



THE PRESENCE OF INNOVATION IN ORGANIZATIONS: A CASE STUDY RELATED TO THE DEVELOPMENT OF COMMITTEES FOR NEW DEMANDS

(A presença da inovação nas organizações: Estudo de caso relacionado ao surgimento dos comitês para novas demandas)

Valmir Alberto Thomé¹, Jorge Oneide Sausen² and Eusélia Pavaglio Vieira³

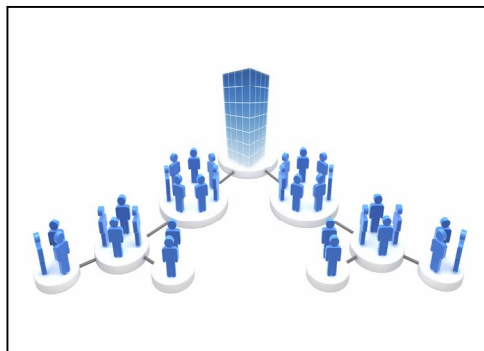
¹ Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal Tecnológica do Paraná – UTFPR; Especialista em Comunicação pelo Centro Universitário Católica Sudoeste Paraná – UNICS; Mestre em Ciências Contábeis e Controladoria pela Universidade Regional de Blumenau – FURB; Doutorando em Administração pela Universidad Nacional de Misiones – UNAM; Professor Titular da Universidade Paulista – UNIP.

² Bacharel em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI; Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS; Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Pós Doutor pela Fundação Getúlio Vargas – FGV-RJ; Professor Titular da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI.

³ Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI; Mestre em Contabilidade pela Fundação Visconde de Cairu – FVC; Doutoranda em Administração pela Universidad Nacional de Misiones – UNAM; Professora Titular da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI.

ABSTRACT

The study addresses management in the face of innovations and technologies inherent in organizations and the needs these organizations have to innovate as demands arise through the creation or strengthening of the Committee for New Demands. The questioning for the investigation is related to the contribution of this Committee to the competitive continuity of organizations and, from it, it was tried to present a methodology that makes possible to create or to strengthen the Committee for New Demands in the organizations. The methodological procedures define the case study carried out in three selected companies: Opera, Volvo Group of Brazil and the public company New York City Hall. It uses a questionnaire structured in three large blocks allocated in 63 questions, investigating the following variables: the organizational profile; The human aspects of the organization; And factors of planning / existence of culture for new demands or culture of innovation in the organization. The results indicate that among the outstanding characteristics of the three case studies carried out, the innovative structures formalized, the dissemination of



the innovative culture and the availability of the data collected may allow discussion by the other members of the organization. The proposal is that the Committee for New Demands be composed of five to 15 people from the areas of strategy, quality/satisfaction, logistics/operation, external agent and innovation/development, who interact with each other, forming a web of information and ideas.

KEYWORDS: Administration. Innovation. Organization. Technologies.

1 INTRODUÇÃO

As inovações tecnológicas geraram novos paradigmas de vida da sociedade, baseados na velocidade e acessibilidade de informações trazendo às organizações problemas externos, envolvendo a satisfação dos clientes com os produtos e serviços ofertados, porque as necessidades atuais não são as mesmas das décadas passadas, indicando que as organizações necessitam de adaptações para permanecerem no mercado e em competitividade.

O enfrentamento dos problemas externos de uma organização não é simples, pois exigem estudos contemporâneos que demonstram a necessidade da mudança, seja no produto ou serviço ofertado ou nos processos, desde sua fabricação até a distribuição, evidenciando que a estagnação gera o declínio e a posterior falência de qualquer companhia.

Ao compreender os problemas e exercer uma visão antecipada das respectivas soluções a organização coloca-se um passo à frente das demais mediante superação da insegurança natural sobre o que é incerto e criando uma cultura para inovação com a atuação de todos no âmbito da estrutura organizacional.

Partindo desta argumentação, na proposta para a realização do estudo foi questionada se a criação e/ou o fortalecimento do Comitê para Novas Demandas pode contribuir com a continuidade competitiva das organizações.

Tendo-se este norte para a pesquisa objetivou-se apresentar uma metodologia que possibilite criar ou fortalecer o Comitê para Novas Demandas nas organizações.

A população de interesse da pesquisa foi constituída por organizações do setor público e privado: a empresa Opera, que atua no ramo de mídias eletrônicas, por meio de navegador próprio de internet, expandindo para dispositivos portáteis; a empresa Volvo *Group* do Brasil, que atua na produção de automóveis e demonstra grande contribuição ao setor com invenções adotadas globalmente podendo-se citar o cinto de segurança de três pontos e a aplicação de *airbags*, por exemplo; e, a empresa pública New York *City Hall*, que demonstra adotar práticas de desenvolvimento tecnológico para garantir acesso de internet de alta velocidade a todos os cidadãos, dentre outras práticas que refletem no perfil inovador da cidade, classificada entre as cidades mais inovadoras do mundo.

