

## **INNOVATION MANAGEMENT OFFICE E EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DE CONSTRUTOS COMPLEMENTARES DE APOIO À GESTÃO DA INOVAÇÃO**

LEANDRO PINHEIRO CINTRA  
FUNDEP, PMP, MSc, PhD - Controller, Brasil  
lpcintra@gmail.com

LARISSA ANDRADE GOMES SILVEIRA  
UFMG, Engenharia de Produção, Brasil  
lariags11@gmail.com

### **RESUMO**

O presente artigo discute a gestão de inovações dentro do contexto corporativo, apresentando uma estrutura organizacional dedicada a gestão da inovação corporativa chamada *Innovation Management Office*. Busca-se fazer a conexão dessa estrutura organizacional com o processo de empreendedorismo corporativo, como oportunidade de potencializar o desempenho de um processo de busca de novos e melhores resultados por meio de inovação. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica, cujas informações obtidas foram confrontadas com estudos de casos também citados como referências nesse artigo, como dado secundário. E, como objetivo, construir conhecimento que embasa a criação da estrutura organizacional supracitada. Esse artigo se apresenta como relevante em um contexto de intensa demanda por gestão de inovações nas organizações e ao mesmo tempo pela escassez de literatura sobre empreendedorismo corporativo e sobre *Innovation Management Office*.

Palavras-chave: inovação; gestão da inovação; estrutura organizacional; gestão de projetos; empreendedorismo corporativo.

### **1. INTRODUÇÃO**

Inovação é um construto com diversas definições, que passam pela a conversão de conhecimento e ideias em novos ou melhorados produtos, processos ou serviços para ganhar vantagem competitiva, ou então como um processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível. Destaca-se a definição usada por Tidd e Bessant (2015) para a inovação: “toda a mudança benéfica para a organização, sendo condição fundamental para que as empresas possam realinhar seu nível de competitividade frente a seu ambiente para seu sucesso sustentável. A gestão da inovação deve levar em conta as mudanças necessárias nas empresas para proporcionar um ambiente propício à criatividade e ao erro

honesto. Sobre o erro honesto, cabe ressaltar que são os efeitos negativos não esperados de alguma ação com a intenção de acertar e melhorar alguma atividade, em contraponto a um erro desonesto, que por sua vez diz respeito a uma ação propositalmente feita para gerar resultados negativos, como por exemplo boicotes ou corrupção. As mudanças podem ser tratadas no ambiente externo em que se está inserido, como participando de redes empresariais (GRONUM et al., 2012), ou então no ambiente interno. Tais mudanças devem ser revistas para se alinhar os seguintes pontos: a estrutura organizacional, a cultura e os valores empresariais, a gestão das pessoas com seus diversos subsistemas (pautada principalmente pela gestão por competências) e a gestão do conhecimento. Ao mesmo tempo, o que o artigo pretende explicitar é que gestão de inovação deveria se conectar com o contexto de governança corporativa que a organização possui, para monitoramento de desempenho e de efetividade, buscando também criar elementos que apoiem o processo de inovação nas organizações, que envolve papéis de governança na perspectiva de aprovação e *sponsorship* (BELLOC, 2012; O´SULLIVAN, 2000).

A gestão do processo de inovação nas organizações é o campo da gestão da inovação que ainda não foi muito pesquisado e aplicado na prática (LENDEL et. al., 2015). Nesse contexto, aparecem iniciativas de empreendedorismo nas organizações para trabalhar com ideias dentro do ambiente empresarial. Iniciativas de empreendedorismo corporativo também podem ser colocadas como ações de intra-empendedorismo, dentro da área de conhecimento de empreendedorologia. Nesse contexto, empreendedorismo não seria aquele que abre uma empresa, mas aquele que age de modo pró-ativo dentro das organizações e se responsabiliza pela implementação de ideias inovadoras, assumindo riscos decorrentes, defendendo seus projetos e criando caminhos alternativos frente aos obstáculos que surgem no ambiente organizacional. Pinchot III (1989) chamou esse indivíduo de *intrapreneur* e recentemente pode-se chamar de empreendedor corporativo. Esse indivíduo contribui para o aumento da competitividade da empresa, influenciando na capacidade competitiva por meio da inovação. Há pesquisas sobre esse papel nas organizações (BEZDROB & ŠUNJE, 2015; LIN et al., 2015; CAMISÓN & VILLAR-LÓPEZ, 2014; AAGAARD & ANDERSEN, 2014; ANSARI et al., 2014; RODRIGUES et al., 2009; HAMEL & PRAHALAD, 2005; REINMOELLER & BAARDWIJK, 2005; AUSTIN & NOLAN, 2007; BIRKINSHAW & GIBSON, 2004; BIRKINSHAW, 1997; NADLER & TUSHMAN, 1997; ZAHRA, 1995; MINTZBERG, 1987; KANTER, 1982), tratando o assunto como resiliência organizacional, ou ambidestridade organizacional, ou sobre a relação entre os criadores corporativos e os gerentes de linha, trazendo o assunto de forma mais abrangente, com diversos olhares complementares.

