

**ATITUS EDUCAÇÃO  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Tamiris Giacomelli Dinkowski**

**Governança da inovação: metodologia aplicável às grandes  
empresas brasileiras**

**Passo Fundo**

**2023**

**Tamiris Giacomelli Dinkowski**

**Governança da inovação: metodologia aplicável às grandes  
empresas brasileiras**

Projeto de Dissertação / Dissertação  
apresentado(a) ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração da Escola de Administração  
da Atitus Educação, como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Mestre em  
Administração sob a orientação do Prof. Dr.  
Jandir Pauli.

**Passo Fundo**

**2023**

**Tamiris Giacomelli Dinkowski**

**Governança da inovação: metodologia aplicável às grandes empresas brasileiras**

Projeto de Dissertação / Dissertação  
apresentado(a) ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração da Escola de Administração  
da Atitus Educação, como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Mestre em  
Administração sob a orientação do Prof. Dr.  
Jandir Pauli.

Aprovada em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Orientador: Dr. xxxx**

---

**Examinador: xxxxx**

---

**Examinador: xxxxx**

---

**Examinador: xxxxx**

**Passo Fundo**

**2023**

### **FICHA CATALOGRÁFICA**

Incluir a ficha catalográfica nesta página, feita por bibliotecária apta, após a aprovação da dissertação e para a entrega final da dissertação.

.

Os que são loucos o suficiente para  
pensar que podem mudar o mundo, são os que  
realmente o fazem.

Steve Jobs.

## RESUMO

Desde a sua concepção, a governança corporativa é uma estrutura com objetivo de mover a empresa para o futuro. No entanto, os diversos códigos de governança corporativa ao redor do mundo promovem os conceitos de investimento e integridade, mas esquecem da liderança e estratégia para inovação, fazendo com que grandes empresas percam a sua vitalidade para com o tema. Dessa forma, para que a empresa consiga tratar a inovação como um elemento estratégico, permitindo que a mesma alcance a ambidestria organizacional, passa-se a trabalhar com a governança da inovação. Uma estrutura de governo própria para a inovação, qual tem o papel de assumir a responsabilidade, definir sua amplitude e desenhar os mecanismos para sua execução. No entanto, apesar dos esforços acadêmicos e empresariais nos últimos anos, o Brasil ainda não possui uma metodologia de governança da inovação aplicável às grandes empresas brasileiras, considerando o cenário econômico e político no qual as mesmas estão inseridas, por isso, o presente estudo objetiva elaborar uma metodologia de governança da inovação aplicável às grandes empresas brasileiras. Para que isso seja possível, será utilizada a *Design Science Research* como método, qual possui uma abordagem qualitativa e tem como objetivo projetar artefatos para resolver problemas complexos, avaliar o que foi projetado ou o que está funcionando e comunicar os resultados obtidos. A expectativa é que, ao final da execução do presente estudo, a pesquisadora apresente um artefato funcional aplicável para a solução do problema de governança da inovação em grandes empresas brasileiras.

**Palavras-chave:** governança da inovação; governança corporativa; inovação; ambidestria organizacional.

## ABSTRACT

From the beginning, corporate governance is a structure with the aim of moving the company into the future. However, the various corporate governance codes around the world promote the concepts of investment and integrity, but forget leadership and strategy for innovation, causing large companies to lose their vitality towards the subject. Thus, for the company to be able to treat innovation as a strategic element, allowing it to achieve organizational ambidexterity, it should start working with innovation governance. A governance structure proper to innovation, which has the role of assuming responsibility, defining its scope and draw shapes for its execution. However, despite academic and business efforts in recent years, Brazil still does not have an innovation governance methodology applicable to large Brazilian companies, considering the economic and political scenario in which they are incorporated, therefore, the present objective study is to develop an innovation governance methodology applicable to large Brazilian companies. To make this possible, Design Science Research will be used as a method, which has a qualitative approach and aims to design projects to solve complex problems, evaluate what was designed or what is working and communicate the results obtained. What is waiting is that, at the end of the execution of the present study, the researcher presented a functional mechanism applicable to the solution of the problem of innovation governance in large Brazilian companies.

**Keywords:** Innovation Governance; corporate Governance; Innovation; organizational ambidexterity.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> - Papeis do conselho de administração .....     | 27 |
| <b>Figura 2</b> - Análise de dados na pesquisa qualitativa..... | 33 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| <b>Tabela 1</b> - Tipos de artefatos .....     | 34 |
| <b>Tabela 2</b> - Cronograma e orçamento ..... | 36 |

## SUMÁRIO

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 Introdução .....</b>                                    | <b>11</b> |
| <b>1.1 Objetivos.....</b>                                    | <b>12</b> |
| <b>1.2 Justificativa .....</b>                               | <b>13</b> |
| <b>1.3 Organização do estudo .....</b>                       | <b>14</b> |
| <b>2 Referencial Teórico.....</b>                            | <b>15</b> |
| <b>2.1 Governança corporativa .....</b>                      | <b>15</b> |
| 2.1.1 Governança em prol do acionista .....                  | 17        |
| 2.1.2 Governança das partes interessadas.....                | 19        |
| 2.1.3 Governança em prol do conhecimento .....               | 21        |
| <b>2.2 Governança da inovação .....</b>                      | <b>22</b> |
| 2.2.1 A estratégia da inovação.....                          | 24        |
| 2.2.2 A arquitetura para inovação.....                       | 26        |
| 2.2.3 Os processos da inovação .....                         | 28        |
| 2.2.3 A formalização necessária .....                        | 29        |
| <b>2.3 Elementos para a metodologia a ser proposta .....</b> | <b>30</b> |
| <b>3 Método .....</b>                                        | <b>31</b> |
| <b>4 Cronograma e orçamento .....</b>                        | <b>36</b> |
| <b>5 Referências .....</b>                                   | <b>37</b> |

## 1 Introdução

A inovação é fundamental para a prática empresarial? Atualmente a maioria dos gerentes, executivos e profissionais nas empresas responde afirmativamente essa pergunta. O cenário volátil, incerto, complexo e ambíguo, cada vez mais frequente, é marcado por transformações tecnológicas e acentuada mudança no comportamento do consumidor. A tomada de decisão nesse ambiente não envolve apenas a mitigação de riscos no presente, mas também quais serão as estratégias do futuro. Neste contexto, as empresas buscam, cada vez mais, alicerçar-se na inovação.

Dentre os diversos conceitos tido para o termo inovação, a mesma pode ser entendida como o desenvolvimento ou implementação de novos produtos ou serviços, processos, estruturas organizacionais ou modelos de negócios com objetivo de criar valor para os clientes e retornos para a empresa (Organization for Economic Cooperation and Development [OCDE], 2018).

No entanto, a inovação deve ser uma atividade contínua dentro da organização, visto que o desenvolvimento de uma inovação isolada, pode até garantir vantagens competitivas num determinado período, mas possivelmente será transitória. Se a empresa quer garantir perenidade, a inovação precisa acontecer em ciclos cada vez mais rápidos e, para que isso aconteça, sua sistemática de governança precisa estar alinhada ao tema inovação (Almeida & de Brito, 2020).

Desde a sua concepção, a governança corporativa é uma estrutura com objetivo de mover a empresa para o futuro, para tanto, precisa se pautar essencialmente em *accountability* para garantir transparência e em inovação para garantir a visão de futuro. No entanto, os diversos códigos de governança corporativa ao redor do mundo promovem os conceitos de investimento e integridade, mas esquecem da liderança e estratégia para inovação, fazendo com que grandes empresas percam a sua vitalidade para com o tema (Clarke, 2018). Portanto, passa a ser necessário um novo modelo, que permita que a inovação seja uma prioridade estratégica. Emerge, dessa forma, a governança da inovação (Carlomagno, 2018).

A governança da inovação pode ser entendida como uma abordagem estratégica para direcionar, promover e sustentar a inovação. Através da reorganização dos princípios da governança corporativa, a governança da inovação descreve como a empresa aloca recursos e responsabilidades de maneira que promova o tema internamente (Deschamps, 2020).

Paralelamente, o Brasil tem apresentado fortes contrastes quanto ao trabalho com inovação: de um lado, há um conjunto de empresas inovadoras e com longo histórico de competitividade a nível nacional e internacional, enquanto a grande maioria das organizações nacionais não fomenta a inovação. Segundo dados do IBGE sobre a PINTEC – pesquisa que avalia os esforços das empresas brasileiras com inovação – em 2020 apenas 33,6% das empresas poderiam ser consideradas inovadoras.

Quando analisado o índice global de inovação- GII, em 2022 o Brasil apresentou uma pontuação de 32,5 numa escala até 100, ficando na 54ª posição dentre 131 nações. A Suíça que ocupa a primeira posição na lista, tem uma pontuação de 64,6, seguida dos Estados Unidos com 61,8. Na América Latina, o Brasil ocupa a 2ª posição, atrás apenas do Chile que apresenta uma pontuação de 34.

