

IMO – INNOVATION MANAGEMENT OFFICER

UMA NOVA FUNÇÃO PARA A
EXECUÇÃO DA INOVAÇÃO

ADM. JOSÉ MAURO FLORIANO SILVA

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	3
2	AGRADECIMENTOS	5
3	AFINAL O QUE É IMO?	7
4	IMO E PMO	11
5	PROTÓTIPOS E SUAS ETAPAS	16
5.1	IDENTIFICAÇÃO	18
5.2	PESQUISA	22
5.3	PLANO DE IMPLANTAÇÃO	25
5.4	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	27
6	PERFIL E CARACTERÍSTICAS DO IMO	29
7	PRINCIPAIS DESAFIOS E ATRIBUIÇÕES	33
8	O IMO E O FUTURO PROFISSIONAL	40
9	BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA	42
10	SOBRE O AUTOR	44

1

**IMO - INNOVATION
MANAGEMENT OFFICER**
APRESENTAÇÃO

A primeira vez que ouvi a palavra IMO confesso que imediatamente pensei que seria mais um jargão criado para competir com a nomenclatura já existente, no caso o PMO ou mesmo se tratar de mais um modismo de gestão e práticas de consultorias.

Com o tempo eu identifiquei vários conceitos, desafios e necessidades da atuação do profissional de inovação, principalmente, diante dos enormes desafios de evangelização e acultramento das pessoas, das organizações públicas e privadas, enfim, de todo ecossistema que suporta e contribui com a inovação.

“Com o tempo eu identifiquei vários conceitos, desafios e necessidades”

O amigo Clemente Nobrega foi a pessoa que mais incentivou a criação desta função dentro de minha empresa. Isto aconteceu em 2012 quando ele formou inúmeras pessoas no método Innovatrix.

Após dois anos eu me tornei oficialmente o primeiro executivo IMO das empresas do Grupo Algar, para não dizer do Brasil, com a descrição, plano de cargo e remuneração aprovados pela diretoria no plano de cargos e salários.

Esta minha iniciativa em arriscar o meu cargo anterior foi exatamente por acreditar que o IMO deverá, nos próximos anos, se tornar uma das principais funções das organizações que desejam realmente executar a inovação como verdadeira opção estratégica e fator crítico para a perenidade e competitividade de seus modelos de negócios.

Com este pequeno texto, espero contribuir com a evolução da carreira e motivação de todos aqueles colegas desbravadores, como sempre digo, os verdadeiros Bandeirantes, que trabalham com o firme propósito de contribuir para um mundo mais produtivo, cooperativo, gerador de riquezas e mais sustentável, por meio de conceitos e processos de inovação.

2

**IMO – INNOVATION
MANAGEMENT OFFICER
AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela direção e inspiração, sempre me fazendo antecipar tendências.

Agradeço minha esposa Silvana, minha filha Maria Elisa, meu filho Eduardo Henrique e todos os meus familiares, principalmente meus pais Mauro e Clélia que me deixaram livre para explorar o desconhecido.

Agradeço aos meus colegas, líderes inovadores, que atuam nas áreas de processos e inovação nas empresas do Grupo Algar.

Agradeço aos meus superiores que sempre me apoiaram na minha forma “desestruturada” de atuar e de criar novas alternativas.

Agradeço a toda rede de inovação construída nestes anos de atuação na função.

Obrigado ao Clemente Nobrega pela sabedoria, orientação e provocação para eu me tornar o primeiro executivo com o cargo de inovação do Grupo Algar.

3

IMO – INNOVATION MANAGEMENT OFFICER

AFINAL O QUE É IMO?

IMO é a abreviação de Innovation Management Officer.

A ideia é tornar a gestão da inovação estruturada e focada na execução, tal qual aconteceu com o sucesso da aplicação dos conceitos e ferramentas do escritório de projetos e o profissional PMO – Project Management Officer.

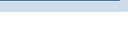
O profissional IMO, na verdade é o guardião, o principal responsável pelos processos de inovação da organização, cuidando dos prazos, qualidade, investimentos, relacionamentos, recursos e ambiente, com o objetivo principal de garantir que a inovação não fique apenas na etapa inicial e conceitual, mas que evolua no sentido de garantir mais retorno dos investimentos assegurando uma verdadeira geração de riquezas.

A gestão da inovação não é algo muito simples, principalmente atuando em uma cultura conservadora e de aversão aos riscos, como é comum nas organizações brasileiras.

Conforme relatório The 2014 Global Innovation 1000, o Brasil não está entre os 100 países que mais investem em Pesquisa e Desenvolvimento.

Outra informação importante se encontra no relatório The Global Innovation Index 2014, em que o Brasil se encontra na humilhante posição “61” no ranking. Veja na próxima página onde o Brasil ocupa no Ranking.

Global Innovation Index rankings

Country/Economy	Score (0-100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank	Efficiency Ratio	Rank	Median: 0.74
Switzerland	64.78	1	HI	1	EUR	1	0.95	6	
United Kingdom	62.37	2	HI	2	EUR	2	0.83	29	
Sweden	62.29	3	HI	3	EUR	3	0.85	22	
Finland	60.67	4	HI	4	EUR	4	0.80	41	
Netherlands	60.59	5	HI	5	EUR	5	0.91	12	
South Africa	38.25	53	UM	9	SSF	3	0.68	93	
Turkey	38.20	54	UM	10	NAWA	6	0.93	11	
Romania	38.08	55	UM	11	EUR	32	0.84	24	
Mongolia	37.52	56	LM	2	SEAO	10	0.68	94	
Costa Rica	37.30	57	UM	12	LCN	4	0.81	38	
Belarus	37.10	58	UM	13	EUR	33	0.83	27	
Montenegro	37.01	59	UM	14	EUR	34	0.62	106	
TFYR of Macedonia	36.93	60	UM	15	EUR	35	0.70	82	
Brazil	36.29	61	UM	16	LCN	5	0.74	71	
Bahrain	36.26	62	HI	44	NAWA	7	0.60	117	
Ukraine	36.26	63	LM	3	EUR	36	0.90	14	
Jordan	36.21	64	UM	17	NAWA	8	0.80	40	
Armenia	36.06	65	LM	4	NAWA	9	0.83	28	

Inovação só acontece com uma **gestão voltada e focada em resultados**.

