

PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE | PGQP



MÉTODO • AMBIENTE • PESSOAS • ESTRATÉGIA • LIDERANÇA • RESULTADOS



**Qualidade RS**  
PGQP

## Equipe de trabalho

Alexandre Garcia	Irene Szyszka
Claudio Gastal	José Fernando Mattos
Cláudio Teitelbaum	Luiz Idelbrando Pierry (Secretaria Executiva – PGQP)
Cláudio Zambrano	Marcos Travassos
Claus Süffert	Ricardo Felizzola (Patrocinador junto ao Conselho Superior – PGQP)
Eduardo V. C. Guaragna (Coordenador)	Rubens Hemb
Emanuela T. Schneider (Secretaria Executiva – PGQP)	Sérgio Schaumloeffel
Günther Staub	Victor Seger
Hiparcio Stoffel	



PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE | PGQP

## Agradecimentos aos Comitês Regionais e as empresas visitadas por terem analisado, avaliado e aplicado o instrumento piloto

Comitê Regional Vale dos Sinos	AES Sul
Comitê Regional Vale do Taquari	Altus
Comitê Regional Serra Gaúcha	Brasilata
	Casa Paludo
	Fras-le
	Grupo Meta
	Hospital Moinhos de Vento – HMV
	Hospital Santa Casa – POA
	Renova Lavanderia e Toalheiro Ltda
	Springer Carrier S/A
	Tramontina Multi S/A

# SAGRI

Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação

PGQP, Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

SAGRI – Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação: auto-avaliação e premiação – Porto Alegre: Editora xxxx, 2011

1. Dimensões da Inovação 2. Desenvolvendo a Inovação 3. Gestão Estratégica da Inovação 4. Guia para auto-avaliação da Inovação

Índice para catálogo sistemático:

1. Inovação: Administração de empresas

Este documento foi construído tendo como referência a publicação CNI - Mobilização Empresarial pela Inovação: cartilha: Gestão da Inovação/ José Fernando Mattos, Hiparcio Rafael Stoffel, Rodrigo de Araújo Teixeira. Brasília, 2010

## QUEM SOMOS

Uma organização auto-sustentável e não Governamental, que atua através de um sistema de Rede de Comitês, utilizando trabalho voluntário.

## MISSÃO

Promover a competitividade no Rio Grande do Sul para melhoria da qualidade de vida das pessoas através da busca da excelência em gestão com foco na sustentabilidade.

## VISÃO DE FUTURO

Ser referência mundial na promoção da qualidade e gestão para a competitividade da sua região.

## NOSSOS NÚMEROS

+250mil

Pessoas capacitadas

100

Entidades na liderança

+500

Organizações premiadas

+9mil

Organizações com termo de adesão

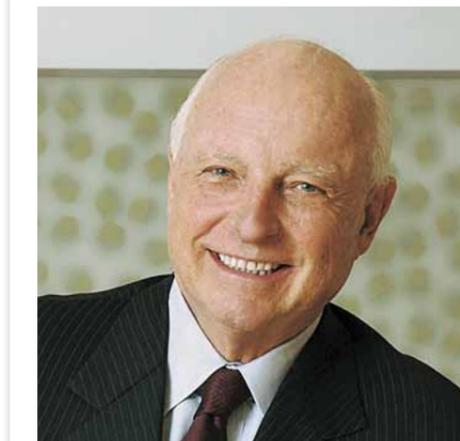
15mil

Agentes multiplicadores

15milhões

Pessoas envolvidas

## INOVAÇÃO: O CAMINHO PARA O DESENVOLVIMENTO



A inovação é o único caminho para a sobrevivência — uma regra que acompanha a evolução humana desde os primórdios da história. Somos todos, portanto, resultado de milhões de anos de inovação. Como haveria de ser diferente com as empresas ou países? Por isso, devemos nos questionar sempre: o quanto somos inovadores em nosso dia-a-dia?

Em uma empresa, por exemplo, espera-se que todos se façam essas perguntas sistematicamente, e é dever das organizações incentivar, cada vez mais, esse tipo de atitude. O uso de ferramentas de gestão ajuda a

manter o ambiente criativo, como a conexão entre a estratégia e a operação dos negócios, de forma que todos os colaboradores saibam como podem contribuir para que a empresa atinja um patamar esperado.