O objetivo desse artigo é então propor a construção de conhecimento necessária para embasar, demonstrar conceitos e confrontar realidades de empresas que já implementaram o IMO para tornar tangível a instauração de uma estrutura organizacional dedicada a gestão da inovação corporativa, chamada *Innovation Management Office*. Nesse sentido, foi necessária uma metodologia muito voltada para revisão bibliográfica. A partir da coleta, leitura e interpretação de artigos científicos e estudos de casos empresariais obtidos por meio de pesquisa por palavras

chaves como “Empreendedorismo corporativo”, “*Innovation Management Office*”, “Gestão da inovação” e “Inovação corporativa” foi-se obtendo argumentação necessária para problematizar a questão. Uma vez com os conceitos para inovação enraizados, os estudos de casos foram analisados criticamente para tecer observações acerca da adequação ou não à implantação de uma estrutura organizacional como o IMO.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 – Artigos Científicos**

Machado (2007) apresenta fatores que formam um ambiente inovador, como: eficiência percebida com a inovação; escassez de recursos; liderança do time de inovação; aprendizagem encorajada; dependência de recursos; ambiente legal/ regulador. A nova tendência mundial é a transição da economia do conhecimento para a economia da inovação, com influência direta na evolução do modelo corporativo, se tornando prioridade para os presidentes das organizações, visto que não se pode competir apenas com a visão de custos, precisando então de um processo que leve a diferentes necessidades de seus negócios. Para que o processo seja sustentável, além de buscar alternativas para se entregar valor, deve-se também se preocupar com as barreiras para se copiar os produtos serviços ou processos, nem se buscar substitutos que entregue valor similar. Sendo assim, além da matemática e da ciência, deve-se atentar também a criatividade, imaginação e sobretudo à inovação, cujo processo envolve muito mais do que introduzir, aplicar, implementar e controlar. Contém desafios diversos que podem ser conduzidos para atender a demandas do negócio, como aumentar a competitividade, acelerar o crescimento, empoderar os empregados para colaboração (ANDRIES & CZARNITZKI, 2014).

Armbruster et al. (2008) destacam os seguintes elementos internos à organização necessários para a inovação: existência de times matriciais, descentralização das funções de planejamento, operação e controle, existência de células de trabalho, níveis reduzidos de hierarquia e terceirização de equipe. Esses elementos apontam para a necessidade de participação da gestão de recursos humanos em uma organização inovadora, a fim de conduzir a mudanças na busca de elementos que são premissas para o foco organizacional na inovação. Os autores reforçam inclusive a complexidade da inovação. Dentre outros fatores, destaca que diferentes inovações organizacionais desencadeiam diferentes efeitos nos indicadores de desempenho.

Schroeder et al. (1986) relataram em artigo seis observações sobre o processo de inovação em uma organização: a inovação é estimulada por choques, tanto internos quanto externos à organização; uma ideia inicial tende a proliferar em várias ideias durante o processo de inovação; gerenciando um esforço de inovação, surpresas e imprevistos são inevitáveis, sendo que ocorre aprendizados enquanto a inovação continua sendo desenvolvida; enquanto uma inovação se desenvolve, o velho e o novo existem concorrentemente, mas são conectados juntos ao longo do tempo; ao longo do processo de inovação geralmente ocorre reestruturação organizacional de

diversas naturezas; e durante o período de inovação acontece envolvimento direto da alta administração, com a participação direta de diversos níveis gerenciais em todas as decisões principais. Para facilitar o processo de inovação de uma maneira eficaz, as organizações precisam de um contexto que lhes permita gerir a inovação de forma objetiva, estratégico e escalável. Visto que as organizações muitas vezes não têm os recursos necessários para agir todas as ideias, elas devem gerenciar a inovação através de um processo que facilita a seleção de ideias ótimas que têm o maior valor estratégico, em um processo de gestão da inovação. Tudo começa com uma invenção, ou descoberta, que pode ser sobre um conceito, um processo, um objeto ou uma técnica com um elemento de novidade. Essas descobertas despertam possibilidades de se melhorar algo, que no contexto organizacional pode ser um produto, um processo ou um serviço, levando a maneiras melhores para se fazer negócio por meio de vantagens competitivas, por meio de novos valores. Nessa perspectiva, a inovação pode vir de diversos lugares, por exemplo, de um feedback de um cliente, de um fornecedor, de uma análise de um executivo, da busca de solução de um problema. Não quer dizer que a inovação sempre gerará novos produtos ou serviços, ou novos mercados, mas pode gerar novas formas de se abordar o mercado para expansão da carteira de clientes e/ou fidelização dos mesmos.