É bom destacar que nem sempre um maior volume de investimentos produz um bom nível de produtos, processos ou serviços inovadores.

Inovação é consequência de vários fatores que precisam ser cuidadosamente acompanhados e geridos.

Por se tratar de uma mudança cultural, que requer gerenciar ações e atividades que possuem um certo grau de complexidade, **torna-se imperativa e necessária a designação de profissionais dedicados a esta função**. Estes profissionais devem possuir competência, maturidade, visão sistêmica e capacidade para entender e operacionalizar todas as atividades requeridas que levarão as organizações brasileiras a alcançar resultados sustentáveis e conseqüentemente,

ajudar o Brasil a melhorar a sua posição no Ranking Global de Inovação e Competitividade.

Neste sentido, a instituição da função de IMO se apresenta como o principal fator crítico de sucesso para a gestão responsável e coerente de todo processo de inovação.

“Minha esperança é que as organizações contratem para o corpo diretivo líderes com perfil mais inovador e com maior ousadia para pensar, agir, fazer e obter resultados de forma diferente.”

Acredito que nem todas organizações, em um primeiro momento, apoiarão a instalação de uma área e o estabelecimento da função de IMO. Isto se deve ao fato da maioria dos líderes terem uma certa dificuldade na compreensão e capacidade de arriscar em novas apostas e tendências. ***Minha esperança é que as organizações contratem para o corpo diretivo líderes com perfil mais inovador e com maior ousadia para pensar, agir, fazer e obter resultados de forma diferente.*** Com o tempo estes líderes apoiarão a atuação executiva do IMO, o que contribuirá na implantação da cultura e do foco em resultados do programa de inovação de suas organizações.

4

**IMO – INNOVATION
MANAGEMENT OFFICER**

IMO E PMO

Antes de conhecer mais profundamente o que o IMO representa, destacarei algumas funções do PMO e apresentarei paralelamente a diferença do escopo de atuação destes dois profissionais.

Na verdade, estas competências são complementares e devem conviver de forma amigável e colaborativa para a execução de projetos inovadores. O PMO segue os princípios e o método do PMI – Project Management Institute. Informações mais detalhadas podem ser obtidas no <https://brasil.pmi.org/> . Este profissional é o principal responsável pelo gerenciamento de projetos da organização onde atua.

Para gerenciar projetos o PMO aplica conhecimentos e habilidades para a gestão de pessoas e processos, assim como a utilização das ferramentas adequadas a cada situação e exigência.

Por sua vez, o IMO é aquele que irá cuidar principalmente da seleção de ideias e gestão do portfólio de protótipos.

Protótipos são desenvolvidos para a validação mínima viável do produto, serviço ou processo inovador. A prototipação é uma etapa muito importante para realizar a prova de conceitos e assim evitar custos e investimentos elevados, desperdício de tempo da equipe e respectivos superiores, como também facilitar a tomada de decisão para avançar ou não nas próximas etapas do projeto de inovação. O conceito principal, como diz o amigo Clemente Nobrega: Erre rápido, não continue errando o tempo todo.

Da mesma forma que o PMO, o IMO também aplica seus conhecimentos e habilidades na gestão de pessoas e processos,

utilizando ferramentas específicas de inovação, como por exemplo o MVP – Mínimo Produto Viável, DT – Design Thinking, dentre outras.

Voltando ao PMO, ele também conduz os processos relativos ao gerenciamento de projetos que são: Iniciação, Planejamento, Monitoramento e Controle, Execução e Encerramento. O PMO baseia-se principalmente no BP – Business Plan do projeto, garantindo de forma disciplinada consistente e rigorosa, o cumprimento de cada etapa.

O IMO por sua vez precisa agir de forma rápida e focada. Ao identificar uma oportunidade para solucionar um problema real ou potencial, ele inicia rapidamente os testes da solução.

O seu planejamento é simples e intuitivo, utilizando o BMG – Business Model Generation (CANVAS) e após algumas semanas valida a solução e promove a tomada de decisão em continuar ou não o desenvolvimento do modelo.

Neste ponto, o IMO se depara com inúmeras barreiras relacionadas aos processos de decisão, compras, adequação de sistemas, gestão de recursos, dentre outras. A alta administração precisa aumentar a autonomia do IMO com o objetivo principal de não comprometer a implantação e avaliação do protótipo. Vale lembrar que sem a etapa de prototipação a organização corre um enorme risco em investir em projetos com premissas não validadas e que poderão trazer enormes prejuízos como: custos não previstos, mercado não contemplado, desejos do mercado não mapeados, falta de motivação da equipe de projeto, resultados muito menores do que o previsto no Plano de Negócios, perda de credibilidade interna e externa, além de outras infinidades consequências.

O PMO é o responsável por garantir a comunicação e entendimento dos atores do projeto, destacando: O patrocinador, o gerente, as equipes de gerenciamento e da operacionalização e das partes interessadas no sucesso do projeto.