Esse mesmo raciocínio também se aplica à esfera pública, cujos recursos devem ser geridos com máxima eficiência, para propiciar melhores serviços públicos para a população. Entretanto, para isso acontecer, é fundamental reduzir a burocracia excessiva, melhorar a baixa confiança existente entre os agentes da sociedade e diminuir o conservadorismo, que destroem a iniciativa criativa. A cultura da inovação também precisa ser incentivada no Brasil, estimulando a pesquisa acadêmica e suas aplicações no desenvolvimento de processos, produtos e serviços. A experiência do setor privado, em distintas atividades, também pode contribuir para a melhoria da gestão pública.

Esse é o papel que o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) tem desenvolvido há mais de 18 anos. Nesse período, envolveu mais de 9 mil entidades privadas, públicas e do terceiro setor e 15 mil voluntários, um exército fundamental para a melhoria da competitividade do Brasil.

**Jorge Gerdau Johannpeter**

Presidente do Conselho Superior do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade

## GESTÃO E INOVAÇÃO: MOTORES DA ORGANIZAÇÃO MODERNA



Gestão e Inovação são os dois motores da organização moderna. No percurso de competição estes motores devem estar em seu máximo ajuste e rendimento. Este guia, resultado de um imenso acervo produzido no PGQP durante anos e a cada ano revisado e modernizado, é o manual de aferição destes motores. A excelência em nosso entender tem de se traduzir em resultados na organização competitiva. Para isto liderança, conhecimento e método forma o tripé onde se deve investir. Este guia afere o método. Ajuda a organização e cria conteúdo de melhoria. A frente do PGQP me sinto recompensado por mais esta edição do guia, principalmente quando o motor da Inovação já aparece de uma forma que sugere o método.

**Ricardo Menna Barreto Felizzola**

Presidente do Conselho Diretor do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade

## SUMÁRIO



<b>O INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO E RECONHECIMENTO DO SAGRI</b>	<b>7</b>
<b>REFLETINDO SOBRE A GESTÃO DA INOVAÇÃO NO NEGÓCIO</b>	<b>8</b>
<b>CONCEITOS ADOTADOS</b>	<b>9</b>
<b>CONCEITO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>CONDUZINDO A AUTO-AVALIAÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>ROTEIRO PARA A AUTO-AVALIAÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>SAGRI   SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO E RESULTADOS DA INOVAÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>MÉTODO</b>	<b>12</b>
<b>AMBIENTE</b>	<b>14</b>
<b>PESSOAS</b>	<b>16</b>
<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>18</b>
<b>LIDERANÇA</b>	<b>20</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>22</b>
<b>DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO</b>	<b>24</b>
<b>BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA</b>	<b>25</b>

## O INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO E RECONHECIMENTO DO SAGRI

### Fundamentos da Inovação nas organizações

Os Fundamentos da Inovação expressam os conceitos e sua aplicação encontrados em organizações de sucesso na gestão e nos resultados da inovação.

#### METODOLOGIAS

A inovação em bases sistemáticas e contínuas requer a definição e implementação de métodos e processos que estimulem a geração de ideias, facilitem a seleção das ideias, viabilizem as suas implementações e avaliem os resultados alcançados, proporcionando aprendizados.

#### AMBIENTE

Criação de um ambiente favorável à percepção de mudanças e oportunidades, geração de novas ideias, à criatividade, à experimentação, ao estabelecimento de relações e redes colaborativas internas e externas entre pessoas, organizações e ecossistema, de forma a produzir inovações.

#### PESSOAS

São as pessoas que produzem as inovações. A liberdade para expressar dúvidas, a aprendizagem encorajada na tomada de riscos, a atitude e o espaço para empreender, o reconhecimento pelos esforços e resultados estimulam o desenvolvimento da inovação.

#### INTEGRAÇÃO À ESTRATÉGIA

A inovação é parte integrante do negócio e da estratégia da organização, segundo um contexto, demandando um esforço deliberado e sistemático para alcançar os resultados desejados.

#### LIDERANÇA

Atuação dos líderes em posicionar a inovação na estratégia da organização, prover os recursos e criar as condições necessárias ao seu desenvolvimento e continuidade, favorecendo o estabelecimento da cultura de inovação.

#### RESULTADOS

A inovação tem compromisso com resultados sustentáveis que se traduzem em valor para as partes interessadas e sociedade.

