



A Transformação Digital como impulsionadora da gestão da Inovação em empresas estabelecidas

Digital Transformation as a driver of Innovation Management in established companies

 Rúbia Polegato Borges¹  Mateus Frechiani Bitte²  Oscar do Amaral Adorno³ e 

Paulo Tromboni de Souza Nascimento⁴

¹ MBA - Digital Business. Universidade de São Paulo - ESALQ. Jundiaí, São Paulo – Brasil.  ru_polegato@hotmail.com

² Mestre. Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA – USP). São Paulo, SP – Brasil  mateusbitte@usp.br

³ Mestre. Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA – USP). São Paulo, SP – Brasil  adorno@usp.br

⁴ Livre Docente. Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA – USP). São Paulo, SP - Brasil  tromboni@usp.br

Notas dos Autores

Não temos conflitos de interesse a declarar.

A correspondência referente a este artigo deve ser enviada para Mateus Frechiani Bitte

Cite as – American Psychological Association (APA)

Borges, R. P., Bitte, M. F., Adorno, O. A., & Nascimento, P. T. S. (2024, Mayo/Aug.). Digital Transformation as a driver of Innovation Management in established companies. *International Journal of Innovation - IJI*, São Paulo, 12(2), p. 1-34, e25910. <https://doi.org/10.5585/2024.25910>

Resumo

Objetivo: No contexto de ascensão da temática transformação digital, o presente estudo teve como objetivo explorar a dinâmica entre o setor de transformação digital e inovação dentro de uma organização estabelecida.

Metodologia: Para alcançar o objetivo proposto foi utilizada uma abordagem qualitativa, por meio do estudo de caso em profundidade. Como método de coleta utilizou-se a entrevista por meio de questionário semiestruturado com 6 integrantes da organização e, posteriormente, todo material foi transcrito e analisado buscando identificar as dinâmicas entre transformação digital e gestão da inovação.

Relevância e originalidade: O artigo se debruça sobre um assunto ainda pouco explorado e traz uma visão aprofundada do fenômeno da transformação digital dentro das organizações.

Principais resultados: Foi possível verificar que a área de Transformação Digital dispõe de ferramentas e de metodologias que podem auxiliar na propagação dos conceitos de gestão de Inovação e na aplicação desses conceitos para garantir uma interação mais fluida e eficiente entre as demais áreas da companhia e a área de Inovação.

Contribuições teóricas: Como contribuição teórica destaca-se o avanço da discussão da transformação digital nas empresas e o modelo que ilustra como as áreas e mecanismos da organização podem interagir para uma maior sinergia entre transformação digital e inovação.

Implicações gerenciais: Com base no modelo desenvolvido os gestores podem compreender melhor as interações entre as áreas de gestão da inovação, transformação digital e unidades de negócio.

Palavras-chave: transformação digital; gestão da inovação; empresas estabelecidas

Digital Transformation as a driver of Innovation Management in established companies

Abstract

Objective: In the context of the digital transformation theme, the present study aimed to explore the dynamics between the digital transformation sector and innovation within an established organization.

Methodology: To achieve the proposed objective, a qualitative approach was used, through an in-depth case study. As a collection method, interviews were used through a semi-structured questionnaire with 6

members of the organization and, subsequently, all material was transcribed and analyzed seeking to identify the dynamics between both areas.

Relevance and originality: The paper focuses on a subject that is still little explored and provides an in-depth view of the phenomenon of digital transformation within organizations.

Main results: It was possible to verify that the Digital Transformation area has tools and methodologies that can help in the propagation of Innovation management concepts and in the application of these concepts to guarantee a more fluid and efficient interaction between the other areas of the company and the Innovation area.

Theoretical contributions: As a theoretical contribution, we highlight the advancement of the discussion of digital transformation in companies and the model that illustrates how the areas and mechanisms of the organization can interact for greater synergy between digital transformation and innovation.

Managerial implications: Based on the model developed, managers can better understand the interactions between the areas of innovation management, digital transformation and business units.

Keywords: digital transformation; innovation management; established companies

La Transformación Digital como impulsor de la gestión de la Innovación en empresas consolidadas

Resumen

Objetivo: En el contexto del auge del tema de la transformación digital, el presente estudio tuvo como objetivo explorar la dinámica entre el sector de la transformación digital y la innovación dentro de una organización establecida.

Metodología: Para lograr el objetivo propuesto se utilizó un enfoque cualitativo, a través de un estudio de caso en profundidad. Como método de recolección se utilizó una entrevista a través de un cuestionario semiestructurado a 6 miembros de la organización y, posteriormente, todo el material fue transcrito y analizado buscando identificar la dinámica entre la transformación digital y la gestión de la innovación.

Relevancia y originalidad: El artículo se centra en un tema aún poco explorado y proporciona una visión en profundidad del fenómeno de la transformación digital dentro de las organizaciones.

Principales resultados: Se pudo comprobar que el área de Transformación Digital cuenta con herramientas y metodologías que pueden ayudar en la propagación de conceptos de gestión de la Innovación y en la aplicación de estos conceptos para garantizar una interacción más fluida y eficiente entre las demás áreas de la empresa y el área de Innovación.

Aportes teóricos: Como aporte teórico destacamos el avance de la discusión sobre la transformación digital en las empresas y el modelo que ilustra cómo las áreas y mecanismos de la organización pueden interactuar para una mayor sinergia entre la transformación digital y la innovación.

Implicaciones gerenciales: A partir del modelo desarrollado, los gerentes pueden comprender mejor las interacciones entre las áreas de gestión de la innovación, transformación digital y unidades de negocio.

Palabras clave: transformación digital; gestión de la innovación; empresas establecidas

Introdução

Diante de um cenário de evolução tecnológica, alta competitividade e elevada expectativa dos clientes (Gregory et al., 2019), torna-se vital a busca por alternativas e ferramentas que aceleram o crescimento e criem vantagens competitivas para as empresas, seja qual for seu porte ou setor.

Atualmente, a Transformação Digital (TD) se mostra como uma forma de viabilizar todo este processo de ampliação de oportunidades e consequente aumento de lucratividade (Mahraz et al., 2019).

Muito tem-se falado sobre Transformação Digital e, em termos gerais, ela pode ser definida como um fenômeno social ou até mesmo uma evolução cultural que tem o potencial de gerar impactos tanto no modelo de negócios quanto na cultura e na estrutura das organizações (Henriette et al., 2016). Ainda que o conceito de Transformação Digital seja mais amplo que somente a adoção de tecnologias, vale mencionar algumas ferramentas que passaram a ser primordiais como habilitadoras do processo (Schwertner, 2017).

Entre as ferramentas emergentes, “big data”, “cloud computing”, “the internet of things” e “blockchain” podem ser consideradas a base tecnológica para a Transformação Digital (Mahraz et al., 2019). O “big data” surge como um alternativa para processar uma quantidade elevada ou complexa de

dados que estão em constante mudança e que as ferramentas convencionais não conseguem mais executar. O “cloud computing” pode ser considerado uma plataforma que hospeda aplicativos e serviços, centralizando nos fornecedores dessa plataforma a responsabilidade de configurar e provisionar os recursos de Tecnologia de Informação [TI] de forma dinâmica e transparente (Neto, 2011).

Sobre “the internet of the things”, entende-se como sendo a inserção de sensores, “softwares” e atuadores em dispositivos físicos como carros e edifícios, por exemplo, para obtenção de dados e informações que podem trazer benefícios econômicos aos usuários, além da redução da intervenção humana em algumas atividades (Schwertner, 2017). Um blockchain é um livro-razão digital que consiste em uma série de blocos, com cada bloco contendo um hash criptográfico do bloco anterior, um registro de data e hora e registros de transação. O hash criptográfico vincula cada bloco ao bloco anterior, criando uma cadeia de blocos que é resistente a adulteração e modificação (Zhang et al., 2023)

Processos de gestão da Inovação existiam antes mesmo que os efeitos da Transformação Digital começassem a ser percebidos nas organizações (Eveleens, 2010). Trata-se de um dos fatores que torna este estudo relevante, uma vez que apresentará pontos inerentes à Transformação Digital, como ferramentas, por exemplo (Vial, 2019), que poderão melhorar os processos de gestão da Inovação já existentes. Levando em consideração os temas e os conceitos mencionados, o presente trabalho se propõe estudar a seguinte questão de pesquisa: “De que forma a Transformação Digital pode auxiliar na gestão da Inovação das companhias estabelecidas?”