O IMO também precisa garantir uma boa comunicação dos estágios do protótipo, principalmente com aqueles que podem apoiar a execução e o sucesso esperado. ***Por ser uma novidade, nem sempre é uma tarefa fácil conseguir o apoio daqueles que realmente têm o poder e autoridade da mudança.*** O IMO precisa ter paciência, perseverança, bons argumentos e autoridade para conduzir os protótipos que realmente irão beneficiar a organização e as partes interessadas.

“Por ser uma novidade, nem sempre é uma tarefa fácil”

As equipes que desenvolverão os protótipos precisam estar conscientes de que enfrentarão diversas dificuldades e resistências. Caso os protótipos não sejam conduzidos por equipes experientes, perseverantes e com um patrocinador forte, a probabilidade de insucesso é enorme.

O PMO aplica ferramentas e técnicas a fim de cobrir todas as áreas de conhecimento para o sucesso do projeto: Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicação, Riscos e Aquisições. Com a mente voltada ao atendimento às necessidades e expectativas dos clientes e das equipes, desenvolve ações para que estas áreas sejam perfeitamente gerenciadas e acompanhadas. Da mesma maneira, o IMO utiliza ferramentas para tratar do processo de seleção de ideias e execução dos protótipos, promovendo ações para cobrir cada uma dessas áreas de conhecimento em um período bastante curto, que varia entre 30 e 90 dias.

Geralmente o PMO gerencia projetos que possuem investimentos milionários para a sua execução.

O IMO, por sua vez, otimiza recursos e investe baixo volume de recursos exatamente por se tratar de um protótipo.

Nas empresas que não possuem o profissional PMO, o IMO deve assumir a gestão dos projetos de inovação, neste caso, poderá exigir um maior volume de recursos.

Para facilitar o entendimento, apresento abaixo um quadro resumo das atuações do PMO e IMO.

<i>Descrição</i>	<i>PMO</i>	<i>IMO</i>
Conhecimentos e habilidades para a gestão de pessoas e processos	Sim	Sim
Utiliza ferramentas e técnicas de gestão	Sim	Sim
Gerencia o portfólio de protótipos	Não, apenas toma conhecimento	Sim
Gerencia as etapas do projeto	Sim	Não, apenas acompanha
Trabalha com rapidez e agilidade na execução	Não	Sim
Utiliza o BP – Business Plan	Sim	Não, apenas tem como objetivo final.
Utiliza o BMG – Business Model Generation (Canvas)	Não	Sim
Tem autonomia para decidir sobre parar ou avançar as etapas	Não	Sim
Gerencia enorme volume de investimentos	Sim	Não

5

IMO - INNOVATION MANAGEMENT OFFICER

PROTÓTIPOS E SUAS ETAPAS

Gerenciar protótipos é uma das principais responsabilidades do IMO. Mas o que significa? Como selecionar as melhores ideias para prototipação? Como aprovar ou reprovar os resultados dos protótipos?

Anteriormente apresentamos alguns conceitos do protótipo.

No setor industrial a prática de prototipagem é muito comum. No setor de serviços é ainda uma novidade. A ferramenta que mais explora a prototipagem é o Design Thinking. Sugiro aos leitores tomar conhecimento desta ferramenta que tem sido muito bem utilizada pelas diferentes áreas das organizações, principalmente relacionadas a prestação de serviços.

Na minha experiência o melhor protótipo é aquele que utiliza os recursos disponíveis. Fazer com o que temos e não esperar a aquisição daquilo que não temos. Quando isto não acontece os prazos são extrapolados causando prejuízos à equipe e por consequência à organização.

Por ser a criação e implantação de algo que é novo, torna-se necessário treinar a equipe antes de efetivar a mudança. Inúmeros projetos foram descontinuados exatamente por este motivo. Aconteceu a implantação das mudanças sem ter um ambiente e equipes preparadas para receber e desenvolver o novo processo, serviço ou produto.

A fase de prototipagem é um período onde são levantados todos os impactos, aspectos e consequências das mudanças desejadas. Da mesma forma, acontecem nesta fase as adequações necessárias para dimensionar e experimentar os impactos dessas mudanças. Por acontecer em um ambiente controlado a equipe de prototipagem e envolvidos terão uma postura mais colaborativa e mais audaciosa para implementar as ações planejadas.

Os protótipos devem seguir algumas etapas, conforme descritas a seguir.

5.1

IMO - INNOVATION MANAGEMENT OFFICER

IDENTIFICAÇÃO

As equipes devem investir um tempo para identificar o protótipo. Não somente o nome, mas também definir o que realmente será trabalhado na prototipagem. Qual é o objetivo do protótipo. Qual é o problema real que será resolvido.

Identificar os membros das equipes é um fator crítico de sucesso. Os melhores devem fazer parte da equipe. Os mais experientes, os melhores negociadores, os que tiverem maior conhecimento do processo a ser tratado, os que sabem realmente trabalhar em equipe, os que são realmente comprometidos com o resultado, os que têm uma postura de romper limites, os que são perseverantes, os empreendedores, e outras qualidades que tornarão a equipe forte o suficiente para fazer o novo existir.

O protótipo não é simplesmente um “piloto”, sobretudo é o projeto implantado em escala menor com todos os aspectos e critérios sendo testados e colocados em prática em situação real.

***“O protótipo não é simplesmente um “piloto”,
sobretudo é o projeto implantado
em escala menor”***

Sugerimos também que seja identificado um “padrinho” do protótipo. Este padrinho deve ter autoridade suficiente para dar o suporte necessário à equipe de protótipo.