#### CONHECIMENTO

Capacidade da organização em armazenar, ter disponível e utilizar os conhecimentos existentes e prospectar e produzir novos conhecimentos necessários ao desenvolvimento e aos resultados pretendidos com a inovação.

ESTES FUNDAMENTOS DEVEM FAZER PARTE DOS ELEMENTOS DO SISTEMA DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES, INTEGRANDO-SE AO SEU MODELO DE GESTÃO.

## REFLETINDO SOBRE A GESTÃO DA INOVAÇÃO NO NEGÓCIO

### Descrição do executivo quanto o papel da inovação no negócio

Caro dirigente este espaço é dedicado a sua reflexão pessoal quanto à importância da inovação para o seu negócio. São questões para auxiliar a sua reflexão, sem obrigatoriedade.

Caso deseje, coloque outras que julgue relevante. A sua percepção é muito importante para melhor avaliação do entendimento da inovação e sua gestão na organização.



REFLEXÃO DO PRINCIPAL EXECUTIVO	
O que é inovação para sua organização?	
Qual a importância da inovação para sua organização hoje e para o futuro?	
Como tem ocorrido a inovação em sua organização ao longo do tempo?	
Que inovações você julga que foram bem sucedidas? Por quê?	
Que inovações você julga que não corresponderam? Por quê?	
Como você percebe a evolução da inovação em sua organização?	

## CONCEITOS ADOTADOS

Diversas são as formas de conceituar a inovação. Para fins de aplicação deste instrumentos, adotamos aqueles preconizados pelo Manual de Oslo, editado pelo OCDE, Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento:

*“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.”*

Desta forma podemos entender que inovar é gerar valor em produto, processo, marketing, nos métodos de gestão, no modelo de negócio, entre outros, podendo ainda ser incremental ou radical, segundo o nível de mudança e resultados decorrente da implementação da inovação.

## CONCEITO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

*A Gestão da Inovação diz respeito ao processo de planejamento, alocação, organização e coordenação de fatores essenciais ao desenvolvimento e obtenção dos resultados da inovação e a sua sustentação na organização. (adaptado de Paulo Zawislak em Gestão da Inovação de Tidd, Bessant e Pavitt, 2008).*

Adotamos para efeito da aplicação deste instrumento 05 estágios para avaliar o nível de evolução e maturidade da gestão da inovação de forma a orientar às organizações na sua jornada da inovação:

### ESTÁGIO “INICIANDO”

Caracteriza-se pela tomada de consciência de que a inovação é fator relevante ao sucesso da organização ao longo do tempo, podendo haver até então ações esporádicas a respeito. Resultados esporádicos, não mensurados ou inexistentes

### ESTÁGIO “EVOLUINDO”

Caracteriza-se pela ação eventual ainda em fase inicial de estruturação, contemplando algumas áreas e processos apenas. Alguns resultados da inovação são medidos ou percebidos.

### ESTÁGIO “PROGREDINDO”

Caracteriza-se pela prática de forma regular, ainda com descontinuidade contemplando muitas áreas e processos. Muitos resultados da inovação são medidos ou percebidos.

### ESTÁGIO “ALCANÇANDO”

Caracteriza-se pela prática sistemática, podendo haver descontinuidade, contemplando grande parte das áreas e processos. Os resultados da inovação são acompanhados, mensurados, avaliados e percebidos, em grande parte.

### ESTÁGIO “CONSOLIDANDO”

A organização tem elevada maturidade nas práticas e resultados, sendo reconhecida como referência ou *benchmark* no setor.

## CONDUZINDO A AUTO-AVALIAÇÃO

A auto-avaliação é um exercício de discussão, análise e consenso. É interessante que se componha uma equipe com representantes de diferentes áreas e processos da empresa para que se tenha e uma diversidade

de ideias, percepções e contribuições. Então vamos lá, abaixo há um roteiro de trabalho proposto que você pode adaptar as suas necessidades. Analise-o com atenção e bom trabalho.

