



Pacote educativo para as PME aumentarem as suas capacidades
de inovação e produtividade

Relatório sumário da investigação

Junho de 2021

TREBAG
Intellectual Property- and Project Manager Ltd.

 **idec**

Exponential
Training & Assessment


δέκαplus


WEOPLE

 **ENERGOM**
GROUPE GONZALES

 **SPK**
SLOVAK PLASTIC CLUSTER



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Tabela de Conteúdos

1. Introdução.....	3
2. Entrevistas presenciais.....	3
2.1. Sistemas de Gestão da Inovação.....	4
2.2. Gestores de Inovação e Recursos Dedicados à Inovação	4
2.3. Eficiência da Gestão da Inovação.....	5
2.4. Aptidões, Competências e Conhecimentos	5
2.5. Partilha de experiências – boas práticas.....	6
2.6. Preferências de formação	6
2.7. Principais Indicadores de Desempenho (KPI)	6
3. Investigação Quantitativa	7
3.1. Demografia	7
3.2. Gestão da Inovação.....	7
3.3. Aptidões, Competências e Conhecimentos	7
3.4. Preferências de formação.....	8
4. Pesquisa de secretária	8
5. Conclusões	10

AVISO LEGAL

Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia. Esta publicação (comunicação) reflete apenas os pontos de vista do autor, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer utilização que possa ser feita das informações que aí contém.

1. Introdução

O projeto EPIC é co-financiado pelo programa Erasmus+ no âmbito da Ação-Chave 2: Parcerias Estratégicas na Educação EFP. O consórcio do projeto é composto por 7 parceiros de 7 países: Hungria, Eslováquia, Chipre, Reino Unido, Grécia, Roménia e Portugal. O objetivo primordial do projeto EPIC é melhorar a eficácia do pessoal das PME empenhado na gestão da inovação.

Este documento é um breve resumo do relatório final de investigação desenvolvido no âmbito do "Estudo de gestão da inovação das aptidões/competências/conhecimentos" do projeto EPIC, escrito pelo IDEC com o contributo ativo de todos os parceiros.

O objetivo desta investigação era duplo:

- Avaliar as competências, aptidões e conhecimentos que os seus colaboradores carecem ou devem melhorar em termos de gestão da inovação para poderem realizar projetos de inovação bem-sucedidos;
- Conhecer os métodos e parâmetros (comprimento, profundidades, conceção) de uma formação que seja adequada e motivadora para os colaboradores.

O relatório de investigação é constituído por 3 secções correspondentes às 3 etapas da Metodologia de Investigação:

1. Entrevistas presenciais
2. Investigação quantitativa/questionário
3. Pesquisa secundária

A primeira secção relata as principais conclusões das entrevistas realizadas com os Gestores das PME e fornece a parte qualitativa da investigação. Devido às restrições pandémicas, todas estas entrevistas foram realizadas online ou por telefone.

A segunda secção, a pesquisa quantitativa/questionário apresenta os resultados do inquérito on-line, através dos formulários google, entregue aos funcionários das PME que se dedicam ao processo de inovação, a fim de avaliar as competências necessárias para os profissionais de inovação, bem como o seu formato de aprendizagem preferido.

A última secção, "pesquisa secundária" apresenta brevemente a investigação conduzida por cada parceiro utilizando documentação disponível online e de vários recursos oficiais, governamentais, profissionais e académicos.

2. Entrevistas presenciais

O primeiro passo da investigação consistia em entrevistas presenciais com gestores e proprietários de PME. O objetivo era realizar 35 entrevistas com gestores intermédios/topo/inovação das PME, ou seja, 5 entrevistas por parceiro. A parceria alcançou um total de **36 entrevistas** com profissionais-

gestores que trabalham em inovação. Cada parceiro realizou 5 entrevistas, com exceção da IDEC que realizou 6 entrevistas.