Optou-se pela amostragem não probabilística por julgamento, onde os elementos são selecionados com base em critérios definidos pelo pesquisador.

Os procedimentos metodológicos incluíram o estudo de caso realizado com a observação da cultura corporativa quanto às inovações nas organizações, baseando-se nos estudos científicos e/ou acadêmicos existentes sobre o tema, bem como os casos já estudados e que permitem aprofundar a questão.

A coleta de dados foi realizada com a utilização de questionário elaborado com observações sobre produtos ou serviços e elementos humanos dentro da organização, estruturado em três grandes blocos alocados em 63 perguntas, que possibilitaram coletar, analisar e comparar os dados das três organizações selecionadas para o estudo.

Dentre as variáveis investigadas está a identificação do perfil organizacional, se a organização busca a inovação de produtos ou processos, em que não foram consideradas mudanças pequenas ou rotineiras nos processos produtivos existentes e puramente ou organizacionais, por envolver a introdução de tecnologia de produção nova ou significativamente aperfeiçoada, de métodos para oferta de serviços ou para manuseio e entrega de produtos novos ou substancialmente aprimorados, como também de equipamentos e softwares novos ou significativamente aperfeiçoados em atividades de suporte à produção.

A outra variável inclui a investigação quanto aos aspectos humanos da organização, responsável pelos processos de invenção fundamental para que o processo de inovação seja efetivado. Compreende-se que uma boa comunicação entre os departamentos e entre gestores e funcionários permite a apresentação de novas ideias e dinamicidade da organização.

Na variável final foram analisados os fatores de planejamento/existência de cultura para novas demandas ou cultura de inovação na organização, variável responsável por identificar os processos e/ou ações de inovação existentes para que a instituição permaneça ativa e em crescimento no mercado.

2 COMITÊ PARA NOVAS DEMANDAS

O enfrentamento dos desafios das mudanças organizacionais constantes é a realidade das corporações que tentam manter-se no mercado em posição de destaque. Diante disso, devem ser exploradas as

diversas características pessoais de cada trabalhador para a criação de comitê cuja competência seja a discussão e aplicabilidade de ideias para a atividade organizacional, pois “as pessoas são o diferencial no processo de inovação. A inovação não acontece por si mesma. As pessoas fazem-na acontecer nas organizações” (SOARES et al., 2010, p.2).

Os integrantes do comitê para novas demandas devem possuir características diversas, que se complementam, capazes de gerar e aplicar ideias. As qualidades dos trabalhadores são delineadas por Kelley e Littman (2007), na obra *10 faces da inovação*, por meio da personificação de cada indivíduo, podendo atuar como colaborador, arquiteto de experiências, cenógrafo e cuidador. Ambos os referidos personagens, ao atuarem em conjunto, podem preparar um ambiente propício para a absorção de novas demandas e enfrentamento dos problemas organizacionais.

Os personagens capazes de gerir um ambiente de novas demandas devem possuir as capacidades de organização e construção dentro do ambiente organizacional, o que deve ser detectado pela organização, pois “um dos pré-requisitos de uma organização inovadora é uma gestão orgânica e horizontal, em que pessoas de áreas distintas dão sua contribuição para fomentar um ambiente de inovação” (ARRUDA; NEVES; CORREIA, 2014, p.1109).

A empresa inovadora possui uma cultura voltada à inovação, um processo sistemático de inovação, uma liderança comprometida, **um time de inovação eficaz** e um papel central do cliente no processo de inovação. Conciliando as informações obtidas podemos fazer um paralelo entre contexto organizacional apoiador com **cultura voltada à inovação, liderança comprometida e time eficaz**, mecanismos de implementação com os modelos de operação que trazem por exemplo a centralidade do cliente [...]. Destacam-se a cultura organizacional voltada para a inovação, a inovação como um processo coletivo (times), o papel da liderança na formação de uma cultura inovadora. O mais presente é justamente o incentivo a uma cultura e uma filosofia voltada a inovação (BARBOSA; FELDMANN, 2014, p.12).

O colaborador possui a qualidade de organizar a equipe de trabalho, e traz energia à organização, pois faz com que as tarefas sejam realizadas, e com isso, reduz o ceticismo interno e o converte em condutas positivas, como constituição de equipes, parcerias, ou seja, transforma o trabalho individual em sincronia. Neste sentido: “O sucesso depende da escolha da equipe certa e da escalação de cada um para as funções adequadas. Todos os participantes se empenham para dar o melhor de si, ao mesmo tempo em que pensam no desempenho da equipe como um todo” (KELLEY; LITTMAN, 2007, p.125).

A sinergia na equipe organizacional é o primeiro elemento a ser observado para a criação do comitê para novas demandas, pois atua na qualidade de liderança, buscando soluções multidisciplinares.

Por sua vez, o arquiteto de experiências é representado pelo indivíduo dentro da organização que por meio de seu conhecimento empírico, percebe as congruências e incongruências nas atividades empresariais, e, com isso, delimita comportamentos que fogem do padrão, e que não necessariamente desnaturem a atividade empresária, para que a organização possa trazer satisfação ao cliente (KELLEY; LITTMAN, 2007, p.182).