Os temas da Transformação Digital e gestão da Inovação são muito atuais, abordados em estudos de Birkinshaw (2008), Eveleens (2010), Vial (2019) e Mahraz (2019), entre outros. No entanto, a forma como a Transformação Digital pode auxiliar na gestão da Inovação pode ser ainda mais explorada. Assim, o presente trabalho tem como objetivo estudar as relações existentes entre Transformação Digital e a gestão da Inovação em companhias estabelecidas. Dessa forma, explorar mais a fundo a relação existente entre estes processos (Transformação Digital e gestão da Inovação) pode colaborar para o melhor entendimento dos conceitos, dos limites e das sinergias, para consequentemente gerar maior engajamento, maior efetividade e proporcionar maior proximidade entre áreas responsáveis por esses dois processos.

Na esteira dessas mudanças está o processo de transformação digital, que está relacionado à ampla utilização de recursos tecnológicos e digitais e de digitalização dos processos organizacionais e do cotidiano das pessoas (Bounfour, 2016; Fleury e Silva, 2019; Khan, 2016; Schwab, 2016). No entanto, a maneira como ocorre, a complexidade, a relação com as interconexões existentes entre diferentes setores e os impactos dessa transformação digital para a sociedade não são ainda bem conhecidos (Azevedo, 2017).

Referencial Teórico

Transformação digital

A transformação digital (TD) pode ser definida como um processo disruptivo em que as organizações mudam os processos de criação de valor adotando tecnologias digitais em resposta a mudanças no ambiente de negócios (Vial, 2019). A transformação digital impulsiona a inovação, pois requer a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, exige novas formas de colaboração dentro das organizações e entre os setores, promove a criação de novos modelos de negócios, e leva ao uso sustentável dos recursos organizacionais (Mayakova, 2019; Tabrizi et al., 2019; Armengaud et al., 2017).

Com as mudanças culturais e estruturais de toda a organização causadas pela transformação digital (Kraus et al., 2021; Singh and Hess, 2017; Hinings et al., 2018; Ivančić et al., 2019), a DT também catalisa outras transformações, como a transformação das funções de governança, RH e TI nas organizações (Sia et al. 2021; Mergel et al., 2019; Trivedi e Pillai, 2020).

Para Matt, Hess e Benlian (2015), o modelo de transformação digital pode ser identificado em qualquer tipo de organização, independentemente da área de atuação, e pode ser analisado a partir de quatro dimensões: (1) utilização das tecnologias, (2) mudanças na criação de valor, (3) mudanças estruturais e (4) aspectos financeiros.

A transformação digital é, por sua natureza, uma mudança fundamental que revisa completamente como as empresas operam, projetam, desenvolvem, produzem, vendem seus produtos e prestam serviços (Prokhin, 2020), portanto, impulsionadas pela inovação, tornando ambos os conceitos inter-relacionados e interligados (Robertson; Lapina, 2023).

Inovação

A inovação pode ser entendida como a transformação de uma ideia em um produto, serviço ou método que seja novo para a organização (Dereli, 2015; Damanpour;Evan, 1984). O ato de inovar surge em resposta às mudanças no ambiente externo que requerem adaptação interna da organização (Rogers, 2004). O tema tem recebido muita atenção em função do papel que exerce no cenário econômico, social e político (Chen, 2017).

Para Kahn (2018), a inovação pode ser avaliada em duas perspectivas, sendo a primeira delas a inovação como resultado, ou seja, inovação em produtos, processos, em “marketing”, em modelos de negócio, cadeia de valor, entre outros. Dentro desta perspectiva podemos destacar dois tipos de inovação: incremental e disruptiva.

Quando olhamos para inovações incrementais é possível visualizar um claro caminho de melhoria do produto na mesma trajetória de desempenho e proposta de valor que os consumidores valorizam (Christensen, 2013). No caso das inovações disruptivas, uma proposta diferente é levada ao mercado, algo que nunca foi apresentado antes. No início do processo disruptivo, os principais clientes não notam o novo produto por ter menor desempenho e maior preço, no entanto, a nova proposta de valor atende demandas antes ignoradas (Christensen, 2013). A sobrevivência das organizações no longo prazo está intimamente ligada à sua capacidade de ser ambidestra, ou seja, implementar as inovações incrementais e disruptivas (Tushman; O’Reilly 1996).

Já a segunda perspectiva traz o processo de inovar para o centro da discussão. Segundo Eveleens (2010), a perspectiva do processo de inovação considera desde o desenvolvimento e a seleção das ideias até o momento em que tais ideias são transformadas em inovação. Para que esse processo de inovação ocorra de forma controlada e se adapte tanto às mudanças internas quanto externas é importante que seja implementado o conceito de gestão da Inovação (Dereli, 2015).

Eveleens (2010) entende que a gestão de processos de inovação deve ter como objetivo o aumento da eficiência dos processos de inovação, redução do tempo e redução das chances de fracassos.

Isso garante que as invenções e a geração de ideias inovadoras resultem em retorno ou vantagem competitiva às companhias (Preez; Louw, 2008).

É frequente a associação do termo Transformação Digital com a implementação de uma nova tecnologia nas organizações, como robotização ou criação de aplicativos, por exemplo. Entretanto, por trás de todas essas tecnologias existe um processo que ocorre concomitantemente com a TD: a inovação. O processo de inovação com base em uma mentalidade estratégica é o que faz as transformações acontecerem (Rogers, 2017). Nos últimos anos, a TD se tornou um assunto frequente no ambiente empresarial e preocupação de líderes (Anjos et al., 2019).

Material e Métodos

Dada a natureza exploratória da pergunta de pesquisa e do tema em geral, optou-se pela utilização de uma abordagem qualitativa indutiva de pesquisa e o estudo de caso em profundidade como metodologia de pesquisa (Creswell, 2013). A metodologia de estudo de caso é útil para pesquisas exploratórias e desenvolvimento de novas teorias que visam compreender fenômenos em contextos específicos (Eisenhardt, 1989; Gerring 2004; Yin, 2018) e estender a teoria existente (Burawoy, 1991; Daneels, 2004).

Procurou-se avaliar e compreender o mundo social em que os participantes estavam inseridos por meio de experiências, perspectivas e histórias. Além disso, por meio desse tipo de método, foi possível obter maiores detalhes a respeito do cenário em que cada participante estava inserido e a respeito do que os levou a tomar determinados posicionamentos e decisões em sua rotina de trabalho (Ormston et al., 2013).

Tendo em vista os diferentes tipos de fontes de dados para uma pesquisa qualitativa (Merriam, 2002), o trabalho optou por utilizar dados advindos de entrevistas realizadas com colaboradores tanto das áreas de Inovação quanto de Transformação Digital, com uso das entrevistas guiadas, ou seja, aplicando-se um questionário semi-estruturado, com foco e em ordem distintos, dependendo das características ou área de atuação do participante (Merriam, 2002).

Esse foi o tipo de entrevista escolhida, pois apresentou a vantagem de permitir que o entrevistador planejasse quais seriam os temas mais relevantes a serem abordados, possibilitando maior foco, como também, ao mesmo tempo, tornou o processo de entrevista mais abrangente e adaptável para cada uma das experiências individuais (Crawford, 1997). Um aspecto crítico do método escolhido refere-se à escolha do estudo de caso e quantos casos serão utilizados para realização da pesquisa (Seawright; Gerring, 2008; Yin, 2018). Na presente pesquisa optou-se pela utilização de um estudo de caso único, visando a exploração do fenômeno em profundidade e extensão da teoria já existente na literatura (Burawoy, 1991).

O estudo foi realizado em uma instituição financeira, situada na região metropolitana de São Paulo e classificada, de acordo com Pinto (2021), como uma empresa estabelecida. A empresa analisada foi criada há mais de 10 anos, com uma estrutura organizacional ainda não muito flexível, hierarquizada e burocrática, com aproximadamente 1.500 colaboradores, características que a distanciam das “startups”. Todo o público que participou das entrevistas constituiu-se de colaboradores que atuam na mesma companhia mencionada anteriormente e, para sua seleção, foram seguidos os seguintes critérios:

- colaboradores que são impactados ou trabalham diretamente com temas de Transformação Digital ou de gestão da Inovação;
- colaboradores que atuam há pelo menos 6 meses na empresa em questão;
- colaboradores que atuam em dois diferentes níveis hierárquicos dentro das áreas de Inovação e Transformação Digital, especialistas e gerentes.