As entrevistas visam compreender as necessidades, preocupações e questões específicas relativas à gestão da inovação enfrentada pelos informadores na sua vida profissional. As respostas dão uma visão direta da gestão da inovação específica do sector e proporcionam uma melhor compreensão dos métodos de formação preferidos do nosso grupo-alvo. Para além das entrevistas, a parceria procurou reunir informações sobre as competências, aptidões e conhecimentos que são necessários ou que precisam de ser melhorados para alcançar uma gestão eficaz da inovação e para compreender como as PME gostariam de soluções entregues para que possam absorver e implementar o conteúdo. Foi igualmente solicitado às PME que fornecessem KPI's do processo de inovação (eficiência, custo, impacto) a fim de compreender como as PME quantificam os resultados.

2.1. Sistemas de Gestão da Inovação

Uma parte substancial das entrevistas foi dedicada à Gestão da Inovação em termos da sua abordagem sistemática e do papel dos Gestores de Inovação nas suas organizações.

Em primeiro lugar, os entrevistados foram questionados se estão familiarizados com alguma abordagem sistemática da Gestão da Inovação e se conheciam a Norma de Gestão da Inovação (IMS) e/ou a norma ISO 56000 Gestão de inovação. A grande maioria não tinha conhecimento de uma abordagem sistemática da Gestão da Inovação — 11 responderam que estavam cientes das normas, mas não adquiriram uma compreensão aprofundada da questão. Além disso, o ISO 56000 parece ser mais popular do que o CEN/TS 16555. Apesar de não estarem cientes destas normas, os gestores estavam dispostos a aprender e implementá-las.

Em seguida, os participantes foram questionados sobre se alguma medida de Gestão da Inovação foi implementada nas suas organizações, a fim de avaliar a extensão da abordagem sistemática da gestão da inovação. Nenhuma organização implementou um IMS e apenas 4 inquiridos tomaram medidas de inovação como parte da ISO 9001 e ISO 27001, como parte da I&D e como parte de ferramentas de Gestão de Projetos.

Perguntámos se os entrevistados tinham estabelecido e implementado um processo para motivar/incentivar a inovação nas suas organizações. Os inquiridos mencionaram um vasto leque de processos para incentivar a inovação, variando desde métodos tradicionais, como recompensas financeiras a métodos relacionados com a mentalidade de trabalho. Em conclusão, todos os entrevistados estavam dispostos a incentivar a inovação, mas a maioria não tinha conhecimento sobre princípios básicos de uma gestão eficaz da inovação.

2.2. Gestores de Inovação e Recursos Dedicados à Inovação

A investigação também teve como objetivo descobrir se as organizações tinham recursos dedicados (humanos, internos ou externos, materiais, formação) para gerir a inovação e o que seria, ou qual seria o papel e as competências de um gestor de inovação na sua estrutura organizacional.

Em termos de recursos humanos dedicados, apenas 1 entrevistado foi gestor de inovação e em 7 de 36 casos, os entrevistados mencionaram claramente os recursos humanos internos. No entanto, foram relatados outros tipos de recursos afetados à inovação, como: formações de pessoal, departamentos de I&D, cooperativas externas/academia, ou pessoal dedicado no caso da Grécia e Hungria.

No que diz respeito ao papel e às tarefas do gestor de inovação, os entrevistados convergiram para as seguintes áreas de competência:

- **Comunicação:** o gestor de inovação deve ser a ponte entre as diferentes equipas da organização e garantir que a informação circula sem problemas dentro da empresa. Também o gestor deve ser um condutor, incentivando outros colaboradores a serem inovadores. Por fim, o gestor deve também fomentar a cooperação dentro e fora da organização (por exemplo, parcerias, networking).
- **Investigação:** procurar novas oportunidades de financiamento, incentivos à inovação, estar atento às novas tendências e prever as necessidades futuras do mercado de trabalho.
- **Gestão:** competências para uma gestão eficiente de projetos de inovação.
- **Técnico:** testar novos produtos, conhecimentos específicos do sector, literato digital.

2.3. Eficiência da Gestão da Inovação

Uma questão específica foi dedicada à eficiência dos seus atuais sistemas de gestão da inovação e aos possíveis problemas que poderiam encontrar. Uma minoria de inquiridos ficou satisfeita com os seus atuais processos de gestão da inovação (em 2 em 7 países). O outro mencionou vários obstáculos relacionados com os seguintes fatores: falta de recursos e sobrecarga de trabalho; falta de transparência e partilha de informação dentro da empresa; a inovação leva mais tempo do que o "trabalho tradicional" e é mais complexa; questões relacionadas com a comunicação e tomada de decisão; ausência de gestão estratégica do conhecimento; e mentalidade de gestão e pessoal.

