

# METODOLOGIA DE APLICAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE EM INOVAÇÃO

Ramon Cardeal Silva – [ramon.silva@sistemafiep.org.br](mailto:ramon.silva@sistemafiep.org.br) FIEP/Habitat SENAI

Lincon Eiji Shigaki - [lincon.shigaki@sistemafiep.org.br](mailto:lincon.shigaki@sistemafiep.org.br) FIEP/Habitat SENAI

**Modalidade:** Artigo Relato Técnico/Aplicado.

**Área Temática:** Inovação.

## RESUMO

O artigo apresenta uma metodologia desenvolvida pelo Sistema FIEP para diagnosticar a maturidade em inovação nas organizações. O objetivo é fornecer um guia prático para empresas aprimorarem sua gestão da inovação, identificando áreas de força e oportunidades de melhoria. A metodologia combina abordagens quantitativas e qualitativas. A pesquisa quantitativa inclui um diagnóstico de maturidade com 40 questões de múltipla escolha, classificadas em oito dimensões: Estratégia, Liderança, Cultura, Conexões, Processos, Pessoas, Estrutura e Recursos. A pesquisa qualitativa é realizada através de entrevistas semiestruturadas com líderes das divisões das organizações, focando em temas como alinhamento estratégico, suporte da liderança, metas e métricas, programas de fomento, parcerias externas, gestão de ideias, mensuração de resultados, alocação de recursos e desafios internos. Os resultados são apresentados em gráficos de radar e resumos das respostas dos respondentes, destacando as áreas que necessitam de maior atenção. A metodologia contribui significativamente para a literatura sobre diagnósticos de maturidade em inovação, oferecendo uma estrutura clara e aplicável para outras organizações.

## PALAVRAS-CHAVE

Inovação; Maturidade; Diagnóstico; Multinacional; Gestão da Inovação;

## 1. INTRODUÇÃO

A inovação é um elemento essencial para a competitividade e sustentabilidade das empresas em um mercado global cada vez mais dinâmico e competitivo. A capacidade de inovar permite que as organizações se adaptem rapidamente às mudanças tecnológicas, às novas demandas dos consumidores e às pressões ambientais. Empresas que investem em inovação

conseguem melhorar seus processos, produtos e serviços, mantendo-se à frente da concorrência e garantindo sua relevância no mercado a longo prazo.

O objetivo deste artigo é apresentar a metodologia de diagnóstico de maturidade em inovação desenvolvida pelo Sistema FIEP. Esta metodologia foi criada para avaliar o nível de maturidade das práticas de inovação nas organizações, identificando áreas de força e oportunidades de melhoria. Ao detalhar essa metodologia, esperamos fornecer um guia prático e eficaz para empresas que desejam aprimorar sua gestão da inovação.

Avaliar a maturidade em inovação é fundamental para que as empresas possam identificar seus pontos fortes e fracos, permitindo o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para promover a inovação. Um diagnóstico preciso e detalhado fornece uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas, ajudando as organizações a direcionar seus esforços e recursos de maneira mais eficiente. Além disso, a avaliação da maturidade em inovação contribui para a criação de um ambiente organizacional que favorece a criatividade, a colaboração e a experimentação, elementos essenciais para o sucesso inovador.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Modelos de Maturidade em Inovação**

Os modelos de maturidade em inovação são ferramentas essenciais para avaliar o estágio atual das práticas de inovação dentro de uma organização. Esses modelos fornecem uma estrutura para identificar pontos fortes e fracos, permitindo que as empresas desenvolvam estratégias mais eficazes para promover a inovação. Segundo Davila et al. (2007), a inovação é um elemento fundamental para a competitividade empresarial, permitindo que as empresas lancem novos produtos, processos ou modelos de negócios. Porto (2013) também destaca que a inovação é crucial para a sustentabilidade das empresas em um mercado global dinâmico.

### **Importância dos Diagnósticos de Maturidade**

A avaliação da maturidade em inovação é uma prática amplamente reconhecida na literatura acadêmica como uma ferramenta valiosa para entender o estágio atual das práticas de inovação dentro de uma organização. De acordo com Ramos (2024), o modelo de maturidade em inovação da OCDE ajuda as organizações a avaliar e melhorar suas capacidades de inovação, focando no alinhamento estratégico, cultura, processos, colaboração e resultados. Essa avaliação permite identificar pontos fortes e fracos, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias que promovam a inovação de maneira mais eficaz.