Birkinshaw et al. (2008) definem gestão da inovação como a invenção e implementação de práticas, processos, estrutura ou técnicas gerenciais que são novas no estado da arte e são orientadas a metas organizacionais futuras. Os autores analisaram em uma perspectiva evolucionária intraorganizacional o processo de inovação para definir um modelo capaz de responder ao contexto organizacional e ao ambiente externo, com práticas para gerar inovação, passando por tentativa e erro e técnicas de resolução de problemas e de refinamento de ideias, dentre outras práticas. Entretanto, destacam que o processo de inovação não costuma ser linear. Ou seja, não é sempre que acontece seguindo uma sequência de atividades, o que dificulta a aplicação do modelo sugerido pelos autores, que inclusive sugerem a observação de outros contextos para examinar a sequência real das atividades pelo tempo. Os autores concluem também que as consequências da gestão da inovação são complexas, pois por natureza há muitos *stakeholders* em potencial que são afetados. Todavia, deve-se preocupar com o monitoramento do desempenho da firma por meio de controle de indicadores que medem os impactos da inovação em seus ambientes interno e externo.

Walker et al. (2010) e Walker et al. (2015) resgatam que a gestão da inovação está sendo amplamente adotada, porém sua influência no desempenho organizacional tem sido pouco pesquisada. O desempenho da gestão da inovação é complexa e é condicionada a outras características da organização que, direta ou indiretamente, podem ser monitoradas pelo desempenho da gestão organizacional. Os autores ensinam que o desempenho da gestão da inovação tem impacto direto no desempenho organizacional e indiretamente nele, pois também possuem impacto direto na gestão do desempenho, que por sua vez possui impacto no desempenho organizacional. Cabe ressaltar que a pesquisa dos autores foi realizada no contexto do setor público.

Hage (1999) chegou a três elementos relacionados à inovação organizacional: divisão de trabalho complexa, estrutura orgânica e estratégia de alto risco. O autor destacou a complexidade da divisão do trabalho como a mais importante, pois está diretamente relacionada a capacidade de aprendizagem organizacional, resolução de problema e criatividade em uma organização. Essa complexidade deve ser trabalhada em teorias de mudança organizacional e de gestão do conhecimento, inclusive, sendo monitorada com indicadores para ver sua efetividade.

Lopez-Cabrales et al. (2009) apresentam o conhecimento como um mediador entre as práticas de gestão de recursos humanos e as atividades de inovação. Apresentam como a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o conhecimento dos empregados influenciam o desenvolvimento das capacidades de inovação e, conseqüentemente, o desempenho da firma. As práticas de GRH podem explicar em parte os processos gerenciais que levam a firma a obter conhecimentos únicos que agregam valor e como chegam à atividade de inovação e ao alto desempenho. Os resultados confirmaram que as práticas de GRH não possuem associação direta com a inovação, a menos que leve em conta a gestão do conhecimento dos empregados. Chegam, então, ao conceito de práticas de GRH baseada em conhecimento como influenciadoras da inovação para o lucro da companhia. Todavia, não existe um modelo universal de GRH para tal. Ou seja, a GRH deve ser projetada de forma específica para cada firma em suas práticas para associar os conhecimentos que geram valor e inovação para a organização.

A gestão da inovação, todavia, apresenta-se complexa, principalmente por envolver processos de gestão distintos, como a gestão do conhecimento, enquanto processo de transferência de conhecimentos organizacionais (MIRVIS et al., 2016). Barbosa et al. (2005) discutem a gestão de competências como processo de transferência de conhecimento organizacional e concluem que há necessidade de maior articulação de ferramentas de gestão, como gestão da mudança, gestão do conhecimento e gestão de competências, para a melhoria dos resultados em uma organização dinâmica.

## **2.2 – Estudos de caso – dados secundários**

Casos de sucesso de implementação de IMO, segundo Brightidea (2016), acontecerem em organizações como Lan Airlines, CMPC Pulp, Elementa, SAG. Em uma pesquisa na internet, percebe-se também outras organizações que optaram por adotar essa estrutura organizacional internamente ou como solução para seus clientes, como Algar, Microsoft, Accenture, Deloitte, Tata. Por exemplo, a implementação de um IMO é conduzida pela Brightidea desenvolvendo um time de inovação dedicado a desenvolver e gerencia o pipeline de inovação da organização, conforme Quadro 1. Nesse quadro, é colocada uma estimativa de números de evolução de um processo desde a geração de ideias, passando pela seleção das ideias que serão trabalhadas para se transformarem em projetos, chegando a projetos que são selecionados para efetivamente serem gerenciados para chegar aos resultados propostos, podendo existir projetos de diversos portes e

impactos, dependendo dos criterios de seleção e de balanceamento de portfolio que a organização define.