Para que fosse possível referenciar qual colaborador estava sendo mencionado durante a análise das entrevistas foi seguido o padrão descrito na Tabela 1:

Tabela 1
Descrição dos entrevistados

Indivíduo	Abreviatura	Área Pertencente
Entrevistado 1	INV1	Colaborador da Área de Inovação
Entrevistado 2	INV2	Colaborador da Área de Inovação
Entrevistado 3	INV3	Colaborador da Área de Inovação
Entrevistado 4	TD1	Colaborador da área de Transformação Digital
Entrevistado 5	TD2	Colaborador da área de Transformação Digital
Entrevistado 6	TD3	Colaborador da área de Transformação Digital

Fonte: Dados originais da pesquisa

As entrevistas foram feitas no decorrer dos meses de Janeiro e Fevereiro de 2022 de forma digital, com o uso de um “link” da ferramenta “Microsoft Teams” e todos os entrevistados mantiveram suas câmeras ligadas durante toda a entrevista, possibilitando uma melhor proximidade entre o entrevistador e entrevistado, além de tornar possível a avaliação das linguagens corporais. As entrevistas tiveram uma hora e meia de duração. Após a finalizar as entrevistas, o conteúdo foi transcrito para posterior análise do conteúdo.

Resultados

Apresentação do caso

A empresa na qual foi realizada a pesquisa é classificada como estabelecida. No entanto, para que conseguisse atender às novas necessidades de mercado e às necessidades dos consumidores, ela tem passado por diferentes mudanças tanto em suas estruturas quanto no formato de trabalho. Um primeiro exemplo desse movimento de adequação que a companhia se dispôs a fazer está na criação de uma nova área com o objetivo de impulsionar o movimento de Transformação Digital e tudo que está envolvido neste processo.

Com a criação dessa nova área de Transformação Digital, iniciou-se uma revisão do desenho de estrutura e dinâmica para entrega de valor aos clientes, propondo uma maior sinergia entre as diferentes áreas, bem como possibilitar maior visibilidade e exposição de dependências e riscos para o negócio e

consequentemente maior efetividade na tratativa desses impasses. Além disso, uma outra área — a de Inovação — que passou a ter um peso ainda maior no contexto atual do mercado e da companhia se viu obrigada a remodelar-se. Assim, o novo formato de atuação da área de Inovação visou desvincular da área o papel de única responsável por buscar, implementar e fomentar o tema de inovação na rotina de trabalho dos colaboradores da companhia.

A proposta atual é de que a área de Inovação seja somente uma propulsora da cultura de inovação para toda a companhia e que faz com que sirvam de auxílio a todos para desenvolverem habilidades ligadas à inovação, tornando qualquer colaborador, de qualquer área, apto a sempre praticar o “skill” de inovação em qualquer que seja sua entrega ou área. Tal organização da área ainda é nova, está passando por avaliação de efetividade e tem buscado evoluir e ser aderente aos conceitos que a Transformação Digital propõe.

Dinâmica entre os setores de Inovação e Transformação Digital

Um primeiro ponto que foi levantado e pode trazer insumos importantes para o desenvolvimento do trabalho foi a questão do conhecimento a respeito das estruturas e frentes de cada uma das áreas, tanto aos olhos dos entrevistados da área de Inovação quanto dos entrevistados da área de Transformação Digital. Dois dos entrevistados que são da área de Transformação Digital mostraram ter um conhecimento mais amplo acerca da atuação e estruturação da área de Inovação e isso pode ser evidenciado por meio dos seguintes trechos do entrevistado TD1:

Eles têm um pilar cultural, de espalhar a cultura de inovação dentro da companhia [...] têm pesquisas de mercado e para trazer isso para as “Business Units”, olhando para o futuro [...] tem uma conexão com “startups” [...] tem o intraempreendedorismo que fomentam algumas campanhas dentro da companhia como “Hacktons” e plataformas como “Teams Ideas”.

Também nos trechos de TD2 observou-se a mesma afirmação:

Tem o olhar para fora e entender o que está acontecendo no mundo de tendência e comportamentos [...] e o olhar para dentro é como eu uso a inovação no meu dia a dia como área, “Business Unit” [BU] ou

área corporativa. Como eu uso a competência de inovação para melhorar meu trabalho, minha performance.

Já o entrevistado TD3 mostrou ser mais evidente o conhecimento a respeito da atuação de inovação como uma área com um olhar mais para fora da companhia, deixando de lado a atuação e o desenvolvimento de iniciativas e frentes internas. Isso pode ser evidenciado nos seguintes trechos:

Eles fazem muita pesquisa, tem uma parte muito focada em tendências, mercados, o que está por vir. Tentando atuar de uma forma mais preditiva. Mas como eles não têm muita conexão com o que está acontecendo de evolutivo com os produtos de dentro de casa, as coisas ficam meio soltas.

A respeito da atuação e frentes de Transformação Digital por parte de INV2 e INV3, o entendimento foi total quando relacionado somente à aplicação de metodologias ágeis e ao desenvolvimento da atuação dos papéis de agilidade. Os trechos seguintes de INV2 evidenciam tal percepção sobre a atuação da área:

Agilistas são os “Agile Masters” [AM] e esses AM devem ser os guardiões do método, do processo, que cuidam da eficiência [...] Faltam alguns “capabilities”. Nós temos o “business designer” que não é “Product Owner” [PO], mas faz o papel.

O mesmo pode ser evidenciado no trecho de ENV3:

A Transformação Digital está muito mais focada em fazer a governança e a articulação de reunir as coisas, os ritos e cerimônias que vão culminar no planejamento final [...] Para mim, o planejamento é o “endgame” e aí tem alguns ritos que têm propósitos diferentes e vocês estão muito mais na governança e organização, para deixar as pessoas na mesma página.

Já com relação ao entrevistado INV2, em alguns momentos foi possível verificar que apresenta uma visão um pouco mais ampla, não se limitando à utilização e implementação dessas metodologias, mas não foi possível verificar de forma tangível e prática a visão sobre as frentes, o que pode ser avaliado nos seguintes trechos:

[...] tem a questão de acompanharmos os avanços tecnológicos, tem mais com o papel de mudança de “mindset” das pessoas [...] De que forma a gente consegue entregar nosso dia a dia de forma mais digital, mais moderna e mais rápida.

A avaliação e a visão dos três entrevistados da área de inovação com relação às frentes de Transformação Digital não se mostraram totalmente alinhadas ao que a literatura propõe, uma vez que Vial (2019) defende o conceito de que a Transformação Digital vai além da implementação de ferramentas ou tecnologias, sendo um processo que busca a melhoria de uma companhia por meio da revisão da estratégia de criação de valor utilizando-se de mudanças estruturais e redução de barreiras organizacionais.

O conhecimento acerca das duas áreas é um primeiro passo para que as propostas de trabalho em conjunto e as propostas para implementação de melhorias na área de Inovação ocorram de forma mais assertiva e fluida.

Um tema que foi comum e convergiu para cinco dos seis entrevistados foi a questão sobre necessidade de capacitação e aculturação em relação aos conceitos de inovação e sua aplicação.

INV1 salientou a importância do tema nos seguintes trechos:

Existem alguns “skills” de produtos que envolvem inovação e que eu não sei o quanto os nossos “Product Manager” [PM] e PO possuem [...] PO deveria saber tocar “Discovery”, “design thinking”, falar com usuário, fazer entrevista, colocar dores.

Já INV2 apresentou a mesma necessidade nos trechos:

[...] o que a gente nota é que as pessoas não têm conhecimento sobre metodologias e “frameworks” e acaba ficando um pouco descolado do que fazemos aqui [...] Cultura e capacitação são a única forma de entregar a mudança de “mindset” [...] nossa ideia é trazer para as ideias de produtos um pouco de metodologia. Fazer com que a área ande de forma mais ágil.

Essa mesma necessidade foi citada por INV3 da seguinte forma:

As pessoas dão muita ideia porque elas pensam que inovar é dar uma ideia, mas inovação não é nada sem execução [...] as pessoas têm muita ideia, mas na hora de executar elas se prendem. E é nesse sentido que a transformação poderia auxiliar.

Com relação a TD1, tal necessidade pode ser evidenciada nos seguintes trechos:

Uma coisa que faziam no passado, mas não fazem mais, é falar sobre inovação, como trazer “insights” de inovação para dentro dos times [...] deveríamos fazer treinamentos combinados de agilidade e inovação, trazer com maior frequência para dentro dos times e desenvolver o skill de inovação”.

