desafio e melhor avaliadas passaram para as próximas fases.

As ideias selecionadas foram prototipadas pelas equipes, com o apoio do Sebrae Nacional, e, por fim, aquelas selecionadas na última fase receberam subsídio para o seu desenvolvimento.

A jornada completa do primeiro ciclo do Inova Sebrae teve o objetivo colateral não somente de obter soluções adequadas, mas também de garantir experiências de inovação para todo empregado inscrito, como parte importante do fortalecimento da cultura inovadora na organização.

O Desafio

O desafio que embasou o primeiro ciclo do Inova foi: *como viabilizar o acesso do empreendedor, de forma digital, a serviços tecnológicos e de inovação adequados à sua dor?*

A solução proposta pelo empregado autor da ideia deveria ser: adequada ao desafio; escalável; relevante; e inovadora.

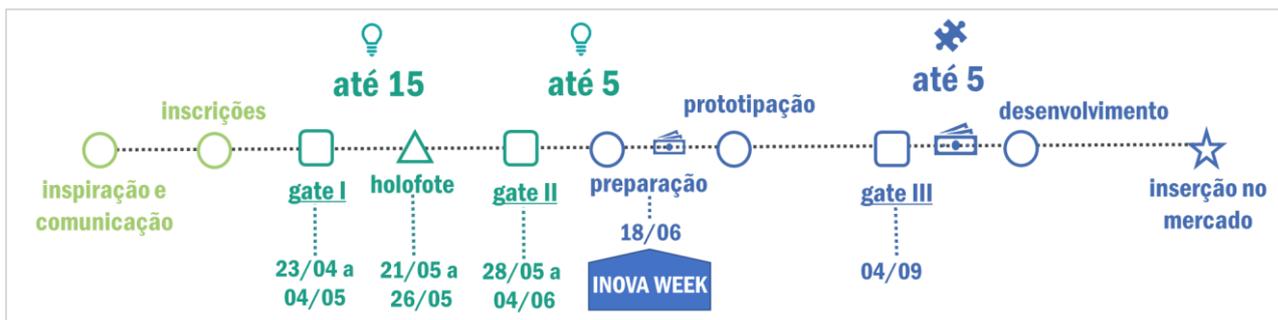
Reconhecimento

O processo de reconhecimento teve foco em apoiar, de forma diferenciada, a jornada completa dos participantes para que: o empregado e a equipe tivessem uma experiência profissional única e o projeto tivesse o melhor resultado possível. As ações de reconhecimento contemplaram diferentes dimensões: celebração; conteúdo e experiência; insumos para desenvolvimento de MVP⁶⁹ e solução; e publicidade interna e externa.

Fases do Inova Sebrae - ciclo I

A figura 1 expõe as principais etapas e marcos do Inova em uma linha do tempo (ano de 2018).

Figura 1 – Fases do Inova Sebrae.



Fonte: Material publicado pela equipe organizadora do Inova Sebrae – última atualização.

Como uma forma de sintetizar as fases do ciclo I do Inova Sebrae, apresenta-se o quadro 3, que contempla as 8 principais etapas da iniciativa.

⁶⁹ MVP é um Mínimo Produto Viável (ou produto mínimo viável), uma versão simplificada de um produto que pode ter sua viabilidade testada com uma quantidade mínima de esforço de desenvolvimento.

Quadro 3 – Fases do Inova Sebrae.

Fase	Síntese
Inspiração e comunicação	Iniciada em abril de 2018, esta fase perpassou todo o ciclo I, oferecendo aos empregados do Sistema Sebrae conteúdos de mobilização e engajamento, provocando curiosidade e interesse para participação e incentivo às equipes. Foram sete canais de comunicação mais utilizados (em ordem decrescente de uso): Workplace (plataforma de conectividade empresarial que estava no início de sua utilização pelo Sistema Sebrae); WhatsApp; Conexão Sebrae (intranet corporativa utilizada por 18 Sebrae/UF); embaixadores da inovação (pessoas); e-mail corporativo; apresentações presenciais; Digital Signage. A linguagem utilizada para comunicar novidades da iniciativa foi marcada por fortes toques de informalidade e comédia. Foi disponibilizado um regulamento em 17 abr. 2018 aos colaboradores.
Inscrições	Em 23 abr. 2018, foi disponibilizado um <i>link</i> com o formulário de inscrição, que ficou disponível por duas semanas. No total, 245 ideias foram inscritas, 652 colaboradores se inscreveram (cerca de 10% do total de empregados na época) e 26 Sebrae/UF participaram – além do Sebrae Nacional. Os colaboradores que inscreveram ideias receberam uma lembrança do Inova Sebrae – chaveiro de metal com gravação da marca do projeto, juntamente com uma carta.
Gate I	Primeira fase de seleção – propunha-se a selecionar até 15 propostas (04 mai. 2018). Contou com um comitê de avaliação e critérios pré-etabelecidos (clareza, adequação ao desafio, escalabilidade, relevância para o cliente, grau de inovação). A avaliação foi dupla-cega e considerou a média das notas de dois avaliadores diferentes como nota final de cada ideia. As 15 ideias com maior pontuação doram as finalistas do gate. As respectivas diretorias locais foram informadas e parabenizadas; postagens referenciando os membros das equipes selecionadas foram feitas no Workplace; e foram distribuídos broches do Inova (para uso no crachá corporativo), de coloração bronze.
Holofote	As equipes das ideias selecionadas no <i>gate I</i> tiveram uma semana para elaborar um vídeo (<i>pitch</i>) de até quatro minutos. Esta etapa serviu como componente da avaliação do <i>gate II</i> , com a proporção de 30% da nota final das ideias. Os colaboradores do Sistema Sebrae com cadastro ativo no Workplace, puderam “votar” em suas ideias preferidas por meio de curtidas (funcionalidade da plataforma). Os empregados puderam se sentir parte do Inova, mesmo não estando nas equipes finalistas.
Gate II	Segunda fase de seleção – propunha-se a selecionar até 10 propostas da fase Holofote (04 jun. 2018). A avaliação foi composta por duas frentes: (1) avaliação coletiva – fase Holofote (30% da nota final). O critério de pontuação foi: total de curtidas de cada vídeo; (2) avaliação por comitê (70% da nota final). O comitê avaliou ideias e os materiais produzidos no Holofote. Cinco equipes foram selecionadas: Qualify, Inovametro, Waste Match, Marca-me e Matching. As equipes não selecionadas receberam um e-mail com agradecimentos, reforço sobre a composição da nota final e feedbacks com base em comentários do Comitê.
Preparação e prototipação	Os participantes selecionados no <i>gate II</i> tiveram a oportunidade de receber conteúdos de ponta que seriam úteis à fase de prototipação, por meio de imersão em ecossistema de inovação, capacitações e mentorias. Esta etapa fazia parte das ações de reconhecimento, sendo custeada pelo Sebrae Nacional para todos os participantes selecionados no <i>gate II</i> . Os dois momentos arquitetados para imersão das equipes que se fizeram presentes dentro de 12 semanas foram denominados Inova Week (na sede do Sebrae Nacional em Brasília) e Inova, meu! (na Escola de Negócios do Sebrae São Paulo). As equipes selecionadas deveriam desenvolver o primeiro modelo da solução proposta – um MVP, iniciando a concretização da ideia inscrita. As equipes fizeram rodadas de validações com os clientes e demais atores importantes para as soluções. O foco, neste momento, foi de demonstrar como a solução poderia ser usada pelos clientes e demais interessados. As equipes tiveram que elaborar, ainda na etapa de prototipação, um protótipo navegável e um Plano de Desenvolvimento preliminar da solução.

Gate III	Terceira e última fase de seleção – propunha-se a selecionar até 5 soluções (04 set. 2018). A banca avaliadora foi formada pelos investidores primários das soluções – diretores do Sebrae Nacional e dos Sebrae/UF das equipes ou dos membros envolvidos. Após um período de apresentação das soluções – pitch, demonstração do protótipo navegável, entrega dos planos de desenvolvimento e questionamentos da banca avaliadora, a Diretoria do Sebrae Nacional parabenizou todos os participantes pela qualidade e profundidade dos material apresentado e informou que as cinco soluções seriam investidas, com aportes proporcionais à maturidade observada de cada solução defendida. Na semana seguinte, as equipes finalistas foram contatadas individualmente para apresentação da proposta de investimento pelo Sebrae Nacional.
Desenvolvimento	Era previsto que as equipes selecionadas desenvolvessem, a partir do MVP apresentado e aceito pela banca do <i>gate III</i> , soluções digitais que fossem disponibilizadas ao mercado. Para tal, o Sebrae Nacional disponibilizou recursos econômicos e financeiros às equipes selecionadas. Para todas elas, considerou-se o apoio financeiro até o final de 2019. As equipes continuaram sendo acompanhadas pela equipe organizadora do Inova, enquanto avançavam no desenvolvimento das soluções.

Fonte: elaborado pelos autores.

Status das equipes e soluções

O quadro 4 indica o status de desenvolvimento das cinco soluções finalistas, considerando fotografia de novembro de 2019.

Quadro 4 - Status das equipes e soluções.

Solução	Status
Inovametro	Em desenvolvimento - com reformulações de <i>roadmap</i> e aditamento dos prazos previstos. Alguns fatores impactaram a celeridade da continuidade de desenvolvimento da solução. O desenvolvimento teve um marco com a contratação da empresa que desenvolverá a plataforma – que aconteceu no final de outubro de 2019.
Marca-me	No aguardo da resolução de questões locais essenciais para o desenvolvimento. A equipe teve que fazer reapresentações da solução para o novo corpo diretivo do Sebrae local. Os membros continuaram a trabalhar em suas atividades habituais enquanto aguardam decisões locais referentes a opções de contratação de fornecedores.
Qualify	Desenvolvimento descontinuado. A equipe reapresentou o projeto para o novo corpo diretivo local, contudo, não houve aceitação para continuidade de desenvolvimento localmente. Esta decisão foi oficializada em setembro de 2019.
Waste Match	Em <i>modo espera</i> para próximos passos de desenvolvimento. A equipe do Waste Match também teve alguns meses de espera e reapresentações do produto ao novo corpo diretivo local. A estrutura organizacional teve mudanças e a lógica de desenvolvimento de soluções digitais anterior foi substituída. Houve a aprovação para continuidade do desenvolvimento, mas sem priorizações especiais. Desde então, a equipe aguarda um processo de contratação maior que será viabilizado para toda a organização (local).
Matching	Desenvolvimento suspenso. No começo de 2019, em uma reunião de alinhamento da equipe do Matching com a equipe organizadora do Inova e a gerência da Unidade de Gestão de Soluções do Sebrae Nacional, os membros da equipe explicaram dificuldades que tinham passado após o <i>gate III</i> relacionadas ao apoio para desenvolvimentos envolvendo tecnologia da informação, disponibilização de tempo, realidade de suas atividades de trabalho e expectativas das novas gerências. Então, consensualmente, decidiram pela suspensão das atividades relacionadas ao desenvolvimento da solução digital e se colocaram à disposição para transferir a tecnologia e todos os aprendizados obtidos até então à Unidade de Gestão de Soluções. Contudo, não houve movimentos para se ter a tecnologia transferida posteriormente.

Fonte: elaborado pelos autores.

Análise sobre o Inova Sebrae e principais aprendizados da equipe gestora

Com base na literatura sobre processos e gestão da inovação, nos relatos da equipe gestora do Inova Sebrae, em documentos e acessos disponibilizados e, principalmente, pela percepção dos participantes do ciclo I, a iniciativa em estudo foi importante para o contexto em que foi criada. Teve impacto relevante e positivo, de modo geral, para o Sistema Sebrae. Contudo, a perda de vitalidade e apoio ao projeto, que ocorreu em um processo natural nas alterações de diretorias e gerências, trazem pontos de atenção ou melhorias para demais ações similares que venham a ser implementadas.

Na sequência (quadro 5), estão realçados ações, escolhas da gestão e contextos que aconteceram no ciclo I, paralelamente ao que pode ser considerado ideal (ou uma versão melhorada) com base nos aprendizados dos participantes e da equipe gestora desde o início do Inova Sebrae.

Quadro 5 - Inova Sebrae – uma análise crítica.

Situação real	Situação ideal
O Inova Sebrae foi lançado no último ano de uma gestão (comumente de quatro anos).	O Inova Sebrae seria lançado no primeiro ou no segundo ano de uma gestão.
Parte da equipe gestora do Inova (duas integrantes) pôde ter dedicação em tempo integral.	Todas as integrantes teriam dedicação integral ao projeto, ou, ao menos, teriam um percentual razoável do tempo de trabalho (pelo menos de 30%), acordado com as gerências, dedicado ao Inova.
Parte da equipe gestora do Inova participou dos <i>benchmarks</i> e apresentações feitas a unidades do Sebrae Nacional, em geral, duas de seis integrantes.	Todas as integrantes teriam participado dos <i>benchmarks</i> e das apresentações feitas a unidades, inclusive com rodízio de fala entre as reuniões, para fortalecer o alinhamento e conhecimento sobre a iniciativa.
As gerências das integrantes da equipe gestora do Inova foram pouco envolvidas ou comunicadas sobre passo-a-passo do projeto. O mesmo com as gerências dos participantes finalistas (pós <i>gate III</i>) do Inova.	Um trabalho de comunicação cuidadoso, feito pelas integrantes da equipe gestora com suas respectivas gerências, seria implementado. A disseminação da mensagem de pertencimento e o maior envolvimento das gerências seriam priorizadas. O mesmo para as gerências dos participantes finalistas (pós <i>gate III</i>) do Inova, com inclusão de reconhecimentos e parabenizações públicas pela incubação de processos de trabalho inovadores e pelo fomento à soluções digitais adequadas ao cliente Sebrae.
Não houve requisitos de formação, área de atuação ou interesses para a formação de equipes para inscrição de ideias no Inova.	Pelo tempo e ferramentas disponíveis, seria inviável considerar análises pessoais ou curriculares para a composição de times ideias. Contudo, a instrução para formação de equipes que considerassem a presença de ao menos um desenvolvedor de sistemas seria positiva. As equipes ganhariam agilidade nos testes e maior autonomia para etapas do desenvolvimento.
As recomendações aos Sebrae/UF expostas em regulamento para casos de colaboradores em equipes finalistas no Inova não tinham poder de execução.	Acordos seriam formalizados entre diretorias dos Sebrae estaduais com equipes finalistas e do Sebrae Nacional, com ciência das gerências envolvidas. Isso serviria como uma blindagem aos participantes e poderiam garantir tempo para dedicação exclusiva ao desenvolvimento das soluções após o <i>gate III</i> .
O Workplace do Sebrae estava no início da abertura para entrada de colaboradores quando o Inova foi lançado.	O Inova se iniciaria com a existência de uma plataforma, Workplace ou outra com a mesma função, já totalmente povoada e em uso.
O prazo de inscrição foi de duas semanas.	O prazo de inscrição seria de três a quatro semanas, com vistas a aumentar o alcance da comunicação sobre o Inova para o Sistema Sebrae com apoio dos Embaixadores da Inovação e,

	possivelmente, a quantidade de colaboradores e ideias inscritos.
Os vídeos das 15 equipes participantes da etapa Holofote foram disponibilizados como comentários em postagem no Workplace do Sebrae.	Os vídeos seriam disponibilizados para apreciação em outra plataforma, ou seriam postados no Workplace como álbum – conjunto de vídeos.
Uma equipe finalista teve o desenvolvimento da solução descontinuada e não houve oficialização ou cerimônia de encerramento e agradecimento.	Em casos de descontinuidade ou suspensão do desenvolvimento de soluções, haveria um rito mínimo padrão de fechamento de ciclo para os participantes envolvidos, com reconhecimento e congratulações.
Não houve disponibilização de infra-estrutura tecnológica, assessoria jurídica especializada em digital, recursos humanos e técnicos ao desenvolvimento das soluções. As equipes contaram com o apoio das estruturas tradicionais de tecnologia da informação, marketing, jurídico e desenvolvimento de soluções de suas sedes.	Haveria disponibilização de infra-estrutura tecnológica, assessoria jurídica adequada, recursos humanos e técnicos básicos ao desenvolvimento das soluções (fosse por requisito para participação dos Sebrae nos estados, por contratação centralizada ou descentralizada).