### **Benefícios dos Diagnósticos de Maturidade**

Os diagnósticos de maturidade em inovação trazem diversos benefícios para as organizações. Eles permitem adaptar os esforços às necessidades e capacidades específicas de cada fase do processo evolutivo. Adams, Bessant e Phelps (2006) afirmam que a medição da gestão da

inovação é crucial para identificar áreas de melhoria e desenvolver estratégias eficazes. Além disso, Shum (2016) destaca que um diagnóstico preciso pode revelar onde a empresa está acertando, o que pode evoluir e quais são os próximos passos que devem ser trilhados.

#### Aplicação dos Modelos de Maturidade em Diferentes Contextos

A aplicação de modelos de maturidade em inovação pode variar de acordo com o setor e o contexto organizacional. Demir (2018) sugere que a adaptação dos modelos de maturidade para diferentes setores pode proporcionar insights valiosos sobre as práticas de inovação específicas de cada indústria. Isso é particularmente relevante em setores altamente dinâmicos, onde a capacidade de inovar é essencial para a sobrevivência e o crescimento.

#### Desafios na Avaliação da Maturidade em Inovação

Embora os diagnósticos de maturidade em inovação sejam ferramentas poderosas, eles também apresentam desafios. A coleta de dados precisa e a interpretação correta dos resultados são fundamentais para garantir a eficácia do diagnóstico. Segundo Morgan (2020), a transição para veículos elétricos, por exemplo, exige uma avaliação cuidadosa das capacidades de inovação das empresas para garantir que elas possam se adaptar às novas demandas do mercado.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para o diagnóstico de maturidade em inovação foi estruturada em duas abordagens principais: quantitativa e qualitativa. Ambas as abordagens foram essenciais para capturar uma visão abrangente e detalhada da situação atual das organizações em termos de inovação.

#### **3.1 Pesquisa Quantitativa**

A pesquisa quantitativa foi dividida em três partes: diagnóstico de maturidade em inovação, avaliação das iniciativas de inovação e priorização e percepção de valor.

#### **Diagnóstico de Maturidade em Inovação**

A metodologia do diagnóstico de maturidade em inovação foi elaborada através de um processo colaborativo conduzido pelo Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação (NAGI). Esse grupo foi constituído por unidades de consultoria em inovação do Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) de diferentes estados do Brasil. Para cada contexto específico dos projetos, os consultores do Habitat Senai realizaram adaptações para atender às necessidades particulares da empresa a ser atendida. Por exemplo, em alguns casos, a avaliação é realizada por setor ou divisão da empresa.

Cada um dos entrevistados responde a 40 questões de múltipla escolha, projetadas para capturar o nível de maturidade de diferentes aspectos da gestão da inovação. As perguntas foram classificadas em 8 dimensões de avaliação, conforme descrito abaixo:

<b>DIMENSÃO</b>	<b>INTERPRETAÇÃO</b>
Estratégia	Grau de desenvolvimento da estratégia da organização no que diz respeito à inovação, inclusive a incorporação da análise do ambiente interno e externo na formulação de objetivos estratégicos de inovação.
Liderança	Papel da liderança para assegurar a eficácia do processo de gestão da inovação, incluindo aspectos de comunicação, aprendizado e mudança e tolerância a riscos.
Cultura	Cultura organizacional favorável ao compartilhamento do conhecimento e valores que estimulam a aprendizagem, autonomia, confiança, criatividade e colaboração, bem como recompensas e reconhecimento.
Conexões	Relacionamento da organização com agentes externos e a aprendizagem com o ambiente, incluindo práticas de inteligência competitiva, criação de redes e acordos de cooperação.
Processos	Processos estruturados para geração, avaliação e implementação de sugestões e iniciativas inovadoras, bem como mecanismos para registrar o que foi aprendido e disseminar esse conhecimento.
Pessoas	Gestão de recursos humanos, incluindo recrutamento e retenção de talentos para a inovação, desenvolvimento de competências, práticas de avaliação de desempenho, estímulos à confiança, flexibilidade e a autonomia.
Estrutura	Uso eficaz da infraestrutura tecnológica, metodologias e ferramentas gerenciais para a efetiva implementação dos projetos de inovação, desde o processo de seleção de ideias até a fase posterior ao lançamento da inovação.
Recursos	Provisão e busca de recursos internos e externos para a implementação das soluções, bem como a mensuração de indicadores para aperfeiçoar o processo de gestão de inovação.