Já TD2 evidencia essa importância da seguinte forma:

“Design Thinking” é uma ferramenta que eu acho que deveria ser obrigatória, e eles [Inovação] promoverem isso e chamarem as pessoas das “Business Unit” [BU].

A necessidade de aculturação e apoio metodológicos também é vista como essencial na visão de Borges e Moraes (2013), pois é por meio do desenvolvimento de novas habilidades e conceitos que os colaboradores se tornam aptos para inserirem temas de inovação, por exemplo, em sua rotina de trabalho.

Com relação à forma de atuação da área de Inovação, foi possível verificar alguns pontos de divergência. INV1 compartilhou a percepção de que muitos entendem como evolução a atuação somente em novos negócios, com pouca ou quase nenhuma influência sobre iniciativas ligadas ao “core”, estando tal atribuição ligada mais à área de produtos. Esse posicionamento pode ser evidenciado no seguinte trecho:

O que está na nossa estratégia é que a gente não vai ser uma área de Inovação, vamos ser uma área de pesquisa e desenvolvimento, área de novos negócios. Coisas que tem ligação com o core e produtos está tocando, eu não quero nem saber, faz o que acham melhor.

Já INV2 e INV3 expuseram uma proposta um pouco diferente. Os entrevistados entendem que a área de Inovação pode também ser vista como apoio nas entregas das demais áreas, conforme pode ser notado no seguinte trecho de INV2:

[...] a ideia é que a gente apoie as áreas para ter um pouco mais de agilidade nas entregas de H1 e H2, principalmente por causa de “capacity” e por ficarem muitas coisas no “backlog” e acabam sendo despriorizados.

A mesma percepção pode ser evidenciada no seguinte trecho de INV3:

Então com nossas frentes a gente quer estar muito perto dos times de negócio, justamente por conta das conexões. As pessoas vão ter que participar ativamente do que a gente está fazendo e as nossas entregas vão ter que estar muito bem-casadas com os “backlogs”, ritos e planejamento para eles receberem o bastão [...] O objetivo deste ano é estar 100% conectado, mostrar que não é porque é inovação, que tem temas de novas avenidas, que não tem que estar atrelado ao negócio.

A visão de TD1 e TD2 está mais alinhada ao que foi levantado por INV2 e INV3. Assim, TD1 mencionou, de diferentes formas, a necessidade e a importância da conexão entre as iniciativas das unidades de negócio e as iniciativas de Inovação, pontuando os benefícios que tanto a área de Inovação quanto as unidades de negócio poderiam obter com essa conexão. Esses pontos podem ser percebidos nos seguintes trechos:

Eles poderiam vir com um cardápio de parceiros que estão conectados com as coisas que estão olhando [...] antes de mobilizar um time dentro da BU; Inovação vai testar hipótese, possíveis caminhos e entrego isto mastigado para a BU [...] tudo tem que ser combinado, não ser um tema escolhido por Inovação [...] temos muitas ideias dentro de casa mas precisamos conectar mais aos nossos desafios [...]; estratégia de Inovação tem que ser junto com a de BU e eles não precisam se restringir à BU.

Quando TD2 abordou o mesmo tema, ele demonstrou acreditar que a Inovação deveria ser mais colaborativa com as unidades de negócio, trazendo mais “insights” e estando mais próxima durante as tomadas de decisão e direcionamentos. Esses pontos podem ser evidenciados nos seguintes trechos:

Inovação poderia ajudar na tomada de decisão, com uma visão e informações de mercado [...] se tem a BU montando a estratégia, sem o viés e as informações de Inovação pode ser que estejam tomando um caminho errado e Inovação tem pouca contribuição no caminho a ser escolhido.

Por fim, TD3 expôs tanto os ganhos que poderiam ser obtidos com a maior proximidade e conexão entre a área de Inovação e as unidades de negócio quanto a ausência dessa conexão dentro companhia. As duas visões podem ser evidenciadas nos trechos a seguir:

[...] se estivessem conectados poderíamos ser mais preditivos ao invés de sermos sempre “followers”

[...] A gente não conecta a área de inovação à estratégia e conseqüentemente às unidades de negócio

[...] com uma estratégia definida pelas unidades de negócio, inovação deveria ir desesperada para o mercado e buscar formas de impulsionar aquela estratégia da unidade de negócio.

Acerca das maiores dores e dificuldades encontradas pela área de Inovação, os seis entrevistados apresentaram em comum a percepção de que existem muitas iniciativas, ideias, projetos e propostas lideradas ou direcionadas à área de Inovação, mas que não são implementadas, não são colocadas em prática, além de, muitas vezes, essas iniciativas não serem priorizadas e até mesmo serem desconsideradas durante a construção dos “backlogs” dos times.

Para INV1, o maior problema está relacionado às questões burocráticas que ainda estão muito presentes em seus processos dentro dos times de Inovação e à falta de liberdade para implementar novas ferramentas e tecnologias. Essa questão foi apontada nos seguintes trechos:

Eu fico totalmente limitado a ferramentas que a companhia tem e uma coisa ou outra temos liberdade

[...] se você vai contratar uma “startup”, querem exigir coisa de empresa grande, se quer contratar ferramenta nova demora-se muito com a burocracia.

INV1 também menciona a questão da dificuldade de priorização de iniciativas ligadas à Inovação no seguinte trecho:

O problema é que temos 15 meses para resolver um legado de quantos anos? Então se você for falar com o pessoal de tecnologia, não dá para tirar a razão deles. Se você vai falar com eles sobre inovação, acham que estamos loucos.

Já INV2 evidenciou as dificuldades relacionadas à execução das iniciativas nos seguintes trechos:
[...] como temos um legado grande, pode ser que outras ações sejam priorizadas no lugar das ações de intraempreendedorismo [...] E entra na questão de produtos já terem um “backlog” e legados gigantes

que não conseguem absorver as ideias [...] A grande questão é como fazer isto tudo sair do papel, mas tem a questão da “capacity”, a estrutura sistêmica da empresa acaba impactando.

INV3 também salientou os entraves encontrados durante a atuação da área de Inovação nos seguintes trechos:

Os temas de inovação morrem. A gente faz bastante inovação aberta, achamos “startups”, mas quando chegamos nos times eles alegam que não cabe no planejamento ou não conseguem fazer [...] algumas iniciativas ficam na gaveta 6 meses e como estava muito descolado, o pessoal não pega para fazer [...] o que adianta eu ficar experimentando, achando novas avenidas, se o negócio vai morrer?

TD1 e TD2, quando questionados sobre dores ligadas à gestão da Inovação na companhia, apontaram alguns pontos citados pelos entrevistados da área de Inovação como a dificuldade de visualizar a evolução e a finalização dos projetos propostos. Esse ponto pode ser evidenciado no seguinte trecho:

[...] não voltaram para falar como estava a ideia do projeto que propus no “hackaton”, achei um ponto bem negativo. Às vezes, eu tenho a impressão de que eles começam muita coisa, fazem aquela propaganda e não vejo tangibilizar, isto é um ponto que acho que deveria melhorar.

TD2 tem um discurso muito próximo com relação ao mesmo tema:

Eles puxam as coisas, mas depois não tem continuidade porque o que eles puxam nem sempre é o que a BU precisa.

Por fim, TD3 apresenta um discurso alinhado ao que os demais entrevistados expuseram a respeito da principal dor da área de Inovação, o que pode ser evidenciado nos próximos trechos:

Eles faziam “hackaton”, pesquisas e eventos, mas eu não via saída. O que saia de palpável de iniciativa? Qual o valor que eles entregaram? [...] Gastam um esforço enorme e não serve de nada [...] as pessoas fazem, não geram resultado nenhum e é frustrante até para quem está fazendo.

Um ponto importante é que existe ciência e preocupação por parte de um dos entrevistados da área de Inovação com relação à visibilidade do andamento das iniciativas e isso fica evidenciado na menção do INV2:

Inovação e principalmente intraempreendedorismo vai muito na motivação. As pessoas verem que um projeto não foi para frente, acaba desmotivando.

Tendo o entendimento de todo o cenário no qual as duas áreas estão inseridas e analisando a visão que uma área possui em relação a outra, foi possível abordar a questão de como os entrevistados entendem que a área de Transformação Digital poderia auxiliar o processo de gestão de inovação.