Fonte: elaborado pelos autores.

CONCLUSÃO

Este estudo de caso sobre inovação intraorganizacional foi realizado no Sebrae, organização brasileira de serviço social autônomo de fomento ao desenvolvimento de pequenos negócios. Por meio de uma pesquisa exploratória com características descritivas, a iniciativa Inova Sebrae foi contextualizada, descrita e analisada com base nos dados secundários coletados.

Nos resultados e discussões, procurou-se responder ao problema de pesquisa: como se deu a realização do processo de inovação intraorganizacional do Sebrae iniciado em 2018, o Inova Sebrae?

É esperado que processos de inovação intraorganizacional que envolvem diversas ações simultâneas, como foi o contexto vivenciado pelo Sebrae – incluindo o Inova Sebrae, resultem em uma quantidade final de inovações menor do que a quantidade inicial de ideias ou projetos.

Do universo de ideias que surgem, nem todas são expressas ou amplamente conhecidas dentro das organizações. A comunicação é um dos pontos nevrálgicos de ações de inovação intraorganizacional, conforme tão frisado por Schimdt e Rosenberg na exposição sobre a gestão no Google. Com o Sistema Sebrae não é diferente, depois de existir ambiente para o florescimento de ideias, as próximas etapas para a suas retiradas do papel ou das conversas de cafezinho geralmente não oferecem conforto ou facilidade aos idealizadores. Os colaboradores devem deixar o mundo das hipóteses e adentrar o mundo mais real possível com algumas premissas: ser rápido, certo, econômico.

No caso do Inova Sebrae, as equipes foram preparadas e acreditavam na relevância dos problemas e das soluções que propuseram no começo do ciclo I. Entretanto, inúmeras mudanças organizacionais são necessárias para a continuidade de iniciativas como a estudada, demandando alto esforço do corpo diretivo e de diversos departamentos e colaboradores. Portanto, nem sempre tais iniciativas são exitosas ou perpetuam por vários ciclos. Ademais, as mudanças de rumo ou de direcionamento na estratégia da organização podem ocasionar a descontinuidade de iniciativas como o Inova Sebrae

Não obstante, considerando todos os prós e contras, tempos adequados e inadequados, o Inova Sebrae tratou-se de uma iniciativa que deixou sua marca. Esta, ficou no histórico da organização e de suas iniciativas de inovação, assim como na vivência particular de pelo menos 40 pessoas. Pela opinião de seus idealizadores e organizadores: valeu a pena. As palavras dos participantes falam por si (vide seção 5.5.1), afinal, o Inova Sebrae aconteceu por e para eles.

Por fim, a equipe gestora do Inova Sebrae considera que teria sido de grande proveito o acesso a um material similar ao que se propõe esta dissertação, principalmente para etapas iniciais de *benchmarking*, planejamento e desenho da iniciativa. Dessa forma, espera-se que a experiência proporcionada pelo ciclo I do Inova Sebrae possa auxiliar equipes e empresas que desejam inovar considerando seus “recursos” mais relevantes, os colaboradores.

REFERÊNCIAS

- BES, Fernando Trías de; KOTLER, Philip. **A Bíblia da inovação**. São Paulo: Leya, 2011.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009a.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Managing innovation: integrating technological, market, and organizational change**. 4th ed. John Wiley & Sons: West Sussex, 2009b.
- BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp155.htm#art1>. Acesso em: 19 jan. 2020.
- CNI (Confederação Nacional da Indústria). **Mobilização Empresarial pela Inovação: cartilha gestão da inovação**. Brasília, 2010.
- GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELHO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GUIMARÃES, Julio Cesar F.; SEVERO, Eliana Andréa; CAPITANIO, Rossana P. R.; SEVERO, Pedro Orlando. **Processo de desenvolvimento de novos produtos: Stage-Gate aplicado a indústrias de transformação**. Conferências UCS - Universidade de Caxias do Sul, XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. Caxias do Sul, 2016. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xvimostrappga/paper/viewFile/4765/1677>>. Acesso em: 19 jan. 2020.
- MALDANER, Luís Felipe. **O desafio da inovação: Brasil X Coréia do Sul**. Novo Hamburgo: Feevale, 2006.
- MYTELKA, Lynn; FARINELLI, Fulvia. De aglomerados locais a sistemas de inovação. IN: LASTRES; Helena M. M.; CASSIOLATO, José E.; ARROIO, Ana (org.). **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ/Contraponto, 2005. p. 347-378.

OECD. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** OECD, Eurostat, traduzido pela FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos, 2005.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia de pesquisa: abordagem teórico/prática.** 14. ed. São Paulo: Papirus, 2008.

PROENÇA, Adriano; LACERDA; Daniel P.; ANTUNES JR., José A. V.; TÁVORA JR., José L.; SALERNO, Mario Sergio. (org.). **Gestão da inovação e competitividade no Brasil: da teoria para a prática.** Porto Alegre: Bookman, 2015.

ROGERS, David L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital.** São Paulo: Autêntica Business, tradução Afonso C. C. Serra, 2018.

SCHMIDT, Eric; ROSENBERG, Jonathan. **Como o Google funciona.** 1. ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, tradução André Gordirro, 2015.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, tradução Ruy Jungmann, 1961.

SEBRAE. **A transformação digital do Sistema Sebrae.** Brasília, 2016.

SERAFIM, Luiz. **O poder da inovação: como alavancar a inovação na sua empresa.** São Paulo: Saraiva, 2011.

SILVA, Débora Oliveira da; BAGNO, Raoni Barros; SALERNO, Mario Sergio. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production**, vol. 24, n. 2, p. 477-490, abr./jun. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v24n2/aop_0750-12.pdf>. Acesso em 18 jan. 2020.

ZANELLA, Liane Carly H. **Metodologia de pesquisa.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

28/01/2020

Gmail - [CP] Agradecimento pela Submissão



Fernanda Zambon de Carvalho <nanda.zc@gmail.com>

[CP] Agradecimento pela Submissão

Cristina Quintela <cademosdeprospeccao@gmail.com>

28 de janeiro de 2020 13:57

Para: Senhorita Fernanda Zambon de Carvalho <Nanda.zc@gmail.com>

Senhorita Fernanda Zambon de Carvalho,

Agradecemos a submissão do seu manuscrito "INOVAÇÃO INTRAORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DO INOVA SEBRAE" para Cademos de Prospecção. Através da interface de administração do sistema, utilizado para a submissão, será possível acompanhar o progresso do documento dentro do processo editorial, bastando logar no sistema localizado em:

URL do Manuscrito:

<https://portalseer.ufba.br/index.php/nit/author/submission/35265>

Login: fernanda_zambon

Em caso de dúvidas, envie suas questões para este email. Agradecemos mais uma vez considerar nossa revista como meio de transmitir ao público seu trabalho.

Cristina Quintela
Cademos de Prospecção

APÊNDICE II – ARTIGO APROVADO PARA PUBLICAÇÃO NA REVISTA CADERNOS DE PROSPECÇÃO

Informativo de aceite para publicação na Revista Cadernos de Prospecção

12/11/2019 Gmail - [CP] Decisão editorial

 **Gmail** Fernanda Zambon de Carvalho <nanda.zc@gmail.com>

[CP] Decisão editorial
1 mensagem

Cristina Quintela <cademosdeprospeccao@gmail.com> 4 de novembro de 2019 21:59
Responder a: "Cristina M. Quintella" <cris5000tina@gmail.com>
Para: Professora Sônia Marise Salles Carvalho <smarises1960@gmail.com>
Cc: Adriana Regina Martin <drimartin88@gmail.com>, Agnaldo Almeida Dantas <agnaldoadantas@gmail.com>,
Fernanda Zambon Carvalho <nanda.zc@gmail.com>, Debora Franceschini Mazzei <dfmazzei@hotmail.com>

Professora Sônia Marise Salles Carvalho,

Foi tomada uma decisão sobre o artigo submetido à revista Cademos de Prospecção,
"ENSINAR OU APRENDER EMPREENDEDORISMO".

A decisão é:

ACEITE PARA PUBLICAÇÃO NA REVISTA.

Agradecemos seu constante interesse em nosso trabalho,

Profa. Dra. Cristina M. Quintella
Editora Chefe
Revista Cademos de Prospecção
cris5000tina@gmail.com
<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/nit>

=====

<https://mail.google.com/mail/u/1?ik=22528c2601&view=pt&search=all&permthid=thread-f%3A1649321535891012025&simpl=msg-f%3A1649321...> 1/1

ANEXOS⁷⁰

ANEXO I – OBJETIVOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SISTEMA SEBRAE

Em meio ao movimento de Transformação Digital do Sebrae, evidente a partir de 2016, diversas frentes foram iniciadas paralelamente para o alcance dos seguintes objetivos:

- “Desenvolvimento de uma cultura interna de inovação aberta, capaz de criar colaboradores e equipes criativas, inovadoras, realizadoras e centradas no cliente.
- Implantação de um modelo de gestão com processos integrados digitalmente, que possam gerar relacionamentos que resolvam efetivamente os problemas apresentados pelos pequenos negócios.
- Criação de um ambiente tecnológico capaz de prover a arquitetura e o funcionamento de uma plataforma digital, bem como suportar processos internos que contribuam para a operação do modelo de negócio digital.
- Reconhecimento e tratamento dos dados como principais ativos tangíveis da organização e, portanto, um pilar central da estratégia de transformação digital e da inteligência de negócios.
- Desenvolvimento de uma plataforma digital multilateral, ampla e aberta, com interfaces externas, que proporcione a troca de valor entre seus componentes e integre os canais digitais e presenciais.
- Revisão da estratégia de indução das políticas nacionais e modelo de atuação do Sebrae/NA.
- Orientação da política de gestão de pessoas para qualificar as equipes neste novo contexto e preparar a cultura organizacional para as mudanças.
- Revisão e o aprimoramento dos processos de gestão, visando sua simplificação e adequação à Transformação Digital.
- Implementação de um conjunto de ações que comunique e promova o engajamento dos colaboradores, parceiros, clientes e demais partes interessadas à Transformação Digital do Sebrae”

Fonte: A Transformação Digital do Sistema Sebrae (2016).

⁷⁰ As imagens contidas no anexo foram disponibilizadas pela equipe organizadora do Inova Sebrae. Algumas foram adaptadas pela autora para a não identificação de nome e imagem particulares, sem prejuízo ao entendimento das mensagens.

ANEXO II – INFORMAÇÕES E FOTOS DOS ESPAÇOS SEBRAELAB⁷¹

UM ESPAÇO

Ambientes versáteis e Flexíveis favorecem a criatividade colaborativa. O Sebraelab foi projetado a fim de fazer florescer ideias que não cabem em espaços enrijecidos.

SINTA-SE EM CASA

Podemos produzir a qualquer momento e em qualquer lugar. Amenizando a jornada de trabalho, o espaço do Sebraelab incorpora em seu espaço comodidades de uma casa e a descontração de um café-bar no ambiente corporativo.

CRIATIVIDADE

O mundo dos negócios não se restringe mais ao escritório. O Sebraelab entende que o processo criativo precisa de liberdade, leveza e flexibilidade e não apenas de uma mesa e de um computador.

ARQUITETURA MODULAR

Operando de forma independente e, ao mesmo tempo, simultânea, ela é capaz de promover a participação dos usuários na construção do layout e no seu uso.

ESPAÇO DINÂMICO

Ambientes flexíveis, dotados de experiências sensoriais e emocionais, que potencializam as relações pessoais, ajudam a relaxar e a incentivar a criatividade dos usuários.

⁷¹ Informações e imagens do projeto físico coletadas da página web do Sebraelab. Disponível em: <<https://www.sebraelab.sebrae.com.br/#!/espaco>>. Acesso em: 29 ago. 2019.

Qual o nível de satisfação em relação a infraestrutura do Sebraelab?

Atribua nota de 0 a 10, sendo 0 "PÉSSIMO" e 10 "EXCELENTE".



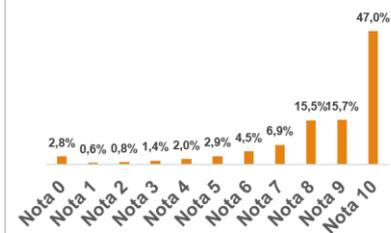
Wifi



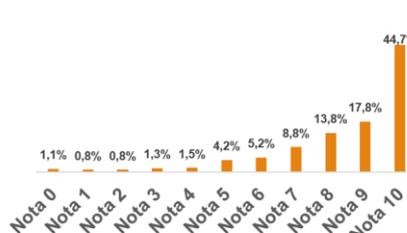
Localização



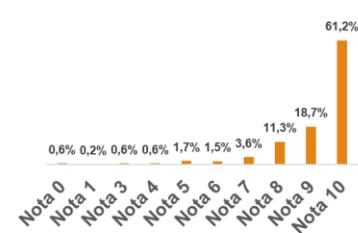
Móveis



Nota média:
8,4



Nota média:
8,4



Nota média:
9,2



Fonte: Pesquisa Sebraelab 2018 - período da pesquisa → de 28 de setembro a 18 de outubro de 2018



ANEXO III – PROGRAMAÇÃO DA DIGITAL WEEK

Você está convidado para a #digitalweek

A programação está bem legal, com palestras, pitch e discussões sobre as soluções digitais apresentadas por 17 Sebrae UFs. Serão dois dias de evento onde será possível conhecer o que está acontecendo no Sistema Sebrae no quesito Transformação Digital.

Local: Salas Multiuso do Sebrae Nacional

Todos os colaboradores estão convidados para os eventos presenciais. Mas, caso não seja possível a sua presença, não se preocupe! Você poderá acompanhar online, via Workplace.