Tabela 1: dimensões de avaliação da gestão da inovação

A escala de avaliação utilizada no diagnóstico de maturidade em inovação varia de 1 a 4, onde 1 representa um nível inicial de maturidade e 4 representa um nível avançado. Cada pergunta possuía 4 alternativas referentes à escala de 1 a 4 para classificar o grau de maturidade da iniciativa avaliada. Esta escala permitiu uma avaliação detalhada e precisa dos diferentes aspectos da gestão da inovação, facilitando a identificação de áreas de força e oportunidades de melhoria.

### **Avaliação das Iniciativas de Inovação e Priorização**

Utilizamos a escala Likert com 6 níveis de respostas para captar a percepção dos respondentes sobre diferentes iniciativas ou atributos relacionados à inovação. As respostas “não existe, precária e aceitável” foram classificadas como percepções negativas; enquanto as respostas “funcional, desenvolvendo e excelente” foram classificadas como percepções positivas.

### **Percepção de Valor**

O objetivo desta parte é compreender o que os respondentes consideram que mais geraria valor para elevar o nível de maturidade em gestão da inovação. Apresentamos uma lista de opções, e os respondentes ordenaram, entre as opções apresentadas, o que consideram que geraria mais valor (1º lugar) ao que geraria menos valor.

### **3.2 Pesquisa Qualitativa**

A pesquisa qualitativa é realizada através de entrevistas semiestruturadas com líderes das divisões das organizações. As entrevistas têm como objetivo coletar percepções detalhadas sobre a gestão da inovação, identificando estratégias, processos, recursos e desafios relacionados à inovação. As entrevistas acontecem de forma online, geralmente com duração de 45 minutos, utilizando um roteiro semiestruturado que permitiu flexibilidade para aprofundar em pontos considerados mais relevantes para o diagnóstico.

O ideal é que os participantes das entrevistas qualitativas incluam vice-presidentes, diretores, coordenadores e pessoas-chave de diversos setores das organizações. As entrevistas fornecem insights valiosos sobre o alinhamento estratégico, suporte da liderança, metas e métricas, programas de fomento, parcerias externas, gestão de ideias, mensuração de resultados, alocação de recursos e desafios internos.

A metodologia desenvolvida pelo NAGI e adaptada pelos consultores do Habitat Senai oferece uma abordagem robusta e flexível para o diagnóstico de maturidade em inovação. Ao combinar abordagens quantitativas e qualitativas, a metodologia permite uma avaliação abrangente e detalhada das práticas de inovação nas organizações, identificando áreas de força e oportunidades de melhoria. Essa abordagem fornece uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas e o desenvolvimento de estratégias eficazes para promover a inovação.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Diagnóstico de Maturidade em Inovação**

Para ilustrar como se materializa o diagnóstico de maturidade em inovação, apresentamos um gráfico de radar que mostra as médias das oito dimensões de avaliação: Estratégia, Liderança, Cultura, Conexões, Processos, Pessoas, Estrutura e Recursos. Este gráfico permite visualizar de forma clara e intuitiva as áreas de força e oportunidades de melhoria, proporcionando uma compreensão abrangente do nível de maturidade em inovação nas organizações.