Este personagem é responsável por alavancar as atividades empresariais, ao inserir elementos novos ao negócio que são responsáveis pela diferenciação do produto.

O cenógrafo atua para criar um ambiente propício para que a equipe faça o melhor trabalho. Este personagem, dentro da organização, procura a revitalização do ambiente de trabalho para adaptá-lo às novas necessidades internas e externas, ou seja, ele procura a flexibilização de normas (KELLEY; LITTMAN, 2007, p.187).

O espaço físico de uma organização contribui significativamente para que haja retorno financeiro positivo, diante da motivação gerada aos trabalhadores e da imagem passada aos clientes, que pode ser decisiva para a posição da corporação no mercado.

Além de ambientar os funcionários à cultura da organização, os ambientes criativamente planejados são propensos a produzir mais criatividade, ou seja, a descontração dos espaços físicos criados dentro da organização podem proporcionar aos trabalhadores “*insights* e empatia ao assistir protótipos em ambientes semelhante ao espaço físico em que tenderiam a estar os jovens espectadores” (KELLEY; LITTMAN, 2007, p.190).

O espaço de trabalho ótimo é capaz de elevar o moral, de melhorar o recrutamento e até aprimorar a qualidade do trabalho. Ofereça às pessoas excelente ambiente de trabalho e talvez você constate que elas se sentem mais dispostas a prolongar a jornada ou despendem esforço extra (KELLEY; LITTMAN, 2007, p.203).

Cite-se, como exemplo, o clima descontraído das grandes corporações de jogos eletrônicos, bem como dos espaços físicos personalizados para ambientar os funcionários ao propósito da organização.

Além das personalidades acima expostas, devem compor o comitê de novas demandas, os cuidadores, que segundo Kelley e Littaman (2007, p.213), são aqueles que se preocupam em compreender os clientes, que se esforçam para buscar as melhores condições de atendimento. Para isso, por mais que a organização seja referência no mercado, deve deixar que os trabalhadores deixem de lado a atitude esnobe, para adotar uma postura auxiliadora e humilde. Isso proporcionará ao cliente um atendimento de alto nível, diferenciador.

Um exemplo de aplicação dos preceitos da personalidade do cuidador está relacionado a forma unipessoal de atendimento ao consumidor por meio da personalização realizada pela rede mundial de cafeterias Starbucks, pois como política da organização, ao servir os produtos comercializados, o atendimento é personalizado, e que apresenta uma experiência muitas vezes, única ao consumidor, diante da grande quantidade de demais cafeterias e da falta de compromisso na satisfação e no contato direto com o cliente.

A estrutura da organização é fundamental para a aplicação das ideias inovadoras. Ou seja, caso a organização seja constituída por uma equipe cujos integrantes tenham a capacidade de reunir esforços para apresentar novas soluções aos problemas enfrentados pela organização, com base em experiências empíricas, para manter um ambiente físico capaz de influenciar positivamente nas atitudes dos colaboradores, e para se antecipar sobre as necessidades dos clientes. Ambas as referidas condutas, praticadas pelos colaboradores da organização, refletem na eficácia da aplicação de ideias inovadoras.

Portanto, não basta apenas ter boas ideias, pois o diferencial encontra-se na existência de uma equipe integrada, e na comunicabilidade dentro da organização. Portanto, a estrutura hierárquica empresarial tornou-se obsoleta para o ritmo do mundo globalizado que requer a troca acelerada de ideias para que uma organização não se torne defasada.

Por este motivo, propõe-se a criação do comitê para novas demandas, pois, verifica-se a importância dos elementos subjetivos dentro da corporação, o que a impulsiona a enfrentar os desafios da constante evolução tecnológica e social.

A organização de ideias e busca por novas soluções é o propósito do comitê de novas demandas que deve reunir indivíduos de características próprias ao desenvolvimento positivo da corporação. Pessoas que se unem a outras e lideram grupos, são tão importantes como aquelas que possuem larga experiência em diversos setores e são capazes de aplicar inovações na apresentação dos produtos, como aquelas que visualizam um ambiente promissor que possibilite que os funcionários tenham *insights* e que façam com que os clientes sintam-se à vontade e ambientados aos produtos comercializados e como aquelas que se preocupam em tornar a comercialização mais pessoal, para deixar o cliente mais à vontade.

A reunião destes elementos é fundamental para a criação do comitê para novas demandas, pois pessoas preocupadas com o crescimento da organização e com o desenvolvimento inter e intrapessoal são capazes de revolucionar os rumos da organização em prol da absorção dos impactos das mudanças radicais.

E a perpetuação das inovações somente ocorrerá se estes impactos forem minimizados e a organização for capaz de realizar mudanças radicais e incrementais sem que seja necessário mudar sua missão de satisfação constante do cliente.

A administração dos referidos comitês é complexa, uma vez que atua para influenciar diversas áreas da companhia, com alto índice de incerteza, podendo, portanto, gerar resultados frustrantes se não houver uma administração adequada dos comitês para novas demandas.