12 E 13 DE JUNHO
A PARTIR DAS 9H

Confirme sua presença via Workplace em: <https://bit.ly/2HjkygK>



12/6

	TEMAS	Local
09:00	Abertura - Direx Nacional	Auditório
09:15	Abertura- Yuri Gitahy (Aceleradora)- Desmistificando a transformação digital	Auditório
09:45	Livre / visita à feira	Multiuso
10:30	Pitch- Plataforma Sebrae- Bruno Barros (Sebrae/NA)	InovaLab
10:45	Pitch- Sistema de Propostas Comerciais - Liza Bádue (Sebrae/AL)	InovaLab
10:55	Pitch- eucliente.com- Lígia Silva (Sebrae/AM)	InovaLab
11:05	Pitch- Modbox- Cécil Cordeiro (Sebrae/AP)	InovaLab
11:15	Palestra: Arthur Igreja (AAA)- O futuro dos negócios	InovaLab
12:00	Almoço livre	
14:00	Palestra: Priscilla Albuquerque (Catarinas Design)- Como aplicar o design thinking para transformar a experiência do usuário	InovaLab
14:30	Pitch- MaGo- Vinicius Bastos (Sebrae/NA)	InovaLab
14:40	Pitch- Radar Sebrae- Fernanda Pellegrini (Sebrae/BA)	InovaLab
14:50	Pitch- Sistema de gestão de desafios de inovação e startups - Francisco Lima Jr. (Sebrae/GO)	InovaLab
15:00	Palestra: Allan Costa (Curitiba Angels)- Organizações exponenciais e a revolução das plataformas	InovaLab
15:30	Pitch- Vendeu, Registrou- Danilo Lisboa (Sebrae/MA)	InovaLab
15:40	Pitch- SebraeFlix - Henrique Campos (Sebrae/MG)	InovaLab
15:50	Pitch- Painel de Cidades Empreendedoras - Sandro Rossi (Sebrae/MT)	InovaLab
16:00	Pitch- Sapien- Alexandre Lopes (Sebrae/NA)	InovaLab
16:10	Pitch- Lean Sebrae- Jailma Araújo (Sebrae/PB)	InovaLab
16:20	Pitch- AgroDigital - Demian Condé (Sebrae/NA)	InovaLab
16:30	Palestra: Renata Fontana (LinkedIn)- Como usar as redes sociais para chegar aos empreendedores	InovaLab
17:00	Livre / visita à feira	Multiuso
18:00	Fim do dia	



13/6

	TEMAS	Local
09:00	Livre / visita à feira	Multiuso
10:00	Palestra: Guilherme dos Anjos (Google) – Marketing digital na era da assistência	InovaLab
10:30	Pitch Inova Sebrae- Qualify (Luana Moreira- Sebrae/MG)	InovaLab
10:40	Pitch Inova Sebrae- Matching (Fausto Cassemiro- Sebrae/NA)	InovaLab
10:50	Pitch Inova Sebrae- App SebraeMetro (Bianca de Faria- Sebrae/SE)	InovaLab
11:00	Pitch Inova Sebrae- Minha Ideia (Paola Zorzini- Sebrae/MG)	InovaLab
11:10	Pitch Inova Sebrae- Waste Match (Fátima de Oliveira- Sebrae/SP)	InovaLab
11:20	Palestra: Edson Mackeenzy- Inovação: a cultura de startups transformando organizações	InovaLab
11:50	Pitch- NaConta- Hugo Paiva (Sebrae/NA)	InovaLab
12:00	Pitch- Comunidades de Empretecos- Gleycilane dos Santos (Sebrae/PE)	InovaLab
12:10	Pitch- Loja Virtual- Carla Nobre (Sebrae/PI)	InovaLab
12:20	Pitch- Clube do Empreendedor- Acea Ratcheva (Sebrae/PR)	InovaLab
12:30	Almoço livre	
14:30	Pitch- Mercado Azul - Ivan Tonet (Sebrae/NA)	InovaLab
14:40	Pitch- PDCweb - Marcelo Lima (Sebrae/RJ)	InovaLab
14:50	Pitch 360° - um olhar sobre a cadeia de moda - Ivandro Moraes (Sebrae/RS)	InovaLab
15:00	Palestra- Alexandre Dietrich (IBM)- Big Data e Inteligência artificial	InovaLab
15:30	Pitch- Blue- Lúcio Pires (Sebrae/NA)	InovaLab
15:40	Pitch- Rodada de Negócios- Maria de Lourdes Heidenreich (Sebrae/SC)	InovaLab
15:50	Pitch- Fila Zero- Débora Mendonça (Sebrae/SE)	InovaLab
16:00	Pitch- PNEE 2.0 - Higor Santana (Sebrae/NA)	InovaLab
16:10	Pitch- Checkup - Fernando Garcia (Sebrae/SP)	InovaLab
16:20	Pitch- Portal de Serviços - Sáfilo Gomes (Sebrae/CE)	InovaLab
16:30	Visita à feira	Multiuso
18:00	Encerramento da feira	



Conheça as soluções dos 19 Sebrae/UF, apresentadas nos estandes nas salas multiuso do Sebrae/NA. Os pitches acontecerão no espaço Sebraelab conforme programação.

Alagoas

Solução	Tema	Tipo de solução
Sistema de Propostas Comerciais	Gestão	Serviço web

Amazonas

Solução	Tema	Tipo de solução
EUCLENTE.COM	Mercados	Plataforma digital para sondagem de mercado

Amapá

Solução	Tema	Tipo de solução
Sistema de Gestão de Salas- App-Salas	Processos	Conteúdo de texto
Modbox- Mídia Indoor e Wi-Fi	Processos	Serviço web

Bahia

Solução	Tema	Tipo de solução
Quinta do Crédito Digital	Finanças	Portal de conteúdos (Finanças e Acesso a crédito)
Radar Sebrae de Oportunidades	Mercados	Serviço web
S2 - Sistema de Gestão Eventos	Processos	Serviço web
Sebrae Talks Empretec	Empreendedorismo	Video (Webinar) + Chat ao vivo + E-book

Ceará

Solução	Tema	Tipo de solução
Portal de Serviços	Prover informações para Clientes, Fornecedores, Parceiros e Colaboradores, dando transparência aos processos internos	Serviço web
Certificação digital educação empreendedora	Processos	Serviço web

Goias

Solução	Tema	Tipo de solução
SEBRAE Integra	Processos	Software
igTec.	Gestão	Software
Performance SEBRAE	Gestão	Serviço web
FLUIG	Processos	Software
Loja Virtual	Atendimento- E-commerce	Serviço web
Sistema de gestão de desafios de inovação e startups	Inovação	Serviço web
Pré-aceleração online de startups	Empreendedorismo	Reúne recursos de vídeo, texto, áudio e tutoria online em atividades síncronas e assíncronas.

Maranhão

Solução	Tema	Tipo de solução
Sistema APP-VendeU, Registrou	Finanças	Software

Minas Gerais

Solução	Tema	Tipo de solução
Solução Empresa Simulada	Empreendedorismo	Serviço web
App Sebrae	Um novo canal para relacionamento com cliente multi temático.	Aplicativo (mobile)
SebraePlay	Solução para disponibilização de conteúdo em formato de vídeo on demand e online multi temático.	Serviço web
Elos mobile (Sebrae na sua empresa)	Gestão	Aplicativo (mobile)
Rede de Consultores	Gestão	Serviço web
Webserie Transformação Digital	Marketing Digital	Video
AGITA	Empreendedorismo	Pre-aceleração de ideias de negócio

Mato Grosso

Solução	Tema	Tipo de solução
Hórus	Gestão	Software
Painel de Cidades Empreendedoras	Dados	Serviço web
SEBRAEIN – Intranet Social Colaborativa do SEBRAE/MT	Gestão de conteúdos e interatividade	Aplicação multiplataforma disponível mobile / web/ desktop
Sistema de Gestão de Processos	Processos	Software
SISIG	Comercial, Finanças e Mercado	Software multiplataforma
Gestão de Grandes Eventos	Gestão	Aplicação multiplataforma
Sistema de Credenciamento	Dados	Software
Sistema de Comunicação Remota-SCADA	Sustentabilidade- Energia	Software
Loja Virtual do Sebrae em Mato Grosso	Vendas, portfólio e gestão	Aplicação Web Responsiva
Sistema de Solicitação de Compras	Finanças	Software

Paraíba

Solução	Tema	Tipo de solução
LEAN Sebrae	Pessoas, Processos e Tecnologias	Serviço web

Pernambuco

Solução	Tema	Tipo de solução
Painel de Monitoramento	Gestão	Serviço web
ESPAÇO DO FORNECEDOR- SEBRAE/PE	Acompanhamento ao Fornecedor	Serviço web
LOJA ONLINE – SEBRAE/PE	Relacionamento com Clientes	Serviço web
GESTÃO DE PLANOS DE AÇÃO POR MEIO DIGITAL – SEBRAE/PE	Gestão	Serviço web
COPA DAS SOLUÇÕES / SEBRAE-PE	Soluções Sebrae	Jogo
COMUNIDADE DE EMPRETECOS- SEBRAE/PE	Relacionamento com Cliente	Gestão de Comunidade Empresarial

Piauí

Solução	Tema	Tipo de solução
LOJA VIRTUAL SEBRAE PI	Processos	Serviço web

Paraná

Solução	Tema	Tipo de solução
NAN- Negócio a Negócio	Processos	Aplicativo (mobile)
GCS- Gestão de Cadastro Sebrae	Dados	Aplicativo (mobile)
Credencial Sebrae-PR	Processos	Aplicativo (mobile)
Consultoria direta	Processos	Serviço web
Viabilidade Financeira	Finanças	Serviço web
Atendimento Digital SEBRAE	Empreendedorismo	Atendimento SEBRAE
Sebrae Canais	Empreendedorismo	Serviço web
Loja Sebrae/PR	Todos os temas	Serviço web
Jornada Empreendedora	Empreendedorismo	Serviço web
Trilhas de Autoatendimento	Finanças, Vendas e MEI	Serviço web
Funil de relacionamento digital	Temas de gestão relevantes aos empreendedores/ clientes do Sebrae Paraná	Processo de relacionamento que utiliza diversas ferramentas digitais para a operação: plataforma de email, soluções digitais e Clube Sebrae
Clube do Empreendedor Sebrae	Diversos temas de interesse dos empreendedores	Serviço web
Consultoria Online	Atendimento	Serviço web

Rio de Janeiro

Solução	Tema	Tipo de solução
Catalogo Digital Fornecedores Premium para a Indústria de Petróleo e Gás	Mercados	Serviço web
DNA Empresarial	Gestão	Serviço web
Mercado de Consultoria	Consultoria empresarial	Serviço web- plataforma marketplace de serviços de consultoria
Evento de Negócio – Match de Negócios	Inovação	Aplicativo (mobile)
Programa Sebrae Inteligência Setorial	Mercados	Serviço web
FDC WEB integrado ao SSI (Sebrae na Sua Empresa)	Gestão	Serviço WEB e aplicativo Mobile
Mapa de Oportunidades	Dados	Serviço web

Roraima

Solução	Tema	Tipo de solução
Comunicação Interna- CI	Processos	Serviço web
Help Desk	Gestão	Serviço web

Rio Grande do Sul

Solução	Tema	Tipo de solução
CURSO ONLINE ESTRATÉGIAS PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MERCADO	Mercados	Video
Curso Online Engenharia de Cardápio	Processos	Curso Online
360°- um olhar sobre a cadeia de moda	Mercados	Video
Kit de Conteúdo Controle de Estoque Simples e Prático	Processos	kit de conteúdo com e-book, ferramenta, video tutorial.
CURSO ONLINE VALE DO SILÍCIO: INSPIRE-SE PARA INOVAR	Empreendedorismo	Curso online
CURSO ONLINE GESTÃO DE PESSOAS: UMA VISÃO INTEGRADA	Pessoas	Curso online
CURSO ONLINE ZOOM NO CLIENTE: COMO CRIAR VALOR PARA O MERCADO	Empreendedorismo	Curso online
CURSO ONLINE COMO GERENCIAR UMA CLÍNICA MÉDICA LUCRATIVA?	Gestão	CURSO ONLINE
CURSO ONLINE LUCRO NA BALANÇA- PREÇO NO SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS	Finanças	CURSO ONLINE
CURSO ONLINE LIDERANÇA CRIATIVA	Pessoas	Curso online
CURSO ONLINE DECISÃO PARA RESULTADOS- GAME EMPRESARIAL	Gestão	GAME EMPRESARIAL
Curso Online Tecnologia e Saúde	Inovação	Curso Online

Santa Catarina

Solução	Tema	Tipo de solução
Integração SIA & RD Station	Processos	Integração entre sistemas
Rodada de negócios	Gestão	Serviço web
Rede Empresas- Portal de Compras	Processos	Serviço web

Sergipe

Solução	Tema	Tipo de solução
Fila Zero	Atendimento	Serviço web

São Paulo

Solução	Tema	Tipo de solução
Checkup	diagnóstico	Serviço web
Inova Loja	Inovação	Serviço web
Planeja Fácil	Empreendedorismo	Serviço web
Lojas Modelo Virtual (Realidade virtual)	Inovação	Video



ANEXO IV – O QUE SÃO SERVIÇOS TECNOLÓGICOS E DE INOVAÇÃO

O Sebrae atua diretamente com os pequenos negócios basicamente com quatro grandes áreas: Gestão, Acesso a Mercados, Acesso a Serviços Financeiros e Acesso à Inovação.

No contexto da área de Inovação, diversas iniciativas podem entregar valor ao empreendedor. Uma delas é a viabilização do acesso a serviços tecnológicos e de inovação.

Na prática, este acesso é dificultado por alguns fatores: falta de prestadores de serviços em toda a extensão do Brasil; alto preço de alguns serviços; dificuldade dos empresários em conhecerem as melhores opções de mercado para solucionar suas dores.

A resolução de demandas de inovação é o que se espera com a execução de um serviço tecnológico ou de inovação. Com isso, os pequenos negócios podem melhorar seus processos, seus produtos e seus serviços e, conseqüentemente, ter ganhos de produtividade, competitividade ou sustentabilidade.

Para auxiliar o entendimento prático do que é considerado serviço tecnológico e de inovação, seguem, a título de exemplo, algumas áreas temáticas que são trabalhadas atualmente pelo Sistema Sebrae.

Design (de ambientes, de comunicação/gráfico, de produto e de serviços).

Propriedade Intelectual (marcas, patentes, desenho industrial, transferência e contratos de tecnologia, outros ativos de PI).

Inovação (gestão da inovação e estudos de viabilidade técnica e econômica).

Soluções Tecnológicas sob Medida.

Sustentabilidade (água, energia, qualidade do ar e resíduos).

Qualidade (avaliação da conformidade¹, metrologia², normalização³ e regulamentação técnica⁴).

Produtividade (automação do processo produtivo, cadeia de suprimentos, métodos e técnicas de produção).

Serviços Digitais (apoio no planejamento estratégico para e-commerce, serviços online).

Comumente, estes serviços são prestados presencialmente pelo mercado em formatos variados, incluindo consultorias (aperfeiçoamento tecnológico), auditorias (para certificações) e capacitações (cursos, oficinas, workshops).

Esperava-se que as soluções propostas conseguissem abarcar o maior número possível de áreas temáticas e suas subdivisões, considerando inclusive outras atuações e áreas.

¹ Avaliação da conformidade: processos sistematizado, com acompanhamento e avaliação, que propicia adequado grau de confiança de que um produto, processo ou serviço atende a requisitos preestabelecidos em normas e regulamentos técnicos.

² Metrologia: medições aplicadas no desenvolvimento tecnológico e na garantia de qualidade de produtos, processos e serviços.