Diante deste contexto, a academia, por sua vez, tem-se dedicado a estudar quais são as razões que levam as empresas inseridas numa mesma conjuntura cultural e econômica a apresentarem tantas diferenças no desenvolvimento da inovação. E a governança da inovação é apontada como um dos principais elementos por diversos estudos (Andrade, 2021). O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, no ano de 2018, criou uma comissão temática com a finalidade de conscientizar e capacitar os conselheiros de administração no que tange a inovação e também realizou o seu 19º Congresso Anual com o tema “Ecossistema de Governança: Inovação e legado” no intuito de auxiliar no fortalecimento da inovação nas grandes empresas (Almeida & de Brito, 2020).

No entanto, apesar dos diversos estudos vindos da academia e do incentivo promovido pelo IBGC, as empresas brasileiras ainda carecem de uma metodologia de governança da inovação que seja alinhado ao contexto do país, à economia e à política nacional, que permita que, ao mesmo tempo que se preze pela eficiência da operação, a empresa consiga se preparar para o futuro. Assim sendo, o presente estudo busca responder a problemática: **qual é a metodologia de governança da inovação mais adequada às grandes empresas brasileiras?**

## 1.1 Objetivos

Tendo em vista a problemática, a pesquisadora elenca como objetivo geral elaborar uma metodologia de governança da inovação aplicável às grandes empresas brasileiras. Para tanto, os objetivos específicos são:

- a. Compreender metodologias e referências já existentes sobre governança da inovação;

- b. Analisar como as empresas brasileiras governam a inovação atualmente;
- c. Construir uma proposta de metodologia de governança da inovação aplicável à realidade das empresas brasileiras e;
- d. Validar o modelo de governança da inovação proposto com especialistas.

## 1.2 Justificativa

É inegável que o mundo empresarial tem mudado com o advento da tecnologia da informação, permitindo que as barreiras de entrada sejam cada vez mais diminuídas, facilitando que novos *players* ingressem nos mais diversos nichos de negócios. As *startups* que, há menos de 15 anos nem existiam, atualmente ditam muitas regras no mercado. A exponencialidade que à época do telefone celular demorou mais de 12 anos para atingir 50 milhões de usuários, se acelera ainda mais com a rede social TikTok atingindo mais de 1 bilhão de usuários em pouco mais de 18 meses (Clarke, 2018).

Essa nova conjuntura econômica já não garante que grandes empresas se mantenham na liderança de seus mercados apenas pelo seu tamanho e seu potencial financeiro de investimentos, elas precisam se reinventar. E, todas as tendências mundiais de negócios e tecnologia apontam para uma mesma direção: a necessidade de uma gestão mais proativa e visionária da inovação (Deschamps, 2020).

Por hora, não temos na literatura uma metodologia de governança da inovação focada na realidade das empresas brasileiras, considerando suas peculiaridades de estrutura e conjunturas sociais e política, dificultando, dessa maneira, que estas empresas consigam aplicar um modelo eficiente para o trabalho com inovação.

Algumas empresas de consultoria em estratégia e gestão da inovação, tem buscado criar suas próprias metodologias para estruturação da governança da inovação, no entanto, ainda carecem do rigor científico.

Ademais, atualmente a pesquisadora ocupa o cargo de Gerente de estratégia e governança em uma dessas consultorias, sendo responsável por orientar os times de consultores na execução de projetos voltados à governança da inovação, verificando, na prática, os percalços da não existência de uma literatura específica sobre o tema.

Dessa maneira, a mudança na conjuntura econômica mundial e brasileira, a carência de uma metodologia específica para empresas brasileiras e a experiência empírica da pesquisadora justificam a necessidade da resolução do problema elencado no presente estudo.

### 1.3 Organização do estudo

Para que o objetivo geral do presente estudo, assim como seus objetivos específicos possam ser cumpridos e a problemática solucionada, o projeto de pesquisa está organizando 3 em capítulos.

O primeiro se refere a presente introdução com a delimitação da problemática, objetivos e justificativa.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico utilizado pela pesquisadora para conceituar os termos de governança corporativa e governança da inovação, além de compreender quais metodologias já foram criadas com o fim de estruturar esse tema em grandes empresas. Neste capítulo, também foram investigados os elementos essenciais trazidos pelos principais autores para compor uma estrutura de governança da inovação.

No capítulo seguinte é explicado sobre a *Design Science Research*, método escolhido para fazer com que o objetivo geral possa ser possível. A pesquisadora também explora as etapas que são pretendidas de serem realizadas de modo que permita com que o rigor científico seja cumprido no decorrer da criação da metodologia proposta.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Governança corporativa

A governança corporativa teve sua origem atrelada ao termo latim *gubernare*, usualmente utilizado para a condução das naus, onde diversas pessoas com objetivos individuais diferentes precisavam se articular para, em conjunto, atingir um resultado único: conduzir o navio até terra firme.

No meio corporativo, a governança é entendida como uma sistemática responsável pela integridade da organização, devendo prezar pela estrutura institucional e política de todas as instâncias, promovendo a saúde e estabilidade econômica, visando sua perenidade ao longo do tempo (Organization for Economic Cooperation and Development [OECD], 2018).

Refere-se a como as empresas e demais instituições são governadas conforme a sua finalidade, valores, desempenho, gestão e regulação. É um guia e uma estrutura de poder que busca o alinhamento e administração do patrimônio e do negócio. É o relacionamento entre todas as partes interessadas em busca do atingimento da visão de negócio (Copello Jr, 2020; Moreira, Freire & da Silva, 2018).

É como se uma organização fosse um sistema político e seu governo é a base para o sucesso organizacional, dessa forma, conseguir conciliar liderança, risco, controle, desempenho, performance e pensamento inovador são papéis elementares nessa sistemática. Portanto, a governança corporativa é sobre as relações de autoridade em uma organização, bem como o grau de formalidade das regras, normas e procedimentos acionáveis, o que pode variar conforme a cultura construída pela mesma e o contexto econômico e social no qual está inserida (Carreira, 2021; Menkhoff & Geok Chwee, 2018).

Apesar de não haver uma data específica para o surgimento dos estudos em governança corporativa, a necessidade da implementação de seus princípios foi decorrente de seis processos históricos: 1) o desenvolvimento do capitalismo e do mundo corporativo, ocorrido após as duas primeiras revoluções industriais; 2) o agigantamento e poder das empresas, decorrentes do aumento da riqueza do mundo corporativo e do rápido desenvolvimento tecnológico; 3) a dispersão do capital de controle, oriundo através do crescimento e desenvolvimento das sociedades por ações e o fortalecimento das bolsas de valores; 4) a separação da propriedade e gestão, oriunda da profissionalização do corpo executivo; 5) o conflito de agência, acentuando a disparidade de interesses entre gestão e propriedade e; 6) o surgimento da necessidade de mecanismos que organizassem um novo formato de empresas, fortalecendo os relacionamentos e alinhando os interesses, despertando, desta forma, o conceito de governança corporativa (Rossetti & Andrade, 2014; Moreira et al., 2018).

Somados a esses acontecimentos, outros quatro marcos históricos também foram importantes para o desenvolvimento da governança corporativa ao redor do mundo. Em 1992, o fundo de investimentos LENS, criado pelo ativista norte americano Robert Monks, evidenciava dois valores fundamentais para a governança: *fairness* e *compliance*, traduzidos como senso de justiça e conformidade legal que, anos mais tarde, passaram a ser os princípios elementares da governança corporativa. No mesmo ano, na Inglaterra, foi publicado o relatório de *Cadbury*, considerado o primeiro código de boas práticas em governança corporativa, no qual, outros dois princípios foram ressaltados: *accountability* e *disclosure*, ou prestação responsável de contas e transparência.

Em 1999, com a publicação do Código de boas práticas de governança corporativa com autoria da OCDE, a governança passou a ser pauta recorrente nos assuntos corporativos. No entanto, o marco que concretizou o tema no mundo, foi a publicação da Lei Sarbanes-Oxley, conhecida como SOX, nos Estados Unidos em 2002, motivada principalmente pelos escândalos financeiros envolvendo diversas empresas como Worldcom, Qwest e Eron e a empresa de auditoria Arthur Andersen. A SOX passa a tratar o não cumprimento dos princípios de governança corporativa como crime, obrigando legalmente que as empresas tenham mais transparência e rigor em suas fiscalizações e auditorias. (Schazmann, Martins, Fontes Martins & Alvarenga, 2020; Rossetti & Andrade, 2014).

No Brasil, a governança corporativa ingressa no cenário nacional em 1995, com a fundação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, mais tarde renomeado para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa- IBGC, como é conhecido até hoje. E, em 1999, o instituto publica o primeiro Código de melhores práticas em governança corporativa, estimulando o uso consciente e efetivo das mesmas e explicitando a importância da ética nos negócios. Ainda, a criação do Novo Mercado na Bolsa de Valores de São Paulo e o indicador de governança corporativa da Comissão de Valores Mobiliários -CVM são fatos que vieram a agregar no fortalecimento do tema governança entre as empresa e organizações brasileiras (Copello Jr, 2020) .