INV1, por possuir certa experiência com ferramentas de agilidade em suas atuações profissionais anteriores e ter maior conhecimento sobre estas metodologias e conceitos, focou em elucidar mais uma vez a importância de atuação da área de Transformação Digital na disseminação de conceitos de agilidade, adequação dos colaboradores aos papéis de agilidade, capacitação de seus colaboradores como também de colaboradores de demais áreas em relação a ferramentas de agilidade. Tal perspectiva pode ser evidenciada nos seguintes trechos:

Os papéis de agilidade estabelecidos pela área de Transformação Digital são os guardiões do método, do processo. É quem cuida da eficiência [...] eu não sei o quanto os nossos “Product Owner” [PO] e “Product Manager” [PM] entendem a função deles. A função dos PO não é somente atender o time de desenvolvimento.

Durante toda a interação INV2 sinalizou diferentes temas e frentes que a área de Transformação Digital poderia auxiliar no desenvolvimento e na aplicação da gestão da Inovação, sendo que alguns dos temas citados ultrapassaram as questões relacionadas à aplicação de ferramentas de agilidade, como aconteceu no caso do INV1. O entrevistado considerou que a área de Transformação Digital apresenta uma visão mais global e geral das áreas da companhia e que, por essa razão, poderia trazer insumos para que definição de desafios a serem trabalhados e priorizados. Esse ponto pode ser evidenciado nos seguintes trechos:

[...] acredito que vocês de Transformação Digital poderiam apoiar na etapa inicial de descobrir os desafios, pois vocês acabam tendo uma visão macro, bem de cima, o que poderia auxiliar na construção dos desafios [...] A visão mais sistêmica, que olha várias frentes e pode trazer novas

possibilidades de projetos na esteira de experimentação ou campanhas específicas de intraempreendedorismo.

O auxílio da Transformação Digital também poderia acontecer quando se fala em desenhar um modelo de priorização para as diferentes demandas existentes na área de Inovação, pois o formato existente pode apresentar oportunidades, segundo o trecho mencionado por INV2:

Não temos ferramenta de priorização, temos uma planilha com alguns critérios, que podem não ser os ideais. Este é um caminho de vocês nos apoiarem.

O mesmo posicionamento pode ser percebido no seguinte trecho de INV3:

Em um mundo ideal, deveríamos ver o que deu muito certo dentro de inovação e aí você irá priorizar as demandas, recursos e times. E este olhar de priorização, a área de Transformação Digital poderia auxiliar.

A área de Inovação entende que o apoio e a orientação na construção de um modelo de trabalho para inovação, bem como a disseminação desse modelo, são de extrema importância e poderiam ser feitos por meio da área de Transformação Digital. Essa também é uma questão apresentada por INV2, sendo que esse modelo mostraria os limites de atuação de Inovação e estabeleceria critérios para que o fluxo da inovação fosse cumprido e, principalmente, para que as iniciativas tivessem continuidade. Essa necessidade e o entendimento sobre ela ficam evidentes na seguinte parte da entrevista de INV2:

A definição de zona cinzenta, quando um projeto de Inovação dá certo e precisar sair da esteira de Inovação, ele vai para onde? [...] Tem várias formas diferentes que as empresas utilizam, mas nós não temos esta definição [...] tínhamos no passado uma discussão com vocês para tentar desamarrar esta zona cinzenta. Acho que vale vocês entrarem, trazerem sugestões para a gente, da forma que isto pode acontecer. Acho este um caminho muito válido [...] até para o entendimento de qual é o papel de Inovação; a área de Transformação Digital poderia ajudar, pois tem coisas que dizem ser de Inovação, mas que na verdade são de produtos.

A oportunidade que a área de Transformação Digital tem de construir um modelo de trabalho melhor desenhado pode ser percebida no seguinte trecho de INV3:

A Transformação Digital poderia dar visibilidade, mostrar para as pessoas que Inovação tem processos e entregas. E fazer com que as demandas venham de uma forma melhor, além de favorecer a prontidão para os times receberem demandas. Entender o processo vai ajudar as pessoas a trazerem temas mais maduros e no momento certo.

A proposta de manter e envolver ainda mais a área de Inovação nos fóruns que têm como objetivo o alinhamento entre áreas para a entrega de demandas, negociação de dependências e compartilhamento da estratégia das unidades de negócio também foi colocada como ponto relevante e que deveria ser liderado pela área de Transformação Digital. Por mais que esses fóruns já estejam acontecendo, o amadurecimento do formato com a participação cada vez mais ativa da área de Inovação é visto como necessário, como também é necessária a liderança da área de Transformação Digital para a revisão do formato.

Essa necessidade pode ser evidenciada quando se fez a abordagem da seguinte forma por INV2: [...] no último fórum de alinhamentos, a área de Inovação foi muito falada, para a gente é muito importante [...] quando eu falo em cultura é exatamente as pessoas entenderem que quando surge uma “feature”, as áreas conseguem falar que a Inovação consegue te ajudar com aquilo [...] esta visão integrada das áreas de negócios e tecnologia é importante para nós [...] estes fóruns acabam apoiando a gente até no trabalho de priorização mas tem espaço para contribuir ainda mais [...] tem alguns pontos que podemos ajustar no caminho, trocando ainda mais.

A mesma visão pode ser evidenciada nos trechos seguintes levantados por INV3: Para mim, o planejamento é o “Endgame” e aí tem alguns ritos que têm propósitos diferentes e a área de Transformação Digital deve estar muito mais na governança e organização para deixar as pessoas na mesma página.

Um último ponto exposto pelo INV2 com relação à colaboração da área de Transformação Digital está ligado à aplicação e à disseminação de ferramentas de agilidade como forma de acelerar as entregas e trazer mais rapidez no atendimento das necessidades dos clientes.

Quando foi feito o questionamento de como a área de Inovação poderia ser apoiada pela área de Transformação Digital, TD1, TD2 e TD3 exploraram alguns pontos mencionados anteriormente, mas também foi possível compreender algumas visões não mencionadas pela própria área de Inovação. TD1, TD2 e TD3 apresentaram uma posição semelhante a INV2 quando sugeriu que a área de Transformação Digital poderia desenhar um modelo que deixasse claro para Inovação e demais áreas da companhia em qual momento aquela deveria atuar dentro do processo de construção e definição das iniciativas, algo semelhante a um modelo de trabalho sugerido anteriormente. Esse posicionamento fica claro nos seguintes trechos de TD1:

[...] definição de onde cada coisa entra seria onde a Transformação Digital poderia atuar, não deixando o negócio aberto, conectar aos momentos e também aos desafios que hoje a gente já tem na companhia [...] ter um calendário para definir em que momento Inovação interage para trazer um “refresh” para as pessoas com visão de futuro, pois tendemos olhar o futuro quando ele está ali e não tem mais tempo.

Alguns trechos da fala de TD2 evidenciam essa mesma visão:

Poderíamos deixar claro para eles o “timing” das coisas. Quando pensam em “backlog”, quando se levantam as dores, quando validam hipóteses. E de acordo com estes momentos, Inovação pode contribuir. Poderíamos ser os mediadores para organizar isso.

Da mesma forma, pode-se notar esse posicionamento nos seguintes trechos de TD3:

Eles precisam de um modelo para definir o formato de atuação, para que se tenha conexão. Porque, se estiverem em um modelo muito diferente, eles não conseguem se conectar [...] Daria para a área de Transformação Digital ajudar Inovação a entender em quais cerimônias eles participariam, mostrar que em dada cerimônia caberiam os “inputs” de inovação e em quais eles [inovação] deveriam entrar somente como ouvintes, captando, processando e avaliando a forma de impacto em suas demandas.

A importância de haver um modelo de trabalho que busca o alinhamento entre as áreas também é mencionado por Preez e Louw (2016), segundo os quais o desempenho da Inovação está ligado ao alinhamento entre estruturas de Inovação e a estratégia organizacional, o que vai ao encontro do que pensam as áreas de Inovação e Transformação Digital.

Na visão de TD1, também seria importante deixar claro para as demais áreas quais tipos de serviço as diferentes frentes de Inovação poderiam prover, quais as ferramentas e informações eles poderiam disponibilizar para a definição das estratégias dentro das áreas, sendo que a definição de quando e como disponibilizar esses tipos de informação ficaria a cargo da área de Transformação Digital, inserido nesse modelo de atuação desenhado. No trecho a seguir fica clara essa posição:

[...] quais seriam os melhores momentos e qual o tipo de serviço eles podem prover do cardápio deles [...] ou então nós [Transformação Digital] podemos identificar o que está faltando e indicarmos, porque temos um ciclo que não roda como deveria [...] trazer Inovação nestes momentos pode ser importante, fazer uma proposta que se quer testar, fazer combinados entre as áreas.