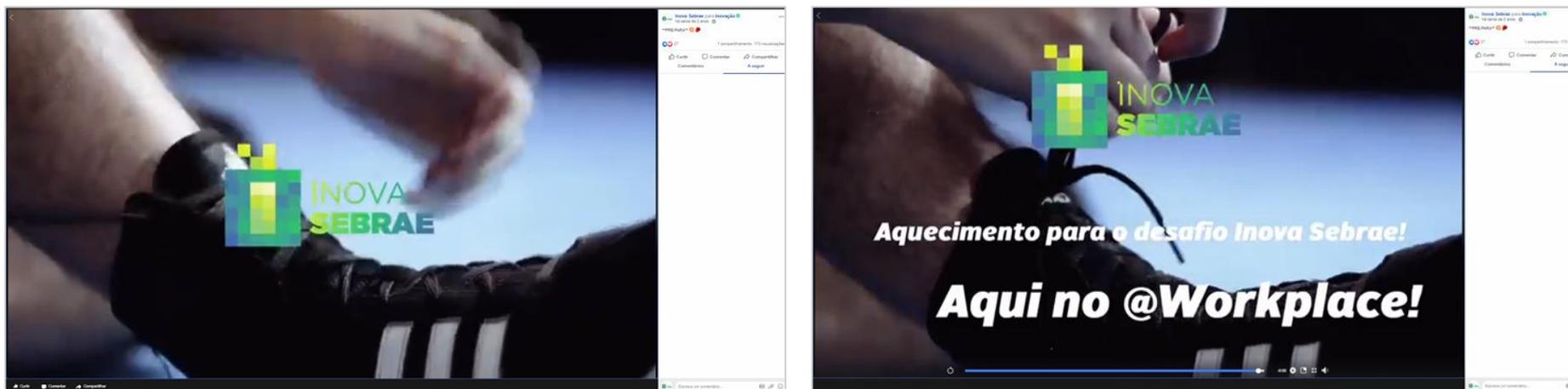
³ Norma técnica: documento que estabelece expectativas em relação a um produto, processo, serviço ou sistema de gestão, quanto a requisitos de qualidade, de desempenho, de segurança, ambientais, procedimentos, formas, dimensões, classificações e terminologias, cuja observância não é obrigatória.

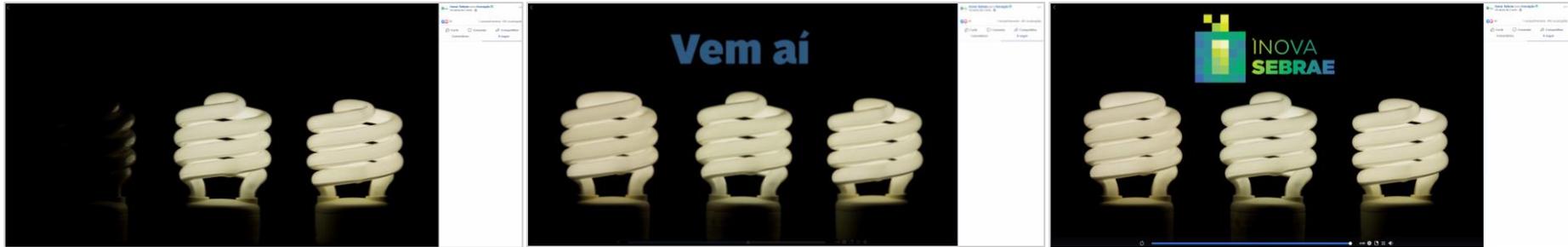
⁴ Regulamento técnico: documento aprovado por órgãos governamentais em que se estabelecem as características de um produto ou dos processos e dos métodos de produção a ele relacionados, incluídas as disposições administrativas aplicáveis, cujo cumprimento é obrigatório.

Fonte: adaptado do Regulamento do Inova Sebrae – ciclo I.

ANEXO V – COMUNICADOS E POSTAGENS NO WORKPLACE- AQUECIMENTO E INSCRIÇÕES

Vídeos do aquecimento





Imagens

Tô chegando!

Eu sou a mosca que pousou em sua sopa uma jornada no caminho da Inovação e Transformação Digital para os colaboradores do Sistema Sebrae.

E aí, vem comigo?

INOVA SEBRAE

Inova Sebrae · Inovação · 4 de abril de 2018

Adicionar uma descrição 🐛 se sentindo lindo.

218 54 comentários
4 compartilhamentos
Visualizado por 328

Ver mais 44 comentários 6 de 50

- Booooooraá!
Amel · Responder · 1 a
- Eu quero 🐛
Amel · Responder · 1 a
- Vamos! 🐛
Amel · Responder · 1 a
- Embarque na nave 🐛
Amel · Responder · 1 a
- Estou tentando me encontrar, mas vamos!!!
Amel · Responder · 1 a
- Inova Sebrae respondeu · 1 resposta
- Eu topoi! 🐛
Amel · Responder · 1 a



Inova Sebrae para Embaixadores da Inovação

13 de abril de 2018 · 🌐

...

Ei,

É com muita garra que apresento o desafio do meu primeiro ciclo: COMO VIABILIZAR O ACESSO DO EMPREENDEDOR, DE FORMA DIGITAL, A SERVIÇOS TECNOLÓGICOS E DE INOVAÇÃO ADEQUADOS À SUA DOR?

Pensemos em soluções que sejam: adequadas ao desafio, escaláveis, relevantes e inovadoras.

As inscrições começarão dia 23 de abril!

Mas já dá para você formar sua equipe de 2 a 5 colaboradores do Sistema Sebrae.

Na semana que vem, falarei muito mais sobre como será este ciclo, que raios são serviços tecnológicos, quem pode participar, prazos e etapas.

Disponibilizarei meu regulamento e tudo que vocês precisarem saber! 😊

E como vocês são os EMBAIXADORES DA INOVAÇÃO, vamos bater um papo mais profundo. Estou feliz demais por vocês existirem!

BORA! 🍷🍷🍷

AGITEM SEUS ESTADOS

#inovasebrae

SEBRAE APRESENTA:

INOVA SEBRAE

E AÍ? VAI ENCARAR O DESAFIO?

COMO VIABILIZAR O ACESSO DO EMPREENDEDOR, DE FORMA DIGITAL, A SERVIÇOS TECNOLÓGICOS E DE INOVAÇÃO ADEQUADOS À SUA DOR?

Participe com sua equipe!

MAIS INFORMAÇÕES NO GRUPO
@INOVAÇÃO DO WORKPLACE SEBRAE
EMAIL: INOVASEBRAE@SEBRAE.COM.BR.

👍 5

1 comentário

143

Inova Sebrae para Inovação
27 de abril de 2018 · João Pessoa, Paraíba ·

Qual é a **RELEVÂNCIA** das soluções que serão propostas?
DOR - as pessoas pagam/enxergam valor em terem suas dores solucionadas?
EMPATIA - como os clientes estão pensando e se sentindo?

O Sebrae/PB mitou e disponibilizou (pra geral) vídeos que ajudam com dicas top para inscrição da sua solução na minha jornada #inovasebrae Dá uma olhada, que coisa linda.

Inscrições por aqui: <https://goo.gl/forms/UhxEzw2iosd9p1dp1>
Não lembra qual é o desafio? Te ajudo: COMO VIABILIZAR O ACESSO DO EMPREENDEDOR, DE FORMA DIGITAL, A SERVIÇOS TECNOLÓGICOS E DE INOVAÇÃO ADEQUADOS À SUA DOR?
— em Sebrae Paraíba



DOR
as pessoas pagam para solucionar suas dores!

31 8 comentários 3 compartilhamentos

Curtir Comentar Compartilhar

Ver mais 1 comentário

[User] Estamos com pilha total pra inovar e avançar na Transformação. Simbora que o desafio é muito bom! 🍌🍌🍌
Amei · Responder · 1 a

[User] Parabéns Vinnie!! Muito bom ver esse engajamento!!!!
Curtir · Responder · 1 a

[User] respondeu · 3 respostas

[User] acompanha aê!!
Curtir · Responder · 1 a

Escreva um comentário...

[User] para Inova Sebrae
10 de maio de 2018 ·

Quando a Estratégia (UGE) e o Conhecimento (UCSEBRAE) se unem para celebrar as 247 inscrições do INOVA.
#somosumsebrae
#empreendedorismoquetransforma... Ver mais — com [User]



Você e outras 13 pessoas 2 comentários

Amei Comentar Compartilhar

[User] Sensacional!!!!
Curtir · Responder · 1 a

Inova Sebrae Duas unidades que me ajudam a ser quem sou ❤️
Curtir · Responder · 1 a

Escreva um comentário...



Inova Sebrae para Inovação

9 de maio de 2018

...

OLAR!

Sabe o que é **UM SÓ SEBRAE**?

É ter **245 inscrições** de ideias para resolver **um** desafio dos nossos clientes.

É ter **652 colaboradores** formando equipes.

É ter o engajamento e participação direta de **26 UF + o NA**.

É ver a mobilização cheia de propósito dos **Embaixadores da Inovação** nos estados.

É ver diferentes estados inscrevendo ideias conjuntamente.

Tudo isso faz muito sentido, afinal, somos todos **O SEBRAE**.

Parabéns a cada participante e a cada incentivador! 🙌🙌🙌

#inovasebrae

Quem quiser saber quantas ideias chegaram por UF, 👁️ os comentários.

Obs: números oficiais atualizados em 14/05.

— 😊 sentindo-se amado com [redacted] e outras 30 pessoas.



👍❤️😮 136

40 comentários 2 compartilhamentos

👍 Curtir

💬 Comentar

➦ Compartilhar

Ver mais 31 comentários



Muito bom fazer parte deste projeto. Logo que o Edital saí me senti desafiada e pensei: se sou Sebrae, preciso buscar soluções para a transformação do Sebrae. Percebi que, para transformarmos o Sebrae, precisamos primeiro transformar a nós mesmos. Já passou da hora do discurso se tornar prática. Para chegar no lugar que queremos, precisamos dar o primeiro passo, precisamos dar as mãos uns para os outros e buscar uma velocidade constante. Correr, correr e correr... sem deixar de contemplar a paisagem e nossos companheiros, pois essa atitude é que nos mantém humanos, neste mundo digital, e prontos para a Era da Transformação.

👍 1

Ba

ANEXO VI - FORMULÁRIO DE INSCRIÇÃO DO CICLO I DO INOVA SEBRAE – BASE PARA FORMULÁRIO ELABORADO NO GOOGLE FORMS.

20/12/2019 Inova Sebrae

Inova Sebrae

Envie, por aqui, sua proposta de solução para o desafio:
Como viabilizar o acesso do empreendedor, de forma digital, a serviços tecnológicos e de inovação adequados à sua dor?

Quer arrasar no Inova Sebrae? Antes de preencher este formulário, leia atentamente o Regulamento. Ele está no Workplace - grupo Inovação <https://sebrae.facebook.com/grupos/361158307670358/>

Você é responsável pela clareza e completude das informações declaradas. A avaliação ocorrerá com base nelas.

As inscrições estarão abertas até o dia 08/05/2018 às 23h59.

*** Required**

1. 1. Qual o nome da sua solução? *

2. 2. Explique aqui a sua solução. *
Conte, em linhas gerais, como é a sua solução. Lembre-se de citar o público-alvo.

3. 3. Explique os aspectos digitais da sua solução. *

4. 4. Diga como a solução viabiliza o acesso do empreendedor a serviços tecnológicos e de inovação. *

<https://docs.google.com/forms/d/1xt3Xqm1zUKo1FzOv5m7WQVn5Q1GwYM68HmgY19dck/edit> 1/8

20/12/2019 Inova Sebrae

5. 5. Detalhe como a solução atende às dores do cliente de forma customizada. *
Customizada é: que atende, sob medida, às necessidades do cliente.

6. 6. Explique como a sua solução é relevante para o cliente. *
a) Como será a experiência do usuário? b) A solução é simples de ser usada? c) Ela pode ser utilizada a qualquer hora? E em qualquer lugar?

7. 7. O que faz a solução ser escalável? *
a) Quais os impactos no volume de recursos humanos e investimentos para aumentar o número de atendimentos/ utilizações? b) A utilidade e o desempenho da solução são alterados a depender do ponto geográfico onde ela está sendo utilizada? c) É possível replicar os processos-chave da solução?

8. 8. Qual o grau de inovação da solução? *
Mark only one oval.

Não existe solução similar no mercado *Skip to question 10.*
 Existe solução similar no mercado

9. 9. Quais são os diferenciais da sua solução em relação às similares do mercado? *

Equipe - Integrante 1

10. Nome completo: *

<https://docs.google.com/forms/d/1xt3Xqm1zUKo1FzOv5m7WQVn5Q1GwYM68HmgY19dck/edit> 2/8

11. UF: *

Mark only one oval.

- AC
 AL
 AP
 AM
 BA
 CE
 DF
 ES
 GO
 MA
 MT
 MS
 MG
 NA
 PA
 PB
 PR
 PE
 PI
 RJ
 RN
 RS
 RO
 RR
 SC
 SP
 SE
 TO

12. Unidade de lotação (por extenso): *

13. Qual é o seu e-mail (de trabalho)? *

14. Qual é o seu superpoder?

Equipe - Integrante 2

15. Nome completo: *

16. UF: *

Mark only one oval.

- AC
 AL
 AP
 AM
 BA
 CE
 DF
 ES
 GO
 MA
 MT
 MS
 MG
 NA
 PA
 PB
 PR
 PE
 PI
 RJ
 RN
 RS
 RO
 RR
 SC
 SP
 SE
 TO

17. Unidade de lotação (por extenso): *

18. Qual é o seu e-mail (de trabalho)? *

19. Qual é o seu superpoder?

Equipe - Integrante 3

20. Nome completo:

21. UF:

Mark only one oval.

- AC
 AL
 AP
 AM
 BA
 CE
 DF
 ES
 GO
 MA
 MT
 MS
 MG
 NA
 PA
 PB
 PR
 PE
 PI
 RJ
 RN
 RS
 RO
 RR
 SC
 SP
 SE
 TO

22. Unidade de lotação (por extenso):

23. Qual é o seu e-mail (de trabalho)?

24. Qual é o seu superpoder?

Equipe - Integrante 4

25. Nome completo:

26. UF:

Mark only one oval.

- AC
 AL
 AP
 AM
 BA
 CE
 DF
 ES
 GO
 MA
 MT
 MS
 MG
 NA
 PA
 PB
 PR
 PE
 PI
 RJ
 RN
 RS
 RO
 RR
 SC
 SP
 SE
 TO

27. Unidade de lotação (por extenso):

28. Qual é o seu e-mail (de trabalho)?

29. Qual é o seu superpoder?

Equipe - Integrante 5

30. Nome completo:

31. UF:

Mark only one oval.

- AC
- AL
- AP
- AM
- BA
- CE
- DF
- ES
- GO
- MA
- MT
- MS
- MG
- NA
- PA
- PB
- PR
- PE
- PI
- RJ
- RN
- RS
- RO
- RR
- SC
- SP
- SE
- TO

32. Unidade de lotação (por extenso):

33. Qual é o seu e-mail (de trabalho)?

34. Qual é o seu superpoder?

Powered by


ANEXO VII – LEMBRANÇA DE PARTICIPAÇÃO ENTREGUE AOS COLABORADORES INSCRITOS



ANEXO VIII – FORMULÁRIO E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO GATE I DO INOVA SEBRAE – BASE PARA FORMULÁRIO ESTRUTURADO NO SURVEY MONKEY.

Prezado Avaliador,

Este é o formulário onde você registrará a sua avaliação acerca da proposta de solução submetida ao Inova Sebrae.

Agradecemos pela disponibilidade e parceria!

Cada e-mail que você receber diz respeito a uma proposta.

Pedimos para que não comente sobre as ideias que avalie, tampouco sobre seu julgamento sobre elas, para colegas do Sebrae.

ADEQUAÇÃO (máximo 100 pontos)

Atenção: Respostas nº 2, 3 e 4 da inscrição devem ser observadas.

Nada adequada:

A solução proposta não responde a pelo menos um dos subcritérios abaixo:

- A solução não tem nenhum aspecto digital (ou não está claro que tem);
- A solução não conecta o empreendedor a serviços tecnológicos e de inovação (ou não deixa claro que o faz).