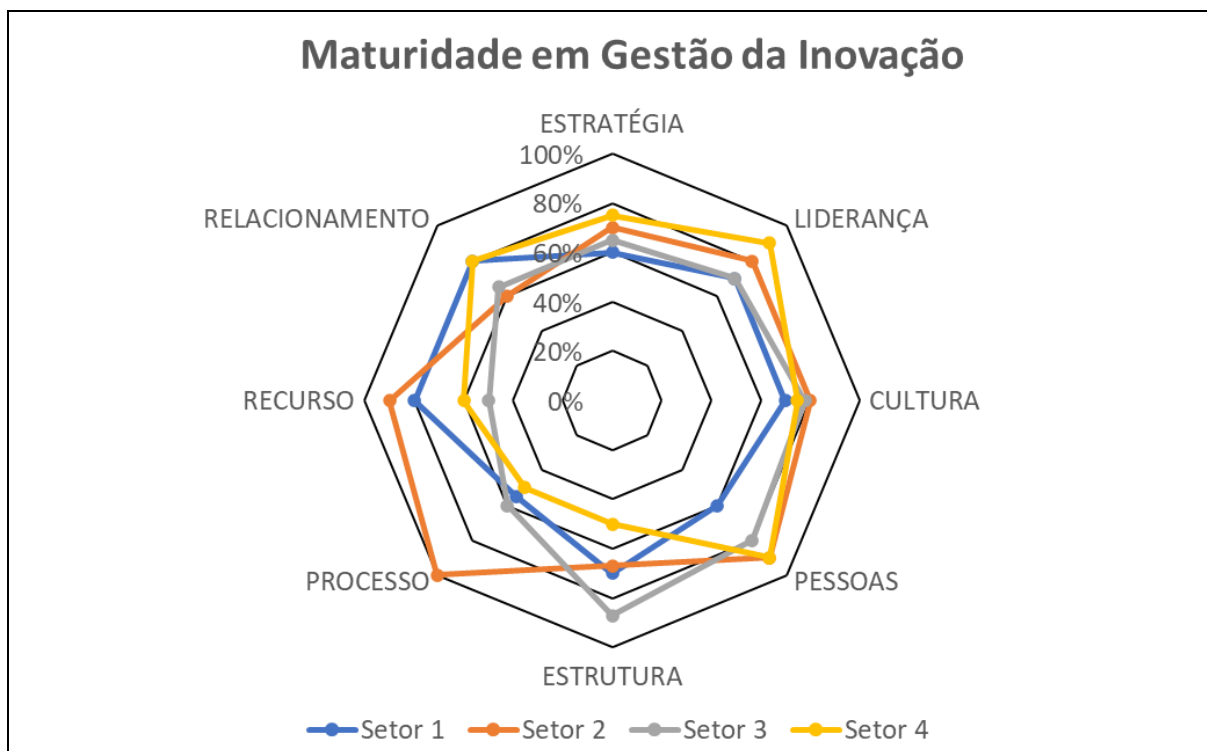


Gráfico 1: Exemplo de resultado de um radar de maturidade em Gestão da Inovação

A seguir, apresentamos a listagem das 40 perguntas utilizadas no diagnóstico de maturidade em inovação. Essas perguntas são agrupadas pelas oito dimensões de avaliação, cada uma focando em aspectos específicos da gestão da inovação. A inclusão dessas perguntas demonstra a abrangência e profundidade da avaliação, permitindo que os leitores compreendam os diferentes aspectos analisados durante o diagnóstico.

Dimensão	Pergunta
<b>Estratégia</b>	Existem temas, objetivos e metas definidos para a inovação?
	O conceito do que é inovação está claro para a sua organização?
	A empresa tem clareza em quais universos/territórios pode explorar para buscar novas oportunidades?
	A empresa sabe quais frutos espera colher da inovação a curto (até 5 anos), médio (5-10 anos) e longo prazo (acima de 10 anos)?
	Existem ações ou práticas estruturadas para o acompanhamento de sinais e tendências do mercado que sirvam de insumo para a inovação?
<b>Recursos</b>	A organização busca recursos externos para financiar sua inovação via fomento (editais, chamadas públicas para projetos P&D)?
	Existe um orçamento interno dedicado à área e às atividades de inovação?

	Existem critérios e padrões para alocação de pessoas e composição de equipes nos projetos de inovação?
	Existe uma estratégia e direcionadores para gestão dos recursos para inovação?
	A empresa faz uso de incentivos fiscais (lei do bem, lei de informática, etc.) para financiar seus projetos de inovação?
<b>Conexão</b>	A empresa atua ou já atuou com startups para solucionar desafios e desenvolver novas soluções?
	Têm-se clareza sobre quais parceiros buscar, objetivos e frutos esperados para iniciativas externas na inovação aberta?
	Consulta-se fornecedores, parceiros, clientes, stakeholders e parceiros para gerar novas ideias, sugestões e inputs para o processo de inovação?
	A empresa faz parte ou está presente de alguma forma em algum ecossistema de inovação (aceleradora, hub, incubadora, parque tecnológico, fablab etc.)?
	A empresa compartilha riscos com outras organizações no desenvolvimento de projetos e soluções inovadoras?
<b>Processos</b>	Tem-se clareza sobre como desenvolver uma ideia, a partir de sua geração, e, segundo sua natureza, dando suporte e evoluindo-a em um projeto inovador?
	A organização faz uso de metodologias ágeis e abordagens da inovação (design thinking, etc.)?
	Há indicadores definidos para medir resultados de projetos e programas de inovação, como: redução de custos, agilidade, melhoria de qualidade e ideias implementadas?
	Os projetos de inovação são gerenciados em um portfólio específico e recebem suporte de áreas funcionais em seu desenvolvimento?
	A organização tem e sabe diferenciar processos para gestão da estratégia, gestão de ideias, gestão de recursos, gestão das iniciativas internas e abertas, etc.?
<b>Liderança</b>	A liderança dedica tempo e atenção para que a inovação efetivamente aconteça na empresa?
	A alta liderança reconhece a importância de inovar para a competitividade da organização?
	As áreas e departamentos possuem metas para desenvolver a inovação?