Assim como INV2, TD1 acredita que a área de Transformação Digital também poderia apoiar na delimitação da atuação da área de Inovação para se ter clareza dos processos e das responsabilidades. Nos trechos a seguir é possível verificar esse posicionamento:

Precisa estar muito combinado qual o “input” e “output” do time de Inovação [...] deixar claro que Inovação vai entregar uma receita de bolo, lições aprendidas e não o projeto pronto.

TD1 retomou, em seu discurso, a questão da necessidade de aplicação de capacitação e treinamentos a respeito de inovação e ferramentas, além da estruturação de papéis ligados a inovação. No entanto, o entrevistado traz como sendo algo liderado e organizado pela área de Transformação Digital e não somente a capacitação que é passada diariamente no contato da área de Inovação com as outras áreas. Os seguintes trechos mostram essa posição:

Dando treinamento, criando o “chapter” de Inovação e até os “Agile Master” [AM], que são representantes da área de Transformação Digital nos times, apoiando e replicando diretamente nos times de desenvolvimento, auxiliando para trazer itens de inovação para o “backlog”.

Com o mesmo viés de TD1, os trechos de TD3 evidenciaram a possibilidade de a área de Transformação Digital ser a responsável em disseminar diferentes conceitos sobre inovação e sua aplicação:

A área de Transformação Digital pode tornar mais claro o que é o conceito de inovação, porque também trabalha com metodologia e poderia explicar que inovação não é somente construir foguete [...] democratizar o termo que hoje é elitizado e dar visibilidade de coisas legais que acontecem com o viés de inovação.

Com relação a TD2, ele retoma a questão a respeito da visão integrada e macro da companhia que a área de Transformação Digital possui e como essa visão pode auxiliar a área de Inovação. Dessa forma, ele entende que a área de Transformação Digital poderia ser responsável em compilar todas as visões e “inputs” que recebe das diferentes áreas e trazer de uma forma organizada e priorizada para que sirva de insumo e direção para a área de Inovação. O trecho a seguir mostra tal visão:

Acho que deveria ser um pacote organizado que deveria voltar para Inovação e com base no que estão vendo de dor aqui dentro, Inovação vai para fora e vê como estão sendo sanadas estas dores, o que estão fazendo de diferente que não fazemos aqui dentro.

Dessa forma, TD2 entende que a área de Transformação Digital, ao trazer essas diretrizes organizadas reduziria as dificuldades que a Inovação possui em dar continuidade e conexão entre o que está sendo tratado na companhia e o que é levado de sugestão de projetos de Inovação, pois as necessidades internas estariam sendo endereçadas e conectadas a temas de Inovação. Essa percepção pode ser vista nos trechos a seguir:

Inovação não iria para fora olhar por olhar, nem traria tendências que não tem a ver com o negócio [...] Inovação traz iniciativas legais, mas onde entra no meu negócio? E aí tem um esforço enorme, mas sem olhar tendência com base na dor interna, assim teria um olhar para fora mais assertivo.

Assim como INV2, TD2 e TD3 entendem que a área de Transformação Digital pode incluir a área de Inovação nos fóruns de alinhamento de estratégia de entrega das áreas, para que assim possam trazer “insights” e questionamentos que irão auxiliar na definição dos desafios a serem priorizados. Esse ponto pode ser evidenciado nos seguintes trechos de TD2 e TD3, respectivamente:

Poderíamos colocá-los na esteira, ter um espaço deixado para eles durante estes fóruns para trazerem estas provocações antes de começarem a pensar em “backlog”. Inserir a área de inovação em

“checkpoints” trimestrais é uma forma que a área de Transformação Digital poderia auxiliar na gestão da Inovação da companhia como um todo.

Um último ponto levantado por TD2 está relacionado aos questionamentos que a área de Transformação Digital poderia fazer tanto para as unidades de negócio quanto para as áreas de tecnologia e para a própria área de Inovação, visando gerar inquietações e impulsionando um movimento em prol da utilização da inovação para a tomada de decisão. Consequentemente a área de Transformação Digital criaria ligações entre as áreas e tiraria as pessoas da zona de conforto por meio da utilização da inovação, ou seja, utilizaria a área de Transformação Digital como agente transformador de “mindset”. Essa ideia pode ser evidenciada nos seguintes trechos:

Nós, como “Lean Agile Center Excellence” [LACE] poderíamos entrar como pessoas que cobram e questionam as iniciativas [...] Poderíamos entrar na questão de performance de ferramentas e tecnologias que hoje são levadas pelas áreas. Poderíamos ouvir o que cada BU está fazendo, levamos para Inovação, Inovação estrutura, traz de volta e fazemos Inovação provocar as pessoas. Poderíamos fazer isto, criar um “link”.

Discussão de Resultados

A partir dos resultados observou-se que a área de Transformação Digital possui uma visão mais sistêmica de todo o processo de gestão de Inovação e está mais alinhada com relação a seu papel e ao papel da área de Inovação dentro cenário da companhia em que está inserida. Isso pode ser colocado como uma questão muito positiva, uma vez que é uma área responsável por buscar formas e mecanismos para promover uma evolução cultural e estrutural na companhia de maneira mais fluida e com menores fricções possíveis durante esse processo. Esse ponto está alinhado com o que é proposto por Schwertner (2017), que aborda em seu trabalho os principais obstáculos e dificuldades que as companhias encontram quando estão buscando evoluir no processo da Transformação Digital.

A avaliação e a visão dos três entrevistados da área de inovação com relação às frentes de Transformação Digital não se mostraram totalmente alinhadas ao que a literatura propõe, uma vez que Vial (2019) defende o conceito de que a Transformação Digital vai além da implementação de

ferramentas ou tecnologias, sendo um processo que busca a melhoria de uma companhia por meio da revisão da estratégia de criação de valor utilizando-se de mudanças estruturais e redução de barreiras organizacionais. Essa questão é crítica, pois a necessidade de aculturação e apoio metodológico também é vista como essencial na visão de Borges e Moraes (2013), pois é por meio do desenvolvimento de novas habilidades e conceitos que os colaboradores se tornam aptos para inserirem temas de inovação, por exemplo, em sua rotina de trabalho.

Verificou-se um comportamento mais heterogêneo dentro da área de gestão da Inovação, com opiniões e posicionamentos divergentes. Além de terem sido evidenciados aspectos muitas vezes diferentes entre a visão dos entrevistados de inovação, ficou aparente a diferença de maturidade a respeito dos temas abordados, o que pode impactar na forma como atuam como área, como influenciam e como sua atuação e impacto são vistos por toda a companhia. Esses aspectos estão, de certa forma, alinhados ao que é abordado por Lavrado et al. (2020), quando menciona questões que incentivam e outras que são barreiras durante a implementação da cultura de Inovação nas organizações.

