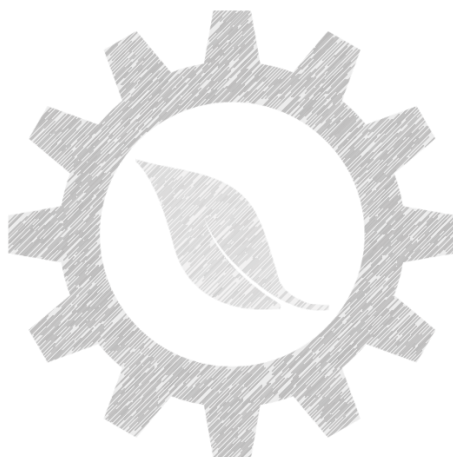


Guia para o envolvimento de jovens talentos em projetos de inovação aberta em cooperação com intra-empREENDEdores



Projeto No. 2020-1-IS01-KA204-065831

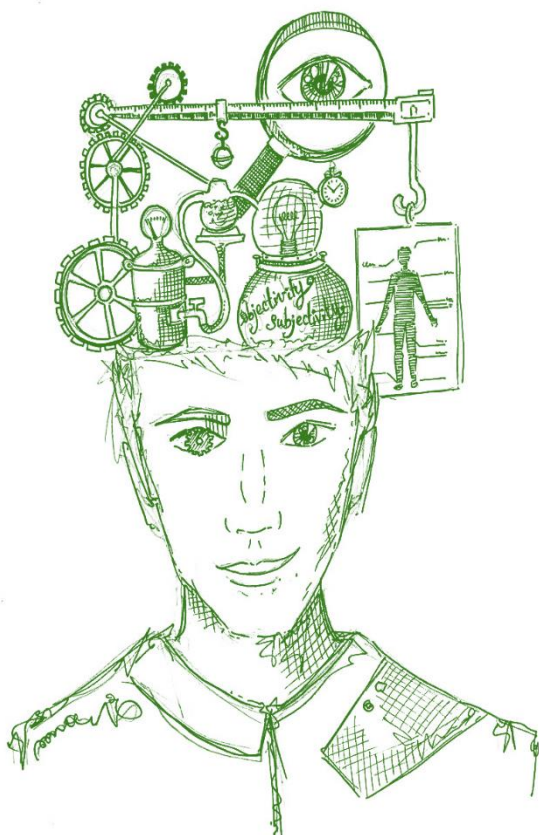
Este projeto é financiado com o apoio da Comissão Europeia. Esta publicação reflete apenas a opinião do autor, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito da informação nela contida.

Índice

Prefácio.....	3
Introdução	3
Intra-empresendedores e Jovens Talentos.....	4
Inovação Aberta	5
Métodos de Inovação Aberta e Orientações	7
Desafio da Inovação Aberta (ou ideia)	7
<i>Crowdsourcing</i>	8
Ecossistema de Inovação Aberta.....	8
Laboratório de Inovação Aberta.....	9
<i>Colleague Crowd</i>	9
Escolher o Método Adequado.....	10
Notas Finais	12
Other Good Reads/ Boas Leituras	13
Referências	13

Prefácio

Este documento aborda, de uma forma geral, o tema da inovação aberta com o envolvimento de jovens talentos, que pode ser útil para apoiar projetos intra-empresendedores nas organizações. Dá orientações que podem ajudar as organizações e os intra-empresendedores a identificar e compreender as formas mais eficazes de conseguir ideias e contributos de várias fontes, em particular de jovens talentos da organização ou não, para melhorar as atividades intra-empresendedoras centradas na sustentabilidade em termos ambientais, sociais e económicos.



“A utilização de entradas e saídas de conhecimento específicas para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para o uso externo da inovação, respetivamente”

Introdução

Temos assistido a muitas revoluções no mundo dos negócios. Enquanto o mundo empresarial tem progredido, aproveitando estas revoluções, algumas pessoas concordam que podemos fazer melhor para manter o equilíbrio entre o mundo empresarial e os aspetos ambientais e de sustentabilidade do mundo em que vivemos. Este desequilíbrio deu origem ao conceito de desenvolvimento sustentável, em que as empresas adotam abordagens de desenvolvimento diferentes, competitivas e ao, mesmo tempo,

que equilibrem os fatores de limitação ambiental, social e económica que enfrentamos como sociedade, sem comprometer o futuro das gerações mais jovens e futuras.