	A liderança instiga e engaja as áreas e colaboradores estimulando-os a inovar?
	A liderança adota métricas e critérios para reconhecer os resultados da inovação dentro da empresa?
<b>Estrutura</b>	A empresa tem estruturado um portfólio de iniciativas para inovar, diversificando seus esforços em ações de inovação interna e aberta?
	Existe um fluxo para gestão e acompanhamento da geração, captura, seleção e implementação de ideias?
	Existe uma governança estruturada para inovação, com atribuições de papéis, rotinas e responsabilidades?
	A inovação é departamentalizada em uma área própria da organização?
	Existem mecanismos para apoiar a gestão e a promoção da inovação internamente (políticas, programas, manuais, canais, etc.)?
<b>Cultura</b>	A inovação é comunicada com clareza a todos os níveis hierárquicos (conceito, ações, objetivos, etc.)?
	Há espaço nas rotinas das áreas para dedicação efetiva à inovação?
	A empresa demonstra estímulo à experimentação e tolerância ao erro a seus colaboradores?
	A organização valoriza a diversidade e a colaboração no processo de inovação?
	Existe suporte e apoio da organização (lideranças e gestores) para que as ações sejam implementadas e desenvolvidas pelos colaboradores?
<b>Pessoas</b>	A empresa adota práticas de reconhecimento para as pessoas inovadoras?
	A empresa promove ações e capacitações aos colaboradores buscando desenvolver competências para inovação?
	As pessoas são incentivadas e têm liberdade de propor novas ideias?
	Os colaboradores costumam agir de forma colaborativa e construtiva para buscar soluções?
	Os colaboradores da linha de frente sabem o que a empresa busca com inovação?

Tabela 2: Perguntas por dimensão

#### 4.2 Percepção dos Respondentes sobre Iniciativas de Inovação

Para captar a percepção dos respondentes sobre diferentes iniciativas ou atributos relacionados à inovação, utilizamos uma escala Likert com 6 níveis de respostas: não existe, precária, aceitável, funcional, desenvolvendo e excelente. A seguir, apresentamos um resumo das respostas dos respondentes, ilustrando como as percepções variam entre os diferentes aspectos da inovação.