No entanto, apesar do conceito original da governança corporativa estar atrelado à cooperação e equidade entre os atores envolvidos, denotando a condução da empresa, o que se percebe, principalmente com a evolução histórica do termo, é que o mesmo virou sinônimo de monitoramento e controle das ações dos gestores (Clarke, 2018).

Para Asensio-López, García e Álvarez (2019) a governança mantém sua conotação na teoria da agência, onde os administradores precisam prestar contas de seus atos aos detentores do capital e, estes, por sua vez, mantêm-se conservadores, uma vez que já não tomam mais a

decisão sobre onde seu dinheiro está sendo aplicado. Dessa forma, os instrumentos que regem essa relação obrigatoriamente serão de comando e controle, pois buscam evitar comportamentos oportunistas por parte dos executores que venham a prejudicar a empresa e seus acionistas. Andrade (2021) complementa afirmando que a governança corporativa é um conjunto de mecanismos onde os investidores se protegem contra expropriações daqueles que possuem informações privilegiadas. Esse fator condiciona também a propensão de tomada de risco no momento da decisão, fazendo com que, os executores tenham propensão a focar em ativos e modelos de negócios com menor nível de incerteza.

Dessa forma, os sistemas de governança tendem a estar focados em evitar falhas, criando ou reforçando uma cultura de aversão ao erro e a experimentação, o que tenciona um conflito entre a inovação e a sistemática de governança da empresa (Clarke, 2018). Enquanto a governança corporativa é baseada no paradigma da eficiência, a inovação está baseada no paradigma do conhecimento e experimentação. Essa tensão, fez com que os sistemas de governança se alterassem ao longo do tempo, passando a ser adotadas três formatações distintas: a governança em prol do acionista, a governança das partes interessadas e a governança baseada em conhecimento. As três abordagens serão explicitadas a seguir.

### **2.1.1 Governança em prol do acionista**

O modelo de governança em prol do acionista parte da primazia do principal-agente, qual afirma que os acionistas contratam os gerentes -ou agentes- para administrar a empresa às custas dos acionistas. Nessa visão, os acionistas são as únicas pessoas que assumem o risco caso a empresa não apresente retorno financeiro e econômico positivo, já que os gerentes possuem sua remuneração garantida pela contratação realizada. Dessa forma, havendo a possibilidade de o conflito de agência acontecer, os mecanismos de governança são moldados para que os agentes demonstrem transparência e constância em suas ações àqueles que estão com o capital investido em risco, ou seja, o principal (Belloc, 2012).

Esse modelo parte do pressuposto da Teoria da Agência, onde dada a falta de contrapartida financeira fixa ao capital investido na companhia e por concentrarem todo o risco de insolvência, os acionistas tornam-se protagonistas na relação contratual com a empresa, então o propósito principal da mesma é a maximização de resultados em prol do acionista. Nessa ótica, os acionistas tem o dever de fornecer recursos para a capitalização da empresa, enquanto os gerentes tem o dever de administrar esses recursos a favor da otimização da riqueza dos seus investidores. A esse movimento, dá-se o nome de relação de agência (Andrade, 2021; Rosseti & Andrade, 2014).

Partindo do pressuposto que os gerentes também tem objetivos e ambições próprias, para minimizar possíveis conflitos nessa relação, há a necessidade da adoção de mecanismos para controle e monitoramento das atividades da empresa, além de medidas para alinhamento dos gestores a favor dos interesses dos acionistas. Dessa forma, surgem os conceitos de boas práticas de governança corporativa, um instrumento de otimização dos interesses de todos os investidores (Copello Jr, 2020).

Nesse modelo, o papel do Conselho de Administração consiste em monitorar de perto o desempenho gerencial da empresa, a fim de reduzir o risco de oportunismo e permitir a distribuição de valor ao acionista. Dessa forma, é necessário que conselho e gerência sejam cadeiras ocupadas por diferentes pessoas, uma vez que o primeiro tem papel fundamental de monitorar o segundo. Além disso, defende-se a necessidade de haver conselheiros externos que, ao não possuírem laços com a organização, apresentam maior independência na tomada de decisão em defesa dos acionistas (Andrade, 2021).

Em relação à inovação, à luz do modelo de governança em prol do acionista Zhang et al., (2018) argumentam que os gerentes naturalmente tem a predisposição para trabalhar inovação, uma vez que possuem risco de perda limitado, quando comparado àquele retido pelos acionistas. Isso acontece, pois, a sua remuneração sendo fixa, a empresa apresentando ou não grandes resultados a curto prazo, pouco impacta em seus ganhos pessoais, fazendo com que os mesmos tendenciem a assumir maiores riscos. Dessa forma, o conselho atua de maneira a restringir riscos que possam ser prejudiciais à riqueza dos acionistas, inibindo projetos de inovação que apresentem maior grau de incerteza.

Asensio-López et al., (2019), por outro lado, afirmam que, nesse modelo, os próprios gerentes não buscam trabalhar inovação, visto que precisam garantir resultados no curto prazo. Essa atitude faz com que o comportamento intraempreendedor do restante da organização também seja reduzido, e que investimentos em pesquisa e desenvolvimento não representem montantes financeiros significativos.

Independentemente da linha lógica de atitudes dos executivos, esse modelo de governança adota um posicionamento conservador, qual foca na averiguação de conformidades. Portanto as inovações que costumam ser praticadas pelas empresas são inovações mais incrementais ou que estejam à beira da melhoria contínua, quais podem apresentar ganhos em curto prazo, mas não representam garantias de perpetuidade da empresa no longo prazo (Carlomagno, 2018).

### 2.1.2 Governança das partes interessadas

O modelo de governança corporativa das partes interessadas parte de uma abordagem disciplinar oriunda da Teoria da Firma desenvolvida por Ronald Coase em 1937, onde a firma é vista como um conjunto de contratos entre fatores de produção e cada fator é motivado pelo seu próprio interesse. Esses contratos podem ser escritos ou não e representam as regras do jogo internas, determinando para cada proprietário ou agente dos meios de produção os seus direitos, critérios de desempenho e remuneração (Belloc, 2012; Copello Jr, 2020).

Esse modelo parte do entendimento de que a maximização de valor das empresas ocorre pela consideração dos interesses dos acionistas e dos demais grupos interessados na mesma. Dessa forma, busca-se ampliar o conceito de gestão estratégica para além das raízes econômicas tradicionais, como ocorre com o modelo em prol do acionista. Por isso, a gestão das partes interessadas passa a ser mais colaborativa e abrangente, fazendo com que as organizações tenham mais acesso a informação, conhecimento e recursos tangíveis, o que pode contribuir para o entendimento de tendências, criação de valor e identificação de oportunidades (Andrade, 2021).

Em decorrência disso, o propósito desse modelo de governança é estabelecer um relacionamento de longo prazo entre a empresa e suas partes interessadas. Nesse relacionamento, devem ser levados em consideração as vontades dos participantes e as necessidades da organização por habilidades e recursos diferenciados. Dessa forma, a interação da empresa com essas partes é construída de maneira permanente, não sendo estática e nem tampouco apenas orientada por contratos (Copello Jr, 2020).

Portanto, empresas que se utilizam do modelo de governança das partes interessadas baseiam-se em princípios morais e éticos, priorizando o *accountability* e *compliance*. Para Freeman et al.:

“É improvável que funcionários, fornecedores, credores, clientes e a comunidade estejam ansiosos para cooperar na produção de um resultado bem-sucedido em uma empresa, se o conselho e os executivos demonstrarem repetidamente que a empresa apenas se destina ao acionista. Tais indivíduos tem muito mais probabilidade de cooperar dentro de um ambiente de contribuição mútua (Freeman et al., 2018, p.62)”.

Assim, o grande desafio desse modelo de governança é a habilidade dos gestores em criar valor a todas as partes interessadas, através da redução de conflitos e da distribuição de resultados. Por isso, o Conselho de Administração dessa estrutura precisa adotar regras de monitoramento a fim de reduzir a assimetria de informações e o sentimento oportunista dos gestores. Gerando, portanto, uma forte responsabilidade sob o Conselho de Administração que

precisa balancear a conformidade e segurança para a empresa não correr riscos imprudentes, ao mesmo tempo em que precisa direcioná-la de maneira estratégica e inovadora para a geração de valor. E, a principal maneira de fazer isso é na escolha do *Cheif Executive Office* – CEO e no grupo de Diretores (Deschamps & Nelson, 2014).

Em seu estudo, Água & Correia (2020) identificam dois principais tipos de CEO: CEO com mentalidade fixa e CEO com mentalidade de crescimento. Os autores explicam que os CEOs com mentalidade fixa são contratados para gerenciar momentos difíceis da empresa, quando a mesma está passando por uma reestruturação ou precisa recuperar seu ritmo de crescimento. Já os CEOs com mentalidade de crescimento são contratados quando a empresa precisa se preparar para competir para o futuro, buscando ser mais ousada e inovadora. Os mesmos ainda ressaltam que é necessário o Conselho entender qual o momento da empresa para a busca certa do seu dirigente principal. E, em ambos os casos, o Conselho precisa ter um papel de supervisão, garantindo os interesses de todas as partes interessadas.

