



MBA EM ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

Inovação, Tecnologia e Conhecimento

Professora Márcia Ramos May

Aula 1

29 agosto 2025

INOVAÇÃO É UMA OPÇÃO ESTRATÉGICA

MODELO DE INOVAÇÃO FDC (“CEBOLA”)



Fonte: FDC, 2024

princípios inegociáveis
na inovação

princípios inegociáveis na inovação

organização
cresce ou
desaparece



não há como
crescer sem
inovar

princípios inegociáveis na inovação

Só é inovação se
houver propósito

Inovação começa
sempre DE CIMA

Portfolio de
inovação TEM que
ter alocação de
recurso

Longo prazo é feito de
diversos curtos prazos

Portfolio de inovação é
uma derivada da
estratégia

princípios inegociáveis na inovação

inovação tem que dar resultado
financeiro

COMITÊ DIGITAL

INFLUENCIADORES

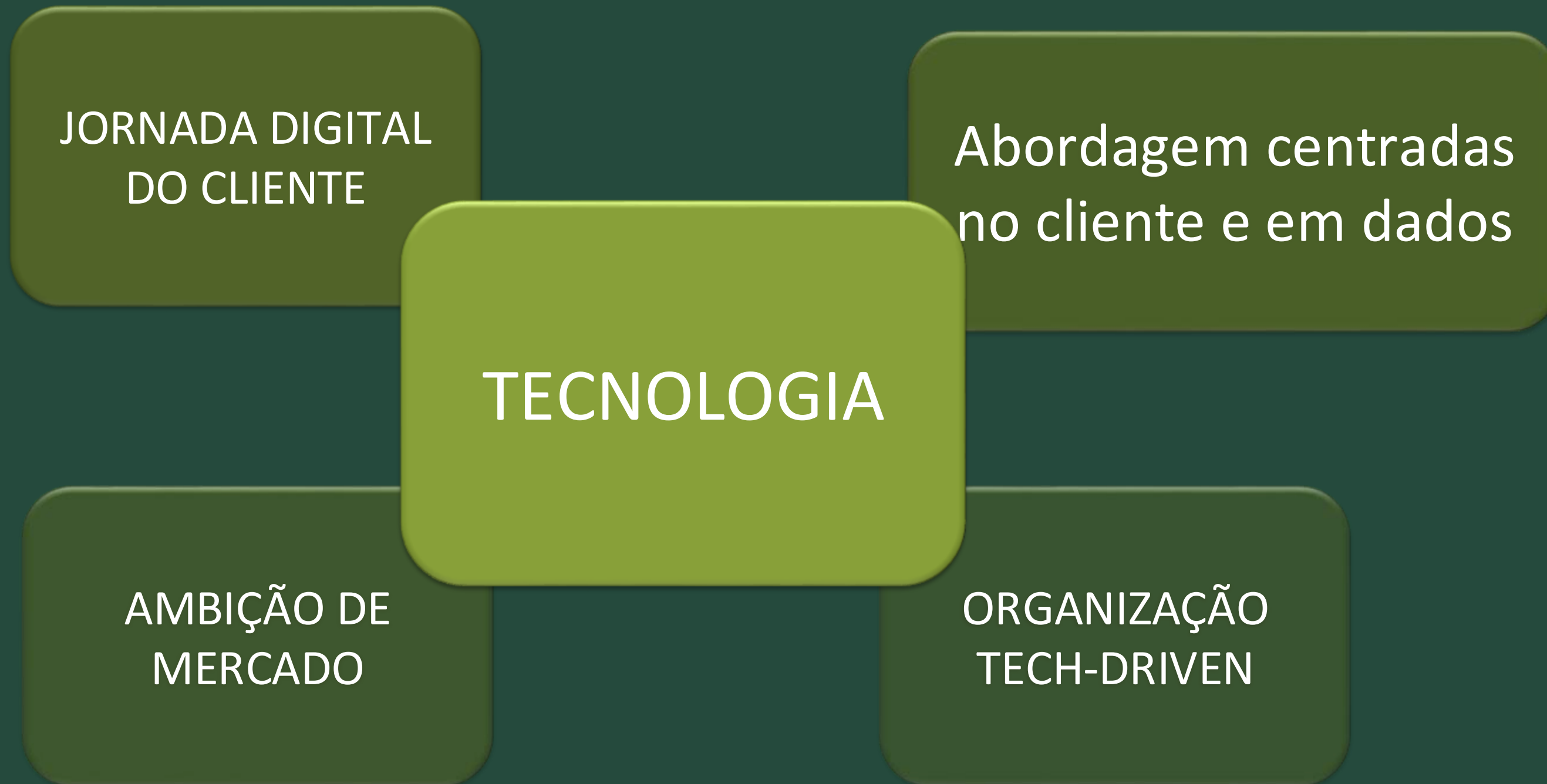
recursos para
testar e validar
novas ideias

RESULTADOS
ESPERADOS

TESTE DE PROVAS
DE CONCEITO

princípios inegociáveis na inovação

Estratégia de inovação



princípios na inovação

Portfolio de inovação TEM
que ter alocação de recurso

SÓ É INOVAÇÃO SE HOVER UM PROPÓSITO

**Deve-se entender a visão
estratégica de negócio e perceber o
quanto é possível transformar
em projetos de inovação que
gerem resultados (rentável e útil)**

cultura para inovar

Inovação começa com pessoas e
termina com pessoas

processos

A fórmula da mudança



Escolha símbolos que demonstram o genuíno interesse pela inovação de forma clara e rápida



Observe quem se entusiasma, quem se amedronta, para intervir nos comportamentos não alinhados



Identifique sistemas nos quais são possíveis alterações e que demonstrem que a inovação passa a fazer parte do gerenciamento



Monitore e tome decisões sobre comportamentos. Não há mudança de cultura sem mudança de pessoas. Traga pessoas de fora.