Segundo Fioretti (2015, p.169-70), a construção de uma equipe própria da organização para tratar sobre assuntos de inovação gera desafios com a acomodação desta equipe em uma estrutura pré-existente e havendo a necessidade de mudança organizacional para que a equipe seja vislumbrada como colaboradora para os resultados da empresa, fazendo-se necessário o apoio da alta liderança.

A inovação não acontece por acidente [...]. É o resultado de um processo sistemático e organizado de mudança administrada, que transforma novas ideias em realidades de sucesso. As competências gerenciais estão no âmago desse processo, seja em termos de inicialização de um novo negócio, de renovação ou reinvenção de uma empresa já estabelecida ou na oferta de novas possibilidades de desenvolvimento comunitário por meio de empreendedorismo social. Mas empreendedorismo não é apenas um novo nome para especulação. Ao contrário, ele envolve energia e comprometimento motivados e centrados – bem como um

conjunto de habilidades básicas, que inclui: uma clara compreensão do processo e de seus diferentes elementos; planejamento e gerenciamento de projeto contra todo um cenário de incertezas; **trabalho em equipe: habilidade para trabalhar com outros indivíduos em condições de incerteza**; liderança estratégica: possuir uma visão e ser capaz de compartilhá-la; capacidade de aprendizagem: habilidade de avaliar o que funciona e por que razão e de alimentar o sistema com essa informação para melhorar o desempenho da próxima oportunidade (BRESSANT; PAVITT, 2008, p.44-5). (sem grifos no original).

No setor privado, as empresas, são casos típicos de perfis inovadores, mas não é apenas no setor privado que o processo de inovação tem se demonstrado presente para o acompanhamento das novas demandas da sociedade, uma vez que o setor público, em diversas áreas, tem apresentado novas soluções para o atendimento eficaz da população, a exemplo da área da educação e da inovação apresentada por instituições de ensino para tornar o aprendizado mais eficaz.

A inovação na área da educação é necessária para acompanhamento da evolução tecnológica e melhoria da qualidade das instituições de ensino, por meio da mudança do perfil cognitivo social e relacional dos alunos, bem como utilização de diferentes métodos e instrumentos de ensino, para que seja possível atender às exigências do mercado de trabalho (AUDY; MOROSINI, 2009, p.1-2). E esta é a proposta da Universidade 42, que se expandiu para o Valle do Silício, nos EUA, que visa ensinar seus alunos a trabalhar de forma eficiente tanto em grupo como individualmente, ao desenvolver habilidades de programação e solução de problemas, através de um método denominado *peer-to-peer learning*, ou seja, baseada na dinâmica entre aquisição e transmissão de conhecimento entre os próprios colegas de classe, extinguindo a relação de subordinação entre aluno e professor (42 OUR PHILOSOPHY, 2016).

A educação colaborativa, portanto, tem-se demonstrado uma forma inovadora e eficiente de aprendizagem, representando um meio de enfrentamento às novas demandas da sociedade, uma vez que o método convencional de ensino se mostra defasado frente às demandas do mercado de trabalho, que busca profissionais inovadores, que não apenas cumpram ordens, mas que busquem soluções aos problemas.

O diálogo entre os agentes da inovação na educação, portanto, é fundamental para que sejam vislumbrados resultados positivos. Conforme foi possível verificar no exemplo citado da *École 42*, além da liberdade de escolha entre o método que melhor se adapta às habilidades do estudante, o contato com a sociedade e com o mercado de trabalho permitem que o aluno seja capaz de desenvolver habilidades pró ativas, bem como capacidade avaliativa e de gerar mais conhecimento. O que demonstra que a ruptura com o método convencional hierárquico deve ser realizada para a evolução dos métodos de conhecimento. Da mesma forma, compreende-se que as demais organizações promovem o comportamento empreendedor e inovador de seus colaboradores por meio da liberdade de atuação e incentivo à discussões de ideias entre os integrantes das organizações, em todos os níveis.

3 ANÁLISE DE DADOS: COMITÊ PARA NOVAS DEMANDAS

O estudo de caso foi realizado com utilização de questionário composto de sessenta e três perguntas que envolvem questões sobre a estrutura inovadora da organização, tanto humana quanto procedimental.

Na análise da empresa *Volvo Group* do Brasil os dados coletados indicam que, dentre os canais de comunicação entre clientes e empresa, estão presentes o próprio site da empresa, a linha direta para qualquer reclamação e sugestão, com tratamento centralizado e o canal ligado ao comitê de inovação. Quanto ao ambiente organizacional, prevalece a interação entre os indivíduos, sem segregação, permitindo, assim, que todos tragam novas ideias a serem discutidas.

A visão de futuro de negócio da *Volvo Group* do Brasil reflete na preocupação com o alcance de soluções de transporte para seus clientes, por meio de pesquisa de imagem da marca e de satisfação com os clientes da empresa e da concorrência.