Geralmente ele responde por um cargo ou função da alta administração. Um executivo que conhece bem o ambiente, processos e áreas em que o protótipo será desenvolvido.

O padrinho deve conduzir as reuniões com as áreas e responsáveis para validar ou não os resultados do protótipo e decidir sobre a aprovação e o início do projeto.

Uma das grandes contribuições do Innovatrix de Clemente Nobrega e Adriano Lima, está na determinação de qual JOB (tarefa), que o usuário realiza para a equipe propor as inovações. Recomendo a leitura deste livro para aprofundar o conhecimento deste item.

Além do JOB é preciso definir quais contradições ou dilema do negócio o protótipo irá resolver. Temos um exemplo interessante para isto. Uma equipe precisava melhorar o tempo de atendimento, entretanto, não poderia aumentar o número de Postos de Atendimento. Então a contradição ficou assim: Como melhorar o atendimento sem aumentar o atendimento?

Como ensina o mestre Clemente Nobrega, pensar nas contradições é um verdadeiro caminho para as inovações.

Outro ponto é utilizar os princípios inventivos. Estes princípios foram estabelecidos por Altshuller ao avaliar mais de 3000 patentes. Ele chegou à conclusão que foram usados alguns princípios para que a inovação acontecesse. Desta forma, ele estabeleceu os 40 princípios inventivos que são apresentados abaixo.

A utilização destes princípios promove um pensamento diferente e ajuda o processo de inovação.

Por exemplo, o princípio 25, autosserviço, pode ser aplicado a inúmeras situações. Foi o que aconteceu com os caixas eletrônicos. No passado os clientes enfrentavam longas filas para serem atendidos por um caixa. Com a introdução dos caixas eletrônicos e internet banking, os próprios clientes realizam as suas operações sem o apoio de um caixa.

Mais informações podem ser obtidas no estudo do TRIZ e encontradas no livro Innovatrix.

Princípios Inventivos

1.Segmentação ou fragmentação	21.Aceleração
2.Remoção ou extração	22.Transformação de prejuízo em lucro
3.Qualidade localizada	23.Retro alimentação
4.Assimetria	24.Mediação
5.União ou mistura	25.Auto-serviço
6.Universalização	26.Cópia
7.Alinhamento	27.Uso e descarte
8.Contrapeso	28.Substituição de meios mecânicos
9.Compensação prévia	29.Construção pneumática ou hidráulica
10.Ação prévia	30.Uso de filmes finos e membranas flexíveis
11.Amortecimento prévio	31.Uso de materiais porosos
12.Equipotencialidade	32.Mudança de cor
13.Inversão	33.Homogeneização
14.Recurvação	34.Descarte e regeneração
15.Dinamização	35.Mudança de parâmetros e propriedades
16.Ação parcial ou excessiva	36.Mudança de fase
17.Transição para nova dimensão	37.Expansão térmica
18.Vibração Mecânica	38.Uso de oxidantes fortes
19.Ação periódica	39.Uso de atmosferas inertes
20.Continuidade da ação útil	40.Uso de materiais compostos

A equipe precisa também mapear as barreiras a serem superadas durante o trabalho, pensar em termos de probabilidade e risco, definindo ações ou soluções para mitigar estas barreiras.

Nesta etapa de identificação, outras informações devem também ser levantadas pelas equipes de protótipos. São elas:

1. Escopo – Qual o problema resolve?
2. Abrangência – Local, regional, nacional....
3. Público-alvo – Cliente da base, potenciais....
4. Quais itens da proposta de valor precisam ser validados (preço, usabilidade, segurança, funcionalidades...)
5. Período de prototipagem
6. Critérios de aceitação

5.2

**IMO - INNOVATION
MANAGEMENT OFFICER**

PESQUISA

A próxima etapa é trabalhar na personalização do público alvo. Uma das principais ferramentas que é usada nesta fase é o Mapa de Empatia.

É uma forma visual de identificar o tipo de público que o protótipo irá afetar ou considerar na implantação das soluções do protótipo.

A metodologia Design Thinking oferece ótimas orientações e dicas para que esta etapa seja bem elaborada e bem sucedida.

A seguir apresento a figura deste mapa.



Nesta etapa também as equipes devem preparar o CANVAS do protótipo.

O Canvas é uma forma de pensar e apresentar um Business Case. Aqui vale reafirmar que no protótipo não se avalia por enquanto o Business Plan, uma vez que ainda não temos parâmetros concretos para se elaborar este plano.

O Canvas é uma ferramenta que irá ajudar a equipe de protótipo a definir os principais critérios e pontos relevantes a serem considerados no desenvolvimento, implantação e avaliação da solução proposta.

Mais informações sobre esta ferramenta pode ser obtida pelo livro Business Model Generation de Alex Osterwalder.

Abaixo um exemplo de Canvas.



5.3

**IMO - INNOVATION
MANAGEMENT OFFICER**
PLANO DE IMPLANTAÇÃO

As equipes de protótipo devem estabelecer um plano de implantação constando as principais ações a serem desenvolvidas e seus respectivos responsáveis.

O tempo de implantação deve ser mais detalhado, assim como os respectivos custos para que o protótipo não ultrapasse o orçamento estabelecido.

A frequência de acompanhamento deve ser no mínimo semanal, uma vez que as equipes possuem um prazo bem limitado para implantar o protótipo e apresentar os resultados obtidos para a tomada de decisão.

5.4

**IMO - INNOVATION
MANAGEMENT OFFICER**

**DEMONSTRAÇÃO
DE RESULTADOS**

Ao final do período de implantação, as equipes devem elaborar um relatório de todos os resultados qualitativos e quantitativos obtidos na implantação do protótipo.