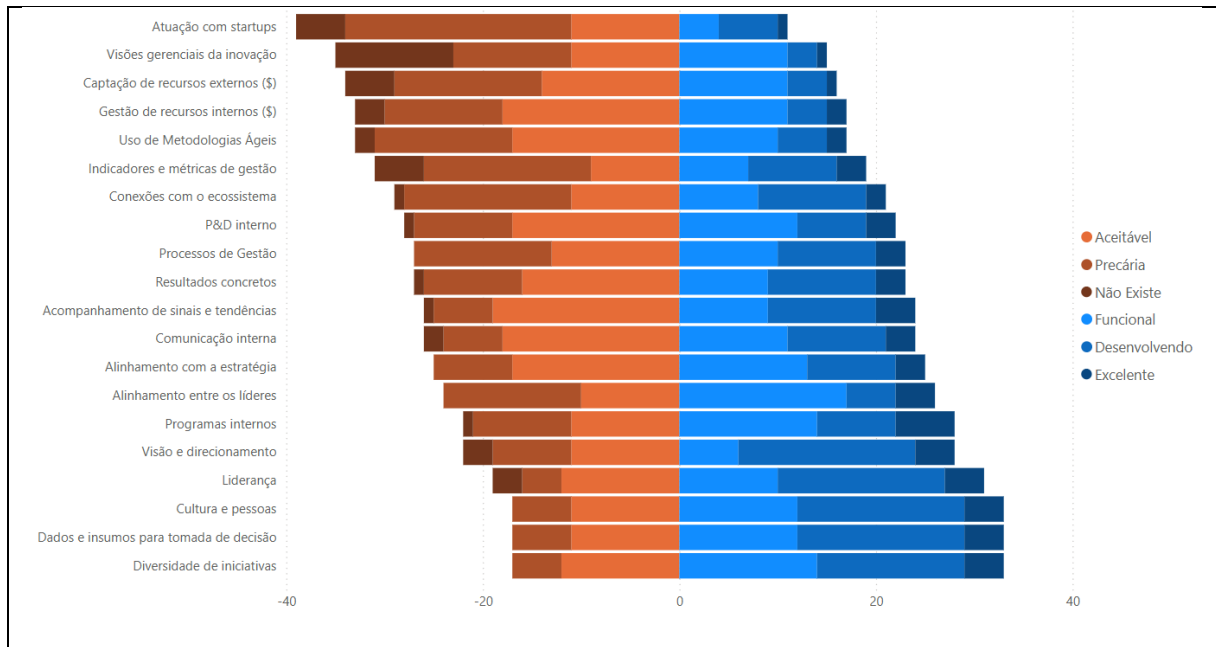


Gráfico 2: Exemplo de resultado de avaliação das percepção sobre gestão da inovação

### 4.3 Priorização e Percepção de Valor

A Parte 3 do relatório Diagnóstico de Maturidade foca na Priorização e Percepção de Valor. O objetivo desta seção é entender quais ações e iniciativas são consideradas mais valiosas pelos respondentes para elevar o nível de maturidade em gestão da inovação.

Para facilitar a fluidez e a compreensão da etapa, agrupamos as 8 dimensões do diagnóstico em 4 eixos. Para cada eixo, apresentamos uma lista de ações práticas que poderiam ser realizadas ou implementadas na empresa, onde pedimos que os respondentes votem na ação que mais gera valor:

#### Visão e Direcionamento

- Definir com clareza para onde a organização está caminhando e o que deve buscar na inovação a curto, médio e longo prazo, fazendo uso de tendências, sinais e novidades mapeadas para o setor.
- Desdobrar uma visão de futuro em iniciativas concretas e orquestradas dentro da organização, articuladas para desenvolver os temas de maneira estratégica.
- Balancear adequadamente esforços entre inovação incremental (exploit - melhoria) e inovação exploratória (explore - disrupção).

- Sustentar o desenvolvimento dos temas na inovação através de métricas e indicadores de progresso e valor agregado à organização.
- Desenvolver uma visão gerencial que permita visualizar de forma objetiva e estratégica as iniciativas em curso para avançar na inovação.

### **Estrutura e Processos**

- Adotar estruturas e elementos para uma visão gerencial dos processos de gestão (macro), processos operacionais (programas) e processos de suporte à inovação dentro e fora da companhia.
- Desenvolver processos estruturados para suporte e fomento à inovação, consolidando os esforços empreendidos em práticas contínuas e padronizadas dentro da companhia.
- Desenvolver e aprimorar as estruturas, processos e os canais de relacionamento para inovação aberta, conectando a organização a outros atores do ecossistema.
- Criar mecanismos, práticas, procedimentos e rotinas que sustentem o processo de inovação no cotidiano, incorporando-o às agendas da organização
- Desenvolver mecanismos para gerar inputs ao processo de inovação (monitoramento de sinais e tendências, data analytics, estímulos a intraempreendedorismo e geração de ideias, oficinas de co-criação, etc.)

### **Recursos e Infraestrutura**

- Alocar estrategicamente o budget interno da companhia aos projetos, iniciativas e ações da inovação de forma a obter resultados em cada um deles.
- Ampliar as infraestruturas físicas, digitais e de suporte ao desenvolvimento da inovação (plataformas, hubs, instalações, equipe, instrumentos, etc.).
- Aprimorar e diversificar as estratégias e processos para captação de recursos externos, via incentivos fiscais e fomento público/privado.
- Aprimorar a estratégia de recursos humanos no processo de inovação (gestão, squads, bolsistas, pessoas full time, embaixadores, etc.).
- Destinar maiores energias às iniciativas transformadoras (H2 e H3) para ampliar o potencial da inovação buscando resultados de impacto para além do core business (H1).

### **Cultura e Engajamento**

- Comunicar internamente com maior clareza e assertividade os objetivos, programas, resultados e processos da empresa para inovar.
- Desenvolver mecanismos para fomentar à experimentação, tolerância ao erro, tomada de risco e aprendizado contínuo no processo de inovação.
- Trabalhar internamente competências-chave para inovação, como metodologias ágeis e intraempreendedorismo.