As empresas precisam não só de novas ideias e inovação, mas também de equilibrar as exigências do presente e considerar as necessidades das gerações futuras a fim de alcançar um desenvolvimento sustentável. Para isso, as empresas necessitam de talentos e de recursos intelectuais. As empresas podem avançar, até certo ponto, com o talento e os empreendedores que têm na organização, mas uma empresa nem sempre tem acesso a todo o talento e recursos intelectuais da indústria, por isso precisam de procurar fora da organização para os adquirir. É aqui que entra a inovação aberta e o envolvimento dos intra-empREENDEdores e jovens talentos.

Nas secções seguintes, veremos: por que razão é importante envolver intra-empREENDEdores e jovens talentos? o que é a inovação aberta? Métodos de inovação aberta que podem ser utilizados e Orientações para executar projetos de inovação aberta, concluindo com notas finais úteis.

Intra-empREENDEdores e Jovens Talentos

Um intra-empREENDEdor desenvolve conceitos ou tarefas inovadoras dentro de uma organização. O intra-empREENDEdor pode não enfrentar os riscos ou conseguir as recompensas de um empREENDEdor. Contudo, o intra-empREENDEdor tem acesso aos recursos e competências de uma empresa já estabelecida. (Estevez, 2021) Embora um intra-empREENDEdor e um empREENDEdor possam parecer semelhantes, são diferentes e têm, também, objetivos diferentes. Um empREENDEdor visiona uma empresa desde o seu início, enquanto um intra-empREENDEdor baseia-se na visão da sua organização com o objetivo de a expandir.

Os intra-empREENDEdores ajudam o negócio a progredir, graças à sua profunda compreensão do negócio a todos os níveis, e ajudam-no a chegar ao topo. Trabalham com outros funcionários da empresa para resolver os problemas e fomentar o crescimento da mesma, dando novas ideias e utilizando o seu talento.

Os intra-empREENDEdores tendem a ser indivíduos altamente motivados, com competências específicas e com visão para a inovação e liderança. Estão dispostos a assumir riscos e analisam as tendências da indústria e do mercado para que a empresa se mantenha competitiva.

Enquanto os intra-empREENDEdores olham para os problemas com base na sua experiência, os jovens talentos têm uma nova visão e olham para as coisas de uma perspetiva diferente. Os jovens talentos tendem a ser mais enérgicos e a ter ideias diferentes que, normalmente, estão fora dos pontos de vista tradicionais.

Juntar os intra-empREENDEdores e os jovens talentos, através de projetos de inovação aberta, pode ajudar a criar sinergias de ideias e inovação que permitem às empresas inovar os seus produtos e serviços. Ao mesmo tempo, os jovens talentos serão orientados e confrontados com a verdadeira resolução de problemas e com a experiência dos intra-empREENDEdores. Mas o importante é equilibrar

o grupo e evitar a dominância e, por conseguinte, as empresas necessitam de métodos e orientações adequadas.

Inovação Aberta

Em 2003, Henry Chesbrough criou o termo "Inovação Aberta" definindo-o como "a utilização de fluxos internos e externos de conhecimento para acelerar a inovação interna, e expandir os mercados para o uso externo da inovação, respetivamente". (Chesbrough, 2006) Mas na prática, a inovação aberta já é uma boa prática muito antes disso. Desde a origem do conceito de inovação aberta, este evoluiu de muitas formas. A inovação aberta permite que as empresas tenham fronteiras permeáveis, o que lhes permite combinar recursos empresariais com cooperações externas para se expandirem.

A inovação aberta, num certo sentido, pode ser considerada como uma mentalidade aberta recetiva à partilha e receção de informação e a melhor maneira de compreender o conceito é compreender a diferença entre inovação fechada e inovação aberta.