As equipes devem elencar as razões pelas quais o protótipo deve ou não ser aprovado e transformado em projeto de inovação.

Todas as observações e recomendações devem ser registradas nesta etapa. Esta etapa tem uma importância tão significativa que poderá contribuir para o sucesso ou não do projeto de inovação.

As equipes devem ser francas ao recomendarem a aprovação ou não do protótipo, o que evitará inúmeros desperdícios de recursos financeiros e da força de trabalho.

“As equipes devem ser francas ao recomendarem a aprovação ou não do protótipo”

Ratifico a importância da prototipagem como um exercício fundamental para garantir o sucesso da organização.

Pela minha experiência, todos os projetos que não foram precedidos por protótipos, encontram inúmeras barreiras, resistências e frequentemente precisam fazer customizações constantes de suas soluções.

Prototipação é um excelente exercício para se evitar gastos desnecessários e garantir uma melhor eficácia da solução a ser implantada.

6

IMO – INNOVATION MANAGEMENT OFFICER

**PERFIL E CARACTERÍSTICAS
DO IMO**

Para falar do perfil e características do IMO é necessário fazer algumas considerações preliminares sobre a administração de empresas.

Como sou administrador formado em 1987 pela Universidade Federal de Uberlândia, posso afirmar que naquela época os alunos não eram estimulados a empreender ou inovar.

Estávamos inseridos em um contexto onde a maior luta da equipe econômica do governo e empresas era o combate à inflação e controle de custos ao extremo, a administração tinha como foco a gestão das atividades de forma a controlar custos e aumentar a produtividade.

Não tínhamos um mundo globalizado e a política econômica possuía várias barreiras para a entrada de novos competidores no Brasil.

A visão de mundo era bastante restrita e o esforço era muito mais voltado para a manutenção do “status quo” inclusive impedindo estudantes a manifestarem seus interesses, pensamentos e desejos. Era um mundo muito proibitivo e coercitivo. Muita repressão do livre comércio e do pensamento.

Este cenário está completamente alterado na atualidade. O mercado é globalizado e o profissional que não estiver conectado com os conhecimentos e fatos que acontecem no planeta terra terá dificuldades em se manter no mercado de trabalho.

A competição é evidente, novos produtos, serviços e processos sendo criados a todo momento.

Centros de pesquisas espalhados no mundo estão desenvolvendo soluções de forma cada vez mais rápida. Enquanto alguns trabalhadores estão dormindo, outros literalmente estão acordados e criando novos produtos, processos e serviços.

A oferta é imediata e a comunicação instantânea.

Diante deste cenário, o profissional que deseja atuar como IMO precisa utilizar suas habilidades, conhecimentos e atitudes para ir além das fronteiras mentais, estruturais e geográficas.

“A oferta é imediata e a comunicação instantânea.”

Deve ser um profissional com visão de futuro apurada, com facilidade em estabelecer relacionamentos e negociações, habilidoso em comunicar de forma clara, ou seja, um verdadeiro evangelista para proclamação das boas novas, práticas e conceitos de inovação.

Deve ser persistente, coerente e paciente. Por estar enxergando o futuro, aquilo que irá acontecer nos próximos 3 a 10 anos, precisa aguardar e cuidar de todos os aspectos de relacionamento e gestão para que os resultados e frutos de suas sementes plantadas nas mentes e corações dos diferentes públicos, sejam colhidos e apropriados pela organização e pela sociedade.

Deve desenvolver a competência de marketing e vendas, além de conhecer profundamente a gestão financeira a fim de propor e defender investimentos necessários para a execução dos projetos e a obtenção de recursos para a inovação.

Gestão de equipe é a principal competência que deve desenvolver e possuir. A inovação só acontece efetivamente com trabalho em equipe.

Estabelecer relacionamento com o público acadêmico e governamental requer uma postura política apurada, elegante e ética.

Como podemos notar, o IMO é um profissional bastante completo e merece ser valorizado nas organizações onde atua. Estar próximo do nível superior de decisão é fundamental para que o programa alcance resultados desejados e esperados.

A agenda das organizações deve abrir espaços nobres para que o IMO possa apresentar informações, recomendações e propostas para a evolução do programa de inovação.

O IMO precisa influenciar as organizações a estabelecer um programa de meritocracia. O reconhecimento do esforço em fazer diferente deve ser uma temática constante e recompensadora. Deve haver estímulo para as pessoas investirem o tempo e conhecimentos para descobrir novas maneiras e alternativas para fazer processos, produtos e serviços diferentes.

Não são todas as pessoas que realmente querem arriscar o que já alcançaram em novas propostas e projetos. Elas, da mesma forma que o IMO, devem ser persistentes e irem avançando passo a passo rumo a implementação do NOVO. E esta persistência deve ser recompensada pela alta administração.

O reconhecimento pode ser desde uma apresentação em público, um destaque nos meios de comunicação ou um valor em dinheiro do percentual dos resultados financeiros obtidos.

No grupo Algar existe uma política para a premiação em dinheiro de todos os protótipos e projetos implementados considerando-se o resultado líquido financeiro. No início do programa em 2002 enfrentamos várias resistências, mas atualmente esta prática já é comum e existe um esforço de reconhecer ainda mais aqueles que estão envolvidos no programa de inovação.

7

IMO – INNOVATION MANAGEMENT OFFICER

**PRINCIPAIS DESAFIOS
E ATRIBUIÇÕES**

A seguir são apresentados os principais desafios e atribuições do IMO. Dependendo do ambiente, da cultura e tamanho da organização, poderá exigir uma adequação visando sempre a obtenção dos melhores resultados no desempenho desta função.