- Aprimorar práticas de reconhecimento individual e coletivo aos protagonistas do processo de inovação, gerando estímulo e incentivo interno.
- Conectar e aproximar diferentes níveis hierárquicos desenvolvendo comportamentos estratégicos para a inovação e compartilhando boas práticas.

#### 4.4 Pesquisa Qualitativa:

A pesquisa qualitativa é realizada através de entrevistas semiestruturadas com líderes das divisões das organizações. As entrevistas têm como objetivo coletar percepções detalhadas sobre a gestão da inovação, identificando estratégias, processos, recursos e desafios relacionados à inovação. As entrevistas são agendadas online, com duração de 45 minutos, utilizando um roteiro semiestruturado que permitiu flexibilidade para aprofundar em pontos considerados mais relevantes para o diagnóstico.

Os participantes das entrevistas qualitativas incluíram vice-presidentes, diretores, coordenadores e analistas de dados das diversas divisões das organizações. As entrevistas forneceram insights valiosos sobre o alinhamento estratégico, suporte da liderança, metas e métricas, programas de fomento, parcerias externas, gestão de ideias, mensuração de resultados, alocação de recursos e desafios internos.

#### **Seleção dos Participantes**

Os participantes foram selecionados com base em sua posição e envolvimento direto com as iniciativas de inovação dentro da organização. Isso garantiu que as entrevistas capturassem percepções e insights de indivíduos com conhecimento e experiência relevantes.

#### **Roteiro Semiestruturado**

Um roteiro semiestruturado foi desenvolvido para guiar as entrevistas. Este roteiro incluía perguntas abertas que permitiam aos entrevistados explorar tópicos de interesse e fornecer respostas detalhadas. A flexibilidade do roteiro permitiu que os entrevistadores aprofundassem em áreas específicas conforme necessário.

As entrevistas focaram em vários temas-chave relacionados à gestão da inovação, incluindo:

- **Alinhamento Estratégico:** Como as iniciativas de inovação estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.
- **Suporte da Liderança:** O papel da liderança na promoção e suporte à inovação.
- **Metas e Métricas:** A definição de metas claras e a utilização de métricas para monitorar o progresso das iniciativas de inovação.
- **Programas de Fomento:** A implementação de programas de fomento à inovação, como incubadoras e aceleradoras.
- **Parcerias Externas:** A colaboração com parceiros externos, incluindo universidades, centros de pesquisa e outras empresas.

- **Gestão de Ideias:** Os processos estruturados para a gestão de ideias, desde a geração até a implementação.
- **Mensuração de Resultados:** A importância de medir os resultados das iniciativas de inovação.
- **Alocação de Recursos:** A alocação estratégica de recursos, tanto financeiros quanto humanos.
- **Desafios Internos:** Identificação de desafios internos que podem impactar a gestão da inovação.

## **Análise de Dados**

As entrevistas são transcritas e analisadas realizando uma triangulação dos dados qualitativos. Os dados qualitativos são codificados e categorizados em temas principais, permitindo a identificação de padrões e insights relevantes.

### **4.5 Síntese dos resultados**

A metodologia da pesquisa qualitativa, combinada com a pesquisa quantitativa, oferece uma abordagem abrangente e detalhada para o diagnóstico de maturidade em inovação. As entrevistas semiestruturadas proporcionaram insights valiosos sobre as práticas de inovação, complementando os dados quantitativos e permitindo uma análise mais profunda e contextualizada. Essa abordagem metodológica robusta garante que o diagnóstico de maturidade em inovação seja preciso e relevante, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias eficazes de inovação.

## **5. DISCUSSÃO**

### **Interpretação dos Resultados**

Os resultados obtidos através da metodologia de diagnóstico de maturidade em inovação desenvolvida pelo Sistema FIEP fornecem uma visão abrangente e detalhada das práticas de inovação nas organizações. A combinação de abordagens quantitativas e qualitativas permitiu uma análise robusta, identificando áreas de força e oportunidades de melhoria. A utilização de um gráfico de radar para ilustrar as médias das oito dimensões de avaliação (Estratégia, Liderança, Cultura, Conexões, Processos, Pessoas, Estrutura e Recursos) facilitou a visualização das áreas que necessitam de maior atenção.