**Quadro 1 – Pipeline da Inovação**

Fases	Geração de ideias	Processos de Negócio	Oportunidades e Resultados
<b>Ação</b>	Descobrir melhores ideias com colaboração transfuncional	Acelerar decisões consistentes para virarem projetos	Acompanhar projetos e resultados das entregas
<b>Evolução</b>	5.000 ideias	100 propostas	10 projetos

Fonte: Adaptado de Brightidea (2016)

A Accenture possui um programa corporativo chamado InnovAction que oferece uma estrutura chamada *Innovation Management Office* (IMO), ou Escritório de Gestão da Inovação (EGI). Essa estrutura é um modelo específico para liderança, gestão e operação da inovação em uma organização. Em relatório disponibilizado pela Accenture (2011), apontam a aplicação desse modelo em duas instituições bancárias, quatro de seguro, duas de telecomunicações, três de serviços públicos e duas em outros setores. Essa estrutura busca apoiar o processo de inovação desde a geração de ideias (Bergendahl et al, 2015), análise, planejamento, prova de conceito (ou prototipagem), teste, validação e a ampliação do projeto para o negócio.

O IMO proposto pela empresa TATA Consultancy Services possui funções típicas apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2 – Papéis do Innovation Management Office (IMO)**

Função	Atividade	
Ideação	Explorar	Conduzir pesquisas, determinar / entender direcionadores de inovação, rascunhar preliminarmente estratégias de inovação e objetivos para discussão e validação pela estrutura de governança corporativa
	Inventar	Contribuir com ideias
	Coletar	Selecionar, implementar e manter ferramenta de gestão de ideias ou aplicação de gestão de conhecimento
Seleção	Gerenciar o processo de triagem, desenvolver modelos de documentação para apresentação das ideias, prover orientação para a preparação das ideias, apoiar a apresentação das ideias para mover no processo de priorização/seleção	
Implementação	Envolvimento relativo, dependendo do que se espera da estrutura, podendo atuar no planejamento e estruturação de pilotos para validações de ideias antes da ampliação (gates). Pode assumir responsabilidades de apoiar a implementação de projetos, utilizando boas práticas de planejamento e gestão de projetos.	
Realização de Valor	Gestão de resultados	Prestar contas a estrutura de governança sobre as ideias aprovadas para serem implementadas, por meio de indicadores e relatórios, compartilhando com outros interessados chave no processo de inovação; recomendar alterações de escopo ou descontinuidades de projetos que não estão alcançando resultados esperados ou não são mais relevantes frente à mudança de contexto
	Gestão do Portfólio	Apoiar a estrutura de governança no processo de seleção, balanceamento, priorização, disponibilização de recursos, monitoramento da carteira de projetos de inovação, aderentes a estratégia de inovação e objetivos aprovados

Fonte: Adaptado de Wood, 2013.

A Algar possui duas estruturas formais com foco em inovação: Innovation Management Office (IMO) e Assessoria de Inovação e Desenvolvimento (AID). O IMO é a área responsável pela gestão da inovação de toda a organização, desenvolvendo ações para o fortalecimento da cultura de inovação, promovendo atividades de capacitação constante, fomentando a criação de ideias e o desenvolvimento de protótipos/pilotos/provas de conceito. A AID é a área responsável pelas atividades de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), atuando na vanguarda da tecnologia, com pesquisas em conjunto com universidades, centros de pesquisa e fornecedores para promover o desenvolvimento tecnológico que suporte os negócios da organização. Nessa gerência, os projetos que não estão selecionados para implementação por ainda estarem em processo de análise de viabilidade – como protótipos ou até mesmo ideias, passaram a ser coordenados em 2014 pela área. Além de estar atento às possibilidades de novos produtos e serviços, o IMO criou uma dinâmica capaz de revisar todas as 3500 ideias inovadoras cadastradas na Companhia desde 2003 para verificar se há alguma mudança de cenário que a torne viável, além de buscar formas e captações de recursos para desenvolver esses projetos (ALGAR, 2014).

### **3. CONFRONTO DE INFORMAÇÕES: IMO x REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Um cenário típico nas organizações de um (não-) processo de inovação é o seguinte: um empregado chega a uma ideia de aprimoramento do produto e procura seu gerente, que por sua vez gosta da ideia e o solicita para apresentar na próxima reunião de lideranças; a apresentação acontece, as lideranças gostam da ideia, mas precisa de mais informações sobre a mesma, na perspectiva de negócio, criando então uma equipe para apoiar a geração dessas informações; essa equipe se depara com dificuldades para apresentar a ideia internamente na organização e leva-se muito tempo para não se chegar a nada; a ideia no final das contas se perde ao longo do caminho. Esse cenário típico mostra tempos longos nas atividades, falta de especialistas envolvidos, falta de processo para se facilitar a transparência transfuncional e se buscar colaboração, excesso de trabalho para se refinar ideia que é apresentada fragmentada, falta de método para socialização, enfim, falta de um processo para se gerir a inovação desde a forma de se apresentar as ideias. Há a necessidade então de um processo para se apresentar as ideias, com apoio na formulação das mesmas, com etapas de elicitação e análise, para se levar a um processo decisório de seleção, para então ser apoiada e monitorada em sua execução.