2.4. Aptidões, Competências e Conhecimentos

Para obter feedback sobre as necessidades dos Gestores de Inovação para pessoal formado em inovação, pedimos aos inquiridos que partilhassem as aptidões, conhecimentos e competências necessárias para cada categoria de gestão da inovação. Em específico, as categorias foram: 1. Inovação e gestão de inovação 2. Gestão de ideias, 3. Gestão estratégica de inteligência, 4. Gestão de tomada de decisão, 5. Parceria de inovação, 6. Mudança de gestão.

As respostas variaram, uma vez que se referiam a diferentes indústrias e sectores, embora as competências flexíveis se tenham revelado dominantes em todas as categorias. No entanto, a maioria dos entrevistados deu ênfase às seguintes competências flexíveis e exigentes, que parecem ser o essencial do Gestor de Inovação:

Competências flexíveis	Competências exigentes
Criatividade / mente aberta / fora da caixa de pensamento/ Pensamento inovador e crítico	Literacia de Dados Digitais
Mentalidade empreendedora	Análise financeira
Flexibilidade	Habilidades de escrita
Curiosidade	Competências em TIC
Coragem / pensador corajoso	
Competências de comunicação / capacidades de audição	

<p>Mentalidade positiva Realismo / autocrítica Persuasão Competências de colaboração Competências de Gestão: Competências de Gestão de Recursos Humanos Gestão de projetos Gestão de riscos</p>	<p>Conhecimento e experiência no sector/indústria específico</p>
---	--

2.5. Partilha de experiências – boas práticas

Perguntámos também aos inquiridos se tinham as melhores práticas para partilhar nos seguintes domínios: Liderança; Redes & Parcerias; Estrutura; e Cultura. Foram comunicados os seguintes:

No que diz respeito à **liderança**, o gestor deve fazer com que os colaboradores se sintam seguros e importantes. Deve também criar um ambiente estimulante para fomentar a criatividade e a partilha de ideias. Os líderes de equipa também devem investir na requalificação das suas equipas, no encorajamento do trabalho em equipa e na cooperação.

Para o **networking e parcerias**, as principais práticas incluem a confiança mútua, a confidencialidade, o desenvolvimento do mercado e a criação de redes empresariais.

Em termos de **estrutura**, vale a pena notar que os entrevistados não concordaram todos numa melhor estrutura, uma vez que a hierarquia rigorosa e os estilos de estrutura mais flexíveis foram relatadas como catalisadores de inovação. Um respondente grego também mencionou a importância de uma rotina de trabalho.

No que diz respeito à **cultura**, os inquiridos acordaram numa cultura aberta e amigável da empresa com atividades de team building para fomentar a cooperação entre os colaboradores.

2.6. Preferências de formação

De acordo com as respostas, a formação deve misturar conteúdo prático e teórico. Além disso, a maioria dos inquiridos gostaria de aprender através de estudos de caso, jogos de aprendizagem e discussões, soluções práticas e boas práticas. Em termos de método de formação, preferem pequenos grupos e formação presencial no seu local de trabalho. A maioria dos entrevistados poderia dedicar cerca de uma ou duas horas por semana à formação, ou a formação poderia se realizar de uma só vez durante um ou dois dias.

2.7. Principais Indicadores de Desempenho (KPI)

Por último, perguntámos como é que a inovação foi medida, avaliada ou melhorada nas suas organizações e com que indicadores. Medir a inovação não é óbvio, mas os inquiridos criaram muitas ferramentas para avaliar o nível de inovação que querem alcançar. Foram reportados dois tipos de indicadores: quantitativo (por exemplo, número de clientes, recursos financeiros gastos em inovação, taxas de eficiência, taxas de juro dos utilizadores) e qualitativo (Objetivos e Resultados-Chave ou OKRs, iniciativas de função cruzada, norma EFQM).