### **Implicações Teóricas**

A metodologia apresentada contribui significativamente para a literatura sobre diagnósticos de maturidade em inovação. Ao detalhar as oito dimensões de avaliação e as perguntas associadas, o estudo oferece uma estrutura clara e aplicável para outras organizações que desejam avaliar e melhorar suas práticas de inovação. A abordagem colaborativa do NAGI,

envolvendo unidades de consultoria de diferentes estados do Brasil, demonstra a importância de integrar diversas perspectivas e experiências na construção de uma metodologia robusta.

### **Implicações Práticas:**

Para as organizações, a aplicação da metodologia de diagnóstico de maturidade em inovação pode proporcionar diversos benefícios práticos. A avaliação detalhada das práticas de inovação permite identificar pontos fortes e fracos, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias eficazes. As percepções dos respondentes sobre iniciativas de inovação e a priorização de ações práticas oferecem insights valiosos sobre as áreas que geram mais valor para a organização. A utilização de entrevistas semiestruturadas complementa os dados quantitativos, proporcionando uma compreensão mais profunda dos desafios e oportunidades enfrentados pelas organizações.

### **Limitações do Estudo**

Embora a metodologia desenvolvida pelo Sistema FIEP seja robusta e abrangente, algumas limitações devem ser destacadas. A adaptação da metodologia para diferentes contextos organizacionais pode apresentar desafios, especialmente em setores com características únicas. Além disso, a coleta de dados qualitativos através de entrevistas semiestruturadas pode ser influenciada pela subjetividade dos respondentes, exigindo uma análise cuidadosa para garantir a validade dos resultados.

### **Direções para Pesquisas Futuras**

Pesquisas futuras podem explorar a aplicação da metodologia de diagnóstico de maturidade em inovação em diferentes setores e contextos organizacionais. Estudos adicionais podem investigar outras etapas do processo de consultoria em gestão da inovação, como a criação da matriz de ambições de inovação, roadmap de inovação, definição de tese de inovação, governança da gestão da inovação e inovação aberta. Além disso, a adaptação da metodologia para organizações de diferentes tamanhos e níveis de maturidade pode proporcionar insights valiosos sobre as práticas de inovação específicas de cada contexto.

## **6. CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo apresentou a metodologia de diagnóstico de maturidade em inovação desenvolvida pelo Sistema FIEP, destacando sua aplicação e relevância para a gestão da inovação nas organizações. A metodologia foi elaborada através de um processo colaborativo conduzido pelo Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação (NAGI), envolvendo unidades de consultoria do Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) de diferentes estados do Brasil. A combinação de abordagens quantitativas e qualitativas permitiu uma avaliação abrangente e detalhada das práticas de inovação, identificando áreas de força e oportunidades de melhoria.

A metodologia apresentada contribui significativamente para a literatura sobre diagnósticos de maturidade em inovação, oferecendo uma estrutura clara e aplicável para outras

organizações que desejam avaliar e melhorar suas práticas de inovação. A abordagem colaborativa do NAGI demonstra a importância de integrar diversas perspectivas e experiências na construção de uma metodologia robusta.

Para as organizações, a aplicação da metodologia de diagnóstico de maturidade em inovação proporciona diversos benefícios práticos. A avaliação detalhada das práticas de inovação permite identificar pontos fortes e fracos, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias eficazes. As percepções dos respondentes sobre iniciativas de inovação e a priorização de ações práticas oferecem insights valiosos sobre as áreas que geram mais valor para a organização. A utilização de entrevistas semiestruturadas complementa os dados quantitativos, proporcionando uma compreensão mais profunda dos desafios e oportunidades enfrentados pelas organizações.

## **Referências**

ADAMS, R.; BESSANT, J.; PHELPS, R. Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, v. 8, n. 1, p. 21-47, 2006.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007.

DEMIR, F. A Strategic Management Maturity Model for Innovation. *TIM Review*, 2018. Disponível em: <https://timreview.ca/article/1200>. Acesso em: 27 mar. 2025.

MORGAN, J. Electric vehicles: the future we made and the problem of unmaking it. *Cambridge Journal of Economics*, v. 44, n. 4, p. 953-977, 2020.

PORTO, G. *Inovação e Sustentabilidade: Estratégias para a Competitividade*. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

RAMOS, F. R. *OECD Innovation Maturity Model: Boost Your Innovation Strategy and Market Competitiveness*. Maturity Lab, 2024.

SHUM, P. A diagnostic tool for assessing innovation readiness. In: ROOS, G.; O'CONNOR, A. (Eds.). *Integrating Innovation*. Cambridge University Press, 2016.