Para a análise da variável Atividades Inovadoras, a empresa *Volvo* adaptou-se às demandas sustentáveis, desenvolvendo novos combustíveis e ônibus elétricos, no intuito de reduzir a poluição atmosférica e também na criação de veículo autônomo, que atualmente se encontra em fase de testes.

A organização investe em tecnologia no funcionamento dos produtos oferecidos, como no caso de veículos que fazem pré-teste de bafômetro antes de dar a partida, automóveis com monitoramento das faixas da estrada, que em caso de desvio, acionam alarmes para advertir o motorista, os sensores que calculam a distância com o veículo à frente e um sistema de monitoramento de movimento ocular.

Para a variável Aspectos Humanos, a Volvo *Group* de Brasil possui um grande cuidado com os seus talentos ou capital humano. Mesmo que implementando planos de demissão voluntária de forma continuada, a empresa identifica talentos para não perdê-los e caso, voluntariamente queiram se desligar da organização, um trabalho de retenção do conhecimento é realizado.

Quanto a variável que analisou a Existência de Cultura para Novas Demandas, a organização conta com o Conselho de Inovação há seis anos, que se reúne no mínimo uma vez ao mês e é composto por onze membros, representantes das áreas de negócios. A estrutura do conselho é composta de subconselhos nas seguintes áreas: fomento, cultura, disseminação da inovação e prêmio de inovação.

As ideias para se tornarem inovações em si precisam passar por um processo de geração e avaliação dentro da organização em estudo, que consiste em premiações, a exemplo do Conselho de Inovação que criou o prêmio interno de inovação por categoria (produto e serviço).

Com a estrutura vigente na organização, foi possível vislumbrar o surgimento de cinquenta e três mil novas ideias, com isso, foi implantada uma cultura de inovação, determinando, portanto, que a organização estivesse sempre à frente da concorrência em termos de produto.

A Volvo *Group* do Brasil faz parte do Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores (INNOVAR- AUTO), um regime do Governo Federal que permite incentivos tributários a novos investimentos, ao aumento do padrão tecnológico de veículos, peças e itens de segurança.

Analisando a empresa Opera, quanto a variável Aspectos Humanos no processo de inovação da organização, há um claro estímulo em permitir que os funcionários tenham projetos paralelos às funções ordinariamente realizadas e tais projetos envolvem novas ideias a serem implantadas na organização, permitindo que um mesmo servidor atue em diferentes departamentos, por interesse próprio e aptidão.

Em caso de programa de demissão voluntária, que ocorre anualmente na empresa, há a política de oferecer áreas diversas para o funcionário permanecer na organização, porém se isto não ocorrer, o aderente ao programa precisa permanecer por ao menos três meses na companhia, para transferir o conhecimento ao funcionário que ocupará seu posto.

É perceptível a preocupação que há na organização com o fator humano e com as trocas de experiências, com o aproveitamento máximo do potencial de cada possível agente inovador.

Segundo a análise da variável Atividades Inovadoras a empresa Opera conta com equipe especializada para gerar ideias e implantá-las a curto prazo no mercado de navegadores, que representou um dos desafios mais relevantes com o desenvolvimento tecnológico, testado com a inserção do sistema operacional IOS 10, desenvolvido pela Apple, que gerou a demanda de adaptação por parte da Opera, que ocorreu em uma semana, o que em condições normais geralmente iria ocorrer em até seis meses.

Para a variável que analisou a Existência de Cultura para Novas Demandas, a Opera conta com uma equipe composta de aproximadamente quarenta pessoas, residentes em diversos países, formando grupos de, em média, sete pessoas, em Buenos Aires, Londres, Singapura, Oslo e o grupo ao qual os demais se reportam, situado no Estado da Califórnia. Os grupos de trabalho estudam as práticas de mercado e o perfil das pessoas, para trazer tais informações à organização para implantação de ideias inovadoras.

A equipe referida compõe o *Departamento Business Intelligence* e realiza os estudos baseados em projetos que duram em torno de sete e oito meses, que trouxeram muitas melhorias à organização, como a inserção de um sistema de comunicado on-line em que a conversação entre o departamento de *business intelligence* e demais departamentos é realizada por vídeo conferência.

A terceira organização objeto de estudo, a *New York City Hall*, confirmou quanto a análise das variáveis Aspectos Humanos e Existência de Cultura para Novas Demandas, que conta com um Centro de Inovação, denominado de *Center for Innovation through Data Intelligence* (CIDI), que faz parte do gabinete de saúde e serviços humanos, que, por meio da inteligência de dados, bem como da contribuição de pesquisadores, identifica as áreas cujos serviços públicos precisam de maior atenção e auxilia no aumento da eficiência e eficácia destes serviços. Seus integrantes são escolhidos por critérios que envolvem a formação acadêmica, função pública e o histórico da carreira, combinados com a influência estratégica ou política local.