3. Investigação Quantitativa

Com base nos resultados das entrevistas qualitativas, o IDEC desenvolveu um questionário (formulário google) que os parceiros entregaram aos colaboradores das PME envolvidos em processos de inovação para obter uma visão geral das necessidades das PME para aptidões, competências e conhecimentos. O questionário foi preenchido por cerca de 30 funcionários por país. Um total de 216 participantes responderam ao questionário.

3.1. Demografia

Os inquiridos femininos e masculinos estiveram igualmente representados, com 47,9% de mulheres e 48,3% de homens. A maioria completou um mestrado (46%) ou um grau de licenciatura (31%). Os setores mais representados são Engenharia, Produção & Construção (22%), Educação (15%), Consultoria de Gestão (11%) e Tecnologias da Informação (10%).

3.2. Gestão da Inovação

Em primeiro lugar, foi perguntado aos inquiridos em que tipo de inovação estão envolvidos. Na maioria dos países, os inquiridos trabalham principalmente na inovação **de produtos (serviços)**, com exceção de Chipre, onde os inquiridos não estavam cientes do seu tipo de inovação e no Reino Unido, onde os inquiridos trabalham maioritariamente em inovação de processos e inovação organizacional. A segunda resposta mais popular foi a **inovação do processo**. Note-se que um grande número de participantes selecionou mais do que uma opção.

Os inquiridos foram também questionados se estavam familiarizados com os Sistemas de Gestão da Inovação e se aplicavam as normas CEN/TS 16555 Innovation Management Standard (IMS) e/ou ISO 56000 Gestão de Inovação. Em todos os países, à exceção de Portugal, a maioria dos inquiridos **desconhecia de todo os** sistemas de gestão da inovação (62,6%), ou apenas parcialmente (21%). Do mesmo modo, uma maioria impressionante dos inquiridos **não aplica** (75%) as normas de Gestão da Inovação, com exceção do Reino Unido, onde 32% a aplicam parcialmente.

À pergunta, "a sua organização implementa um Processo de Gestão da Inovação?" A grande maioria dos inquiridos respondeu que **não implementou** (61%) qualquer Processo de Gestão da Inovação. A segunda resposta mais popular foi a intenção de implementar um processo no futuro. Só no Reino Unido uma parte significativa dos inquiridos (24%) declarou ter implementado um processo e sido certificado.

3.3. Aptidões, Competências e Conhecimentos

Foi solicitado aos inquiridos que usassem uma escala para classificar a importância de algumas aptidões e competências necessárias para um Gestor de Inovação. As principais competências foram a criatividade, o pensamento estratégico, a resolução de problemas, a boa comunicação, o pensamento inovador, a curiosidade e a motivação.

Posteriormente, perguntaram-lhes que tipo de competências – competências exigentes ou competências flexíveis - consideravam ser as mais importantes para gestores e colaboradores de inovação. A maioria dos inquiridos concorda que as **competências flexíveis e as competências exigentes são igualmente importantes** (cerca de 115 respostas), à exceção de Portugal e do Reino Unido, onde as competências flexíveis são consideradas mais importantes do que as competências exigentes.

De acordo com a sua experiência profissional, foi perguntado aos participantes quais as competências, aptidões e conhecimentos que faltavam ao pessoal de gestão da inovação e que deveriam ser incluídos no programa de **formação**. Surgiram algumas competências em quase todos os países, tais como: **comunicação, pensamento inovador, gestão de redes/partes interessadas, team building/gestão/colaboração de recursos humanos, competências organizacionais e criatividade**. Curiosamente, as respostas mais populares incluíam **competências flexíveis** e os inquiridos declararam que era necessário melhorar nesta área de competências. No entanto, alguns deles também mencionaram importantes **competências exigentes**, como o conhecimento dos direitos de propriedade intelectual e as normas de inovação e as competências das TIC. Alguns responderam que precisavam de apoio na compreensão teórica básica sobre o conceito de inovação.

Por último, foi solicitado aos inquiridos que avaliassem os fatores considerados como barreiras fundamentais para a gestão da inovação. **A comunicação inadequada e a falta de recursos** estavam entre as respostas mais populares, enquanto a falta de **tempo, a visão e as competências** ficaram em segundo lugar na popularidade. Os inquiridos de Chipre apontaram o seu ambiente de trabalho pouco favorável (70%) como o principal obstáculo.