1. Promover a cultura de inovação, conduzindo ações para a execução do programa de inovação nas empresas.

Comentário: *Inúmeros estudos revelam que uma nova cultura só é implementada em um período médio de 5 anos. Diante desta afirmação, podemos concluir que quanto maior o tempo que a organização levar para tomar a decisão em promover a cultura de inovação, mais longínqua será a obtenção dos resultados. Eu gosto sempre de escrever inovação, destacando-se ação em letras maiúsculas, ou seja, inovAÇÃO!*

Este destaque proposital foi devido aos meus primeiros estudos do tema, onde percebi que havia muito discurso e pouca prática da inovação no Brasil. Sem ação constante e efetiva nada acontece. Não há mudanças relevantes e por isto os programas de inovação não entregam resultados ou novos modelos perenes e sustentáveis. O IMO deve planejar o futuro, estabelecendo e executando ações de forma constante e assertiva.

2. Representar a organização nos eventos e entidades de fomento à inovação, buscando parcerias e fontes de recursos.

Comentário: *A organização, independentemente de seu tamanho, exige muita dedicação ao ambiente interno. Todos os colaboradores desempenham funções que exigem muita atuação nos processos internos. O IMO precisa atuar internamente para identificar oportunidades de inovação e acessar o ambiente externo continuamente. Precisa participar ativamente de eventos e entidades de fomento à inovação, construindo assim, uma rede forte de parceiros que poderão ajudar a sua organização a inovar ainda mais. Além disto, o IMO precisa compreender e identificar fontes de recursos a fim de dividir o risco inerente à inovação.*

3. Transformar a cultura das empresas para a prática de métodos e ferramentas de inovação.

Comentário: *No Brasil as decisões geralmente são tomadas mais pela emoção e palavras do que fruto de uma análise profunda de dados e fatos. A cultura latina é muito mais voltada ao relacionamento do que a capacidade de levantar e analisar situações. A tomada de decisão é fundamentada mais em argumentos do que pela análise estatística. O IMO precisa trabalhar a cultura da organização para que as inovações não sejam realizadas com o mesmo modelo mental. A utilização de métodos e ferramentas de inovação precisa ser fortalecida, a fim de evitar ações baseadas apenas em argumentos ou levantamentos superficiais dos problemas reais a serem tratados ou solucionados.*

4. Promover a evolução dos modelos de negócios da organização, a fim de torná-la mais inovadora e competitiva.

Comentário: *As organizações só conseguem sobreviver em um mercado se tiver bons modelos de negócios. Como acontece na natureza, os modelos precisam se renovar diante das mudanças que ocorrem no ambiente de negócios. Novas exigências dos consumidores, novos concorrentes, novas legislações, novos fatores econômicos e financeiros, novos talentos, enfim, os modelos devem evoluir para não ficarem desatualizados e sem cumprir os propósitos de valor estabelecidos na sua fase de crescimento. Novos modelos de negócios exigem um pensamento e prática inovadora.*

5. Formar uma equipe de inovação atuante e voltada para a execução de estratégias de inovação.

Comentário: *Certa vez ouvi uma frase muito impactante: O atleta pode ganhar um troféu, mas a equipe é quem ganha um campeonato. Podemos estabelecer um paralelo para a inovação. Um componente pode ser brilhante, ter boas ideias e bom desempenho, mas é a equipe que conseguirá sustentar toda mudança necessária para que a inovação seja praticada em uma organização. O trabalho principal do IMO é identificar os talentos e promover o seu desenvolvimento visando sempre compor uma equipe atuante e vencedora. Uma das formas é criar um Comitê de Inovação onde estes talentos possam discutir e propor ações de inovação.*

6. Promover ambiente propício para os colaboradores da organização inovarem e incentivar a interação externa para o recebimento de contribuições para inovar em produtos, processos e serviços.

Comentário: *Todos os especialistas atribuem ao ambiente o principal atributo para que o sucesso aconteça. Um ambiente onde as regras são rígidas, as pessoas não podem dar suas contribuições e nem expressar suas opiniões, onde o respeito à hierarquia é algo que é levado aos extremos, onde não há liberdade de formar ou trabalhar equipes, onde o erro é coercitivo e punitivo, sem dúvidas não acontecerá a inovação. Cabe ao IMO identificar oportunidades para tornar o ambiente mais leve, mais participativo, mais criativo e mais aberto ao novo. Outro aspecto a considerar é que quase sempre a organização não possui todos os conhecimentos e experiências para fazer o novo acontecer. O IMO deve ser exemplo na criação de uma rede externa para que a interação e troca de experiência aconteça de uma forma natural e colaborativa. Participar de associações, encontros, debates, seminários e fóruns externos é algo imperativo para o IMO.*

7. Garantir a estruturação e execução do Programa de Inovação, a fim de oferecer novos produtos, processos, serviços e modelos de negócios para os clientes internos e para o mercado.

Comentário: O IMO é o principal responsável pela estruturação e execução do Programa de Inovação. Programa e não projeto, devido ao fato da inovação ser uma busca e prática contínuas. O IMO deve cuidar de todas as etapas de criação, seleção, acompanhamento, reconhecimento, avaliação e evolução das atividades de inovação. Estabelecer métricas para garantir que o Programa alcance os resultados planejados e que sejam estabelecidas novas metas a serem alcançadas no curto, médio e longo prazo. Com estas práticas e atitudes, certamente novos produtos, processos, serviços e modelos de negócios surgirão para os clientes internos e para o mercado.