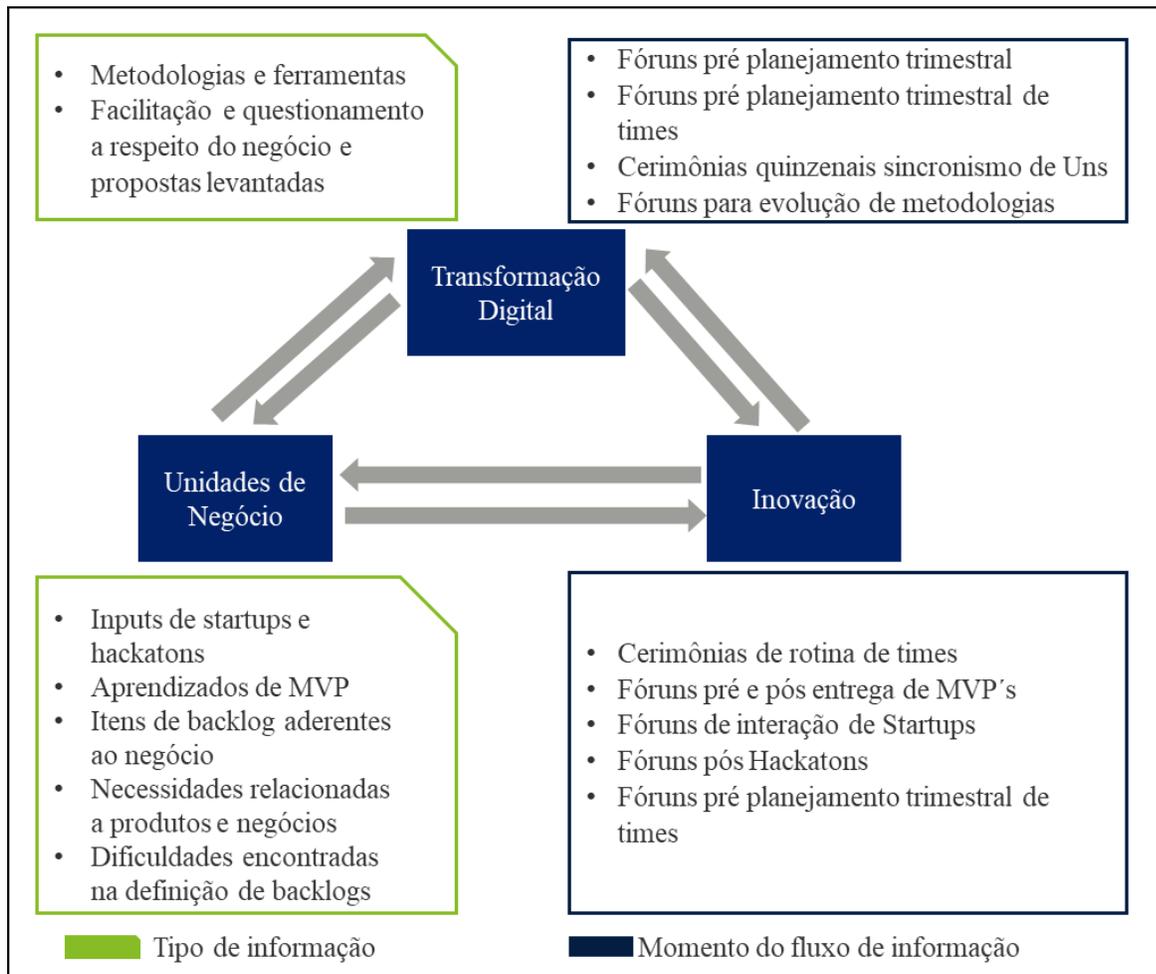
O tema a respeito da estruturação de um modelo de trabalho foi levantado, de forma enfática e unânime, durante as seis entrevistas realizadas. Esse tema foi apontado como uma das principais colaborações que a área de Transformação Digital poderia prover para a gestão da Inovação. Os seis entrevistados entenderam que esse modelo poderia melhorar o fluxo de informação e assegurar a participação da área de inovação em todos os momentos importantes de tomada de decisão da companhia, temas também abordados por Brodbeck et al. (2007). Isso possibilita a obtenção de ganhos tanto para a gestão da Inovação quanto para as demais áreas da companhia, até mesmo para a área de Transformação Digital. A importância de haver um modelo de trabalho que busca o alinhamento entre as áreas também é mencionado por Preez e Louw (2016), segundo os quais o desempenho da Inovação está ligado ao alinhamento entre estruturas de Inovação e a estratégia organizacional, o que vai ao encontro do que pensam as áreas de Inovação e Transformação Digital. Com base nos resultados e discussões formulou-se um modelo das áreas envolvidas e uma dinâmica de fluxo de informações entre elas apresentado na Figura 1.

No modelo de trabalho que procura uma melhora na gestão de Inovação, é evidenciada a importância de se manter um fluxo de informação não somente da área de Transformação Digital para a área de Inovação, mas também diretamente das Unidades de Negócio para a área de Inovação. Além disso, é importante que esse fluxo também ocorra de forma inversa, ou seja, que a área de Inovação seja a provedora de informações tanto para as Unidades de Negócio quanto para a própria área de Transformação Digital. Isso garantiria que o fluxo ocorra tanto para a área de Inovação quanto da mesma área para as demais.

De acordo com os entrevistados, garantir esse fluxo de informação possibilita ganhos para as três áreas envolvidas (Inovação, Transformação Digital e Unidades de Negócio), uma vez que promove a conexão entre as diferentes iniciativas lideradas pelas áreas, solucionando uma das principais dores mencionadas por todos, relacionada à continuidade e à conclusão das iniciativas propostas pela área de Inovação.

Figura 1

Modelo de interação entre as Unidades de Negócio, Transformação Digital e Inovação



Fonte: os autores (2024)

Outro benefício alcançado por meio do fluxo contínuo da informação seria que tanto a área de Inovação quanto de Transformação Digital passarem a ter momentos para fomentar e provocar a implementação de itens e conceitos de Inovação em iniciativas que venham a ser cogitadas e apresentadas pelas demais áreas.

Tal modelo de trabalho endereça outras duas dores levantadas pelos entrevistados: o desconhecimento de quais são os momentos oportunos para que cada área participe e tenha interação, como também, qual o tipo de informação deve ser abordado em cada uma dessas interações. A

importância de haver um fluxo de informação estabelecido e claro para todos os possíveis impactados também é evidenciada por Vital et al. (2010).

Deixar claro em quais cerimônias é esperada a participação de cada uma das áreas e de qual tipo de informação essas áreas devem dispor nessas mesmas cerimônias possibilita melhor sincronismo e fluidez entre elas, além de maior assertividade e eficácia durante tais interações. O sincronismo reflete melhor alinhamento da estratégia da companhia como um todo, aumento da qualidade e eficiência das entregas, redução de desperdícios e até mesmo melhoria no clima organizacional, uma vez que isso possibilita entendimento e engajamento entre áreas, reduz dificuldade de comunicação, traz visibilidade da importância do papel de cada uma das áreas, além de fomentar a busca por um mesmo objetivo.

Conclusão

Por meio do presente estudo foi possível verificar que a área de Transformação Digital dispõe de mecanismos, conhecimento e influência para auxiliar e impulsionar a melhoria dos processos de gestão da Inovação, sendo que esse apoio pode ocorrer de diferentes formas, entre as quais destacam-se o auxílio na disseminação da cultura de Inovação por meio de capacitações e o estímulo a sua aplicação na rotina de toda a companhia; a inserção de metodologias e conceitos comuns à área de Transformação Digital dentro das estruturas de Inovação para que estejam mais aderentes ao novo formato de trabalho que a companhia tem buscado adotar; por fim, a construção de um modelo de trabalho que garanta maior sincronismo, conexão e fluidez entre as iniciativas exploradas pelas áreas de Inovação, de Transformação Digital e demais áreas da companhia.

Para finalizar, destacam-se as contribuições teóricas e práticas, bem como as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos posteriores. A contribuição teórica diz respeito à agregação para a literatura de Transformação Digital e Inovação, devido à análise da interação entre essas duas. A contribuição prática está associada aos subsídios que foram oferecidos para compreender como se dá essa interação no fluxo de informações, além disso a proposição de um modelo norteia as práticas futuras de gestores interessados pelo tema. Tal explanação pode auxiliar na definição de práticas efetivas para que as

ações de inovação atuem de forma proativa auxiliando as organizações que estão em processo de transformação.

Uma das possíveis limitações do trabalho diz respeito ao estudo de caso único, restringindo a abrangência do trabalho. Sugere-se como pesquisas futuras estudos de caráter quantitativo para construir escalas e testar estatisticamente as relações propostas, como também, estudos qualitativos por meio de múltiplos estudos de caso em empresas de diferentes setores da economia, realizando comparações a respeito das interações e fluxos de informações entre a inovação e a transformação digital.