Para se atender esse contexto, há a necessidade de se desenvolver uma cultura de inovação, com treinamentos e ferramentas para envolver cada vez mais pessoas na geração de ideias. Ao mesmo tempo, deve-se ter um processo de inovação conhecido e difundido, que envolva desenvolvimento de conceitos, avaliação de ideias e a visão compartilhada do portfólio de inovação como um todo, com a finalidade de se aumentar a velocidade do processo e habilitar mais colaboração. Trabalhar com esse contexto de forma concorrente com a rotina e a operação das organizações, sem ter uma estrutura que busque alavancar o processo de gestão de inovações, é contar que as ideias não chegarão ao resultado esperado. Dessa forma, surge então uma

estrutura dedicada ao processo de gestão de inovação nas organizações chamada *Innovation Management Office* – IMO (Escritório de Gestão da Inovação).

Dentre as funções do IMO, destaca-se o papel de definir, propor e gerenciar a estratégia de inovação corporativa, incluindo seu modelo de governança e o respectivo processo operacional. O IMO é colocado como um agente de mudança para ativamente promover e desenvolver uma cultura colaborativa pró-inovação na organização. Proporciona uma maneira formal de gestão dos relacionamentos com o ecossistema de inovação interno e externo (academia, governo, empreendedores, agências financiadoras, *venture capital*). É uma forma prática para implementar uma estrutura baseada em indicadores e orientada a resultados para gerenciar o processo de inovação, gerindo o portfólio de inovação e buscando acelerar o ciclo envolvido entre a ideia e o resultado com a implementação da mesma. O IMO é responsável por projetar e implementar um programa de gestão de mudança necessário para acelerar a adoção do processo de gestão de inovação, fornecendo programas de treinamento e ideação para líderes e demais públicos internos, além de promover a gestão da comunidade, necessária para facilitar e promover a colaboração, incluindo o ambiente virtual (plataforma). Em suma, o IMO se responsabiliza pelo processo de gestão da inovação, transformação da cultura, disponibilização de conhecimento *just in time*, além da gestão da plataforma de inovação.

Como verificado nos estudos de casos apresentados, o IMO implementado se torna um centro de excelência e fonte de expertise em inovação, sob um modelo de serviço compartilhado. Dentre as características e responsabilidades de um IMO, destacam-se: times experientes em inovação, responsabilidade por entregar resultados relacionados a inovação, uso de metodologias legitimadas em outros contextos, incluindo ferramentas e processos estruturados de inovação, aceleração de aprendizagem pelo compartilhamento de melhores práticas, medição dos resultados da inovação e aceleração do tempo para catalisar o resultado. Percebe-se também, que a Accenture aplicou o conceito de IMO em um número expressivo de cliente de diferentes seguimentos. Fato esse que, mais uma vez, demonstra a relevância e aplicabilidade do IMO

O IMO tende então a trabalhar com projetos de inovação e consequentemente com a gestão de projetos de inovação. Originalmente desenvolvido em meados do século XX, a gestão de projetos se tornou uma maneira distintiva para gestão de negócios contemporânea. Outro importante avanço foi o reconhecimento universal do papel da inovação na mudança, no crescimento e na rentabilidade corporativa. Geralmente as inovações são conduzidas no ambiente corporativo como projetos. Todavia, os assuntos inovação e projeto foram conduzidos em estudos teóricos ao longo do tempo como disciplinas separadas. Fillipov & Mooi (2010) apresentam então o conceito da gestão de projetos de inovação, com natureza idiossincrática que o diferencia de um projeto tradicional. Basicamente, os autores propõem que os projetos de inovação são os que envolvem desenvolvimento de produtos/serviços, de tecnologias, projetos de pesquisa. Dentro do contexto corporativo, são projetos menos funcionais e mais matriciais. Todavia, seus objetivos devem ser mais específicos e menos amplos, com composição de time multidisciplinar e



multidepartamental, para que o pensamento seja amplo para o objetivo específico durante determinado espaço de tempo.

Nesse contexto de gestão de inovação, há a oportunidade de se buscar explorar a sinergia que esse movimento possui com as iniciativas de empreendedorismo corporativo (KURATKO & AUDRETSCH, 2013; KURATKO et al. 2015). O empreendedorismo nas organizações busca trabalhar com ideias dentro do ambiente empresarial (intra-empreendedorismo). Esse movimento nas organizações pode ser visto também como aceleração corporativa, promovendo o empreendedorismo com combinação de conhecimentos empreendedores, rede de mentores e acesso a recursos específicos da instituição. Em troca, a instituição constrói um portfólio de oportunidades de investimentos, para criar valores para seus negócios ou até novos negócios, não apenas oferecendo uma janela com novas tecnologias e novas visões empreendedoras, mas também proporcionando a extração de novos valores de recursos já disponíveis na organização. Essa iniciativa proporciona ganho de benefícios estratégicos, culturais e financeiros. O conceito de aceleração corporativa se forma na junção dos conceitos de aceleração, incubação e de investimento de risco corporativo (*corporate venturing*), trazendo características de cada um, levando para o contexto de uma organização. A aceleração corporativa pode acontecer com empresas dando apoio ao desenvolvimento de uma outra (*corporate commitment*), ou então por meio de *joint venture*, ou então dentro da própria organização (*embedded*). Lehmann (2013) investigou o fenômeno recente da aceleração corporativa, em que afirma inclusive que há pouca literatura sobre o assunto.