Totalmente adequada:

A solução proposta responde a todos os subcritérios abaixo:

- A solução tem aspectos digitais;
- A solução conecta o empreendedor a serviços tecnológicos e de inovação.

RELEVÂNCIA PARA O CLIENTE (máximo 300 pontos)

Atenção: Respostas nº 5 e 6 da inscrição devem ser observadas.

--

Critérios a serem adotados:

--

Nada relevante:

A solução não entrega valor ao cliente. Os subcritérios acontecem:

- A solução não é simples de usar (ou não parece ser);
- A solução não resolve de forma customizada as necessidades específicas de cada cliente (ou não parece resolver);
- O cliente não pode utilizar a solução a partir de qualquer lugar (ou não parece poder);
- O cliente não pode utilizar a solução a qualquer hora (ou não parece poder);
- A proposta não está detalhada ou especificada suficientemente para a avaliação.

Totalmente relevante:

A solução entrega valor ao cliente e contempla todos os subcritérios abaixo:

- A solução é simples de usar;
- A solução resolve de forma customizada as necessidades específicas de cada cliente;
- O cliente pode utilizar a solução de qualquer lugar;
- O cliente pode utilizar a solução a qualquer hora.

ESCALABILIDADE DA PROPOSTA (máximo 200 pontos)

ATENÇÃO: RESPOSTA Nº 7 DA INSCRIÇÃO DEVE SER OBSERVADA.

--

Critérios a serem adotados:

--

Não escalável

A solução não é escalável. Os subcritérios acontecem:

- Para aumentar o número de atendimentos, há necessidade de aumento de recursos humanos de forma proporcional;
- Para aumentar o número de atendimentos, há necessidade de aumento de investimento financeiro de forma proporcional;
- A solução não mantém sua utilidade e seu desempenho em diferentes pontos geográficos;
- Os processos da solução não são facilmente replicáveis;
- A proposta não está detalhada ou especificada suficientemente para a avaliação.

Totalmente escalável

A solução é escalável. Todos os subcritérios acontecem:

- Não há necessidade de aumento de recursos humanos para aumentar o número de atendimentos;
- Não há necessidade de aumento de investimento financeiro de forma proporcional para aumentar o número de atendimentos;
- A solução mantém sua utilidade e seu desempenho em diferentes pontos geográficos;
- Os processos da solução são facilmente replicáveis.

GRAU DE INOVAÇÃO (máximo 200 pontos)

Atenção: Respostas nº 8 e 9 (caso exista) da inscrição devem ser observadas.

--

Critérios a serem adotados:

--

Nada inovadora:

Solução não apresenta diferenciações consideráveis em relação a outras existentes e não traz novos benefícios aos clientes.

Muito inovadora:

Solução altamente inovadora, sem similares no mercado.

CLAREZA (máximo 200 pontos)

Atenção: As respostas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 9 da inscrição devem ser consideradas para a avaliação deste critério (8 campos no total).

--

Critérios a serem adotados:

--

Nada Clara:

A proposta não está clara e os campos não são coerentes entre si, prejudicando a avaliação como um todo. Basta que ocorra um dos subcritérios abaixo:

- A redação dos campos não está clara, impedindo o entendimento geral da proposta;
- Não há coerência aparente entre os itens do formulário e tampouco entre estes itens e a solução proposta, impedindo o entendimento geral;
- Não é possível compreender a proposta como um todo, mesmo que alguns itens sejam claros e coerentes.

Totalmente Clara:

Todos os itens do formulário são claros e coerentes, permitindo a compreensão da proposta como um todo. Todos os subcritérios abaixo precisam acontecer:

- A redação de todos os itens está clara;
- Há coerência aparente entre todos os itens do formulário assim como entre estes itens e a solução proposta.

ANEXO IX – POSTAGEM SOBRE O GATE I

 **Inova Sebrae**
18 de maio de 2018 · Adicionar página

CHEGOU O GRANDE MOMENTO
👏👏👏👏👏👏👏👏👏👏👏👏👏👏👏👏

É com muita alegria que comunico quais são as 15 ideias de solução finalistas do Gate I:

- 📍 **Acredite se quiser!**
[redacted] do Sebrae Santa Catarina.
- [redacted] do Sebrae Nacional.
- [redacted] do Sebrae Piauí e [redacted] do Sebrae Mato Grosso.
- 📍 **Agroponto**
[redacted] do Sebrae Nacional.
- 📍 **APP Sebraemetro**
[redacted]
- [redacted] do Sebrae Sergipe.
- 📍 **Cripto Blue - A Cripto Moeda das MPES Brasileiras.**
[redacted]
- [redacted] do Sebrae Amapá.
- 📍 **Fênix.**
[redacted]
- [redacted] do Sebrae Ceará.
- 📍 **Inov@i**
[redacted]
- [redacted] do Sebrae Alagoas.
- 📍 **Matching**
[redacted]
- [redacted] do Sebrae Nacional.
- 📍 **Minha Idéia**
[redacted]
- [redacted] do Sebrae Minas Gerais.
- 📍 **PRODUP**
[redacted]
- [redacted] do Sebrae Nacional.
- 📍 **Qualify**
[redacted] Gerais.
- 📍 **Sebraeteo App**
[redacted] do Sebrae Bahia.
- 📍 **UaiChallenge**
[redacted]
- [redacted] do Sebrae Nacional.
- 📍 **WALison**
[redacted]
- [redacted] do Sebrae Nacional.
- 📍 **Waste Match**
[redacted] do Sebrae São Paulo.
- 📍 **"#Tech360"**
[redacted]
- [redacted] do Sebrae Nacional

Uma salva de palmas às equipes!!! Finalistas e participantes também 🙌🙌🙌🙌🙌🙌🙌🙌🙌🙌🙌🙌🙌🙌🙌🙌

Na próxima fase, HOLOFOTE, as equipes contarão para todos o que são as soluções e o que elas resolvem especificamente. Mas nada impede que você peça uma palhinha aos integrantes por aqui.

Se quiser saber como foi o processo de avaliação, dá aquela 👁 nos comentários.

#inovasebrae #gate1 #transformacaodigital

   172 78 comentários 10 compartilhamentos Visualizado por 189

ANEXO X – BROCHES DE RECONHECIMENTO POR PASSAGEM NOS GATES DE SELEÇÃO



ANEXO XI – POSTAGENS SOBRE A ETAPA HOLOFOTE

 **Inova Sebrae** criou uma enquete.
23 de maio de 2018 · Adicionar tópicos

O que você mais espera com a fase HOLOFOTE? (momento em que 15 vídeos-pitch das ideias selecionadas no Gate I serão postados aqui no Workplace)
É semana que vem!!!

- quero saber mais sobre as ideias 
- Qual idéia terá mais viabilidade de se tornar um produto/serviço vendável  +50
- quero ver a desenvoltura do pessoal  +8
- quero rir  +7
- espero ver make-ups e figurinos maravilhosos  +5
- quero saber quem veio antes (o ovo ou a galinha) 
- espero saber qual ideia é viável, monetizável, transformadora, sustentável. 

+ Adicionar opção

  42 2 comentários 5 compartilhamentos Visualizado por 44

 Curtir  Comentar  Compartilhar

 [Redacted] votado ! opção 2
  2
Curtir · Responder · 1 a

 K [Redacted] votado 2. Waste Match
Curtir · Responder · 1 a

 Escreva um comentário...   



Inova Sebrae

28 de maio de 2018 · Adicionar tópicos

HOLOFOTE

***** post real oficial *****

Neste (e somente neste) post estão os vídeos das 15 ideias de soluções selecionadas no Gate I.

Instruções

- veja **todos** os vídeos e curta aquele(s) que você vê potencial, que achar a ideia top, que você amaria se fosse cliente, que investiria ou que curtiu mesmo e pronto.

Observações

- os vídeos estão nos comentários deste post e foram colocados por ordem de recebimento.
- curtir, amei, haha, uau, triste, grr - valem igualmente como uma curtida.
- as curtidas serão consideradas como parte da nota final do Gate II e serão contabilizadas até às 21h do dia 02/06/18 (novo prazo com plus a mais agregador de valor).
- serão contabilizadas somente as curtidas dos vídeos publicados **por mim** como comentários **deste** (e somente deste) post.
- o post ficará fixado no grupo Inovação. Para ver do celular, pode ser que você tenha que apertar em *visualizar publicação fixada*.

Ordem dos vídeos

1 - Matching | 2 - Waste Match | 3 - Uai Challenge | 4 - Sebraetec App | 5 - Fênix | 6 - Inov@í | 7 - Sebraemetro | 8 - Minha Ideia | 9 - Qualify | 10 - Agroponnto | 11 - Produp | 12 - Walison | 13 - Acredite se quiser! | 14 - #Tech360 | 15 - Cripto Blue

Spoiler: tá tudo muito massa e não tem como sair sem aprender nada nessa jornada linda de ver este material produzido em tempo recorde pelas equipes (cultura maker neeeeles minha gente). 😊

#inovasebrae #holofote #pokêbolavai

250

486 comentários 44 compartilhamentos Visualizado por 478



Ver mais 25 comentários



Parabéns! Excelente! Sempre perfeita na expressão de suas ideias e na inovação. Arrasou...

Curtir · Responder · 1 a



Parabéns equipe! Excelente ideia para os pequenos negócios!

Curtir · Responder · 1 a



Parabéns a todos!! Ótimas ideias!!

Curtir · Responder · 1 a



Demais time! Parabéns e muito sucesso!!

ANEXO XII – POSTAGEM, IMAGEM E E-MAIL SOBRE RESULTADO DO GATE II

 **Inova Sebrae para Inovação** 
4 de junho de 2018 · Adicionar tópicos · 

Excelentíssimos prezados,
As ideias selecionadas no Gate II são:

- 👉 App Sebraemetro
- 👉 Matching
- 👉 Minha ideia
- 👉 Qualify
- 👉 Waste Match

Este gate holofótico contou com avaliação coletiva (curtidas dos vídeos disponibilizados aqui no Workplace) e com a avaliação por comitê. Estas frentes representaram 30% e 70%, respectivamente, da nota final das ideias.

Parabéns para as quinze equipes que participaram, deram seu melhor e produziram os vídeos que fizeram nossa alegria 🥳

Equipes selecionadas no gate II: **pre-para** de novo que temos muito chão pela frente! Visualizo uma imersão de preparação para **prototipar** logo mais. #inovaweek

A lista das quinze ideias que participaram do **holofote** está nos comentários em ordem decrescente considerando a nota final.

#inovasebrae #holofote #gateII



**APP SEBRAEMETRO
MATCHING
MINHA IDEIA
QUALIFY
WASTE MATCH**

   85 33 comentários 3 compartilhamentos

 Curtir  Comentar  Compartilhar



85

33 comentários 3 compartilhamentos

Curtir

Comentar

Compartilhar

Ver mais 20 comentários



Parabéns a todos! O Sebrae continua ganhando! Sigam firmes!

Amei · Responder · 1 a



nova, parabéns pelo trabalho até agora e obrigado por deixar mais evidente o quanto temos que experimentar o que se passa numa empresa que precisa se vender.

Precisa experimentar para não confundir familiaridade com saber fazer. O fato de ver milhares de bicicletas ao longo da vida e andar numa não significa que sabemos fazer uma funcionar ou, pelo menos, desenhar uma que funcione.

É bem provável que se o sebrae precisasse de alguém para dar um curso sobre pitch, haveria muita gente do corpo funcional do Brasil inteiro capaz de ser instrutor e o curso seria bem avaliado. Mas experimentar lidar com equipamentos de vídeo, áudio e iluminação, gerenciar a ideia de toda equipe para transformar em um único roteiro, repetir o roteiro na frente da câmera, tentar adivinhar as palavras que chamarão a atenção de seus futuros investidores, editar vídeo, se expor, tudo isso ajudou a sair mais da familiaridade com um assunto para experimentar um pouco do que se passa na vida real de um empresário.

Empatia não é se colocar no lugar do outro pelas suas lentes, mas é se colocar no lugar do outro usando as lentes dele. E nada melhor para usarmos as lentes de empresários se temos que vender ideias e produtos da mesma forma que eles fazem.

Amei · Responder · 1 a



Inova Sebrae Que visão massa É isso aí!

Curtir · Responder · 1 a



Vai ser o meu mantra durante todo o processo!

Amei · Responder · 1 a



Escreva uma resposta...



Escreva um comentário...



INOVA SEBRAE GATE II

- 🔴 QUALIFY
 - 🔴 APP SEBRAEMETRO
 - 🔴 MINHA IDEIA
 - 🔴 WASTE MATCH
 - 🔴 MATCHING
- FÊNIX
INOV@Í
UAI CHALLENGE
ACREDITE SE QUISER!
SEBRAETEC APP
#TECH360
AGROPONTO
WALISON
CRIPTO BLUE
PRODUP



De: Inova Sebrae
Enviado em: quinta-feira, 14 de junho de 2018 18:07
Para: [REDACTED]
Cc: Inova Sebrae
Assunto: Valeu demais, pessoal! - comentários do gate II Inova Sebrae

Olar, galera da Fênix!

Foi bom demais ter vocês participando e se esforçando para explicar a ideia da solução para todo o Sistema Sebrae. O holofote foi uma fase riquíssima graças a vocês. Assumir o desafio de produzir um vídeo em pouco tempo para apresentar, da melhor forma, o que a solução proposta pode fazer para os pequenos negócios é realmente admirável.

Vim aqui para dar um retorno a vocês sobre alguns comentários feitos durante a reunião de avaliação do comitê. Mas antes, informo como foram formadas as notas finais das ideias. Elas foram calculadas da seguinte forma: nota das curtidas + nota do comitê.

Nota das curtidas (0-3): o maior número de curtidas (250) teve nota. As demais curtidas foram calculadas proporcionalmente a este número. Por exemplo, a nota de uma ideia com 135 curtidas seria 1,62.

Nota do comitê (0-7): cada membro avaliou as ideias em uma escala de 0-10. A nota média de 10 avaliações do comitê foi considerada e, então, ela foi multiplicada por 0,7 para estar na proporção adequada.

E agora, seguem alguns comentários.

O *pitch* da ideia dispendeu um tempo considerável (mais de 1/3) no detalhamento do problema, o que prejudicou a compreensão total da ideia proposta. No tempo restante, a explanação da solução se deu forma abstrata, dificultando a compreensão técnica dos processos-chave envolvidos na solução.

Houve um *gap* considerável entre o nível de detalhamento do formulário de inscrição (muito completo) e o vídeo (que foi a entrega para o gate II).

O conteúdo recebido via formulário de inscrição demonstrou conhecimento técnico da equipe sobre a estrutura Octalysis do Sebrae, além de possíveis novas abordagens que a instituição pode assumir para melhorar a experiência do usuário.

Abraços!



ANEXO XIII – IMAGENS DAS IMERSÕES DE PREPARAÇÃO – INOVA WEEK E INOVA, MÊU!

 **Inova Sebrae para Transformação Digital**  4 de julho de 2018 ·  

Galera MASSA que participou do Share Ideias com os n3d na #inovaweek , olha só o que alguns *innovators* comentaram sobre o *ryco* momento com vocês:

"Um dos melhores momentos! Aprender com quem faz de fato."

"achei o momento importante para que a gente entendesse o processo pelo qual os N3D passaram, e pra gente se sentir mais seguro em relação a "destruição" e reconstrução das ideias."