Portanto, quando o Conselho não identifica o verdadeiro momento da empresa, ocorre a primeira limitação desse modelo em termos do desenvolvimento da inovação: o CEO com mentalidade fixa. Esse tipo de mentalidade preocupa-se com a introdução de mecanismos de comando e controle, alinhamento de objetivos e padronização de processos e recursos, ou seja, a empresa é voltada para eficiência e produtividade, sem necessariamente estar aberta para procedimentos mais criativos e ousados, elementais para a prática da inovação (Água & Correia, 2020; Andrade, 2021).

Somados aos procedimentos, a estratégia corporativa acaba sendo orientada para a busca por excelência, os indicadores e metas visam produtividade, a estrutura de executivos e gerentes também são orientados à performance e os sistemas de incentivos, arquitetura organizacional e cultura corporativa são estruturadas em busca da eficiência (Água & Correia, 2020).

Esse tipo de mentalidade corporativa é essencial em termos de visão e integridade e, conseqüentemente, para obtenção de capital e/ou redução de custos. No entanto, o papel da governança em liderança estratégica e inovadora também são igualmente importantes quando considerada a perenidade da empresa no longo prazo. Andrade (2021) reforça a importância do papel da liderança na promoção da inovação, quando a mesma não está orientada ao tema, possivelmente a empresa não trabalhará com esse tema ou haverá obstáculos intransponíveis.

Robeson & O'Connor (2013) em seu artigo pioneiro sobre governança da inovação, retrata que o modelo de governança das partes interessadas não necessariamente será prejudicial à inovação, no entanto, alguns elementos precisam ser ponderados no momento de sua execução. Além da escolha do CEO, o alinhamento de metas não pode apenas contemplar

eficiência, mas também a inovação; o método de tomada de decisão não pode ser conservador; e a composição do conselho de administração deve prever membros com conhecimento ou experiência no tema inovação. Estes pontos contemplados, para os autores, a empresa conseguirá ao mesmo tempo que é altamente produtiva, trabalhar com projetos ousados e inovadores, alcançando a ambidestria.

### **2.1.3 Governança em prol do conhecimento**

O modelo de governança corporativa em prol do conhecimento, também conhecido como modelo em prol da administração, defende que a sistemática de governança deve suportar a criação de valor através da facilitação do aprendizado organizacional dentro de um contexto dinâmico (Teece, 2014). Ou seja, implica em utilizar a inovação como ferramenta ao desenvolvimento contínuo da organização promovendo a aplicação do conhecimento adquirido para a ideação, experimentação e seleção das melhores ideias para a aplicação de recursos. Essa sistemática parte do pressuposto da confiança entre acionistas, conselheiros e administradores, onde o compartilhamento de objetivos e propósito se sobressaem às necessidades contratuais (Andrade, 2021; Belloc, 2012; Copello Jr, 2020).

A razão desse modelo parte da concepção sociológica de que o comportamento humano invés de oportunista e egoísta, é motivado pelo senso de responsabilidade e ética, pela satisfação da realização do trabalho bem-sucedido e pelo reconhecimento e prestígio corporativo. Então, os administradores não possuem conflitos de interesse com os acionistas, mas sim possuem objetivos compartilhados que podem lhes trazer crescimento de carreira e realização profissional (Andrade, 2021).

Essa sistemática defende que o Conselho de Administração deva ser formado majoritariamente por pessoas da própria organização ou de alguma forma relacionados com a companhia, pois possuem maior conhecimento sobre as operações da empresa e sua visão de longo prazo, o que facilita com que decisões difíceis sejam tomadas de maneira ágil e assertiva. Segundo Zhang et al (2018) esse Conselho é considerado um recurso único e inigualável para a organização, podendo, inclusive, representar uma vantagem competitiva para a mesma. Isso ocorre pela sua capacidade em contribuir com recursos críticos à organização, através da experiência, conhecimento e rede de relações externas que subsidiam o processo de tomada de decisão. Freeman et al. complementam:

“O conselho de administração é o epicentro da governança corporativa e precisa garantir que a conformidade seja contínua e robusta. Entretanto, o outro dever fundamental é oferecer uma liderança clara em relação a estratégia da empresa, garantindo que ela enfrente a concorrência por meio da inovação contínua e alteração de seus produtos e serviços (Freeman et al., 2018, p.188).”

Nesse cenário, considerando a boa relação entre acionistas e executivos, constitui-se a colaboração mútua e a prática da ousadia, permitindo que inovações radicais ou disruptivas sejam trabalhadas pela empresa. No entanto, conforme o estudo de Zhang et al. (2018), realizado com 174 grandes empresas chinesas, esse é o modelo menos utilizado dentre os modelos de governança corporativa, uma vez que, a necessidade de comando e controle ainda impera nos relacionamentos corporativos e, apenas empresas que nasceram no conceito *startup* conseguem, após tornarem-se corporações, continuarem numa estrutura de governança baseada no conhecimento.

Rosseti & Andrade (2014) também ressaltam a sequência de escândalos de corrupção e fraude ao redor do mundo, incluindo no Brasil, como fatores que enfraquecem a utilização desse tipo de modelo de governança. As fraudes ressaltam o caráter oportunista dos gestores, fazendo com que modelos que priorizem o comando e controle sejam tidos como mais seguros e eficientes.

Portanto, apesar do modelo baseado no conhecimento ser mais aderente para a prática da inovação, a sua limitação está justamente em sua aplicabilidade ainda restrita a um número muito pequeno de empresas.

Diante desse contexto, onde este modelo ainda é muito restrito e os modelos de governança corporativa em prol do acionista e das partes interessadas cobrem efetivamente a eficácia operacional, mas nem sempre consideram a inovação em suas estratégias, leva-se à necessidade de um suplemento que incentive esse tema. Para esse novo modelo, tem-se dado o nome de governança da inovação (Moreira et al., 2018).

## **2.2 Governança da Inovação**

A governança da inovação consiste na integração de uma nova prioridade nos objetivos da organização: a inovação. E para que esse novo objetivo seja tratado com a devida atenção, é necessária uma estrutura de governo própria, qual tem o papel de assumir a responsabilidade, definir sua amplitude e desenhar os mecanismos para sua execução (Carreira, 2021).

A primeira autora a se referenciar ao conceito de governança da inovação foi a professora, cientista e consultora Gina O'Connor em 1999, sugerindo que as empresas guiadas por modelos tradicionais de governança tendem a ter regras burocráticas de tomada de decisão,

que criam obstáculos para a inovação. Para que esses obstáculos sejam driblados é necessário inserir uma nova estrutura, que tenha autonomia, disponibilidade de recursos financeiros e que consiga intermediar a tomada de decisão do Conselho de Administração com a execução da inovação. Para essa estrutura sugeriu-se o nome de Conselho de governança da inovação, qual posteriormente passou a ser conhecido como comitê de inovação (Robeson & O'Connor, 2013).

A teoria de O'Connor evoluiu e o termo governança da inovação foi popularizado pela obra de Jean-Philippe Deschamps e Beebe Nelson que, durante os anos de 2013 e 2014, realizaram uma pesquisa com 133 grandes empresas inovadoras nos Estados Unidos, Europa e Ásia, buscando reconhecer quais os modelos de governança da inovação eram mais utilizados por essas empresas. Dessa pesquisa resultaram oito diferentes modelos funcionais: comitê de inovação formado pela alta administração, comitê misto ou de direcionamento, CEO como responsável pela inovação, Diretor de unidade como responsável pela inovação, gerente ou *head* de inovação, duo ou trio de inovação, diretor de pesquisa, desenvolvimento e inovação-PD&I, grupos de trabalho ou *champions* da inovação (Deschamps & Nelson, 2014).

Os modelos propostos por Deschamps e Nelson, sejam individualmente ou combinados, passaram a ser utilizados ao redor do mundo como inspiração para empresas que buscam criar uma sistemática mais ágil e fluída para trabalhar inovação, objetivando permitir que, além de inovações incrementais, as empresas sejam capazes também de investir em soluções adjacentes e transformacionais.

Dessa maneira, alguns estudos já foram realizados buscando identificar como tais modelos se comportam em diferentes países e culturas, como o estudo de caso em empresas familiares chinesas (Menkhoff & Geok Chwee, 2018), o estudo de caso específico na Unilever (Nhu Laursen & Houman Andersen, 2023), o comparativo entre grandes empresas eslovenas (Domadenik et al., 2019), na África do Sul (Padayachee & Duma, 2016), no Reino Unido (Todeva, 2013), na região sul do Brasil (Dinkowski & Pertile, 2019).

Água e Correia (2020) defendem que a execução da inovação depende intrinsecamente em como a organização está estruturada, como a informação é administrada e qual é a liberdade e autonomia que os colaboradores tem para o desenvolvimento de novos projetos. Por isso, para os autores, para governar a inovação na prática, o modelo adotado pela empresa precisa contemplar processos que harmonizam as áreas de negócios num todo e que promovam a maturidade em inovação através do incentivo à aprendizagem pela experimentação.