Na análise da variável Atividades Inovadoras, o Centro de Inovação colabora com as agências de saúde e serviço humano, bem como com a administração de serviços para crianças, com o departamento de correção, departamento de serviços a desabrigados, departamento para o envelhecimento, departamento de

saúde e higiene mental e a administração de recursos humanos, bem como outras agências da cidade para promover a mudança política que possibilitará melhores serviços à população nova-iorquina.

A missão do CIDI é realizar pesquisas interagências, com o intuito de identificar necessidade de serviços na cidade de New York. O Centro de Inovação valoriza a interpretação contextual dos dados e respeita a confidencialidade das pessoas em suas atividades de pesquisa.

Dentre os benefícios percebidos com a criação do Centro de Inovação estão os resultados educacionais de moradores em habitação assistida. Segundo o projeto que utilizou os dados fornecidos pelo Departamento de Habitação e Desenvolvimento Humano de New York, os estudantes que recebem assistência de habitação pública possuem maior probabilidade de concluir o ensino médio. Ainda, quanto o fator de cuidado de saúde, as pesquisas desenvolvidas pelo CIDI possibilitam concluir como os serviços de emergências e hospitais podem ser importantes e inovadores para os esforços da falta de logística e concentração de moradia.

Ainda, na análise da variável Existência de Cultura para Novas Demandas, os projetos desenvolvidos pelo Centro de Inovação, permitem identificar demandas e buscar soluções por meio dos dados levantados que detalham informações geográficas e socioeconômicas, primordialmente na área de saúde. O sistema de levantamento de dados proposto pelo CIDI permite auxiliar agências da cidade a determinar os efeitos potenciais das leis propostas, regulamentos, projetos e programas e a identificar como será possível receber melhores retornos de investimentos públicos.

Em efeitos concretos, o trabalho do CIDI permitiu a melhoria do bem estar dos cidadãos nova-iorquinos, através da análise de demandas que permitiram a ação de política interinstitucional, como exemplo, bem-estar infantil, assistência pública e delinquência juvenil. O estudo e levantamento de dados geográficos e socioeconômicos tornou mais eficiente a tomada de decisões que envolvem a distribuição geográfica de serviços públicos, incluindo a demanda de “pontos quentes”, ou seja, de acordo com a apuração do perfil abrangente de comunidades individuais, é possível apontar onde a demanda social exige maiores investimentos públicos.

Com os dados fornecidos levantados pelo referido Centro de Inovação, foi possível melhorar a eficiência da tomada de decisões políticas por meio da apuração dos custos dos programas e serviços e do resultado da utilização dos serviços públicos.

O CIDI, ainda, oferece palestras, cursos e organiza conferências cujo público alvo são gestores políticos, autoridades municipais e pesquisadores, com o intuito de levantar questionamentos e discussões e gerar ideias inovadoras e permitir mudanças inspiradoras.

Constata-se que dentre as características marcantes dos três estudos de caso realizados, as estruturas inovadoras formalizadas, a disseminação da cultura inovadora e a disponibilização dos dados levantados podem permitir a discussão pelos demais membros da organização.

A estrutura inovadora das organizações, além de permitir que sejam trazidas novas ideias, possibilita a interação entre todos os agentes inovadores, o que, obviamente, demonstra que o fator humano é fundamental para a criação da cultura inovadora dentro da organização.

Na análise das variáveis citadas, as organizações analisadas enfrentam as diversidades geradas pelas novas demandas da sociedade de forma diversa, ou seja, não há padronização quanto a composição e procedimentos dos comitês para novas demandas, demonstrado no estudo de cada caso concreto. Esses resultados são mostrados na Tabela 1, a seguir.

Quadro 1: Análise de modelos de comitês para novas demandas¹

ORGANIZAÇÃO	COMITÊ PARA NOVAS DEMANDAS	ESTRUTURA	METODOLOGIA
Volvo Group do Brasil	Conselho de Inovação	11 pessoas. Representantes da área de negócios e subconselhos das áreas de fomento, cultura,	Canais de comunicação cliente/empresa, pesquisa de satisfação. Canal permanente e comunicação com

¹ Fonte: Dados Primários (2017).

		disseminação da inovação e premiação.	colaboradores. Processo de geração e avaliação (Prêmio de inovação por categoria de produto e serviço).
Opera	Departamento Business Intelligence	Até 40 pessoas residentes em 5 países que estudam as práticas de mercado e o perfil das pessoas.	Conferências quinzenais ou a qualquer tempo. Irrestrita participação dos colaboradores nas decisões ou inovações a serem tomadas ou implementadas consecutivamente. Canal Adjoyce (comunicação com o público). Avaliação e registro de ideias (Work Day): notas aos funcionários que tem ideias inovadoras.
New York City Hall	Center of innovation through data intelligence (CIDI)	7 pessoas: Diretora Executiva, Diretora de Política e Pesquisa, Diretora de Design da Informação, Analista Sênior e 3 Analistas de Pesquisa.	Sistema de levantamento de dados geográficos e socioeconômicos em diversas plataforma de banco de dados que são integrados para respaldar as decisões de políticas públicas. Palestras, cursos e conferências para fortalecer questionamentos e discussões.
Modelo sugerido para comitê para novas demandas	Comitê para novas demandas	Composto por 5 a 15 integrantes das áreas de estratégia, qualidade/satisfação, logística/operacional, agente externo e inovação/desenvolvimento.	O modelo proposto por esse estudo empírico, busca por tendências, levantamento de dados e ideias, análise de dados, análise da viabilidade de implantação de ideias, disseminação dos dados levantados, abertura para discussão, implantação de novas ideias, acompanhamento, oitiva de todos os envolvidos no processo inovador e consolidação da ideia inovadora.