"Considere fundamental ter esse momento de troca. Saber um pouco da experiência de pessoas que passaram pelas mesmas fases que estamos passando é muito enriquecedor. Além disso, aumentou o nosso networking com profissionais que serão importantes nessa jornada."

Fiz uma pesquisa de reação da week e esses foram alguns dos comentários das equipes.

Gratidão pelo compartilhamento que proporcionaram 😊

#tmj #inovasebrae #sejadigital #sapien #MaGo #blue #NaConta



  15 1 compartilhamento



Inova Sebrae para Inovação

21 de junho de 2018 · Brasília



Corpo, mente e espírito ✓

Todas das manhãs da #inovaweek são regadas com um momento de meditação delicioso ✨

gentilmente ajuda às equipes a voltar ao centro.

#inovasebrae

— 😊 sentindo-se em paz com e outras 5 pessoas em Sebrae.



9 comentários





Inova Sebrae para Inovação

31 de julho de 2018 · São Paulo ·



INOVA, MÊU!

Imersão dos innovators em São Paulo - aquecimento final para o gate III

Primeiro dia: Pitch neles com [redacted], the first of her name 🏆...

Ver mais — com [redacted] e outras 26 pessoas em Fatec Sebrae.



30

6 comentários 1 compartilhamento



Inova Sebrae para Inovação

2 de agosto de 2018 · São Paulo · 🌐



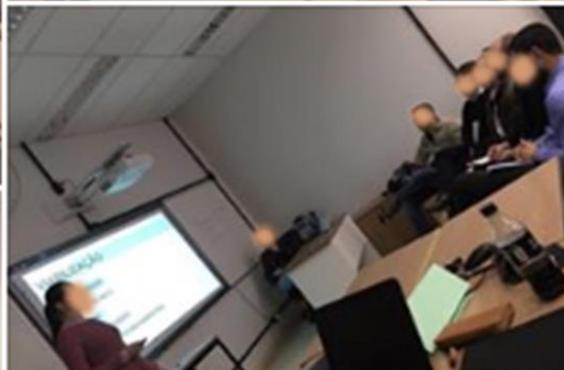
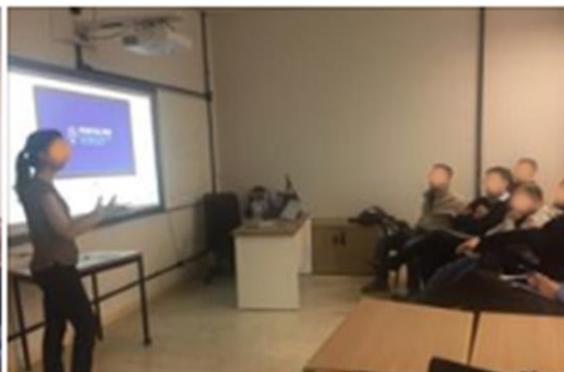
MATCHING

MARCA.ME

INOVAMETRO

WASTE MATCH

QUALIFY — 😊 sentindo-se orgulhoso com [redacted] e outras 22 pessoas em Fatec Sebrae.



👍❤️😱 35

2 comentários

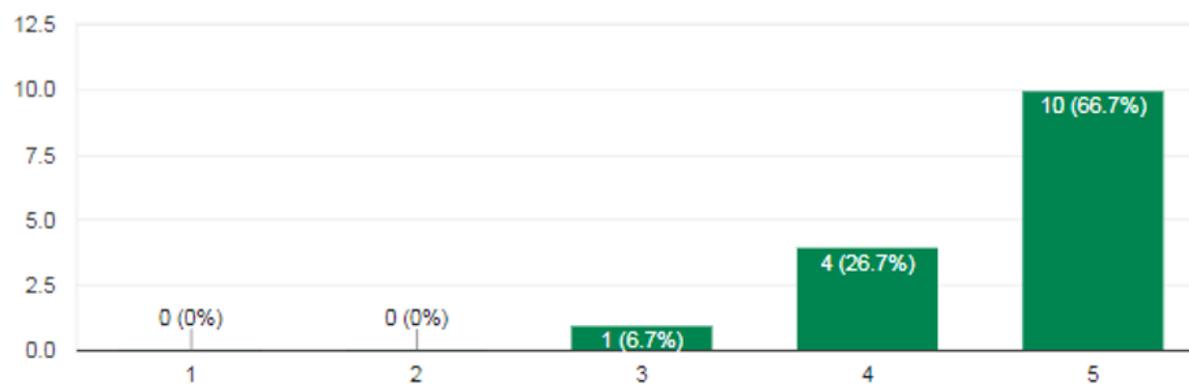
ANEXO XIV – TRECHOS DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE PERCEPÇÃO DOS PARTICIPANTES SOBRE A INOVA WEEK.

NO GERAL	A INOVA WEEK MITOU EM ALGO? NO QUÊ?
	<ul style="list-style-type: none">• Organização e sinergia• Demolition; organização do evento; equipe organizadora• Organização do evento, equipe organizadora• Meditação; rede de contatos proporcionada; troca com as demais equipes; atividades práticas.• No conteúdo e na organização!• Mitaram na organização, no empenho e na "pioneirização"!!• WORKSHOP COMPETÊNCIAS DIGITAIS, DEMOLATION, WORKSHOP UX• As mentorias, o demolacion e o seminário de UX• Mentorias, pitch, demolation e os workshops com a UX• Mitou em muitas coisas!!!! Na promoção da integração entre as equipes, na riqueza dos conteúdos, na qualificação dos profissionais, no demolation, na organização, na atenção. Conseguiu ser rica em conteúdo e aprendizado e ao mesmo tempo leve, descontraída e divertida!!!• Além da abordagem de startup na construção de projetos, a semana trouxe a oportunidade de se fazer conexões valiosas!• Os conteúdos abordados foram relevantes e certamente irá contribuir para a fase de prototipação.• O fato de sentir que a transformação digital é algo que realmente está acontecendo, pelo menos em BSB• Achei a interação entre as equipes e com os N3Ds interessante. Além disso, a possibilidade de ter mentores e outras pessoas do Sebrae Nacional apoiando o desenvolvimento dos projetos agregou muito.

NO GERAL

QUE NOTA VOCÊ DÁ, NO GERAL, PARA A INOVA WEEK?

15 responses



NO GERAL

QUE CONTEÚDOS OU ATIVIDADES VOCÊ GOSTARIA DE TER NA IMERSÃO II
(INOVA MEU, EM SP - 31/07 a 02/08)?

- Prática prática prática e a [redacted] lá
- Desenvolvimento com clientes; entrada no mercado;
- Desenvolvimento com o cliente e inserção no mercado
- Experiências de outras equipes que trabalharam com prototipagem; testes com clientes; ajustes necessários no pitch (dicas, ensaios).
- prototipação e CX
- Prototipar e pivotar.
- Prototipação e Experiência do Cliente
- Validação do protótipo.
- A validação do protótipo e os pitches para investidores
- Ferramentas tecnológicas para o protótipo, experiências de sucesso e de fracassos em experiências com usuários, demolition, modelo de trabalho para decisões ágeis.
- Ferramentas (freeeasy) para a construção de MVP e Valuation.
- Mentoria, pitch, técnicas para validar o produto com os clientes.
- Sobre pitch, ferramentas para validação do protótipo, MVP
- "Mentoria para desenvolvimento do protótipo e de validação com o cliente. É importante que as equipes saibam com antecedência quais atividades serão desenvolvidas em SP para que se preparem para essas atividades e não percam tempo."

ANEXO XV – IMAGENS DO GATE III

 **Inova Sebrae para Inovação**
30 de agosto de 2018 · Aracaju, Sergipe ·

👏👏👏👏👏

FALTAM 5 DIAS PRA GALERA DO #NOVAMETRO apresentar a solução prototipada nas últimas 10 semanas aos investidores!!! 04/set
Gate III, vem!
NOVAMETRO, VAI!
#gatelll #inovasebrae
— com [redacted] e outras 4 pessoas em Sebrae Sergipe.



  26

 **Inova Sebrae para Inovação**
4 de setembro de 2018 ·

NOVAMETRO
#inovasebrae #gatelll — com [redacted] e outras 4 pessoas.



  27



Inova Sebrae para Inovação

31 de agosto de 2018 · Belo Horizonte, Minas Gerais



FALTAM 4 DIAS PRA GALERA DO #QUALIFY apresentar a solução prototipada nas últimas 10 semanas aos investidores! 04/set

Gate III, vem!
QUALIFY, vai!

#gateIII #inovasebrae

— com [redacted] e outras 3 pessoas em Sebrae - Mg.



👍❤️😬 17



Inova Sebrae para Inovação

4 de setembro de 2018

QUALIFY

#inovasebrae #gateIII



👍❤️ 18

3 comentários



Inova Sebrae para Inovação

1 de setembro de 2018



FALTAM 3 DIAS PRA GALERA DO MARCA-ME apresentar a solução prototipada nas últimas 10 semanas aos investidores!!! 04/set

Gate III, vem!

MARCA-ME, VAI!

#gatelll #inovasebrae

— com [redacted] e outras 4 pessoas.



marca-me

DA CRIAÇÃO AO REGISTRO
SEM COMPLICAÇÃO



Você e outras 31 pessoas

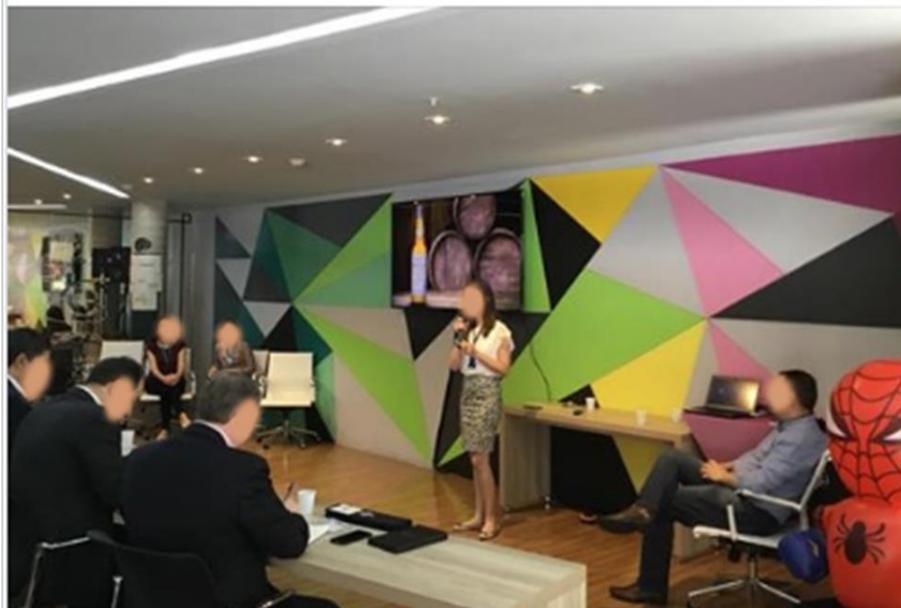


Inova Sebrae para Inovação

4 de setembro de 2018

MARCA-ME

#inovasebre #gatelll — com [redacted] e outras 4 pessoas.



16

1 comentário



Inova Sebrae para Inovação

2 de setembro de 2018 · São Paulo



FALTAM 2 DIAS PRA GALERA DO WASTE MATCH apresentar a solução prototipada nas últimas 10 semanas aos investidores!!! 04/set

Gate III, vem!

WASTE MATCH, VAI!

#gateIII #inovasebrae

— com [redacted] e outras 4 pessoas em Sebrae SP.



WASTE MATCH

24

2 comentários

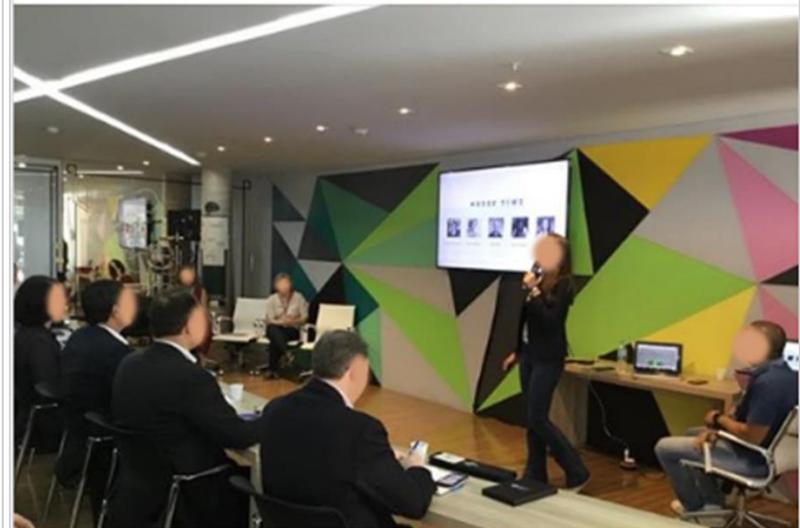


Inova Sebrae para Inovação

4 de setembro de 2018

WASTE MATCH

#inovasebrae #gateIII — com [redacted] e outras 4 pessoas.



14

1 comentário 1 compartilhamento

Inova Sebrae para Inovação  3 de setembro de 2018 · Brasília · 



FALTA 1 DIA PRA GALERA DO MATCHING apresentar a solução prototipada nas últimas 10 semanas aos investidores!!! 04/set

Gate III, vem!

MATCHING, VAI!

#gatelll #inovasebrae

— com  e outras 4 pessoas em Sebrae.




  19

Inova Sebrae para Inovação  4 de setembro de 2018 · 

MATCHING

#inovasebrae #gatelll — com  e outras 4 pessoas.




  17

1 comentário



4

matching

LINHA DO TEMPO

03/05	18/05	04/06	13.a	27/07	04/08
Proposta	Requisitos	Requisitos	Requisitos	Conceito	Requisitos
03/05	04/06	13/06	20/06	27/07	04/08
Proposta	Requisitos	Requisitos	Requisitos	Conceito	Requisitos
03/05	04/06	13/06	20/06	27/07	04/08
Proposta	Requisitos	Requisitos	Requisitos	Conceito	Requisitos

Sumário

1. Inova SEBRAE 5
2. Gestão de Requisitos – a proposta inicial 5
3. “Seu Alton” 7
4. “O primeiro Pitch” 8
5. Mentor e Metodologia de Trabalho HCD 11
6. Tempo, Matching HQ e Slack 13
7. A Voz do Cliente 14
8. Proposta de Valor – o Modelo CANVAS 15
9. Os Pilares de Comunicação 15
10. Prototipagem 16
11. O Segundo Pitch – Matching House 18
12. O Matching Score 19
13. Centro de Desenvolvimento 20
14. O protótipo Concierge 20
15. O protótipo Navegável 24
16. Nome, Marca e a Campanha Teaser 26
17. Monetização 27
18. Integração com o SEBRAE Digital 28
19. Entrega Final 28
20. Plano de Trabalho 29

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – 2018

Inova Sebrae está 😊 se sentindo orgulhoso.
6 de setembro de 2018 · Adicionar tópicos

GATE III
Dia 04/09 foi muito importante pra mim!
As equipes do meu primeiro ciclo apresentaram as soluções para os investidores - [redacted] e os diretores dos estados envolvidos [redacted]

Foi emocionante ver o desenvolvimento que as 5 equipes tiveram nas últimas semanas! **TODOS DE PARABÉNS!**
Os pitches foram filmados e serão disponibilizados aqui logo mais 🎉
A Diretoria está analisando os materiais e pedidos de cada equipe para deliberar sobre o apoio do SEBRAE Nacional.
A proposta de investimento deve ser divulgada até dia 11/09 (próxima terça).
Os tambores continuam 🥁🥁🥁🥁
MATCHING, INOVAMETRO, MARCA-ME, WASTE MATCH, QUALIFY
#gateIII #inovasebrae



Inova Sebrae para Inovação
6 de setembro de 2018 · 🌐

EITAAAAAA 🥁🥁🥁🥁🥁🥁
Que rolou spoiler básico jaaaaa galera 🤪
Diretores já soltaram infos sobre o gate III
[redacted] 👁️ — 😊 sentindo-se morri mas passo bem com [redacted] e outras 23 pessoas.