Por isso, ao estruturar uma sistemática de governança da inovação a empresa precisa considerar duas premissas fundamentais: a heterogeneidade do negócio e a filosofia da administração (Deschamps & Nelson, 2014).

A heterogeneidade do negócio representa a análise quanto às marcas e mercados em que a empresa atua e como eles diferem entre si, além da quantidade de unidades que a mesma possui para atender os mesmos. Aquelas empresas que tem negócios apenas no mesmo nicho de mercado, tendem a se utilizar de estruturas que sejam mais centralizadas em termos de governança para inovação. Já aquelas que transitam por vários nichos de mercado, necessitam de estruturas mais descentralizadas e condizentes com cada nicho de atuação.

Quando analisada a premissa que se refere à filosofia da administração, parte-se do pressuposto que organizações que tem a tomada de decisão mais hierarquizada, precisarão de estruturas de governança da inovação que também sejam mais hierarquizadas, como um gerente de inovação ou um comitê formado pela alta administração. Por outro lado, empresas que já possuem em sua cultura a tomada de decisão descentralizada, tendem a optar por estruturas como grupos de trabalhos ou comitês de direcionamento. Segundo Deschamps (2020) essa é uma premissa elementar pois, raramente estruturas que vão contra a filosofia e cultura organizacional conseguem sobreviver e gerar resultados, pois a gestão da mudança precisa acontecer de forma gradual, com constância e resiliência, senão a própria cultura não permitirá que essa mudança aconteça.

Para o presente estudo, a pesquisadora irá considerar ambas as premissas como partes fundamentais para a criação da metodologia proposta.

Adiante, essas premissas necessitam estar abarcadas em quatro arestas: a estratégia da inovação, a arquitetura para a inovação, os processos e a formalização necessária. (Água & Correia, 2020; Deschamps & Nelson, 2014; Robeson & O'Connor, 2013).

Visto que tais arestas também serão componentes essenciais na metodologia a ser construída na presente pesquisa, as mesmas serão explicadas separadamente a seguir.

### **2.2.1 A estratégia da inovação**

Os pesquisadores (Tushman & O'Reilly, 1996) propuseram que empresas que querem perpetuar precisam se tornar ambidestras, ou seja, trabalhar o *exploitation* que se refere ao conhecimento já existente com processos e projetos com menor nível de risco e foco em eficiência, com esforços no *exploration*, que diz respeito às novas oportunidades e, portanto, envolvem experimentação, pesquisa e descoberta. A inovação, está pautada nesse segundo pilar, portanto, quando se fala sobre estratégia de inovação, o principal objetivo é fazer com que o *exploration* passe a ser possível dentro da organização.

Para tanto, é necessário endereçar possíveis tensões que irão aparecer, como a incerteza da inovação versus a previsibilidade que o negócio tradicional já possui, as práticas de

melhorias contínuas versus àquelas necessárias para inovações transformacionais, as metodologias tradicionais de desenvolvimento de produtos e soluções versus as metodologias principalmente pautadas na inovação aberta, a manutenção do portfólio atual versus um portfólio que inclui diferentes investimentos em diferentes tipos de inovação (Carlomagno, 2018).

Para Deschamps e Nelson (2014) uma estratégia de inovação bem desenvolvida precisa abarcar investimentos em inovações nas três matrizes do portfólio: *core*, adjacente e transformacional. Numa analogia como se fossem investimentos de pessoas físicas, as empresas precisam garantir a reserva de emergência investindo em inovações incrementais para manter seu *core business* competitivo, ao mesmo tempo que dispendem investimentos em cenários mais arriscados, como as inovações adjacentes e transformacionais. Quanto maior o risco corrido, maior o potencial de ganhos exponenciais.

Para determinar uma boa estratégia de inovação e os devidos investimentos em seu portfólio, a empresa precisa também estar atenta ao seu mercado e às movimentações que seus concorrentes estejam fazendo. Mercados mais tradicionais como o têxtil, serviços financeiros e medicina tendem a investir mais em inovações próximas ao *core* do que inovações transformacionais. Já mercados mais inovadores como aeronáutica, biotecnologia e serviços digitais tendem a buscar inovações mais transformacionais (Levón, 2018).

Anualmente, a empresa de consultoria KPMG lança um estudo referenciando o quanto as empresas ao redor do mundo têm investido em cada matriz do portfólio, de maneira que esse documento se torne um material referência para as tomadas de decisão quanto aos aportes financeiros em inovação.

Portanto, buscar o entendimento do porquê a empresa precisa inovar e promover a mudança em seus negócios, entender quais as inovações são necessárias de serem investidas, o que precisa mudar na organização para que isso seja possível de acontecer e como a empresa desenvolverá essas inovações, são questões importantes de serem consideradas no momento da preparação da estratégia de inovação (Água & Correia, 2020).

Dessa maneira, uma estratégia de inovação que busca romper os paradigmas atuais da organização precisa conseguir identificar e endereçar as tendências que impactam os negócios da empresa, a transformação cultural por qual a mesma quer passar, os resultados almejados, o balanceamento do portfólio e a articulação com o ecossistema ao qual está inserida (Menkhoff & Geok Chwee, 2018).

Andersson (2013) corrobora trazendo que, para que isso aconteça, a organização precisa ser capaz de desenvolver três principais capacidades: habilidade em aprender, habilidade em

criar e habilidade em executar as inovações. E essas habilidades precisam ser propiciadas pela sistematização da arquitetura de pessoas para inovação.

### **2.2.2 A arquitetura para inovação**

Assim como existem diferentes estratégias para a inovação, a liderança e organização estrutural de pessoas para esse tema também difere conforme a maturidade e ambição que a empresa tem buscado (Andersson, 2013).

Para Menkhoff & Chwee (2018) além de uma estrutura gerencial para inovação, é necessário haver um relacionamento direto com o Conselho de administração, que são os verdadeiros tomadores de decisão em relação ao futuro da organização. Se o mesmo não está pensando na próxima geração da mesma, de nada adiantará os esforços promovidos pelo executivo. Portanto, os autores sugerem que, pelo menos, um dos membros que compõe o conselho de administração tenha a mentalidade e o conhecimento para inovação.

Dessa forma, a arquitetura para a inovação nada mais é do que a estrutura de poder por qual o tema inovação irá transpassar dentro da organização, sendo um facilitador para o tema. Essa estrutura precisa ter autonomia própria, mas de alguma maneira estar vinculada à estrutura de governança corporativa, levando em consideração a premissa da filosofia da administração (Água & Correia, 2020).

Os oito modelos propostos por Deschamps & Nelson (2014) são os modelos amplamente utilizados ao redor do mundo, que focam principalmente em estruturar uma sistemática de pessoas que possam decidir, articular e executar a inovação dentro de grandes empresas. No entanto, os modelos ainda carecem de um olhar mais amplo, orientado ao Conselho de Administração, considerado o principal agente numa estrutura de governança. Segundo o próprio Deschamps (2020) os Conselhos de Administração por muitos anos foram formados apenas por um ato obrigatório e legal, com o passar do tempo criaram robustez e valor estratégico para a organização, no entanto, com a era da nova economia, tais conselhos ainda precisam desenvolver um comportamento mais visionário, para então, orientar a empresas aos investimentos em inovações radicais e disruptivas.

O conselho de administração é o órgão responsável pelo processo de decisão em relação ao direcionamento estratégico de uma empresa, considerando os ambientes interno e externos e seu presente e futuro (Almeida & de Brito, 2020). A imagem 1 torna tangível essa responsabilidade.



**Figura 1.** Papeis do conselho de administração

Fonte: “Inovação: A perspectiva do Conselho de Administração” de Almeida & Brito (2020).

No entanto, a agenda de inovação desatualizada, o pouco tempo disponível, a falta de conhecimento sobre o tema e a dificuldade em estabelecer uma discussão produtiva entre o time de gestão e o conselho de administração sobre inovação são as principais barreiras encontradas nos conselhos ao que se refere a inovação (Almeida & de Brito, 2020).

Nesse contexto, a arquitetura para inovação precisa conseguir contemplar quatro estruturas funcionais: aquela responsável pela orientação estratégica, uma estrutura responsável pela tomada de decisão, a responsável pela articulação e a responsável pela execução.

A estrutura responsável pela orientação estratégica obrigatoriamente precisa ser o Conselho de Administração, seja pela figura de um único membro ou do conjunto de todos os membros. Essa estrutura tem como deveres a orientação em relação ao comportamento inovador do CEO e Diretoria executiva, promover e aprovar projetos inovadores, demonstrar paciência em relação aos resultados financeiros, principalmente de projetos provindos da inovação radical e dar autonomia de tomada de decisão para aqueles que assumirem os demais papéis dentro da arquitetura da inovação (Robeson & O’Connor, 2013).

Almeida & Brito (2020) resumem o papel do Conselho de Administração em desafiar o CEO e time de gestão para com o tema inovação, definir o apetite de risco da empresa e remover as barreiras organizacionais.