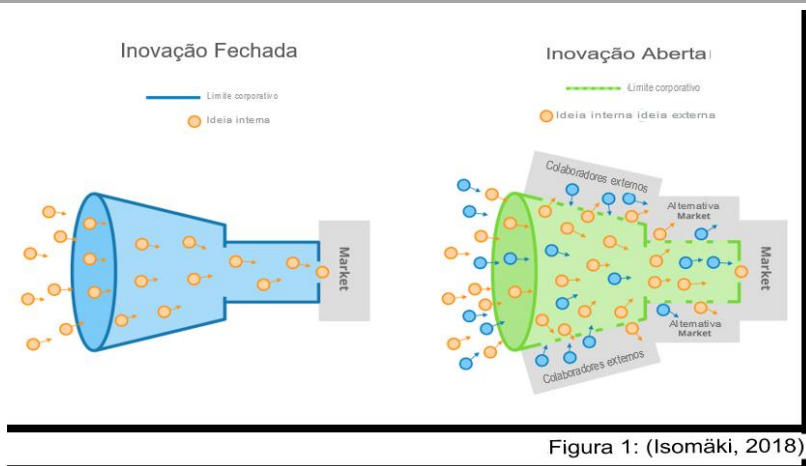


Figura 1: (Isomäki, 2018)

Para uma melhor compreensão do tema, clique no link [Inovação Aberta](#).

A Inovação Aberta pode ser classificada com base no nível de inclusão e no objetivo de utilização, tal como indicado na matriz.

		Nível de inclusão			
		Intra-empresa	Entrar-empresa	Para especialista	Publicamente abrir
Purpose of use	Marketing			Por exemplo, Transporte Informacao sobre nicho produto	Por exemplo, patha Informacao sobre um novo produto
	Encontro Insight	Por exemplo, Reunião conhecimento tácito dos funcionários	Por exemplo, Reunião dicas úteis de 3 partners	Por exemplo, obtendo entrada relevante dos profissionais em campo	Por exemplo, obtendo feedback para construir relevante produto
	Resultado talento	Por exemplo, encontrar conhecimento talento dentro da empresa	Por exemplo, encontrar conhecimento oculto em parceria empresa	Por exemplo, recrutando especialistas de 3 vários campos	Por exemplo, encontrar o melhor pago para o trabalho aberto posição
	R & D	Por exemplo, unindo unidades de negócios para a produto de desenvolvimento	Por exemplo, utilizando conhecimento coletivo entre empresas	Por exemplo, desenvolvendo produtos que exigia específico experiência	Por exemplo, desenvolvendo produtos com o maior possível público

Figura 1: (Isomäki, 2018)

Os benefícios da Inovação Aberta incluem:

- Envolver um público maior
- Envolver um público relevante
- Melhorar a relação custo-benefício
- Envolver os clientes em I&D
- Melhorar as relações públicas e o valor da marca
- Ganhar a confiança do cliente
- Possibilidade de parcerias lucrativas
- Encontrar novos talentos

Mas todas as moedas têm um reverso e a inovação aberta não é diferente, portanto, quando se planeiam inovações abertas, é necessário considerar cuidadosamente as condições, especialmente as seguintes:

- Objetivos
- Tipo de público
- Construir um processo eficaz
- Desenvolver e implementar as ideias
- Encontrar as ferramentas certas
- Direitos de propriedade intelectual
- Termos e condições
- Atitudes negativas e preocupações
- Falta de participação e empenho
- Premiar os participantes

A inovação aberta se for bem implementada e tiver em consideração os participantes, pode dar grandes resultados.

Métodos de Inovação Aberta e Orientações

Realizar uma inovação aberta não é uma tarefa fácil. Além disso, o envolvimento de jovens talentos em cooperação com intra-empresendedores, através de projetos de inovação aberta, necessita de planeamento e estratégias adequados. Neste sentido, a inovação aberta pode ser executada por organizações através de vários métodos, dependendo do objetivo, se for apenas para a recolha de ideias ou outros. Seguem-se alguns métodos de inovação aberta e como podem ser executados, seguidos de passos para escolher o método correto (Isomäki, 2018).

Desafio da Inovação Aberta (ou ideia)

É uma competição em que os participantes colaboram para desenvolver ideias centradas num tema específico, problema generalizado, ou área a melhorar. Podem ser estruturadas como projetos de duração e dimensão limitadas, que incluem a fase de solução (quando o problema é claro) ou ambas as fases, de solução e problema (quando o problema também deve ser definido).