[redacted] para Everyone at SEBRAE
6 de setembro de 2018

#inovasebrae Vai aí o resultado do Gate III do Inova Sebrae! Parabéns aos cinco grupos e vamos em frente!!!!

👍❤️😮 38 4 comentários 2 compartilhamentos



ANEXO XVI – POSTAGEM DE PARTICIPANTE DO CICLO I DO INOVA SEBRAE COM ARTIGO VEICULADO EM REVISTA⁷²

[ARTIGO | PAOLA ZORZIN*]

REGRAS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Elas são o oposto do que aprendemos na escola e exigem uma mudança de mentalidade

Fomos instruídos para ser aquele bom aluno, que faz tudo certinho, dentro do esperado, de acordo com o que o professor mandava. Se dava bem quem fazia todos os paracaras, não conversava em aula, obedecia sem questionar e tirava dez em todas as matérias. Mas a Transformação Digital veio para colocar essa lógica de cabeça para baixo! E sem piedade... Sim, identifiquei sete regras que são exatamente o oposto do que aprendemos na escola.

É muito comum vermos empresas de todos os portes querendo inovar no meio digital. Para isso, correm de desesperadamente atrás das tecnologias mais avançadas, de pessoas que saibam usá-las e que conheçam metodologias para projetos digitais. Mas, para inovar nessa nova era, é preciso, antes de qualquer coisa, pensar diferente. É como um edifício que você não consegue reconstruir se não deconstruir antes. E, por isso, é muito mais difícil do que parece.

Vamos, então, às regrinhas da Transformação Digital que você não aprendeu na escola:

1 – Não aceite verdades prontas
Ao invés disso, abuse da formulação de hipóteses. Por que ideias não são verdades prontas e nem partes de verdades absolutas. Ideias se baseiam em hipóteses que precisam ser testadas por meio de experimentos controlados. Se você tratar o que você “pensa que é” como uma verdade, corre sério

2 – Você precisa fazer antes de ter certeza
Por mais que você faça testes, sempre há um elemento de incerteza. No desenvolvimento ágil de softwares, as etapas são curtas, mas uma pequena fase concluída é um fim em si mesma. Não é algo incompleto. É a oportunidade de testar antes de continuar, de investir mais recursos. O planejamento divide o processo em etapas de curtos espaços de tempo, mas que geram produtos passíveis de teste pelo usuário, para então se conduzir por seguir adiante ou repensar o que deu errado e precisa ser mudado – ou, no jargão da área, “pivotado”.

3 – Não confie em você
Seja humilde. Você não tem as respostas. Mas ok! Você só tem que saber fazer as perguntas certas para as pessoas certas: os usuários do seu produto. Por mais que tenha certeza do que é melhor para eles, não confie apenas em você. É importante estar principalmente se a necessidade (ou “dor”) daquelas pessoas realmente existe, e continuar testando cada hipótese e cada pequeno lançamento do seu produto.

4 – Erre rápido! Você vai errar e está tudo bem
Você precisa melhorar sempre, mas não precisa estar sempre certo. Não tenha medo de errar. O



erro é precioso. É impossível você acertar tudo de primeira, porque ninguém tem uma bola de cristal que lhe diga exatamente o que precisa fazer. Então, aceite logo que vai errar de qualquer jeito. O melhor é errar rápido e verificar o que precisa ser mudado, para conseguir acertar rápido também.

5 – Você não tem que ser bom em tudo
Não é como quando você tinha que saber todas as matérias. Agora você tem é que saber escolher bem sua equipe, trabalhar com ela, compartilhar e cooperar. É muito importante que a equipe se complete em termos de habilidades e conhecimentos e que a cooperação e o compartilhamento das informações sejam constantes. Com outras empresas (até competidores), uma atitude colaborativa também pode trazer muito mais retorno. Acredite!

6 – Não existe hierarquia
Essa frase choca, eu sei. Claro que continuarão existindo superiores, a hierarquia não desaparece de fato. O ponto é que o novo papel do líder não é

dar as respostas, mas fazer o time chegar a elas. O líder continua existindo, mas sua função não é ser o dono da verdade e ditar as regras. E essa mesma lógica serve para os meios educacionais: o professor não é mais aquele que sabe tudo e nem o único dono do saber. O aluno tem capacidade de desenvolver seu próprio conhecimento e interagir com o professor em pé de igualdade.

7 – Você tem que aprender a desaprender
Sabe desaprender para poder aprender de novo, e de novo... Infinitamente... Para o resto da vida! Você nunca estará preparado de forma definitiva. O aprendizado não é mais linear. É multidirecional e se manifesta em rede. Portanto, mantenha-se conectado a outras pessoas do mundo digital, conheça experiências de outras empresas e busque aprendizado constante. Crie gosto por aprender. Não se engane: a Transformação Digital exige de nós uma mentalidade muito diferente daquela que aprendemos na escola, mas nunca antes foi tão importante ser um estudante aplicado!

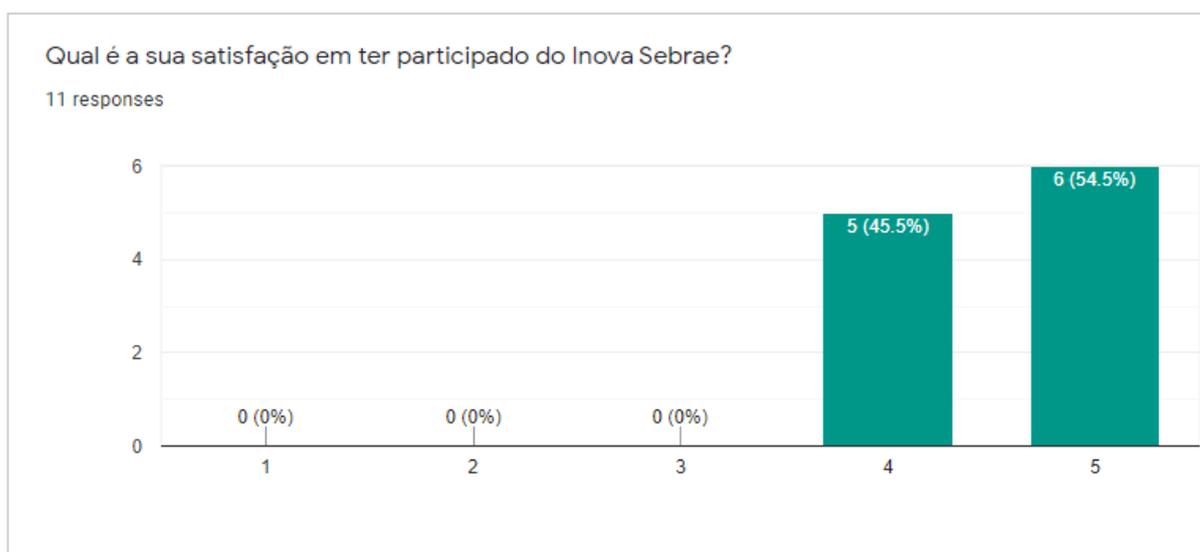
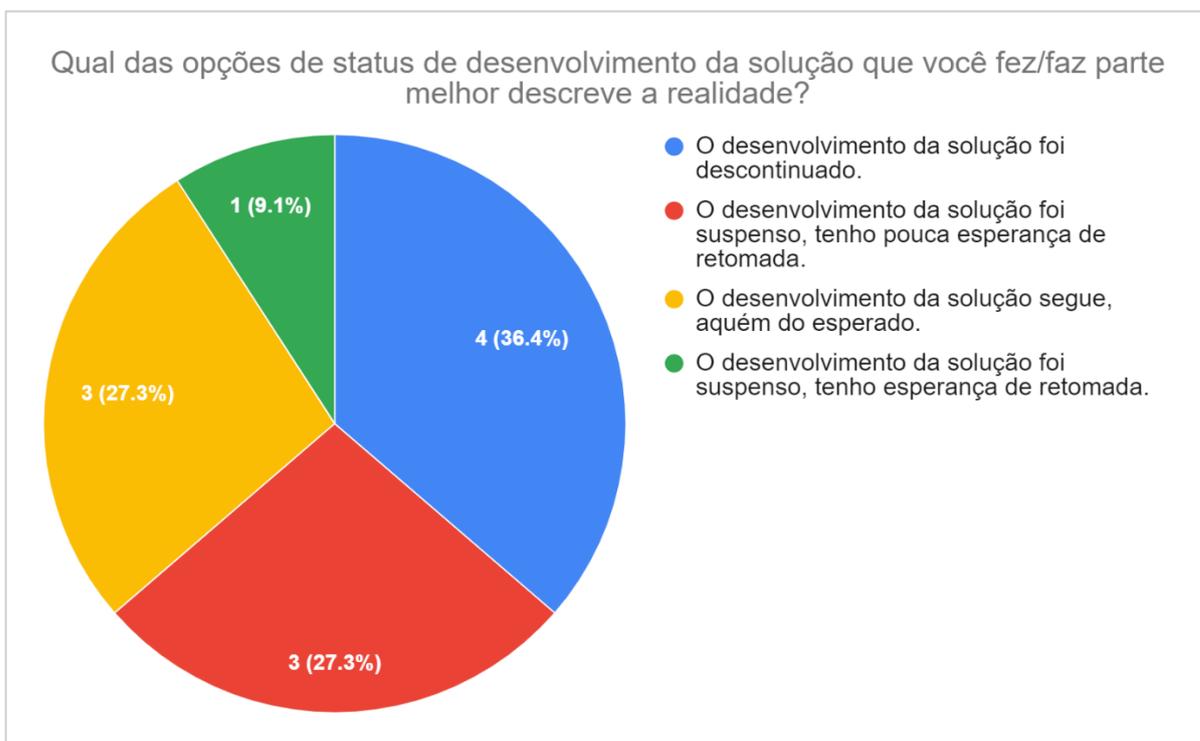
*Paola Zorzin é analista do Sebrae Minas

[72] PASSO A PASSO ABR | JUN 2019

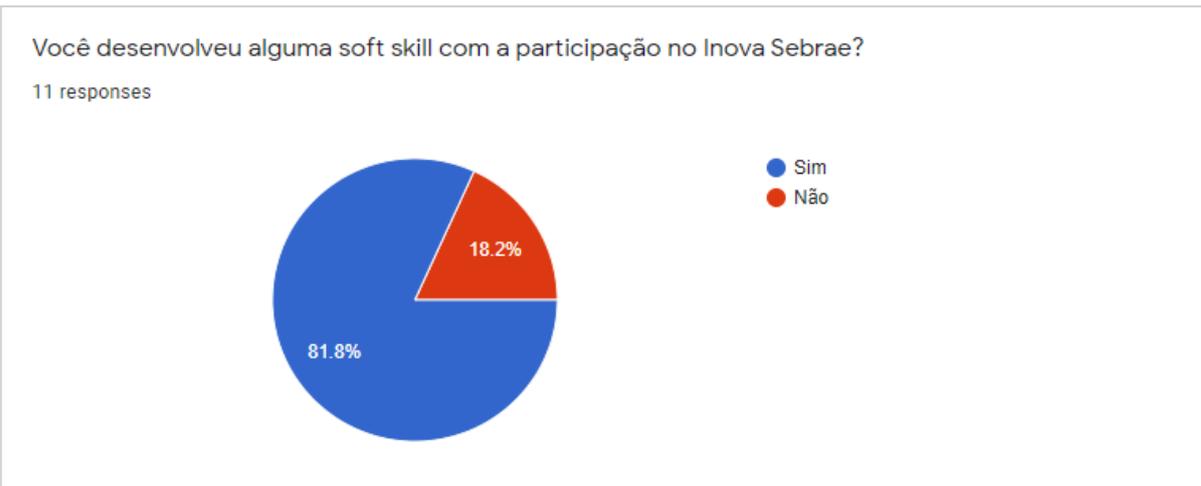
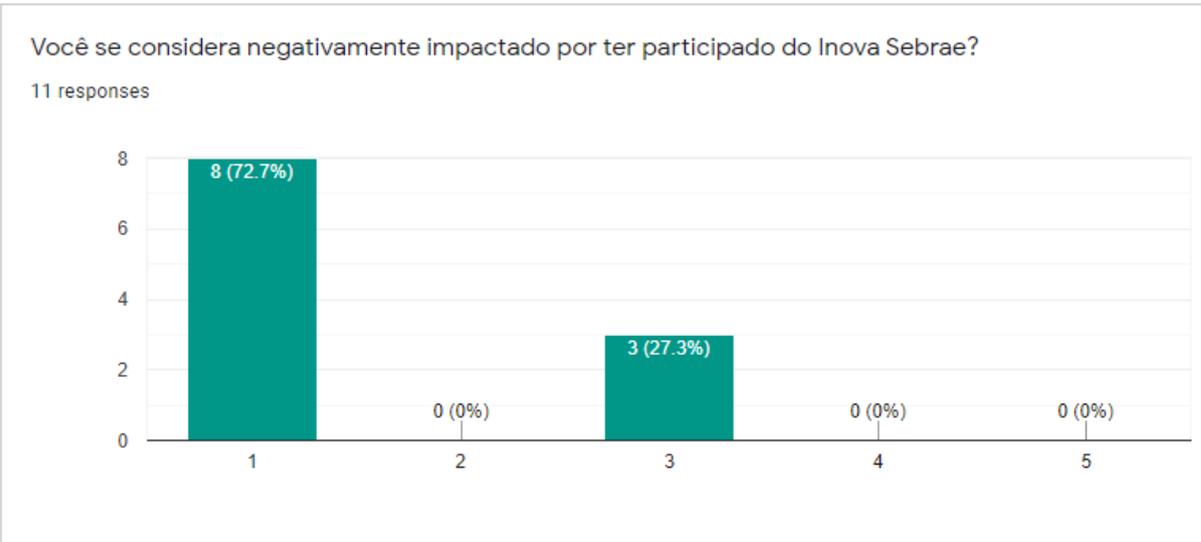
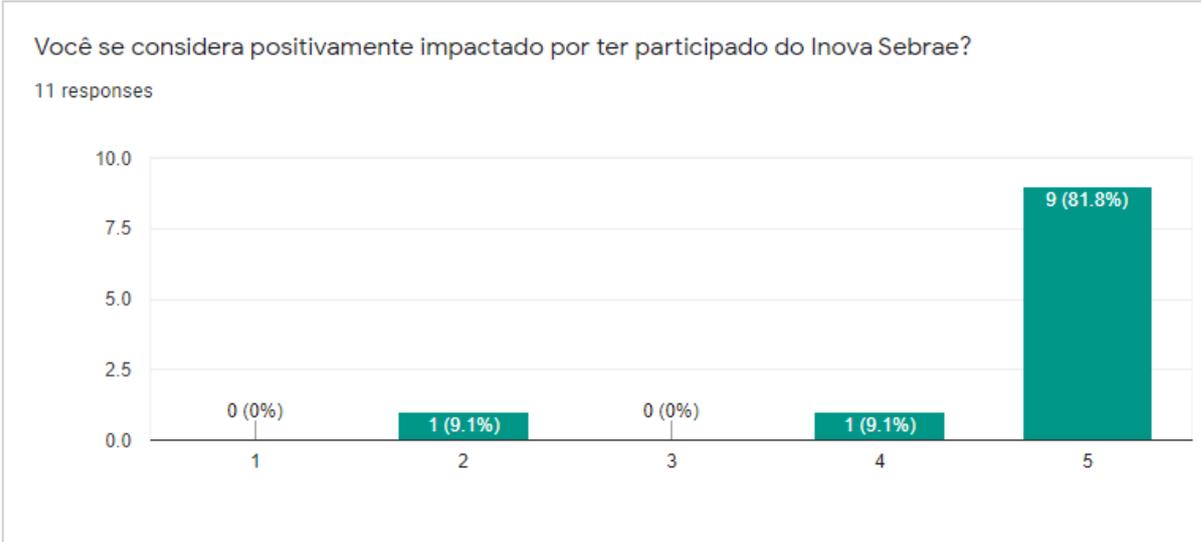
www.sebrae/minasgerais [7]

⁷² Paola La Guardia Zorzin é analista do Sebrae Minas Gerais e membro de uma das equipes finalistas do Inova Sebrae, da solução Marca-me. A rede social em que fez a postagem e reconheceu o Inova Sebrae foi o Facebook. O artigo citado na postagem foi veiculado na Revista Passo a Passo de abril-junho de 2019.