3.4. Preferências de formação

Em termos de metodologia de **formação**, aqui foi um consenso sobre auto-aprendizagem e **formação/mentoria individual**, com exceção dos participantes gregos e portugueses que prefeririam uma formação no trabalho ou atividades ao ar livre para a formação de equipas.

Em termos da forma de aprendizagem, a aprendizagem baseada em projetos e a aprendizagem baseada em problemas foram os métodos mais populares para aprender sobre inovação.

Em termos de tempo poderiam dedicar-se ao curso de formação, as respostas diferem significativamente de país para país, mas em média os inquiridos estavam dispostos a passar cerca de 2 ou 3 horas por semana na formação.

Para o estilo de aprendizagem que prefeririam, a maioria preferiria um estilo de aprendizagem **visualmente verbal** (49,8%), enquanto o motor táctil ficaria em segundo lugar em termos de preferência (22%). A exceção é Chipre, que prefere o estilo de aprendizagem visualmente não verbal.

4. Pesquisa de secretária

Esta secção resume o estado da arte em relação à inovação em cada País Parceiro. O nível de inovação varia muito de um país para outro, dependendo do estrato económico dos países e do quadro jurídico para o empreendedorismo. O consórcio inclui ambos os países com bom desempenho no domínio da inovação, como o Reino Unido, Portugal e Grécia, e países com muito menos oportunidades de inovação como a Roménia, que ocupa o último lugar da inovação na UE.

O estado da inovação, a incorporação da Norma de Gestão da Inovação (IMS) do CEN/TS 16555 nas práticas corporativas diárias a nível nacional e os incentivos ou motivações para a inovação são todos resumidos por país na tabela abaixo.

HUNGRIA	<ul style="list-style-type: none"> - Nenhum sistema específico de gestão da inovação para AS PME - A Norma de Gestão da Inovação CEN/TS 16555 (IMS) não está integrada - Incentivos fiscais e subsídios financeiros para a investigação e desenvolvimento
ESLOVÁQUIA	<ul style="list-style-type: none"> - Inovação gerida pelo Estado: fracas hipóteses de as PME desenvolverem o seu potencial de inovação - Norma nacional de inovação disponível - Incentivos fiscais com uma grande dedução, carteira de mínimos auxiliares
CHIPRE	<ul style="list-style-type: none"> - Tanto a inovação como a I&D são negligenciadas nas PME por razões financeiras - A inovação é abordada como parte do ISO 9001:2015, sem conhecimento do CEN/TS 16555 IMS - Certificado de Negócio Inovador pelo Ministério Adjunto de Investigação, Inovação e Política Digital de Chipre, um regime de desconto fiscal para investidores que investem na inovação das PME
REINO UNIDO	<ul style="list-style-type: none"> - Altas pontuações de inovações e legitimidade institucional IKE Institute of Innovation - O CEN/TS 16555 IMS está integrado - O desagravamento fiscal de I&D está disponível para PME, Inovar as Bolsas Inteligentes do Reino Unido, oportunidades de financiamento pelo UKRI (UK Research and Innovation): "inovação empresarial na Grécia", "Competências digitais para a Grécia digital", "Estratégias de investigação e inovação para a especialização inteligente-RIS3", enquadramento jurídico dos regimes de auxílios estatais para equipamentos mecânicos e novas PME independentes
GRÉCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Os sistemas de gestão da inovação são subutilizados nas PME gregas - O CEN/TS 16555 IMS não está integrado - Incentivos e medidas de motivação específicas do sector como incentivos fiscais e oportunidades de financiamento sectorial para a inovação
PORTUGAL	<ul style="list-style-type: none"> - Normas nacionais de inovação lançadas em 2007 que resultaram num impulso da inovação - Norma nacional de inovação disponível - Entidades públicas: Agência Nacional de Inovação, IAPME (Agência para a Competitividade e Inovação), Programa INTERFACE, COTEC Portugal, StartUP Portugal – Estratégia Nacional para o Empreendedorismo (2016)
ROMÉLIA	<ul style="list-style-type: none"> - Desempenho mais fraco na inovação na UE - A inovação é abordada como parte do ISO 9001:2015, sem conhecimento do CEN/TS 16555 IMS - Regime de auxílios de mínimos distribuídos por "controlos de inovação"