Os resultados do estudo de caso mostraram que nas organizações selecionadas para este estudo existe uma cultura organizacional voltada a inovação, condição que antecedeu a institucionalização dos comitês ou estruturas dedicadas a estudar novas demandas.

Verifica-se que o sucesso das corporações depende de uma visão intuitiva do gestor com o objetivo de antever as futuras demandas, bem como a adaptação aos novos cenários e estratégias de negócios, que de acordo com Schumpeter (2008, p.27), a prática da inovação se revela como um ciclo, uma vez que é necessário para manter a vantagem competitiva a construção e reconstrução de produtos/serviços e processos.

4 CONCLUSÃO

Propõe-se que o Comitê para Novas Demandas sugerido seja composto por 5 a 15 pessoas advindas das áreas de estratégia, qualidade/satisfação, logística/operação, agente externo e inovação/desenvolvimento, que interajam entre si, formando uma teia de informações e ideias, segundo composição a seguir ilustrada (Figura 1).

Figura 1: Modelo de Comitê para Novas Demandas²



Para melhor compreensão do modelo de Comitê para Novas Demandas proposto por esse estudo, descreve-se as áreas arroladas por esse trabalho como essenciais para que a decisão de criar uma ação inovadora seja mais assertiva:

a) Logística/operação: a área de Logística/operação é responsável por integrar o fluxo de informações, materiais e pessoas, com o propósito de atingir a missão das organizações com agilidade;

b) Estratégia: a escolha dessa área é vinculada a direção da organização com perfil inovador para a criação de cenários de aspecto vanguardista, projetados com base nos indicadores econômicos e financeiros, dando suporte para a tomada de decisão;

c) Qualidade/Satisfação: essa área possibilita uma abordagem holística da organização, buscando a padronização dos métodos e resultados da produção, considerando o atendimento ao cliente, a pesquisa sobre seus desejos, o controle de custos e a satisfação dos usuários internos e externos das organizações;

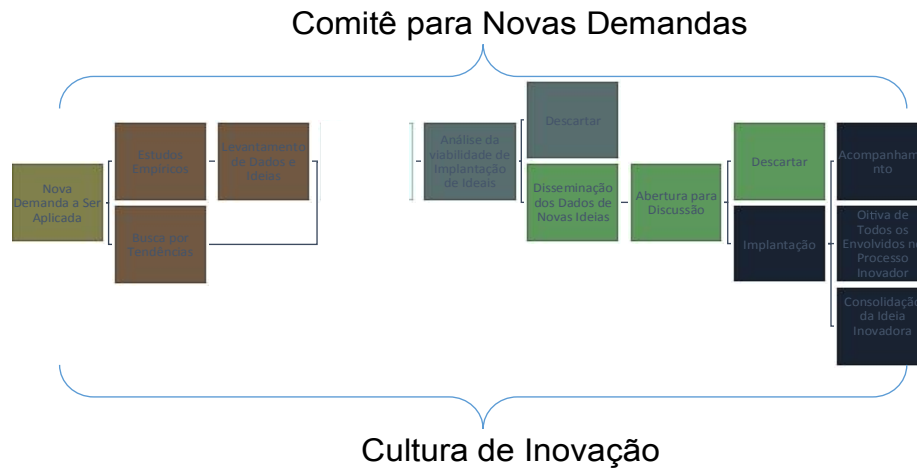
d) Agente Externo: o representante dessa área irá apresentar o pensamento do mercado ou sociedade visto do outro lado, ou seja, de quem está de fora da entidade, atuando como uma influência externa afim de equilibrar as forças internas da organização;

e) Inovação/Desenvolvimento: essa área em geral é composta por alto nível técnico e destina-se a dirigir as linhas de pesquisa e atuação das organizações.

Nas organizações, suas áreas integrantes possuem nomes variados, mas que se destinam a executar as atribuições relatadas nesse modelo proposto, ou seja, todas essas áreas descritas no modelo de Comitê para Novas Demandas são praticadas em uma organização por setores independentes ou mesmo compartilhados/geminados. Cabe aos próximos estudos nesse tema buscar uma padronização maior das áreas destacadas, ou mesmo, criar submodelos indicados para organizações específicas.

Quanto ao método do modelo de Comitê para Novas Demandas proposto, é imprescindível que sejam valorizados os fatores humano e empírico dentro da organização, possibilitando ampla discussão, divulgação das decisões, oitiva de todos os atores do processo inovador, entre outros, conforme o fluxo que exemplifica-se.