Um método para a realização de um desafio de inovação aberta é utilizar uma ferramenta de gestão de ideias, como plataforma para facilitar o processo de geração de ideias e desenvolvimento, enquanto o email é utilizado para envolver o público-alvo. Lembre-se de dar aos potenciais participantes tempo para responder (várias rondas de comunicação para criar entusiasmo) e deve ser muito claro sobre a natureza do desafio.

Quando utilizá-lo e porquê?

Um desafio de inovação aberta é ideal para empresas que procuram soluções para problemas específicos, que justifiquem a contribuição de especialistas na matéria, intra-empresendedores e jovens talentos. Encontrar uma solução ou conseguir fazer uma melhoria é um desafio sensível em termos de

tempo, os desafios com tempo limitado podem ser completados em ciclos efetivos, aumentando o número de ideias e a pressão para desenvolver algo digno de implementação num período de tempo mais curto.

Os desafios da inovação aberta são escaláveis, cirúrgicos e rápidos, tornando-os uma ferramenta eficaz para as empresas que trabalham contra o tempo ou numa área muito específica.

Crowdsourcing

O *Crowdsourcing* transfere parte significativa da responsabilidade, relativa ao envolvimento e supervisão do processo de inovação, para fora da empresa. Em geral, significa que uma empresa desenvolve um tema, questão ou desafio e depois contrata ou motiva pessoas de fora da empresa a apresentar ideias ou soluções. Desta forma, podem participar um grande número de jovens talentos externos à empresa.

Para facilitar o *crowdsourcing*, deve criar um ambiente altamente intuitivo, no qual os colaboradores externos possam colaborar para criar e desenvolver ideias. O ambiente deve ser de fácil utilização e envolvimento, para que o processo de inovação não exija uma gestão constante. Pode ser conseguido através da utilização de uma ferramenta dedicada à gestão de ideias ou com outro método já utilizado pela empresa.

Quando utilizá-lo e porquê?

O *Crowdsourcing* funciona bem para projetos claros, que não requerem uma contribuição constante da empresa de origem, e áreas em que não se valoriza apenas a opinião de grupo de indivíduos com conhecimentos da empresa. Além disso, as informações divulgadas no crowdsourcing não devem ser sensíveis ou prejudiciais para a empresa se caírem nas “mãos erradas”.

O *crowdsourcing* pode ser rentável, no sentido em que a empresa facilitadora normalmente só paga pelos resultados, é rápido, uma vez que oferece a possibilidade de envolver um público vasto e relevante sem preconceitos em relação à empresa, e flexível, devido à vasta gama de possibilidades de envolvimento. Em suma, o *crowdsourcing* é uma ótima forma de obter várias ideias de qualidade.

Ecossistema de Inovação Aberta

Um ecossistema de inovação aberta é um ambiente estabelecido para as empresas poderem inovar em conjunto com clientes, parceiros ou outros especialistas da área. Este método não é tão cirúrgico como um desafio de inovação aberta, mas também requer menos supervisão, sendo assim mais económico a longo prazo.

Muitas empresas, como a Lego com o seu site de ideias, têm uma solução interna própria, como uma página web com um processo interno de filtragem e desenvolvimento de ideias. Em alternativa, com um software dedicado à gestão de ideias é possível introduzir uma plataforma que permite acrescentar e desenvolver ideias com a supervisão da administração da empresa.

Quando utilizá-lo e porquê?

Um ecossistema de inovação aberta é perfeito para empresas que não têm propriamente a necessidade de encontrar soluções para algo em específico (como num desafio de inovação), mas pretendem incluir um grande público na I&D regular ou apenas conhecer a opinião dos clientes.

Além disso, estes tipos de ecossistemas são uma forma rentável de envolver os clientes nas primeiras fases de desenvolvimento de um produto ou serviço.

Laboratório de Inovação Aberta

Este é, tipicamente, um espaço de trabalho para a inovação, facilitado internamente e financiado separadamente, que não tem as rotinas e processos do dia-a-dia da empresa. As pessoas que participam no laboratório de inovação aberta são, normalmente, uma equipa constituída por trabalhadores e novas contratações, com a ajuda de alguns colaboradores externos. A missão da equipa pode variar, desde encontrar soluções específicas para problemas específicos, até imaginar novas formas de melhorar os sistemas existentes.