ANEXO XVII – RESULTADOS DA PESQUISA PERCEPÇÕES SOBRE O INOVA SEBRAE (nov. 2019).⁷³



⁷³ As perguntas da pesquisa que solicitavam a determinação de um valor (de 1 a 5), explicavam o 1 como “nada satisfeito”; “nada impactado”; “nada proveitosas”; e o 5 como “totalmente satisfeito”; nada impactado”; “nada proveitosas”, de acordo com o objeto de análise de cada formulação.



Soft Skills

Que habilidade(s) comportamentais você considera que desenvolveu?

9 responses

Foco no cliente, colaboração,

Entender melhor "erros" e mudanças. Até então achava que deveria acertar de primeira.

Com as imersões em pitch minha comunicação se tornou mais eficaz e objetiva, além de estar desenvolvendo muita resiliência para continuar na empreitada.

comprometimento, perseverança, paciência, lidar com situações difíceis

Sensibilidade de pensar na usabilidade do cliente; habilidade para fazer gestão de projeto por método ágil (gestão do tempo); relacionamento interpessoal; gestão de conflitos

foco no cliente, colaboração, colaboração

avaliação, visão global, relacionamento

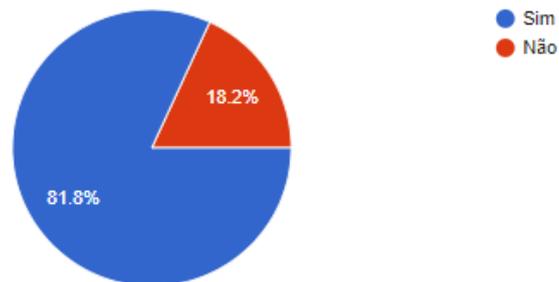
Relacionamento interpessoal, foco no cliente, empatia, colaboração, resiliência, comunicação eficaz, equilíbrio emocional, flexibilidade

74

Demais habilidades e competências

Você desenvolveu outras habilidade(s) ou competência(s)?

11 responses



⁷⁴ A nona (e última) resposta coletada neste questionamento foi: "Paciência".

Demais habilidades e competências

Quais outras habilidade(s) ou competência(s) você desenvolveu?

9 responses

Trabalho em equipe

Entendi melhor o modelo de inovação e o universo de startups e aceleradoras

Como lido mais com criatividade não programava. Hoje estou programando (ainda linguagens básicas) e desenvolvendo esse lado mais técnico, inclusive mais afinado no linguajar técnico. Tenho orgulho de nesse ano ter lançado um Dashboard dos pequenos negócios feito a dedo, sem necessidade de contratação, que pode ser conferido em bit.ly/dados2019 mas reconheço que ainda há muito a me desenvolver. De todos forma, o programa abriu ainda mais a minha mente para novas experiências!

.

Comunicação e resiliência

Avaliação de Startup

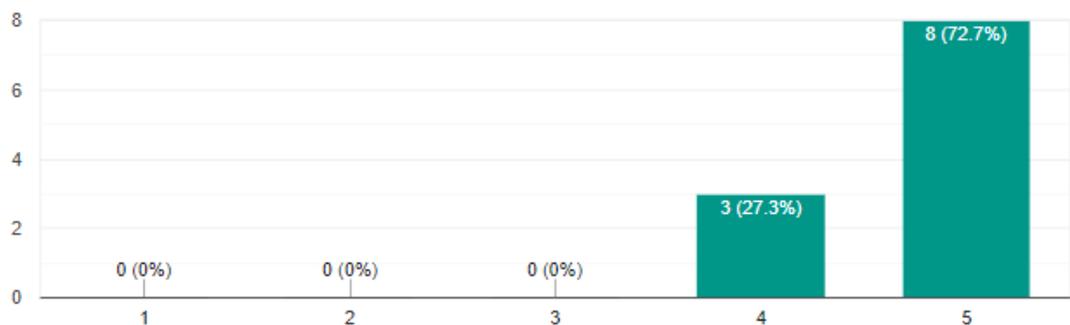
Metodologia ágil para desenvolvimento de soluções.

75

NO GERAL

Você considera que as capacitações presenciais (Inova Week e Inova, meu!) foram:

11 responses



⁷⁵ Os dois últimos comentários foram: “persuasão; visão do negócio; improvisação” e “planejamento”.

Você gostaria que algo tivesse sido diferente nas capacitações presenciais? O que?

7 responses

As capacitações foram precisas, dentro do momento certo para a maturação da ideia em MVP. Me senti em um programa de aceleração de startups. O que senti é que nesses encontros nossa equipe conseguia ser mais produtiva por estar mais próxima e por estarmos distantes das nossas responsabilidades cotidianas. Acredito que, para um sucesso maior do programa, uma imersão de mais tempo até que o MVP fique pronto, poderia dar um gás, tipo uma espécie de hackathon, onde os participantes só saem após passar por maratona de desenvolvimento em busca da solução. Tive a oportunidade de participar de um e achei incrível. Outro ponto que vejo ser delicado é o skills de dev. Depender de contratação/terceirização é comprometedor. O ideal é que tenha em cada time um dev, um designer, um especialista do assunto do problema que a ideia está solicitando e um manager na figura do PO para tocar o barco minimamente organizado e com a visão do usuário sendo o norte de todos. Também reconheço que o mercado esta escasso de perfis assim. Duas startups de BH migraram o seu centro de dev para Manaus, pois não havia mais mão de obra disponível para tal localmente. Outra alternativa seria, em paralelo ao edital, ter uma empresa pareceria que auxiliaria no desenvolvimento da ideia, como a Thoughtworks, ou até mesmo startups especializada em desenvolvimento como parceiras do programa para contornar essa questão.

preparação prévia para participação, tirando maior proveito da capacitação

Talvez incluir uma imersão de 1 semana em alguma metodologia ágil.

A mudança de alguns palestrantes.

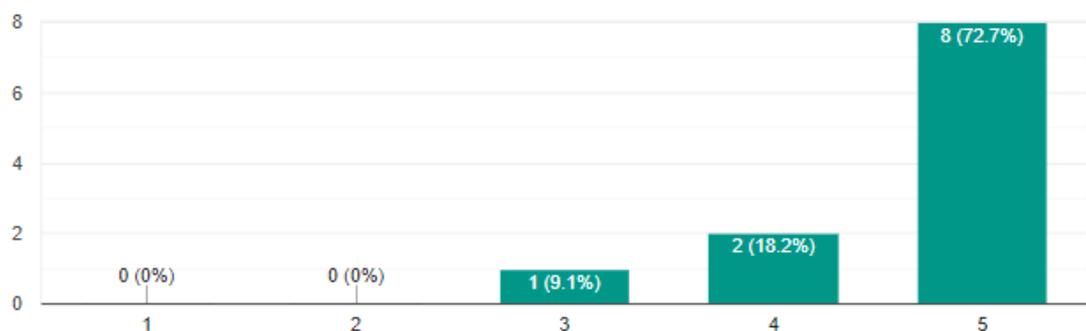
Um treinamento sobre conceitos, um momento de reflexão.

acho que foram bem planejadas.

Mas tempo, foram muito boas!

Os prazos das etapas do Inova Sebrae foram:

11 responses



Você gostaria que os prazos das etapas tivessem sido diferentes? Quais e de que forma?

5 responses

Holofote

Basicamente uma imersão maior para o desenvolvimento do MVP.

não considero os prazos insuficientes, mas sim o apoio ao desenvolvimento. Sem o apoio, o tempo ficou apertado.

Desenvolvimento e apoio poderia ter sido até a solução em produção.

não

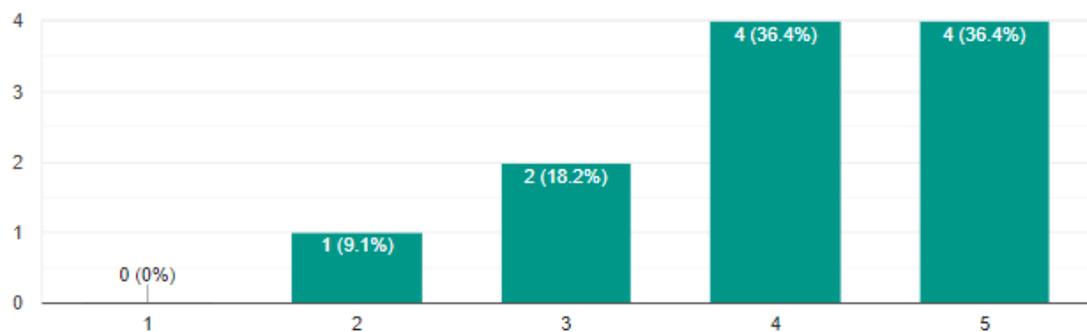
Se você pudesse voltar no tempo sabendo os desdobramentos e o status atual do desenvolvimento da solução proposta pela sua equipe e pudesse escolher, você:

11 responses



Como você avalia o apoio oferecido pelo Sebrae Nacional (proponente do Inova)?

11 responses



Você gostaria que o apoio dado pelo Sebrae Nacional (proponente) tivesse sido diferente? Em que aspectos?

9 responses

Continuidade do projeto, da equipe e condições de trabalho exclusivo ao projeto

As pessoas envolvidas foram sensacionais, porém a descontinuidade do processo me deixou extremamente frustrado

Havia me sentido com uma carga enorme sem apoio da gerência local. Eu entendo que as UFs possuem uma governança interdependente, mas na prática respondemos diretamente as decisões locais. Ao me deparar com o livro O Estilo Startup de Éric Ries, percebi que o Sebrae ainda está distante de adotar um modelo de trabalho parecido, pois a questão hierárquica ainda é muito forte, além do mais, como quase a totalidade dos recursos não dependem do sucesso do cliente, a orientação para cliente é muito quantitativa e superficial. Depois que li o livro Essencialismo, de Greg McKeown, percebi que muito dos problemas que enfrentávamos poderiam ter sido suprimidos pelos simples fato de focarmos apenas em um projeto que de fato fizesse a diferença para o Sebrae e nos nutrisse de propósito para tal. Acredito que o SN possui uma deliberalidade maior e poderia ter nos auxiliado mais de perto, com reuniões presenciais com os nossos "CEOs" para que comprassem a ideia definitivamente e a considerassem de fato em sua matriz de priorização. Essa responsabilidade a mais foi nos dada e gastamos muito tempo convencendo pessoas de que o Inova e a solução trabalhada são importantes e se tratavam do futuro do Sebrae. Ainda numa estrutura fortemente hierárquica, as decisões ainda fluem de cima para baixo e vejo a oportunidade do SN ser mais atuante nesse sentido.

Você gostaria que o apoio dado pelo Sebrae Nacional (proponente) tivesse sido diferente? Em que aspectos?

9 responses

... pessoas de que o Inova e a solução trabalhada são importantes e se tratavam do futuro do Sebrae. Ainda numa estrutura fortemente hierárquica, as decisões ainda fluem de cima para baixo e vejo a oportunidade do SN ser mais atuante nesse sentido.

recursos e capacitações foram ok, porém sem apoio para o desenvolvimento, muitas equipes pararam.

O apoio do Sebrae Nacional poderia ter sido diferente no momento de desenvolvimento final, onde não houve patrocínio da diretoria no que tange recursos humanos (equipe com a dedicação de carga horária necessária).

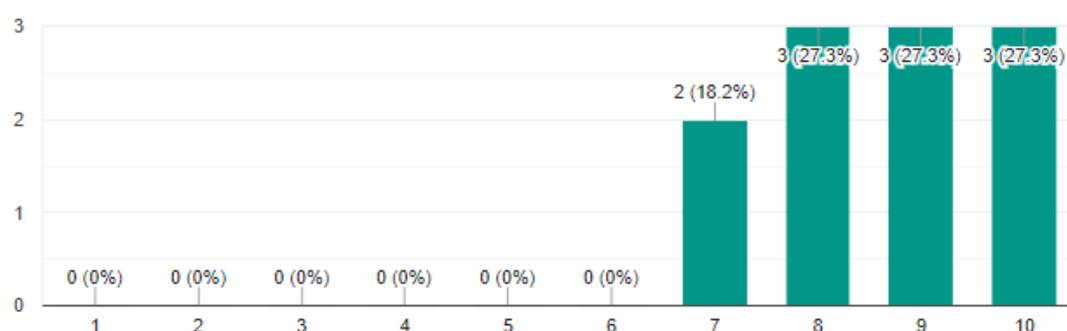
Que os projetos fossem acompanhados até o seu desenvolvimento pelo Nacional e não deixado a critério dos Estados.

Que o Sebrae Nacional pudesse ter mais força junto aos SebraeUfs

Amarrado o comprometimento das UFs na execução das soluções.

No geral, que nota você atribui para a experiência do Inova Sebrae?

11 responses



Comentários finais

5 responses

Como disse, a frustração maior foi ver o trabalho descontinuado sem muita explicação

Quero aproveitar e parabenizar pela iniciativa, pois inovar nunca havia sido algo fácil, ainda mais em organizações tradicionais. O edital abriu uma janela onde não havia luz e acredito que a transformação gerada em cada participante não ficará vazia. Se já não somos os mesmos após o programa, significa que há uma esperança de que toda organização comece a se transformar, e essa transformação surge da individualidade até ganhar proporções coletivas.

Um maior suporte no desenvolvimento, interação com as UFs,

A iniciativa foi muito boa até a fase de apresentação das propostas para a banca. Após isso só foi frustração, Saímos super motivado,s acreditando que poderíamos ver nossa proposta acontecer junto aos empreendedores e empresários, mas inicia-se um projeto com todo "gás" depois todo o tempo, esforço e dinheiro envolvidos vão para o lixo.

Muito bem conduzido, totalmente satisfatório. Paramos por causa de processos internos da UF, mas no todo foi muito bom! Faria novamente com certeza!