Galunic & Eisenhardt (2001) apresentam o termo de comunidades dinâmicas nas organizações, como uma forma organizacional adaptativa que envolve setores diversos e quasi-independentes, cujo propósito e capacidade são frequentemente combinados para criar novos ativos produtivos dentro de um contexto de mudança de mercado e evolução organizacional. Essas comunidades não apresentam controle centralizado, mas um comportamento auto organizado e descentralizado, em uma estrutura matricial. Dessa forma, buscar-se-ia usos inovativos para os recursos organizacionais existentes e por meio de uma arquitetura organizacional inovadora, aumenta-se o motor de inovação de forma legitimada. Essa arquitetura preza pela coexistência de situações que geram tensões, colocadas pelos autores como saudáveis para o motor da inovação, como: modularidade e relacionamento, competição e cooperação, ordem e desordem.

Nesse sentido, para buscar levantar as ideias, desenvolve-las como propostas e apoiar o alcance de resultados, a aceleração corporativa pode ser uma ferramenta organizacional utilizada pelo IMO na gestão do processo de inovação e de seu portfólio de inovações. Por exemplo, o IMO de uma empresa pode gerar um desafio (interno e/ou externo) para grupos apresentarem ideias sobre determinados temas, como redução de custos, eficiência operacional, novos negócios aderentes à missão/visão estratégica corporativa, criação de produtos/serviços, desenvolvimento de modelos de negócio como novas oportunidades (VISNJIC et al., 2016) dentre outros temas definidos na estrutura de governança apoiada pelo IMO. Haveria então um apoio para desenvolvimento das ideias, na geração das equipes, no levantamento dos problemas e das oportunidades, conduzidos

pela equipe do escritório. Uma vez passada essa etapa, haveria então bancas para avaliação das apresentações dos trabalhos, com oportunidade de esclarecimento de dúvidas, para então seleção de ideias para avançarem no processo, sob critérios previamente definidos e divulgados. Os grupos que tiverem a aprovação para a próxima etapa, receberiam um conjunto de treinamentos e mentorias para desenvolver melhor a ideia, com mais informações, ferramentas e técnicas, provido pelo IMO, para se chegar a propostas estruturadas e fundamentadas de projetos de inovação. Novamente teria uma etapa de banca para seleção das propostas que avançariam como projetos, que por sua vez teriam orçamento, equipe e condições para se dedicarem na implementação, sendo apoiado e monitorado pelo IMO, que durante a implementação identificaria outras sinergias como oportunidades no portfólio de inovações e também avaliaria se a iniciativa continua fazendo sentido para a organização.

No Quadro 3, é registrado de forma sintética as discussões feitas no artigo.

**Quadro 3 – Proposição de Modelo de IMO e Empreendedorismo Corporativo para Gestão da Inovação**

Innovation Management Office	Empreendedorismo Corporativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir, propor e gerenciar a estratégia de inovação corporativa, incluindo seu modelo de governança e o respectivo processo operacional.</li> <li>• Trabalhar com projetos de inovação e consequentemente com a gestão de projetos de inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar com ideias dentro do ambiente empresarial (intra-empendedorismo)</li> <li>• Funcionar com o conceito de aceleração corporativa, que se forma na junção dos conceitos de aceleração, incubação e de investimento de risco corporativo (<i>corporate venturing</i>)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o artigo, foi então apresentado o construto da gestão da inovação nas organizações e contextualizada a necessidade de se ter uma estrutura organizacional dedicada e orientada a resultados para se gerir o processo de inovação nas organizações chamada *Innovation Management Office* - IMO. Por meio da revisão bibliográfica aliada a um senso crítico de interpretação de estudos de caso de sucesso da implantação do IMO, foi discutida a aproximação desse conceito com a prática de empreendedorismo corporativo no processo de gestão de inovação. É interessante destacar que a criatividade deve ser balanceada com a disciplina do processo, visto que as organizações e seus indivíduos trabalham por processos, que por sua vez organiza as iniciativas, gerencia expectativas e facilita comunicação. Em outras palavras, o balanceamento da criatividade com o processo seria basicamente fazer com que as equipes saibam quais são os critérios de seleção de forma estratégica e objetiva faz com que se maximize as relevâncias das ideias tratadas, por exemplo, o retorno financeiro que as ideias podem gerar se implementadas, ou a otimização de orçamento alocado em valores estratégicos. Além disso, explorar as oportunidades de negócio melhora a velocidade e a robustez da seleção das ideias. Dessa forma, a criatividade não seria apenas uma questão espontânea, mas algo estimulada por meio de processos que organizam as iniciativas por meio de comunicação que oriente as ações envolvidas.