A estrutura responsável pela tomada de decisão são as pessoas que irão decidir quais projetos serão investidos ou não, além de traçar a estratégia tática em relação à inovação, com as metas a serem seguidas e os indicadores que medirão o seu atingimento. São as pessoas que também motivarão o restante da organização a se engajarem em projetos de inovação. Em decorrência das responsabilidades e necessidade de amplo poder de decisão, o grupo que

assume esse tipo de papel na arquitetura de inovação, precisa estar em níveis hierárquicos mais avançados na estrutura de gestão da empresa (Andrade, 2021; Robeson & O'Connor, 2013).

Já aqueles responsáveis pela articulação tem como principal papel a organização dos programas e projetos inovadores promovidos pela empresa, o relacionamento com o ecossistema de inovação, o engajamento dos colaboradores no intuito de construir uma cultura de inovação e o fazer cumprir a estratégia de inovação anteriormente desenhada (Deschamps & Nelson, 2014).

Por fim, o grupo responsável pela execução são, de fato, as pessoas que farão parte do desenvolvimento dos projetos inovativos, fazendo com que a ambidestria organizacional seja possível. Segundo Tushman e O'Reilly (1996) para que essa execução seja possível, a empresa pode adotar três caminhos: a ambidestria estrutural, a sequencial e a contextual. O modelo estrutural se baseia na separação das atividades do *exploitation* e *exploration* em estruturas organizacionais distintas, como o caso de *hubs*, centros ou laboratórios de inovação. O sequencial fundamenta-se na separação temporal, com foco cíclico em cada atividade, ou seja, como o caso do Google ou 3M que orientam os colaboradores a investirem 20% da sua jornada de trabalho para projetos inovativos. Já o modelo contextual está baseado na premissa de que essa separação não é necessária e todos os indivíduos de uma organização devem alocar tempo em ambas as atuações.

Independentemente dos modelos adotados, os mesmos precisam estar registrados e estruturados de maneira processual, foco do próximo tópico.

### 2.2.3 Os processos da inovação

Tendo determinada a estratégia para a inovação e a estrutura de pessoas e liderança, a aresta seguinte é estabelecer os processos por qual a inovação irá percorrer durante sua trajetória na empresa. Os processos de inovação, diferentemente de processos voltados ao *exploitation*, precisam prever rotinas de testes e experimentações, compartilhamento de informações e critérios e métricas específicos para a tomada de decisão sobre a continuidade ou não do projeto. Como a inovação envolve mais incertezas durante o seu desenvolvimento, o processo precisa garantir que ideias não sejam descartadas cedo demais, mas também que não demorem para serem canceladas no momento em que se prova que a mesma não trará os resultados que a empresa espera. Para isso, normalmente utiliza-se a metodologia intitulada como *pipeline* de inovação (Água & Correia, 2020; Menkhoff & Geok Chwee, 2018).

O *pipeline* de inovação segue uma lógica de funil, onde diversas ideias ou projetos ingressam no topo do funil e conforme os testes e experimentações irão acontecendo, aquelas

que melhor performam permanecem nas etapas subsequentes, enquanto aquelas que não atingem as métricas estabelecidas para os testes acabam sendo descartadas. O funil ainda prevê uma lógica inversa de investimentos, enquanto as ideias estiverem no topo do funil, onde há muitas incertezas, recebem pouco investimento. Aquelas que estão no final do funil, onde a incerteza já é menor, recebem mais investimentos com intuito de torna-las realmente escaláveis (Viki et al., 2017).

Além de garantir a lógica do desenvolvimento de projetos internos, o processo de inovação precisa prever momentos em que a empresa irá se utilizar de veículos de inovação aberta, principalmente a conexão com negócios emergentes ou *startups*, considerados na nova economia como fonte de aceleração e desenvolvimento tecnológico para resolver problemas complexos.

A complexidade dos problemas é definida pela quantidade de elementos envolvidos e o grau de interdependência entre eles, portanto, a solução final é influenciada por múltiplos fatores. Em empresas onde a solução desses problemas precisa passar por diversas hierarquias e departamentos, tende a aumentar o tempo de resolução dos mesmos, tornando-se ineficientes. Dessa forma, se conectar com soluções pré-existentes passa a ser estrategicamente mais eficaz e ágil (Bagherzadeh et al., 2022).

No entanto, para que essa conexão funcione a empresa precisa prever em seu processo regras de *compliance* menos rígidas e um processo de contratação e/ou parceira menos burocrático. A essa simplificação do processo dá-se o nome de *fast track* (Viki et al., 2017). O *fast track* consiste no mapeamento das atividades que sejam críticas e possam influenciar na continuidade de outras e, dessa forma, criar ações ou mecanismos que destravem essas atividades, permitindo maior agilidade e fluidez para o trabalho junto aos negócios emergentes e *startups* (Bagherzadeh et al., 2022).

### **2.2.3 A formalização necessária**

Por fim, após toda a estrutura de governança da inovação estar sistematizada, é necessário buscar maneiras de formalizá-la e, para Águas & Correia (2020) a melhor maneira de fazer isso é através da política de inovação.

A política de inovação consiste em um documento aprovado junto ao Conselho de Administração que demonstra a estratégia de longo prazo para com a inovação, a arquitetura para inovação e as sistemáticas de incentivos para os colaboradores que se envolvem com projetos inovativos. Os processos não são incluídos na política de inovação pois os mesmos precisam ser maleáveis conforme os veículos adotados pela empresa e com a possibilidade de

serem alterados sem muitas burocracias quando percebido que já não estão mais trazendo a agilidade necessária (Água & Correia, 2020).

A política de inovação precisa ser elaborada sob a ótica de regulamentar a extração e criação de valor necessárias para a inovação, portanto precisam ter elementos em três pontos essenciais. O primeiro deles legitima a autoridade, autonomia e capacidade da arquitetura de pessoas em gerir os investimentos de inovação, incentivando uma visão de longo prazo na organização. O segundo, visa engajar os colaboradores no processo de aprendizado contínuo e cumulativo, entendendo a relevância das pessoas no processo inovativo, buscando desenvolver, reconhecer e recompensar seus colaboradores. Por fim, o último visa assegurar a disponibilidade de recursos financeiros para sustentar o processo de inovação, procurando deixar reservas para a manutenção das atividades inovativas mesmo em períodos desfavoráveis economicamente (Andrade, 2021).

Dessa forma, a formalização da estrutura de governança da inovação completa as arestas necessárias para o bom funcionamento dessa sistematização que, somadas às premissas fundamentais permitem que a empresa tenha os elementos para governar a inovação orientada a resultados.

### **2.3 Elementos para a metodologia a ser proposta**

Objetivando tornar possível a construção da metodologia de governança da inovação aplicável às grandes empresas brasileiras e tendo em vista o referencial teórico que embasa o presente estudo, a pesquisadora se utilizará como elementos essenciais as premissas de heterogeneidade do negócio e a filosofia da administração como orientadores da escolha tática do modelo de governança da inovação.

Enquanto as arestas de estratégia da inovação, a arquitetura para a inovação, processos e a formalização serão os elementos para sistematizar a metodologia a ser construída.

Os elementos orientadores e os sistematizadores estarão endossados com os seus devidos processos e atividades, de maneira a compor uma metodologia aplicável às empresas foco do presente trabalho.

### 3 Método

Visto o objetivo de construir uma metodologia para a governança da inovação aplicável às grandes empresas brasileiras, apresentado para a presente pesquisa, o método escolhido para concretizá-lo é a *Design Science Research* – DSR.

A DSR possui uma abordagem qualitativa e tem como objetivo projetar artefatos para resolver problemas complexos, avaliar o que foi projetado ou o que está funcionando e comunicar os resultados obtidos, visando pesquisar e investigar o artificial e seu comportamento, tanto do ponto de vista acadêmico como da organização (Lacerda et al., 2013).

Entende-se por artificial algo que foi produzido ou inventado pelo homem, sofrendo intervenções deste, portanto, máquinas, organizações e a própria economia podem ser classificadas como instâncias do artificial (Baskerville, 2008). As ciências do artificial, diferentemente das ciências naturais, dizem respeito a como as coisas devem ser para funcionar e atingir determinados objetivos, fazendo com que a principal missão desse tipo de ciência seja desenvolver conhecimento que possa ser aplicado na concepção e desenvolvimento de artefatos (Simon, 1996).

Enquanto as ciências naturais e sociais preocupam-se em entender, compreender e investigar como as coisas acontecem, as ciências do artificial preocupam-se em produzir conhecimento através do processo de projetar, conceber e construir artefatos (Pimentel & Filippo, 2020). Dessa forma, a *Design Science Research* se utiliza do *design* para atrelar a construção de um artefato com a pesquisa científica.

*Design* é um verbo substantivo, podendo ser traduzido para o português como desenho, projeto, projetar, desenvolver. No entanto, pelo seu caráter polissêmico, frequentemente nem o traduzimos. Todavia, aplicado num contexto científico, o *design* adota uma característica de prescrição, ou seja, gera orientações, determinações e ordenação de como um problema pode ser resolvido (Baskerville et al., 2018; Pimentel & Filippo, 2020).