8. Criar e coordenar eventos, garantindo a presença interna e externa do ecossistema de inovação.

Comentário: No Brasil ultimamente encontramos inúmeros eventos que tratam do assunto inovação. Entretanto, apresentam conceitos e cases de sucesso muitas vezes distantes da realidade das empresas e ambientes brasileiros. O IMO deve criar e coordenar eventos customizados para o público e realidades do Brasil. Garantir a participação do público interno e externo a estes eventos é uma das formas de criar um ambiente e cultura de inovação. Convidar sempre palestrantes internos e externos que tenham vivência na implantação de produtos, processos e inovação para que o público veja na prática e não na teoria, o que a inovação pode fazer pela empresa, para a sociedade e para o Brasil. Existem inúmeros parceiros e entidades de inovação que podem contribuir com a divisão dos custos destes eventos, apoiando desde passagens e diárias de palestrantes até a campanha de divulgação.

9. Garantir a estrutura e recursos na condução de protótipos e projetos de inovação.

Comentário: *Uma das leis de marketing é: Sem recursos nada decola. O mesmo acontece com a inovação. Não basta focar somente em eventos ou promoções. O IMO deve lutar para garantir uma estrutura e recursos para a condução de protótipos e projetos de inovação. Existem inúmeras oportunidades para conseguir pessoas e recursos financeiros em entidades voltadas a promoção da inovação. Desde editais e acordos, até uma negociação com Fundos de Investimento, existem formas de compor equipes e ter recursos para implementar a inovação. O IMO deve estar atento a estas oportunidades e estabelecer estratégias para a execução dos planos de estruturação e obtenção de recursos internos ou externos.*

10. Selecionar, conduzir e realizar análises críticas dos protótipos de inovação.

Comentário: *O IMO é o principal agente da inovação em qualquer organização. Deve estabelecer processos e critérios para a seleção, condução e realização de análise crítica dos protótipos. Sem protótipos não existirá projetos, sem projetos não haverá resultados, sem resultados o programa de inovação cairá no descrédito e na dúvida dos investidores e da alta administração. O cuidado com este processo deve ser a principal responsabilidade do IMO. A inovação só poderá ser efetivamente constatada em uma organização com a apresentação de um bom portfólio de protótipos. O IMO deve ser avaliado por esta entrega, caso contrário, todos os esforços serão em vão e não passarão de uma ação festiva e de movimento. NÃO CONFUNDA MOVIMENTO COM AÇÃO.*

11. Definir os indicadores de desempenho do Programa e o respectivo processo de comunicação.

Comentário: *Sem medição não há gestão. Como medir a evolução de qualquer programa em uma empresa sem ter indicadores claros e consistentes? O IMO deve estudar e identificar um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros para avaliar o desempenho do programa de Inovação. Estes indicadores também serão utilizados como itens principais do processo de comunicação aos stakeholders.*

12. Propor à Alta Administração as diretrizes de formação e reconhecimento que fomentem o programa e a cultura de inovação da Empresa.

Comentário: *Após desenvolver todas as responsabilidades e atividades anteriores o IMO alcançará a autoridade e reconhecimento necessários para ser o principal interlocutor do Programa de Inovação junto à Alta Administração. Deve propor diretrizes de formação e reconhecimento para que o programa continue evoluindo e a cultura seja efetivada em toda organização.*

8

IMO - INNOVATION MANAGEMENT OFFICER

**O IMO E O FUTURO
PROFISSIONAL**

Como foi apresentado neste pequeno texto, o IMO é um profissional importantíssimo na condução e implantação de programas e cultura de inovação nas organizações. Além da persistência presente em todos profissionais que trabalham com a novidade, o IMO possui credenciais suficientes para que a inovação seja desejada e reconhecida por todos os componentes do ambiente organizacional. Seja em uma pequena empresa ou em uma organização não governamental, a competência do IMO pode contribuir e revolucionar os produtos, processos e serviços oferecidos aos clientes. Acredito que em poucos anos, a maioria das organizações brasileiras terá em sua estrutura o cargo de IMO de forma oficial.

“Acredito que em poucos anos, a maioria das organizações brasileiras terá em sua estrutura o cargo de IMO de forma oficial. ”

O Brasil precisa deste profissional cada vez mais qualificado e reconhecido. O IMO é o principal agente de identificação e implantação dos novos produtos, processos, serviços e outros resultados advindos da implantação da inovação. Faço um pedido especial a todos empresários, presidentes de entidades governamentais e não governamentais, que apreciem este trabalho e tomem a decisão de introduzir a função de IMO de forma efetiva, clara e reconhecida em suas organizações para promover a cultura de inovação e contribuir para que o Brasil consiga reconhecimento do mercado interno e externo, alcançando resultados mais expressivos dos seus programas de inovação.

A todos os profissionais que desejarem trilhar os caminhos da inovação, estabeleçam estratégias e proponham a mudança de seus cargos para o status de IMO. Esta atitude fortalecerá e valorizará a função de inovação, além de promover a desejada revolução com foco em resultados. A todos desejo ótimas inovAÇÕES!

9

IMO - INNOVATION MANAGEMENT OFFICER

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

NOBREGA, CLEMENTE e LIMA, ADRIANO R. DE. Innovatrix – Inovação para não gênios. AGIR, 2010.

DORNELAS, JOSE. Empreendedorismo Corporativo. ELSEVIER, 2008

HASHIMOTO, MARCOS. Espírito Empreendedor nas Organizações. SARAIVA, 2013

PIGNEUR, YVES e OSTERWALDER, ALEXANDER. Business Model Generation. JOHN WILEY TRADE, 2010

BROWN, TIM. Design Thinking – Uma metodologia poderosa.