## ROTEIRO PARA A AUTO-AVALIAÇÃO:

1. Obtenha o compromisso e apoio da Alta Administração;
2. Reúna um grupo de colaboradores;
3. Se possível, faça visitas técnicas para conhecer outras experiências;
4. Estude, leia, pesquise sobre o tema inovação;
5. Designe um grupo por dimensão;
6. Faça a auto-avaliação dos critérios observando as orientações deste guia;
7. Consense a avaliação de cada grupo/dimensões da SAGRI com os demais grupos;
8. Elabore o Plano de Ação para detalhar as melhorias que serão implementadas decorrentes da auto-avaliação;
9. Aprove e gerencie a implementação do Plano de Ação;
10. Realize um seminário interno para compartilhar os resultados da auto-avaliação.

## SAGRI | SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO E RESULTADOS DA INOVAÇÃO

### INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO



O SAGRI UTILIZA 6 DIMENSÕES: **MÉTODO, AMBIENTE, PESSOAS, ESTRATÉGIA, LIDERANÇA E RESULTADOS**. O FUNDAMENTO CONHECIMENTO É AVALIADO NESTAS DIMENSÕES.

**MÉTODO:** esta dimensão visa facilitar o entendimento de como podem ser utilizados sistemas, métodos

e ferramentas voltados para a sistematização do processo de geração de inovações dentro da organização.



Requisitos de avaliação da dimensão <b>"MÉTODO"</b> 14 pontos	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	INICIANDO		EVOLUINDO		PROGREDINDO		ALCANÇANDO		CONSOLIDANDO		
	NUNCA/NÃO HÁ	QUASE NUNCA	INÍCIO CONSCIENTE	EVENTUALMENTE	ALGUMAS ÁREAS/PROCESSOS	POUCAS VEZES	MUITAS ÁREAS/PROCESSOS	MAIORIA VEZES	MAIORIA DAS ÁREAS/PROCESSOS	SISTEMATIZADA E CONTINUO	TODAS ÁREAS/PROCESSOS
A metodologia implantada para a Gestão da Inovação possibilita: <ul style="list-style-type: none"> <li>identificar oportunidades</li> <li>gerar e selecionar e desenvolver idéias</li> <li>implantar processos e projetos e acumular a experiência e o conhecimento</li> </ul>											
A metodologia implantada integra a inovação no planejamento estratégico da organização e permite: <ul style="list-style-type: none"> <li>identificar a contribuição da inovação ao negócio, no curto, médio e longo prazo.</li> <li>gerenciar a inovação com base em indicadores, metas e sistemas de acompanhamento previstos no plano estratégico da organização.</li> <li>Avaliar o valor gerado pela inovação com base nos resultados alcançados.</li> </ul>											
Na metodologia implantada os resultados alcançados são a base para os reconhecimentos e recompensas para as pessoas que promoveram a inovação.											
Na metodologia implantada há um processo de avaliação de erros e acertos referente às decisões, ações e projetos de inovação, fortalecendo o aprendizado individual e coletivo											
<b>Desempenho da Dimensão</b>	<b>pontos (média)</b>										

**PLANO DE AÇÃO**

**MÉTODO:** mapeamento das práticas de inovação e Plano de Melhoria da Inovação - PMI



Mapeamento das práticas de inovação	Oportunidades de melhoria identificadas	Melhorias a serem implementadas	Responsável	Prazo
1				
2				
3				
4				

**AMBIENTE:** esta dimensão visa facilitar o entendimento de como se pode criar as condições necessárias para se gerar um

ambiente propício para que a inovação aconteça na organização.



Requisitos de avaliação da dimensão <b>"AMBIENTE"</b> 14 pontos	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	INICIANDO		EVOLUINDO		PROGREDINDO		ALCANÇANDO		CONSOLIDANDO		
	NUNCA/NÃO HA	QUASE NUNCA	INÍCIO CONSCIENTE	EVENTUALMENTE	ALGUMAS ÁREAS/PROCESSOS	POUCAS VEZES	MUITAS ÁREAS/PROCESSOS	MAIORIA VEZES	MAIORIA DAS ÁREAS/PROCESSOS	SISTEMATIZADA E CONTINUO	TODAS ÁREAS/PROCESSOS
Os colaboradores, os parceiros estratégicos, os clientes, fornecedores, pessoas da comunidade e sociedade encontram espaços para propor idéias, sugestões ou outras formas de contribuição ao desenvolvimento da inovação.											
O ambiente organizacional permite que as pessoas possam assumir riscos, colocar idéias e sugestões sem se sentirem constrangidas ou ameaçadas, havendo estímulo ao aprendizado com os erros e acertos cometidos.											
O ambiente organizacional, a estrutura de organização do trabalho, os sistemas de remuneração, carreira e crescimento profissional incentivam a integração, a interação e o compartilhamento de idéias e de conhecimento entre as pessoas e áreas da organização.											
As pessoas são estimuladas a utilizar parte do seu tempo da jornada de trabalho ou em outras oportunidades fora da rotina para a reflexão e experimentação de novas idéias.											
<b>Desempenho da Dimensão</b>	<b>pontos (média)</b> <input type="text"/>										