Portanto, a presente pesquisa assume uma abordagem qualitativa prescritiva, onde a metodologia a ser construída fornecerá subsídios para a resolução do problema apresentado pelas organizações, considerando o contexto no qual elas estão inseridas. Justificando-se dessa forma a utilização da DSR como método orientador para a mesma.

A fim de manter o rigor científico durante a construção do artefato, será seguido um processo rigoroso composto por cinco etapas, conforme indicado por Lacerda et al (2013): identificação do problema, sugestão de artefato, desenvolvimento do artefato, avaliação dos resultados obtidos e comunicação dos resultados.

A etapa da identificação do problema consiste na formulação da pergunta a ser respondida, suas fronteiras e o conhecimento já existente sobre o assunto, elementos quais já foram realizados e descritos no presente documento em sua introdução e referencial teórico, respectivamente.

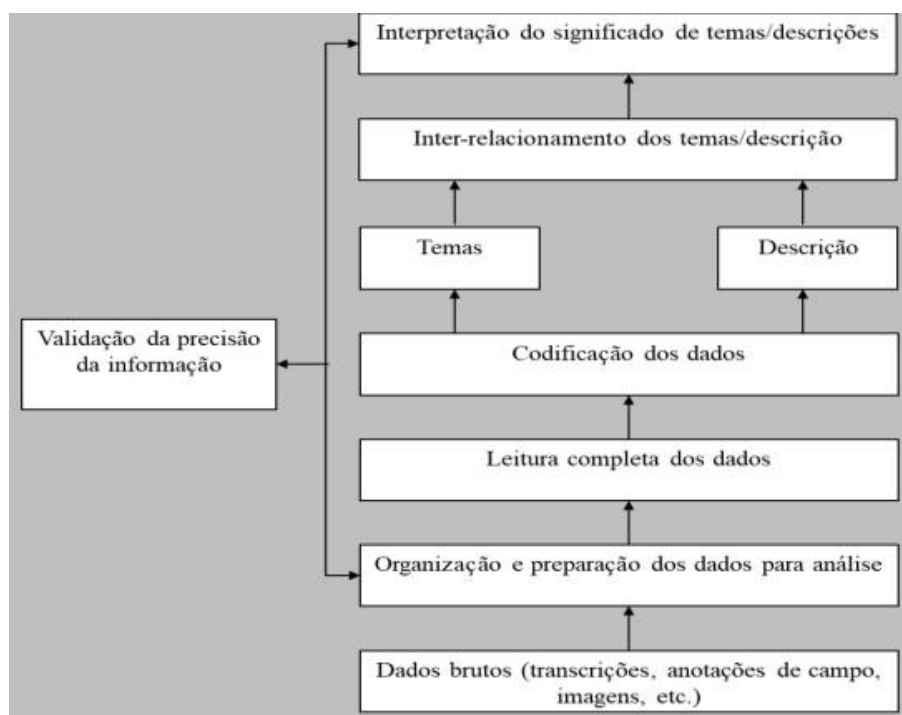
A etapa seguinte, de sugestão de artefato, consiste nas atividades de elaboração de um ou mais modelos que possam resolver o problema apresentado. O resultado da sugestão é um conjunto de possíveis artefatos e a priorização de um que possa, posteriormente, ser desenvolvido (Freitas Júnior et al., 2015)

Essa etapa será desenvolvida com os insumos provenientes do referencial teórico e aqueles gerados a partir das entrevistas semiestruturadas realizadas com gerentes de inovação e membros do Conselho de Administração das empresas brasileiras tidas como as mais inovadoras. A pesquisadora irá utilizar o *ranking* do Prêmio Inovação Brasil 2022, desenvolvido pela consultoria estratégica *Strategy&* e pelo jornal Valor Econômico, como base para a escolha das empresas a serem entrevistadas. Esse *ranking* reconhece as 150 grandes empresas com atuação no território brasileiro, das diversas atividades econômicas, que se destacam na temática inovação, considerando os critérios de intenção em inovar, esforço para realizar a inovação, resultados obtidos, avaliação do mercado e geração de conhecimento. As participantes precisam ter pelo menos cinco por cento de capital privado e uma receita líquida acima de R\$500 milhões nos últimos dois exercícios fiscais. Para o presente estudo, a autora irá contatar as 20 primeiras colocadas no *ranking*, fazendo o convite para participarem da pesquisa através da realização de entrevistas virtuais, aquelas que aceitarem o convite irão compor a lista de empresas participantes do presente estudo.

Cabe ressaltar que as entrevistas semiestruturadas serão realizadas com a intenção de compreender como as empresas governam a inovação atualmente e se utilizam algum modelo pré-estabelecido, considerando as premissas de heterogeneidade do negócio e filosofia da administração, assim como as arestas de estratégia da inovação, arquitetura para a inovação, os processos e a formalização, conforme explicitado no referencial teórico. Visto isso, o nível hierárquico e a quantidade de indivíduos a serem entrevistados poderão variar entre as empresas participantes do estudo, objetivando que a pesquisadora consiga extrair todas as informações necessárias para o entendimento rigoroso dessa etapa.

Para complementar a coleta de dados, a pesquisadora também fará uso da pesquisa documental, acessando relatórios, *sites* e demais documentos institucionais que possam contribuir para o entendimento de como acontece a governança da inovação nas empresas pesquisadas.

Assim que cumprida a fase das entrevistas e pesquisa documental, a pesquisadora se utilizará do método de análise de dados proposta por Creswell (2010), que visa agrupar as informações coletadas em temas e correlacioná-las com suas devidas descrições para, dessa forma, analisar padrões, repetições e dessemelhanças entre as empresas participantes do estudo. A figura 2 representa como ocorrerá a análise dos dados.



**Figura 2.** Análise de dados na pesquisa qualitativa

Fonte: “Projeto de pesquisa” de Creswell (2010).

Para a etapa de análise de dados, a pesquisadora também contará com o auxílio de um software específico para análise de dados qualitativos, que permita a transcrição automatizada das entrevistas realizadas, assim como a codificação dos dados. A escolha e contratação do software acontecerá após a realização das entrevistas.

Dando continuidade ao processo de cinco etapas da DSR, a terceira etapa refere-se ao desenvolvimento do artefato que, por sua vez, corresponde ao processo de constituição do artefato em si, podendo ser representado por algoritmos computacionais, representações gráficas, protótipos, maquetes, etc. Assim sendo, o principal resultado dessa etapa é ter o artefato funcional, de modo que possa ser testado e validado (Baskerville et al., 2018).

No entanto, Lacerda et al (2013) ressaltam que a *design science research* não serve apenas para o desenvolvimento de produtos, ela tem um objetivo mais amplo de gerar conhecimento que seja útil e aplicável para a solução de problemas, melhoria de sistemas já

existentes e/ou a criação de novas soluções. Por isso, o artefato pode adquirir diversas formas podendo ser um constructo, um modelo, um método ou uma instanciação. A Tabela 1 relata as diferenças entre os tipos de artefatos:

Tabela 1  
**Tipos de artefatos**

| Artefato     | Descrição                                                                                                                                                                                                             |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Constructo   | Constituem uma conceituação utilizada para descrever um problema derivado de um conceito teórico, mas que ainda precisa de um embasamento empírico. Descrevem os termos usados para descrever e pensar sobre tarefas. |
| Modelo       | Representação gráfica da relação entre problema e solução, descrevendo como as coisas deveriam ser para que a resolução daquele problema seja possível.                                                               |
| Método       | Um conjunto de processos usados para executar a resolução de um problema. O método se utiliza da junção de constructos e modelos de modo com o qual uma solução seja possível de ser concretizada.                    |
| Instanciação | Concretização de um método em seu ambiente, demonstrando a viabilidade e eficácia do mesmo sendo aplicado na realidade.                                                                                               |

*Nota.* Adaptado de “*Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção*” de Lacerda et al (2013) e “*Design Research: aplicações práticas e lições aprendidas*” Silva Freitas Júnior et al (2015).

Dessa forma, para a pesquisa em questão, a autora irá se utilizar do artefato método, no qual além da confecção de mapas mentais, representações gráficas e *frameworks*, também irá prescrever o passo a passo para a utilização desses modelos, de maneira a orientar como determinada organização poderá resolver o seu problema de governança da inovação.

Ademais, a etapa de avaliação dos resultados obtidos é a verificação do desempenho do artefato como solução desejada, sendo que essa avaliação pode também ser realizada de maneira artificial através de simulação computacional, experimentos em laboratórios ou experimentos em campo. Para o presente estudo, o tipo de avaliação a ser adotado é o conceituado por Lacerda et al (2013) como argumento informado, que se utiliza de bases de conhecimento já existentes para construir um argumento convincente a respeito da utilidade do artefato. Dessa forma, a pesquisadora irá apresentar o artefato construído para especialistas no tema inovação e governança, coletando percepções sobre a sua utilização como uma nova metodologia aplicada ao ambiente de negócios de grandes empresas brasileiras. Será considerado um resultado satisfatório, se a maioria absoluta dos especialistas consultados afirmar que a metodologia proposta cumpre com seu objetivo. Outrossim, o trabalho também será submetido a uma banca acadêmica para a avaliação dos requisitos científicos.