A iniciativa do IMO busca atender esse contexto e ao mesmo tempo ser um mecanismo de governança orientado a resultados por meio de inovações. A sinergia com as iniciativas do empreendedorismo corporativo gera oportunidades para potencializar os resultados e melhorar o próprio processo de gestão das inovações nas organizações. Acredita-se então que a ampliação da aplicação dessa prática, explorando essa sinergia, possa reforçar as organizações no desafio de se reinventar na busca de sua sustentabilidade institucional, explorando seu capital intelectual interno e trabalhando também na lógica de inovação aberta. Nas organizações que já possuem uma cultura favorável à inovação, o modelo pode ser proposto com maior receptividade, podendo-se caminhar para a co-inovação (LEE et al., 2012). Nas outras organizações seria muito importante a figura de uma liderança visionária (YAN et al., 2012) para apoiar a mudança cultural, tendo então o IMO como apoio para esse movimento.

Esse estudo encontrou limitações organizacionais e metodológicas, pelo tema ser inovador e ter poucas práticas consolidadas para se acessar como estudo de caso ou outra metodologia complementar à pesquisa bibliográfica. Tendo em vista que muitas empresas ainda apresentam resistência a mudanças, a tarefa de proporcionar um ambiente propício à criatividade e à aceitação (ou até mesmo o incentivo) do erro honesto (termo apresentado e discutido anteriormente) não se torna uma tarefa fácil. É necessário ter muito bem consolidados todos os benefícios que tais mudanças irão trazer para que, de fato, a organização como um todo se mobilize em razão da mudança de cultura e incentivo à inovação. No que tange limitações metodológicas é possível afirmar que ainda, no cenário atual, observa-se carência na disponibilização de conteúdo bibliográfico abordando o IMO. Publica-se muito sobre inovação e sobre empreendedorismo corporativo, no entanto, esses assuntos ainda possuem um certo distanciamento literário e organizacional.

Uma vez que esse artigo foi pautado em pesquisa bibliográfica, como proposta de trabalhos futuros seria fazer estudos de casos em organizações que implantaram IMO, de forma consolidada, para se buscar mais elementos (lições aprendidas e boas práticas) com o objetivo de ampliar e amadurecer a utilização dessa estrutura organizacional. Ao mesmo tempo, avaliar a potencial sinergia com o empreendedorismo corporativo. Outra proposta seria fazer outros estudos de casos sobre organizações que utilizaram do empreendedorismo corporativo como ferramenta para mudança de cultura e gestão de inovação, também buscando mais elementos (lições aprendidas e boas práticas) com o objetivo de ampliar e amadurecer a utilização dessa iniciativa. Nesses casos, seria interessante avaliar a aderência do IMO como facilitador do processo de gestão de inovação.

## 5. REFERÊNCIAS

Aagaard, A. & Andersen, T. (2014) How can HR practices support front-end innovation and increase the innovativeness of companies? *European J. of International Management*, v. 8, n. 5, p. 488.

Accenture (2011). 2010 Innovation Annual Report: a contribution to Accenture Global Innovation. Spain InnovAction Program. 2011. Disponível em [https://www.accenture.com/t20150714T065025\\_\\_w\\_/es-es/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/es-es/PDF\\_4/Accenture-InnovAccion-2010-Ingles.pdf](https://www.accenture.com/t20150714T065025__w_/es-es/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/es-es/PDF_4/Accenture-InnovAccion-2010-Ingles.pdf).

Algar (2014). Relatório de Sustentabilidade 2014. Capítulo - Inovação. Disponível em [www.algar.com.br/relatorios/2014/holding/pt/inovacao](http://www.algar.com.br/relatorios/2014/holding/pt/inovacao).

Andries, P. & Czarnitzki, D. (2014). Small firm innovation performance and employee involvement. *Small Business Economics*, 43, Issue 1, pp 21–38.

Ansari, S.; Reinecke, J. & Spaan, A. (2014) How are Practices Made to Vary? Managing Practice Adaptation in a Multinational Corporation. *Organization Studies*, v. 35, n. 9, p. 1313-1341.

Armbruster, H.; Bikfalvi, A.; Kinkel, S. & Lay, G. (2008) Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Elsevier: Technovation*, 28, pp. 644-657.

Austin, R. D. & Nolan, R. L. (2007) Bridging the Gap Between Stewards and Creators. *MIT Sloan Management Review*, 48, n.2, p. 29-36.

Barbosa, A. C. Q.; Guzman, G.; Scianni, M. A. & Rodrigues, M. A. (2005) Competence Management as Organizational Knowledge Transfer Process. *7th International Research Conference on Quality, Innovation and Knowledge Management*. Malasya.

Belloc, F. (2012). Corporate governance and innovation: a survey. *Journal of Economic Surveys*, 26, No. 5, pp. 835–864.

Bergendahl, M.; Magnusson, M. & Björk, J. (2015) Ideation High Performers: A Study of Motivational Factors. *Creativity Research Journal*, v. 27, n. 4, p. 361-368.