² Fonte: Dados Primários (2017).

Figura 2: Dinâmica de atuação do modelo de Comitê para Novas Demandas³

As organizações identificam-se como inovadoras quando inserem planejamentos estratégicos visando a inovação de produtos e serviços, processos de produção, distribuição, etc., bem como quando aperfeiçoam o fator humano, vislumbrando as características peculiares de cada agente do processo inovador, com o objetivo de surpreender pessoas (público alvo) ou mercado (sociedade). Faz-se necessário o exame de fatores internos e externos que propiciam as mudanças necessárias para o atendimento de tais novas demandas.

As características chaves para a cultura da inovação em organizações são a valorização do fator humano, a transparência na tomada de decisões, a possibilidade de diálogo entre diversos departamentos da organização, a pesquisa constante na busca por tendências mercadológicas, a inserção constante de processos inovadores, o que, em conjunto, permitem que a organização consolide a cultura inovadora e a perpetue, mantendo, portanto, a competitividade.

A proposta de Comitê para Novas Demandas pretende preparar as organizações para possíveis transformações que a sociedade exigir, por meio da busca constante de atender o perfil do público alvo, com a comunicação entre diversas áreas de logística/produção, estratégia, qualidade/satisfação, inovação/desenvolvimento, entre outras, com o intuito de antever possíveis tendências de mercado, viabilizar a implantação de ideias e perpetuar as organizações.

REFERÊNCIAS

- 42 OUR PHILOSOPHY. 2016. Disponível em: <42.us.org/our-philosophy/pedagogical-innovation>. Acesso em: 30 dez. 2016.
- ARRUDA, Rodrigo Brandão Amilton; NEVES, Paula Lins André; CORREIA, Flávio Lima Walter. Design e inovação tecnológica na indústria de videogames: Nintendo, um estudo de caso. **XIII SBGames**, Porto Alegre, RS, 12 a 14 nov. 2014.p.1101-10.
- AUDY, Jorge Luis Nicolas; MOROSINI, Marília Costa. **Inovação, universidade e relação com a sociedade: boas práticas na PUCRS**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.
- BARBOSA, Ana Paula Franco Paes Leme; FELDMANN, Paulo Roberto. Características das empresas inovadoras. **XVII Semead**, out. 2014.
- BRESSANT, Jonh; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- FIORETTI, Mario. **Design encanta, inovação surpreende – as lições de design e inovação que são assim...** uma Brastemp. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

³ Fonte: Dados Primários (2017).

KELLEY, Thomas; LITTMAN, Jonathan. **As 10 faces da inovação**: estratégias para turbinar a criatividade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SOARES, Ana Raíssa Antas Diniz; SOARES, Lídia Cunha; MAIA, Stefano Andrei Evangelista; ALVES, Thaís Lopes de Sousa; SANTOS, Maria Luiza da Costa. A influência do ambiente de trabalho na criatividade e no processo de inovação. **V Connepi**, 2010.

RESUMO

O estudo aborda a administração na contemporaneidade face as inovações e às tecnologias inerentes às organizações e às necessidades que essas organizações têm em inovar conforme surgem as demandas mediante a criação ou fortalecimento do Comitê para Novas Demandas. O questionamento para a investigação se dá com relação à contribuição desse Comitê com a continuidade competitiva das organizações e, a partir dele, buscou-se apresentar uma metodologia que possibilite criar ou fortalecer o Comitê para Novas Demandas nas organizações. Os procedimentos metodológicos definem o estudo de caso realizado em três empresas selecionadas: Opera, Volvo Group do Brasil e a empresa pública New York City Hall. Utiliza questionário estruturado em três grandes blocos alocados em 63 perguntas, investigando as seguintes variáveis: o perfil organizacional; os aspectos humanos da organização; e os fatores de planejamento/existência de cultura para novas demandas ou cultura de inovação na organização. Os resultados indicam que dentre as características marcantes dos três estudos de caso realizados, as estruturas inovadoras formalizadas, a disseminação da cultura inovadora e a disponibilização dos dados levantados podem permitir a discussão pelos demais membros da organização. A proposta é de que o Comitê para Novas Demandas seja composto por cinco a 15 pessoas advindas das áreas de estratégia, qualidade/satisfação, logística/operação, agente externo e inovação/desenvolvimento, que interajam entre si, formando uma teia de informações e ideias.

Palavras-chave: Administração. Inovação. Organização. Tecnologias.



VALMIR ALBERTO THOMÉ, Dr.

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal Tecnológica do Paraná; Mestre em Ciências Contábeis e Controladoria pela Universidade Regional de Blumenau; Doutor em Administração pela Universidad Nacional de Misiones



JORGE ONEIDE SAUSEN, Dr.

Bacharel em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul; Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande Catarina.do Sul; Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa



EUSÉLIA PAVEGLIO VIEIRA, Dra.

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul; Mestre em Contabilidade pela Fundação Visconde de Cairu; Doutora em Administração pela Universidad Nacional de Misiones.