Contribuição dos Autores

Contribuição	Borges, P. R.	Bitte, M. F.	Adorno, O. A.	Nascimento, P. T. S.
Contextualização	X	X	----	X
Metodologia	X	X	X	----
Software	X	X	----	----
Validação	X	X	----	----
Análise formal	X	X	----	----
Investigação	X	----	----	----
Recursos	X	----	----	----
Curadoria de dados	X	----	---	----
Original	X	X	X	X
Revisão e edição	X	X	X	X
Visualização	X	X	X	X
Supervisão	X	-----	----	-----
Administração do projeto	X	-----	----	-----
Aquisição de financiamento	X	----	----	----

Referências

- Anjos, E. C. dos, Aihara, C. H., Davila, G. A., & Varvakis, G. (2019). Transformação digital e práticas de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura. *Anais Do Congresso Internacional De Conhecimento E Inovação – Ciki*, 1(1). Recuperado de <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/676>
- Armengaud, E., Sams, C., von Falck, G., List, G., Kreiner, C., Riel, A., (2017). *Industry 4.0 as*

- digitalization over the entire product lifecycle: opportunities in the automotive domain. *Commun. Comput. Inf. Sci.* 334–351. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64218-5_28
- Baptista, G.L.; Figueiredo, J.S. (2017). Impacto da transformação digital nas organizações: um estudo sobre diferentes abordagens de condução do processo de transformação. In: Seminário em Tecnologia da Informação Inteligente [SeTII], 2017, São Paulo, SP, Brasil. Anais... p. 120-125.
- Birkinshaw, J.; Hamel, G.; Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management* 33 (4): 825-845.
- Borges, K.S.; Moraes, M.A.C. 2017. A formação do sujeito inovador no uso de projetos de aprendizagem, metodologias ágeis e ferramentas colaborativas. Monografia. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Brodbeck, F. C.; Kerschreiter, R.; Mojzisch, A.; Schulz-Hardt S. (2007); Group. Decision making under conditions of distributed knowledge: the information asymmetries model. *Academy of Management* 32: 452-479.
- Chen, J. (2017). Towards new and multiple perspectives on innovation. Research Center for Technological Innovation, Department of Innovation, Entrepreneurship and Strategy, School of Economics and Management, Tsinghua University, Haidian District, Beijing 100084, China. https://www.researchgate.net/publication/315470125_Towards_New_and_Multiple_Perspectives_on_Innovation. Acesso em: 2 nov. 2021.
- Crawford, I.M. (1997). Marketing research and information systems. Food and Agriculture Organization of The United Nations, Roma, Itália.
- Creswell, J.W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., London
- Dereli, D.D. (2015). Innovation management in global competition and competitive advantage. In: World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship, 2015, Istanbul, Turquia. Anais... p. 1365–1370. v. 195.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management*

- Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>.
- Eveleens, C. (2010). Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications. Advisory Council for Science, Technology and Innovation [AWTI], Holanda. https://www.researchgate.net/publication/265422944_Innovation_management_a_literature_review_of_innovation_process_models_and_their_implications. Acesso em: 4 nov. 2021.
- Flores, J. G. (1994). *Análisis de datos cualitativos - aplicaciones a la investigación educativa* Barcelona: PPU.
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *American Political Science Review*, Los Angeles, v. 98, n. 2, p. 341-354, May. web.rollins.edu/~ddavison/Spring08/Gerring_CaseStudies.pdf. Acesso em: 16.dez.2022..
- Godoy, A. (2010) Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE MELLO, R. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, p. 115-146.
- Gregory, R.; Wagner, H.; Tumbas, S.; Drechsler, K. (2019). At the crossroads between Digital Innovation and Digital Transformation. In: International Conference on Information Systems [ICIS], 2019, Munique, Alemanha.
- Henriette, E.; Feki, M.; Boughzala, I. (2016). Digital Transformation Challenges. In: Mediterranean Conference on Information Systems [MCIS], 2016, Pafos, Chipre.
- Hinings, B., Gegenhuber, T., Greenwood, R., (2018). Digital innovation and transformation: an institutional perspective. *Inf. Organ.* 28(1), 52–61. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>.
- Hung, B. Q.; Nham, N. T. H. (2023). The importance of digitalization in powering environmental innovation performance of European countries. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1) 100284. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100284>
- Ivančić, L., Vukšić, V., Spremić, M., (2019). Mastering the digital transformation process: business practices and lessons learned. *Technol. Innov. Manag. Rev.* 9(2), 36–50.

<https://doi.org/10.22215/timreview/1217>

Kahn, K.B. (2018). Understanding innovation. School of Business, Virginia Commonwealth University, Richmond, Estados Unidos. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681318300119>. Acesso em: 4 nov. 2021.

Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., Roig-Tierno, N.,

(2021). Digital transformation: an overview of the current state of the art of research.

SAGE Open 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211047576> .

Lavrado, F.P.; El-Khouri, N.B.D.; Barbosa, C.C.R.; Rezende, J.F.C. (2020). Inovação e cultura

organizacional: características presentes em culturas de inovação. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento* 10: 88-106.

Mahraz, M.; Benabbou, L.; Berrado, A. (2019). A systematic literature review of Digital Transformation.

In: International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2019, Toronto, Canadá. *Anais...* p. 917-931.

Matt, C.; Hess, T.; Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies, Business and Information Systems Engineering, 57(5), 339–343.

Mayakova, A., (2019). Digital transformation of modern quality management. *Econ. Ann.-XXI* 180 (11–12), 138–145. <https://doi.org/10.21003/ea.v180-15>.

Mergel, I., Edelman, N., Haug, N., (2019). Defining digital transformation: results from expert interviews. *Gov. Inf. Q.* 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>.

Merriam, S.B. (2001). *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. Jossey-Bass, São Francisco, Califórnia, Estados Unidos.

Neto, P. (2011). Demystifying cloud computing. In: Doctoral Symposium on informatics Engineering, 2011, Porto, Portugal.

Ormston, R.; Spencer, L.; Barnard, M.; Snape, D. (2013). *Qualitative research practice: a guide for Social Science students and researchers*. 2ed. Sage, Londres, Inglaterra; Los Angeles, Washington,

Estados Unidos; Cingapura, Índia.

Paiva Jr, Leão, A, Mello, S. (2011). Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração.

Revista de Ciências da Administração, v 13, n 31.

Pinto, M.B.C. (2021). Startups vs. empresas estabelecidas: perfis de liderança e percepções dos líderes sobre os comportamentos de cidadania organizacional e o desempenho das suas equipas.

Dissertação. Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal.

Peng, Y.; Tao, C. (2022). Can digital transformation promote enterprise performance? —From the perspective of public policy and innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3) 100198.

doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100198>

Preez, N.D.D.; Louw, L. (2008). A framework for managing the Innovation Process. In: Portland international center for management of engineering and technology [PICMET08], 2008, Cidade do Cabo, África do Sul. Anais... [online].

Prokhin, E. (2020). Digital Transformation Of Industrial Companies: what is management 4. 0? In: Proceedings the 11th International Conference on E-Business, Management and Economics , Beijing China.

Queiroz, M. M., & Wamba, S. F. (2022). Managing the Digital Transformation. CRC Press.

<https://doi.org/10.1201/9781003226468>

Robertson, G.; Lapina, I. (2023). Digital transformation as a catalyst for sustainability and open innovation, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Volume 9, Issue 1, 100017, ISSN 2199-8531, <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100017>

Rogers, D. L. (2017). Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital, São Paulo: Autêntica Business.

Sarmah, S.S. (2018). Understanding blockchain technology. *Computer Science and Engineering*, 8(2): 23-29. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/336130918_Understanding_Blockchain_Technology.

Acesso em: 2 nov. 2021.

- Schwab, K. (2016). *A quarta revolução industrial*. Tradução de Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro.
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Science* 15 (Suppl.1): 388–393.
- Sia, S.K., Weill, P., Zhang, N. (2021) Designing a future-ready enterprise: the digital transformation of DBS bank. *Calif. Manag. Rev.* Published online March 5, 2021, 000812562199258. <https://doi.org/10.1177/0008125621992583>.
- Singh, A., Hess, T., (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Q. Exec.* 16 (1) (Accessed 20 May 2023). <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol16/iss1/5>.
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., Irvin, V., (2019). Digital transformation is not about technology. *Harv. Bus. Rev.* 03 (Accessed 28 April 2023). (<https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>).
- Trivedi, A., Pillai, L.H.R., (2020). Digital transformation 2020. *Adv.Appl.Math.Sci.*vol. 20(no.2), pp. 261–7.
- Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: a review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems* 28(2): 118–144.
- Vital, L.P.; Floriani, V.M.; Varvakis, G. (2010) Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. *Informação & Informação* 15: 85-103.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Zhang, Q.; He, Y.; Lai, R.; Hou, Z.; Zhao, G. (2023). A survey on the efficiency, reliability, and security of data query in blockchain systems, *Future Generation Computer Systems*, Volume 145, Pages 303-320, ISSN 0167-739X, <https://doi.org/10.1016/j.future.2023.03.044>.
- ZENG, Shouzhen; GONZALEZ, Joaquin; LOBATO, Clemente. The effect of organizational learning and Web 2.0 on innovation. *Management Decision*, 53(9), p. 2060-2072, 2015.