Por fim, a última etapa da *Design Science Research* consiste na comunicação dos resultados que, como o próprio nome sugere, pressupõe relatar sobre os resultados encontrados

através da avaliação do artefato. Tais resultados serão descritos no capítulo Análise dos resultados da dissertação de mestrado da pesquisadora.

Dessa forma, com a utilização da *Design Science Research* como método orientativo do presente estudo, a pesquisadora conseguirá contribuir com a academia através da geração de conhecimento, ao mesmo tempo em que facilita com que grandes empresas possam endereçar soluções para uma classe de problemas em governança da inovação. Uma vez que, assim como afirmado por Baskerville et al. (2018) a razão primária da DSR é possuir rigorosas regras para aumentar as contribuições de conhecimento através de uma construção prática.

#### 4 Cronograma e Orçamento

De modo a possibilitar a execução do presente estudo, a pesquisadora tem projetado os próximos passos e seu devido cronograma conforme descritos na tabela 2.

Tabela 2  
**Cronograma e orçamento**

| <b>Atividade</b>                                        | <b>Período</b>    | <b>Orçamento</b> |
|---------------------------------------------------------|-------------------|------------------|
| Análise e ajustes conforme ata da banca de qualificação | Março/2023        | R\$0,00          |
| Criação do roteiro de entrevistas                       | Abril/2023        | R\$0,00          |
| Seleção das empresas participantes                      | Abril/2023        | R\$0,00          |
| Realização das entrevistas                              | Maio/2023         | R\$0,00          |
| Análise das entrevistas                                 | Junho/2023        | R\$300,00        |
| Construção da metodologia proposta                      | Julho-Agosto/2023 | R\$0,00          |
| Seleção dos especialistas para validação                | Agosto/2023       | R\$0,00          |
| Validação com especialistas                             | Setembro/2023     | R\$0,00          |
| Redação dos resultados obtidos                          | Outubro/2023      | R\$0,00          |
| Revisão pelo Orientador                                 | Outubro/2023      | R\$0,00          |
| Entrega redação da dissertação para defesa              | Novembro/2023     | R\$0,00          |
| Defesa da dissertação                                   | Dezembro/2023     | R\$0,00          |

*Nota.* Elaborado pela pesquisadora

Cabe ressaltar que os valores descritos na coluna orçamento serão pagos integralmente pela pesquisadora.

## 5 Referências

- Água, P. B., & Correia, A. (2020). Innovation governance in practice: A business policy approach. *Corporate Board Role Duties and Composition*, 16(2), 54–64. <https://doi.org/10.22495/cbv16i2art5>
- Almeida, S., & de Brito, X. (2020). *Inovação: A perspectiva do Conselho de Administração*.
- Andersson, T. (2013). Innovation governance and innovation leadership in different contexts. *27th Australian and New Zealand Academy of Management Conference: Managing on The Edge*, 1–19.
- Andrade, P. R. S. de. (2021). *Governança da inovação e criação de valor*. [Dissertação] Programa de pós-graduação em Gestão de Negócios UNISINOS. Porto Alegre – RS.
- Asensio-López, D., Cabeza-García, L., & González-Álvarez, N. (2019). Corporate governance and innovation: a theoretical review. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), 266–284. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-05-2018-0056>
- Bagherzadeh, M., Gurca, A., & Brunswicker, S. (2022). Problem Types and Open Innovation Governance Modes: A Project-Level Empirical Exploration. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(2), 287–301. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2942132>
- Baskerville, R. (2008). What design science is not. *European Journal of Information Systems*, 17(5), 441–443. <https://doi.org/10.1057/ejis.2008.45>
- Baskerville, R., Baiyere, A., Gergor, S., Hevner, A., & Rossi, M. (2018). Design Science Research Contributions: Finding a Balance between Artifact and Theory. *Journal of the Association for Information Systems*, 19(5), 358–376. <https://doi.org/10.17705/1jais.00495>
- Belloc, F. (2012). Corporate Governance and innovation: a survey. *Journal of Economic Surveys*, 26(5), 835–864. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2011.00681.x>
- Carlomagno, M. S. (2018). Disrupção, Governança e Corporate Venture em Empresas Estabelecidas: Qual o Papel do Conselho de Administração na Governança da Inovação? In C. E. L. Brandão, J. R. Fontes Filho, & S. N. Muritiba (Eds.), *Governança Corporativa e Inovação: tendências e reflexões* (pp. 129–140). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
- Carreira, A. A. S. (2021). *Um modelo de Governo da Inovação*. [Dissertação] Escola Naval. Alfeite- PT.

- Clarke, T. (2018). Corporate Governance: Leadership, Strategy and Innovation. In C. E. L. Brandão, J. R. Fontes Filho, & S. N. Muritiba (Eds.), *Governança Corporativa e Inovação: tendências e reflexões* (pp. 19–31). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
- Copello Jr, J. C. (2020). *Modelo de Governança da inovação em cadeias de suprimentos promotor da inovação dos participantes* [Dissertação]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre – RS.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa*. São Paulo: Artmed.
- Deschamps, J.-P. (2020). Do You Have the Right Profiles in Your C-Suite for an Effective Transformation? In *New Leadership in Strategy and Communication* (pp. 37–45). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-19681-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-19681-3_4)
- Deschamps, J.-P., & Nelson, B. (2014). *Innovation Governance: How Top Management Organizes and Mobilizes for Innovation* (Jossey-Bass).
- Dinkowski, T. G., & Pertile, L. C. (2019). Os desafios da governança da inovação nas empresas mais inovadoras do sul do Brasil. *Base - Revista de Administração e Contabilidade Da Unisinos*, 16(2). <https://doi.org/10.4013/base.2019.162.04>
- Domadenik, P., Koman, M., Redek, T., Cavallari, G., Matjašec, Z., & Pevec, L. (2019). Innovation Governance in large Slovenian firms. In P. Domadenik, M. Koman, & T. Redek (Eds.), *Innovation Governance: Leading the winners*. Časnik Finance, d. o. o.
- Freeman, E. R., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2018). *Stakeholder theory: concepts and strategies*. Cambridge University Press.
- Freitas Júnior, J. C. S., Klein, A. Z., & Fargundes, P. M. (2015). Uma Proposta de Instrumento Quanti-Qualitativo para Autoavaliação de Competências de Liderança. *Revista de Administração Da Unimep*, 13(3), 1–27. <https://doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v13n3p1-27>
- Lacerda, D. P., Dresch, A., Proença, A., & Antunes Júnior, J. A. V. (2013). Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. *Gestão & Produção*, 20(4), 741–761. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000014>
- Levón, I. (2018). *Innovation Governance in project-based organizations* [Dissertação]. Tampere University.
- Menkhoff, T., & Geok Chwee, O. (2018). Innovation Governance in Chinese Family Business: A Case Study. *Proceedings of the 15th International Joint Conference on E-Business and Telecommunications*, 158–165. <https://doi.org/10.5220/0006851501580165>
- Moreira, F. K., Freire, P., & Silva, S. M. (2018). *Governança corporativa como propulsora da inovação: uma análise a partir da revisão sistemática da literatura*.

- Nhu Laursen, L., & Houman Andersen, P. (2023). Resource and supplier interaction in network innovation governance: The case of innovating at Unilever. *Journal of Business Research*, 156, 113465. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113465>
- Organization for Economic Cooperation and Development. (2018). *Manual de OSLO* (D. Malkin, G. Sirilli, & D. Deffays, Eds.; 4<sup>a</sup> ed.)
- Padayachee, Y., & Duma, M. (2016, May). Introducing an Integrated Innovation Governance Framework (I2GF). *International Conference on Innovation and Entrepreneurship*.
- Pimentel, M., & Filippo, D. (2020). Design Science Research: pesquisa científica atrelada ao design de artefatos. *RE@D - Revista de Educação a Distância e Elearning*, 37–61. <https://doi.org/https://doi.org/10.34627/vol3iss1pp37-61>
- Robeson, D., & O'Connor, G. C. (2013). Boards of Directors, Innovation, and Performance: An Exploration at Multiple Levels. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 608–625. <https://doi.org/10.1111/jpim.12018>
- Rosseti, J. P., & Andrade, A. (2014). *Governança Corporativa* (7th ed., Vol. 7). São Paulo: Atlas.
- Simon, H. A. (1996). *The Sciences of the Artificial* (3<sup>a</sup> ed.). The MIT Press.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Todeva, E. (2013). Governance of Innovation and Intermediation in Triple Helix Interactions. *Industry and Higher Education*, 27(4), 263–278. <https://doi.org/10.5367/ihe.2013.0161>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8–29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Viki, T., Toma, D., & Gons, E. (2017). *The corporate startup*. Vakmedianet.
- Zhang, F., Wei, L., Yang, J., & Zhu, L. (2018). Roles of Relationships Between Large Shareholders and Managers in Radical Innovation: A Stewardship Theory Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 88–105. <https://doi.org/10.1111/jpim.12376>