10

**IMO – INNOVATION
MANAGEMENT OFFICER**

SOBRE O AUTOR

José Mauro Floriano da Silva, conhecido como Floriano, nasceu em 15 de fevereiro de 1962 em Uberlândia, MG. É administrador de empresas, com pós-graduação pela Universidade Federal de Uberlândia. Possui MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas, SP. Seu primeiro emprego foi no Banco do Brasil, como menor aprendiz. Trabalhou no Hotel Presidente, Banorte, SENAI e desde 1989 trabalha na holding do Grupo Algar.

Na Algar atuou nas áreas de Organização, Sistemas e Métodos, Informática, Qualidade, Talentos Humanos, Vice-presidência do Conselho de Administração, Comercial e Marketing, Processos e Finanças.

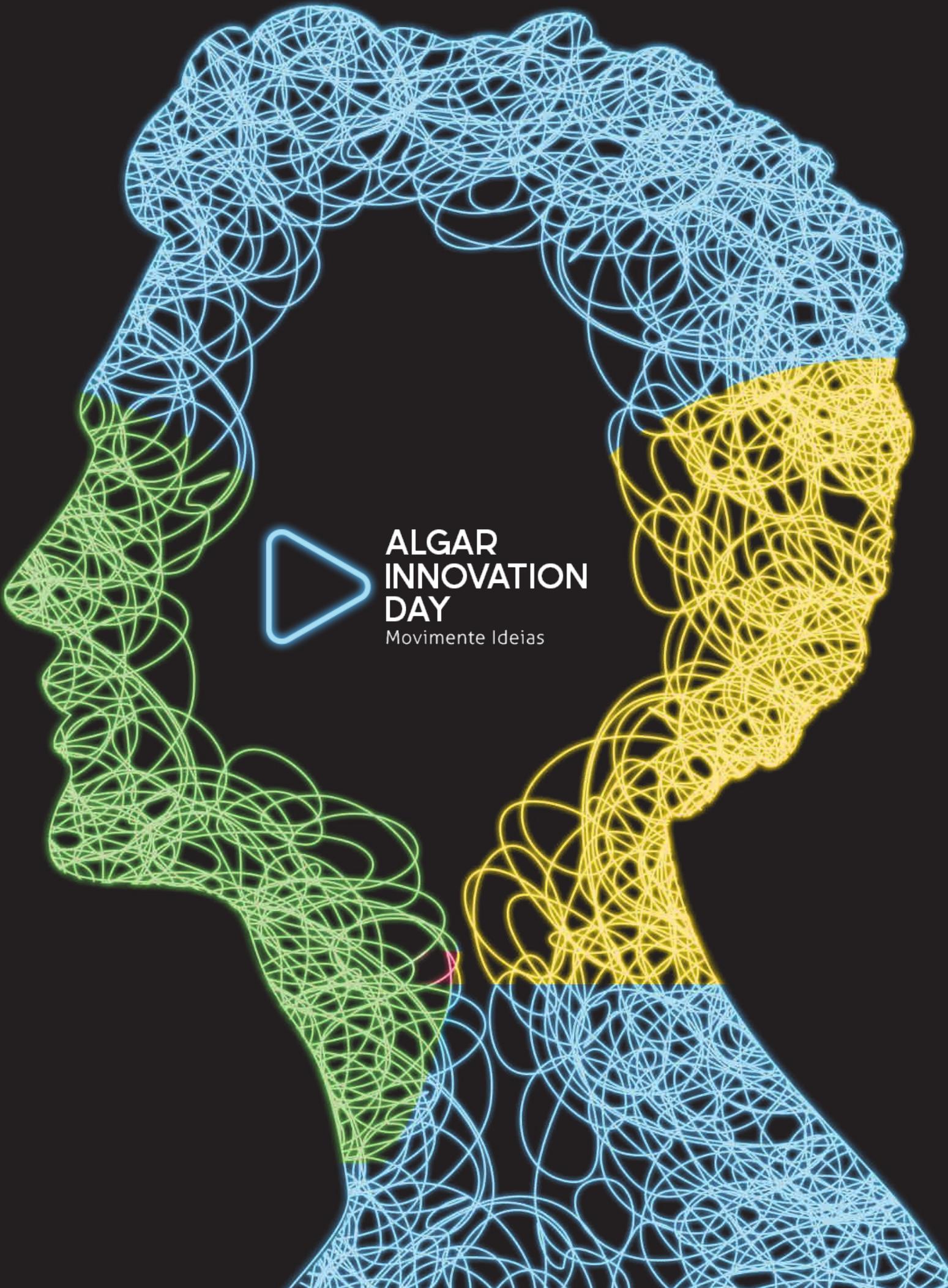
Foi o primeiro executivo da área de Inovação desde 2009 e atualmente faz parte da equipe da Vice-presidência de Estratégia e Inovação. Coordena a Mostra Algar Inovação e supervisiona as atividades de formação e execução do programa de inovação das empresas.

Idealizou o Algar Innovation Lab e estabeleceu acordos de parceria com entidades que atuam no ambiente de inovação, destacando-se a FAPEMIG que destina recursos de forma compartilhada para os projetos desenvolvidos em parceria com Universidades e Centros de Pesquisa.



Responsável pelas atividades da Incubadora e Aceladora do grupo Algar, tem o objetivo de estabelecer parcerias com entidades de apoio às startups nacionais e internacionais.

Responsável pela filiação da Algar ao CRI Nacional da Fundação Dom Cabral, ANPEI e ANPROTEC.



**ALGAR
INNOVATION
DAY**

Movimente Ideias