**PLANO DE AÇÃO**

**AMBIENTE:** mapeamento das práticas de inovação e Plano de Melhoria da Inovação - PMI



Mapeamento das práticas de inovação	Oportunidades de melhoria identificadas	Melhorias a serem implementadas	Responsável	Prazo
5				
6				
7				
8				

**PESSOAS:** esta dimensão visa facilitar o entendimento de como se pode estruturar um processo de atração, desenvolvimento, retenção,

reconhecimento e recompensa de pessoas, cujas competências são responsáveis pela geração de inovações na organização.



Requisitos de avaliação da dimensão <b>"PESSOAS"</b> 14 pontos	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	INICIANDO		EVOLUINDO		PROGREDINDO		ALCANÇANDO		CONSOLIDANDO		
	NUNCA/NÃO HÁ	QUASE NUNCA	INÍCIO CONSCIENTE	EVENTUALMENTE	ALGUMAS ÁREAS/PROCESSOS	POUCAS VEZES	MUITAS ÁREAS/PROCESSOS	MAIORIA VEZES	MAIORIA DAS ÁREAS/PROCESSOS	SISTEMATIZADA E CONTÍNUO	TODAS ÁREAS/PROCESSOS
Nossos valores organizacionais e os sistemas de gestão de pessoas valorizam: • Talentos • O comportamento empreendedor; • A capacidade de assumir riscos; • A capacidade de trabalhar em equipes.											
As pessoas são educadas, treinadas e capacitadas de forma sistemática para o uso de métodos e ferramentas para o desenvolvimento da inovação.											
Em nossa organização os sistemas de gestão de pessoas reconhecem e recompensam inclusive financeiramente as pessoas com conhecimento, habilidades e atitude para o desenvolvimento da inovação.											
O sistema de participação nos resultados da organização considera também os resultados alcançados pela inovação, reconhecendo as pessoas de forma individual ou em equipe, segundo suas contribuições à inovação.											
<b>Desempenho da Dimensão</b>	<b>pontos (média)</b>										

**PLANO DE AÇÃO**

**PESSOAS:** mapeamento das práticas de inovação e Plano de Melhoria da Inovação – PMI



Mapeamento das práticas de inovação	Oportunidades de melhoria identificadas	Melhorias a serem implementadas	Responsável	Prazo
9				
10				
11				
12				

**ESTRATÉGIA:** esta dimensão visa facilitar o entendimento de como se pode definir um posicionamento estratégico, capaz de gerar a diferenciação

necessária para levar a organização a um estágio de competitividade sustentada pela inovação



Requisitos de avaliação da dimensão <b>"ESTRATÉGIA"</b> 12 pontos	0		10		20		30		40		50		60		70		80		90		100		
	INICIANDO		EVOLUINDO		PROGREDINDO		ALCANÇANDO		CONSOLIDANDO														
	NUNCA/NÃO HÁ	QUASE NUNCA	INÍCIO CONSCIENTE	EVENTUALMENTE	ALGUMAS ÁREAS/PROCESSOS	POUCAS VEZES	MUITAS ÁREAS/PROCESSOS	MAIORIA VEZES	MAIORIA DAS ÁREAS/PROCESSOS	SISTEMATIZADA E CONTÍNUO	TODAS ÁREAS/PROCESSOS												
13 A organização tem definida de forma clara a inovação no plano estratégico com objetivos e metas a ela relacionados.																							
14 A inovação tem seus desdobramentos a nível de projetos, de planos e ações, segundo o Plano Estratégico da organização, incluindo os recursos financeiros e necessidades de conhecimento.																							
15 Em nossa organização priorizamos inovações que se mostrem sustentáveis sob o ponto de vista econômico, social e ambiental.																							
<b>Desempenho da Dimensão</b>	<b>pontos (média)</b> <input type="text"/>																						

**PLANO DE AÇÃO**

**ESTRATÉGIA:** mapeamento das práticas de inovação e Plano de Melhoria da Inovação – PMI



Mapeamento das práticas de inovação	Oportunidades de melhoria identificadas	Melhorias a serem implementadas	Responsável	Prazo
13				
14				
15				

**LIDERANÇA:** esta dimensão visa facilitar o entendimento de como se pode garantir o engajamento intelectual, emocional e pessoal da

alta administração na promoção e implementação da Inovação como fator determinante da competitividade dos negócios.