Sediar um laboratório de inovação aberta implica proporcionar um local onde os participantes selecionados possam trabalhar em colaboração, para criar e desenvolver produtos ou serviços, assegurar o financiamento do projeto e informar os participantes de que foram aceites para fazer parte do mesmo.

Quando utilizá-lo e porquê?

Um problema comum com estes laboratórios é que são executados demasiado rápido e sem objetivos claros do que pretendem alcançar. O resultado são despesas com uma ideia mal conseguida e a implementação global de um rácio de ideias. A situação ideal para criar um laboratório de inovação aberto - tendo em conta a importância de um planeamento cuidadoso e objetivos claros - é quando se pretende encontrar soluções para problemas muito específicos e desafiantes, que exijam conhecimentos específicos ou quando se pretende iniciar capitais de risco novos e atrativos.

Em ambos os casos, um laboratório de inovação aberta bem executado é uma ótima forma de reunir um grupo de indivíduos altamente talentosos com um objetivo comum.

Colleague Crowd

Uma colleague crowd é, ao que parece, uma iniciativa de colaboração entre funcionários, que consiste em atividades de inovação online e/ou offline, com o objetivo de realizar novos negócios ou melhorar os já existentes.

Ao planear a execução das atividades online numa *colleague crowd*, o objetivo final é obter ideias úteis para a implementação. Isto significa que é necessário ter um ambiente onde se possam recolher ideias dos funcionários, classificá-las, e desenvolvê-las. Uma das melhores formas de facilitar todo este processo é com uma ferramenta específica de gestão de ideias.

Quando utilizá-lo e porquê?

Este é um excelente método para as empresas que querem impulsionar a I&D interna e envolver os funcionários em mais atividades. Permite obter conhecimentos relevantes e tácitos dos funcionários, sem o risco de expor informações sensíveis para o exterior. Além disso, uma *colleague crowd* é uma

forma muito fácil de promover atividades de inovação numa empresa, sem ser necessário construir grandes estruturas de apoio adicionais (como num laboratório de inovação). No entanto, como está limitado aos limites da empresa, nem sempre é a forma mais eficaz de utilizar o vasto potencial criativo e intelectual que, por outro lado, um ecossistema de inovação aberta pode oferecer.

Escolher o Método Adequado

Mesmo que se leia muito sobre o tema, nem sempre é fácil avaliar quais os métodos que podem funcionar num determinado caso. Portanto, segue-se um processo fácil para escolher o método certo.

Processo de escolha de um método:

- Traçar os seus objetivos
- Enumerar os Prós e Contras
- Escolher um método (e experimentar)
- Executar (e repetir)

Traçar os seus objetivos

Em qualquer caso, um bom ponto de partida é delinear os seus objetivos. Neste ponto, é importante não ficar demasiado preso à inovação, de uma forma ou de outra, mas descobrir o que se pretende alcançar.

Fazer uma lista dos objetivos primários, áreas de foco estratégicas ou problemas que precisam de ser resolvidos. Formule-os em perguntas orientadoras para ter uma melhor ideia do tipo de ideias que procura.

Enumerar os Prós e Contras

Antes de decidir qual o método, é fundamental avaliar se a inovação aberta é aplicável à situação. Pode ser feito através da compilação de uma lista de vantagens e desvantagens. Consultar de novo as vantagens e desvantagens da inovação aberta. Como é que a inovação aberta o pode beneficiar, e como é que estes benefícios se manifestam? Que possíveis obstáculos podem comprometer o sucesso?

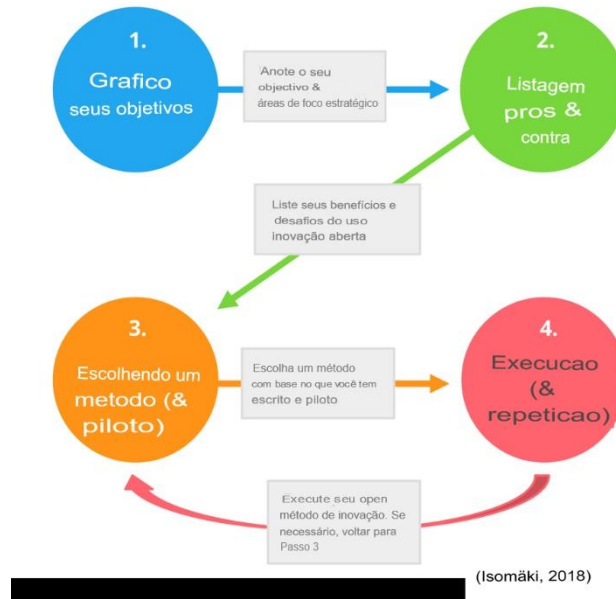
Escolher um método (e experimentar)