Bezdrob, M. & Šunje, A. (2015) Management Innovation – Designing And Testing A Theoretical Model. *South East European Journal of Economics and Business*, v. 9, n. 1.

Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiative. *Strategic Management Journal*, 18, n. 3, p 207-230.

Birkinshaw, J. & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity into your Organization. *MIT Sloan Management Review*, 45, n.4, p. 47-55.

Birkinshaw, J.; Hamel, G. & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33, N. 4, pp. 825-845.

Brightidea, (2016). Building an Innovation Management Office with Brightidea Retrieved from <http://www.brightidea.com/blog/how-to-build-an-innovation-management-office-with-brightidea>.

Camisón, C. & Villar-López, A. (2014) Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 1, p. 2891-2902.

Filippov, S. & Mooi, H. (2010). Innovation Project Management: a research agenda. *RISUS. Journal on Innovation and Sustainability*, 1, N. 1, 2010. Retrieved from [revistas.pucsp.br/index.php/risus/article/view/4261](http://revistas.pucsp.br/index.php/risus/article/view/4261).

Galunic, D. C. & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44, N. 6, p. 1229-1249.

Gronum, S, Verreyne, M. & Kastle, T. (2012). The Role of Networks in Small and Medium-Sized Enterprise Innovation and Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 50(2), pp. 257–282.

Hage, J. T. (1999). Organizational Innovation and Organizational Change. *Annual Reviews Sociology*, Vol. 25, pp. 597-662.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus.

Kanter, R. M. (1982). The Middle Manager as Innovator. *Harvard Business Review*, n. 61, p. 95-105.

Kuratko, D. F. & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, Issue 3, pp 323–335.

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45, Issue 2, pp 245–253.

Lee, S. M., Olson, D. L. & Trimi, S. (2012). Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Emerald Group Publishing: Management Decision*, 50 No. 5, pp. 817-831.

Lehmann, P. (2013). *Corporate Accelerators: characteristics and motives - a case study of corporate accelerators in the context of startup acceleration, business incubation and*

*corporate venturing*. Master Thesis in Management of Innovation and Business Development. Copenhagen Business School.

Lendel, V., Hittmár, Š. & Siantová, E.(2015). Management of Innovation Processes in Company. *Procedia Economics and Finance*, 23, Pages 861-866.

Lin, H.-F.; Su, J.-Q. & Higgins, A. (2016) How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 2, p. 862-876.

Lopez-Cabrales, A.; Pérez-Luño, A. & Cabrera, R. V. (2009). Knowledge as a Mediator between HRM Practices and Innovative Activity. *Wiley Periodicals: Human Resource Management*, 48, N. 5, pp. 485-503.

Machado, D. D. P. N. M. (2007). Organizações Inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 4, n. 2, p. 05-28.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five Os for strategy. *California Management Review*, p.11-24.

Mirvis, P., Herrera, M. E. B., Googins, B & Albareda, L. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. *Journal of Business Research*, 69, Issue 11, Pages 5014–5021.

Nadler, D.A.; Tushman, M.L. (1997). *Competing by Design*. New York: Oxford University Press.

O'Sullivan, M. (2000). The innovative enterprise and corporate governance. *Cambridge Journal of Economics*, 24. P. 393-416.

Pinchot III, G. (1989). *Intrapreneuring: porque você não precisa sair da empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra.

Reinmoeller, P. & Baardwijk, N. V. (2005). The Link Between Diversity and Resilience. *MIT Sloan Management Review*, v. 46, n.4, p. 61-66.

Rodrigues, L. C., Maccari, E. A. & Pereira, A. (2009). Estratégias de estímulo ao empreendedorismo corporativo. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 8, n. 2, pp. 183-205, Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil.

Tidd, J. & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação*. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman.

Schroeder, R.; Van De Ven, A.; Scudder, G. & Polley, D. (1986). Managing Innovation and Change Processes: Findings from the Minnesota Innovation Research Program. *John Wiley & Sons: Agribusiness*, 2, N. 4, pp. 501-523.

Visnjic, I., Wiengarten, F. & Neely, A. (2016). Only the Brave: Product Innovation, Service Business Model Innovation, and Their Impact on Performance. *J Prod Innov Manag*, 33, pp. 36–52.

Walker, R. M.; Damanpour, F. & Devece, C. A. (2010). Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. Oxford University Press: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, pp. 367-386.

Walker, R. M.; Chen, J. & Aravind, D. (2015) Management innovation and firm performance: An integration of research findings. *European Management Journal*, v. 33, n. 5, p. 407-422.

Wood, C. (2013). Innovation Management: realizing the value of innovation. White Paper. TATA Consultancy Services. Retrieved from [www.tcs.com](http://www.tcs.com).

Yan, B., Maladzhi, W. R. & Makinde, O. D. (2012). Creating innovation culture through visionary leadership in small medium enterprises. IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, Hong Kong, pp. 1170-1174.

Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an explorative study. *Journal of Business Venturing*, 6, p. 259-285.