5. Conclusões

O nosso processo de investigação em três etapas, permitiu a aquisição de uma visão geral nacional e europeia do estado da gestão da inovação nas PME, e com base nos resultados podemos concluir que as Normas de Gestão da Inovação não são populares e não são implementadas pela grande maioria dos países parceiros. Tal como relatado, a gestão da inovação não é abordada sistematicamente no ambiente das PME, mas de forma pontual e depende frequentemente da "mentalidade de inovação" dos gestores de topo. Além disso, a eficiência e o tipo de inovação A Gestão depende significativamente da dimensão da empresa e do sector da indústria. No entanto, a maioria dos inquiridos está motivada para implementar processos e padrões de gestão de inovação. Com base nesta última afirmação, espera-se que as saídas do projeto EPIC ganhem uma forte aceitação do mercado.

Através da nossa abordagem de investigação de 3 etapas, conseguimos abordar eficazmente o duplo objetivo do nosso inquérito e recolher feedback valioso de gestores de topo e pessoal das PME envolvidas em processos de inovação. No que diz respeito ao aspeto da avaliação das aptidões, competências e conhecimentos que precisam de ser melhorados ou obtidos, os inquiridos de todos os níveis de hierarquia chegaram a um consenso sobre o papel crítico das competências flexíveis e sobre o seu impacto na gestão eficiente da inovação. As competências flexíveis que foram reportadas como as mais necessárias são: criatividade e pensamento crítico, pensamento inovador/ abertura de espírito/ pensamento fora da caixa, competências de comunicação - capacidades de team building e gestão como competências de Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Projetos, Gestão de redes de Gestão de risco/Gestão de partes interessadas. No entanto, há que sublinhar que tanto os gestores como o pessoal sublinharam a importância das competências difíceis, enquanto competências técnicas específicas do sector e competências digitais das TIC.

Com base nos resultados das aptidões, competências e conhecimentos solicitados, a parceria decidiu incluir os seguintes módulos no pacote educativo:

1. Introdução e os fundamentos da gestão de inovação e da inovação
2. Criatividade e gestão de ideias
3. Comunicação (com especial foco na negociação, trabalho em equipa, inovação aberta, parceria de inovação e IPR)
4. Pensamento de inovação, pensamento de design, pensamento crítico (com visão)
5. Gestão (com especial foco na gestão da qualidade, gestão de riscos, gestão do tempo, gestão de recursos e motivação)
6. Digitalização

No que diz respeito às preferências de formação dos participantes na nossa investigação, chegou-se a um consenso quanto à importância do conhecimento prático através de estudos de caso, boas práticas e aprendizagem baseada em projetos. Por conseguinte, o pacote educativo deve incluir conteúdos teóricos e práticos. Além disso, a maioria estava disposta a dedicar 2-3 horas por semana na formação com abordagem visualmente verbal.

Uma vez que o projeto EPIC visa desenvolver um pacote educativo adaptado às necessidades dos utilizadores finais, a grande diversidade de sectores deve ser considerada — o material de aprendizagem deve ser flexível e facilmente adaptável a diferentes áreas de atividades e diferentes necessidades organizacionais. Além disso, os desafios relatados que dificultam a gestão eficaz da inovação devem ser tomados em consideração - especialmente a falta de recursos e os obstáculos de comunicação entre diferentes níveis hierárquicos - introduzindo metodologias que podem ser aplicadas a estruturas organizacionais pequenas e maiores. Em conclusão, a investigação revelou a lacuna de conhecimento sobre os sistemas de gestão da inovação nas PME, que devem ser efetivamente abordadas pelo pacote educativo que será desenvolvido pela parceria. A investigação em três etapas conduzida pelo consórcio constitui uma base sólida para a construção de um pacote educativo à medida, a fim de fomentar a inovação, que é crucial para a competitividade das PME europeias a nível nacional, europeu e internacional.