Agora é a altura de escolher um método e pô-lo em prática através de testes. É impossível dizer qual é o método ideal, ou mesmo se existe algum. Contudo, neste momento, deve ficar claro quais os métodos que parecem ser os mais adequados para o conseguir chegar ao seu alvo. É fundamental começar a testá-lo de imediato e aprender com os sucessos e fracassos iniciais.

Executar (e repetir)

Quando o método estiver estabelecido, é altura de passar à execução propriamente dita. Com base nas suas experiências, deverá ter uma boa ideia de como funcionaria a uma escala maior. Faça com que isso

aconteça, aplicando o que aprendeu. Se as coisas não funcionarem, volte ao primeiro passo e tente novamente. Encontrar o método certo (e portanto a ferramenta certa para o executar) é, normalmente, um processo repetitivo, por isso não se assuste se não funcionar de imediato. Continue a esforçar-se.



Ao trabalhar com mentes influentes (dentro e fora) da organização, é necessário um forte apoio dentro da organização. No entanto, não existe um campeão da Inovação Aberta. Os processos de inovação são complexos, envolvem muitas pessoas, departamentos, e áreas. Além disso, quando se consideram as inovações abertas para incluir intra-empREENhedores e jovens talentos, o processo pode ser ainda mais complexo. Portanto, para superar a inércia dos projetos de inovação complexos, são necessários diferentes cargos. São necessários diferentes cargos que possam ajudar uma organização a ultrapassar os problemas internos que podem dificultar a inovação aberta. É preciso envolver uma pessoa com o poder hierárquico para conduzir um projeto, fornecer os recursos necessários, e ajudar a ultrapassar obstáculos que possam surgir durante o curso de um projeto, como a determinação e a burocracia. Em segundo lugar, é necessário, também, incluir uma pessoa que tenha o conhecimento técnico para o problema em mãos e que supere as limitações. Estes obstáculos são frequentemente o resultado final de uma informação no âmbito da matéria de uma área selecionada. Em terceiro lugar, uma pessoa que tenha o know-how organizacional e das redes sociais intra-organizacionais. Este indivíduo estabelece e mantém a relação entre os outros cargos, bem como entre os diferentes contribuintes do projeto, que estão dispostos e são capazes de contribuir para um projeto de Inovação Aberta know-how, que não têm a permissão para serem implementados devido a regulamentos internos existentes ou têm a capacidade e recursos restritos.

Notas Finais

Tentar alcançar objetivos através da execução de um método de inovação aberta, em áreas em que não é necessário e sem se compreender porque o está a fazer, pode ser um grande erro.

Finalmente, a inovação aberta pode ser uma ferramenta rentável e cirúrgica para a externalização de ideias, mesmo durante tempos difíceis, mas outras vezes um investimento falhado. Compreender tudo o que aconteceu antes e depois é a diferença entre os dois métodos.

Boas Leituras

https://publications.europa.eu/resource/cellar/3213b335-1cbc-11e6-ba9a-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_2

https://ec.europa.eu/assets/eac/youth/library/publications/creativity-innovation_en.pdf

Referências

Chesbrough, H. (2006). New Paradigm. In H. Chesbrough, *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding*.

Estevez, E. (2021, July 24). *Intrapreneur*. Retrieved January 2022, from Investopedia:
<https://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneur.asp>

Isomäki, A. (2018, November 18). *Open Innovation*. Retrieved January 2022, from viima:
<https://www.viima.com/blog/open-innovation>

Stadler, C., Hautz, J., Matzler, K., & Friedrich von den Eichen, S. (2021, November 02). *A User's Guide to Open Strategy*. Retrieved January 2022, from Harvard Business Review:
<https://hbr.org/2021/11/balancing-open-innovation-with-protecting-ip>