Requisitos de avaliação da dimensão <b>"LIDERANÇA"</b> 16 pontos	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	INICIANDO		EVOLUINDO		PROGREDDINDO		ALCANÇANDO		CONSOLIDANDO		
	NUNCA/NÃO HÁ	QUASE NUNCA	INÍCIO CONSCIENTE	EVENTUALMENTE	ALGUMAS ÁREAS/PROCESSOS	POUCAS VEZES	MUITAS ÁREAS/PROCESSOS	MAIORIA VEZES	MAIORIA DAS ÁREAS/PROCESSOS	SISTEMATIZADA E CONTINUO	TODAS ÁREAS/PROCESSOS
A alta administração (comitê diretivo) está empenhada no desenvolvimento da Inovação: • Define a estratégia para a Inovação no contexto de negócio da organização.											
A alta administração (comitê diretivo): • Provê os recursos financeiros e de conhecimento necessários à sua implementação, podendo utilizar àqueles decorrentes de incentivos fiscais (*Lei da Inovação, entre outros. Ver apêndice pág. 25).											
A alta administração (comitê diretivo): • Acompanha de forma sistemática a realização dos projetos e alcance das metas e dos resultados referente à inovação.											
A alta administração (comitê diretivo): • Promove e apóia a criação de ambientes que visem à criatividade, o estímulo da diversidade, o compartilhamento de conhecimentos, à atitude empreendedora, favorecendo a cultura da inovação.											
As demais lideranças se envolvem pessoalmente no desenvolvimento da inovação na organização, constituindo uma comunidade de líderes formadora da cultura de inovação.											
<b>Desempenho da Dimensão</b>	<b>pontos (média)</b> <input type="text"/>										

**PLANO DE AÇÃO**

**LIDERANÇA:** mapeamento das práticas de inovação e Plano de Melhoria da Inovação – PMI



Mapeamento das práticas de inovação	Oportunidades de melhoria identificadas	Melhorias a serem implementadas	Responsável	Prazo
16				
17				
18				
19				
20				

**RESULTADOS:** esta dimensão visa facilitar o entendimento de como se deve mensurar os resultados obtidos

com a implantação da gestão da inovação na organização.



Requisitos de avaliação da dimensão <b>"RESULTADOS"</b> 30 pontos	0	20	40	60	80	90	100
	NÃO HÁ	HÁ POUCOS	HÁ ALGUNS	HÁ MUITOS	MAIORIA	QUASE TODOS	TODOS
Os resultados que temos alcançado para inovação decorrem do planejamento estratégico da organização e também de oportunidades não planejadas identificadas e avaliadas.							
As inovações têm ocorrido nos diversos setores, áreas e níveis organizacionais.							
Ao avaliarmos as inovações realizadas percebemos que têm produzido resultados com foco nos aspectos econômicos, sociais e ambientais, fortalecendo a busca da sustentabilidade.							
Temos claro, ao avaliarmos os resultados da inovação, que as diversas partes interessadas percebem o valor a elas adicionado pela inovação.							
<b>Desempenho da Dimensão</b>	<b>pontos (média)</b> <input type="text"/>						

**RESUMO DA AUTO-AVALIAÇÃO**

Para facilitar a análise do desempenho global da auto-avaliação, transcreva as pontuações obtidas em cada dimensão e complete o quadro abaixo.



Dimensão	Requisito	Pontuação	Sub-total
<b>MÉTODO</b> 14 pts	1		
	2		
	3		
	4		
<b>AMBIENTE</b> 14 pts	5		
	6		
	7		
<b>PESSOAS</b> 14 pts	8		
	9		
	10		
	11		
	12		
<b>ESTRATÉGIA</b> 12 pts	13		
	14		
	15		
<b>LIDERANÇA</b> 16 pts	16		
	17		
	18		
	19		
	20		
<b>RESULTADOS</b> 30 pts	21		
	22		
	23		
	24		
<b>Desempenho total da auto-avaliação da Gestão da Inovação:</b>		<input type="text"/>	<b>pts</b>

## BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

BARBIERI, José Carlos (Org.). – **Organizações inovadoras: estudos de casos brasileiros**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BARBIERI, José Carlos (Org.). – **Organizações inovadoras Sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo, Atlas, 2007.

BARBIERI, José Carlos (Org.). – **Gestão de Ideias para Inovação Contínua**. José Carlos Barbieri, Antonio Carlos Teixeira Álvares, Jorge Emanuel Reis Cajazeira. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BESSANT, John, TIDD, Joe – **Inovação e Empreendedorismo**: Porto Alegre, Bookman, 2009.

DAVILA, Tony, et al – **As Regras da Inovação**: Porto Alegre, Bookman, 2007.

FISHER, Donald – **Corporate Sustainability Planning Assessment Guide: a comprehensive organizational assessment**. Milwaukee, ASQ Quality Press, 2010.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. – **Crítérios de Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**, ed. 2009. São Paulo: FNQ

GIBSON, R.; SKARZYNSKY, P. – **Inovação, prioridade nº 1: o caminho para transformação nas organizações**. Tradução: Alessandra Mussi Araujo, Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GUARAGNA, Eduardo. V. C – **Desmistificando o Aprendizado Organizacional: Conhecendo e Aplicando os Conceitos para Alcançar a Excelência e a Competitividade**: Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

KOULOPOULOS, Thomas. – **Inovação com Resultado: o olhar além do óbvio**. Editora Gente, São Paulo, 2011.

MATTOS, José Fernando ; STOFFEL, Hiparcio Rafael. – **Do Pensamento à Ação, manual de implantação da gestão estratégica da inovação**. Porto Alegre: INDEXtech, 2009.

MATTOS, José Fernando ; STOFFEL, Hiparcio Rafael; TEIXEIRA, Rodrigo de Araújo. – **MEI: Cartilha Gestão da Inovação**, CNI, 2010.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. – **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2ª Edição, 1997.

SOMMERLATTE, T.; JONASH, R. S. – **O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.; tradução Elizamari Rodrigues Becker. – **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VAN DE VEN, ANDREW et al – **The Innovation Journey**. New York: Oxford University Press, 1999.

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO E RESULTADOS DA INOVAÇÃO											
	INICIANDO			EVOLUÍDO		PROGREDINDO		ALCANÇANDO		CONSOLIDANDO	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
M A P E L											
R	NÃO HÁ	HÁ POUCOS	HÁ ALGUNS	HÁ MUITOS	MAIORIA	QUASE TODOS	TODOS				
	0	20	40	60	80	90	100				

### SÍNTESE DO PMI

Defina as 3 principais ações de melhoria ao desenvolvimento da Inovação em sua Organização

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_

(\*) Apêndice da página 20, item 17 da tabela de avaliação da LIDERANÇA

- Lei de Inovação – nº. 10.973 – 02.12.04  
Incentivo à Inovação Tecnológica e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, organizada em três vertentes:
  - a. Ambientes propício às parcerias estratégicas
  - b. Estimulo à participação de ICT no processo de inovação
  - c. Incentivo à inovação na empresa

- Lei do Bem – nº. 11.196 – 21.11.05 – Capítulo III  
Fortalecimento do novo Marco Legal para apoio ao desenvolvimento tecnológico e inovação nas empresas brasileiras.

- Lei do MEC – nº. 11.487 – 15.07.07 – Art. 19-A  
Inclui incentivos adicionais nas inovações tecnológicas realizadas por instituição pública.

- PROGRAMAS BNDES: Capital Inovador, Inovação Tecnológica, Inovação Produção, FUNDOTEC, Cartão BNDES.

Realização



**Qualidade RS  
PGQP**

---

Patrocinadores Institucionais



---

Patrocinadores



---

Copatrocinadores



---

Apoiadores



Secretaria Executiva do PGQP:  
Rua Washington Luiz, 820/302 | Centro | CEP 90010-460 | Porto Alegre/RS  
Fone: 51\_3221.2663  
[www.portalqualidade.com/pgqp](http://www.portalqualidade.com/pgqp)