Papel e desafios da direção na sustentação e evolução da cultura

Comunicação: o principal é saber como as pessoas estão entendendo aquilo que se está transmitindo sobre inovação



A importância do comportamento dos líderes

Desafio da cúpula

alinhamento; unicidade;
decisão sobre reforços;
consistência e coragem



- ✦ **Alinhamento:** direção deve alinhar com comitê executivo sobre o quê e como a inovação será tratada
- ✦ **Unicidade:** escolher quais comportamentos serão emitidos de forma similar por todos os diretores

✦ **Decisão sobre reforços**
estar alinhado sobre como reconhecer e reforçar os esforços e recompensar a curto e longo prazos

Papel do RH

Fazer um levantamento do perfil dos colaboradores e alocá-los em H1, H2 e H3.
Ex. quem tem uma visão mais tecnológica, vai para H3

Consistência & Coragem
mexe com status quo, gera desconfortos e perdas.
A direção deve entender que a mudança de cultura é **uma**
responsabilidade intransferível.



O que não fazer?

A cultura da disponibilidade

Cultura da falta de confiança

promove a transparência mas toma
decisões sem consultar ou sem
fornecer informações adequadas

estimula a centralização e falta de
confiança

falar x fazer

Alocação de recursos

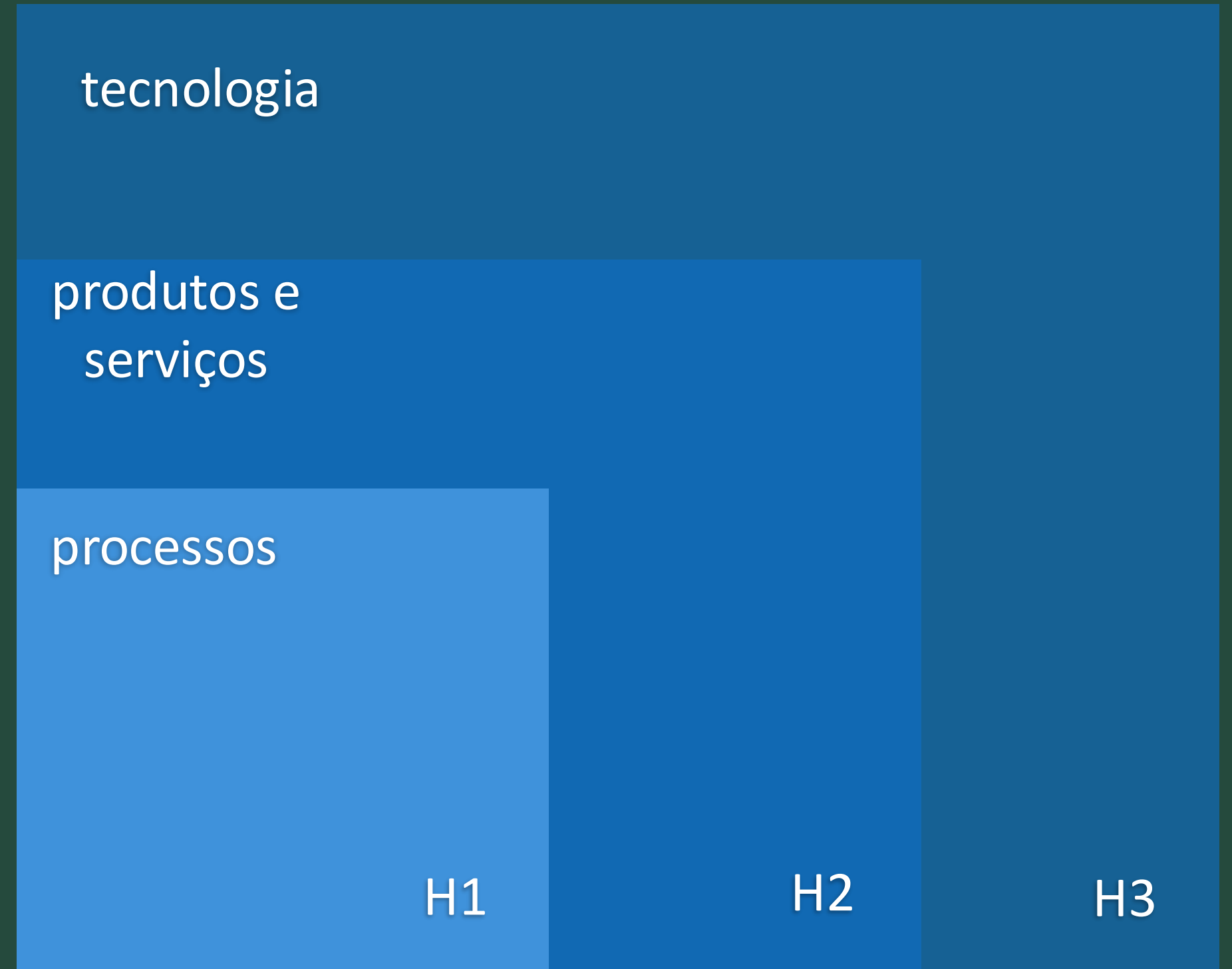
processos

produtos e serviços

novas tecnologias

Alocação de recursos

Máximo de 5 a 10
projetos prioritários



Alocação de recursos

H1

Projetos que geram ROI
Prazo: até 12 meses

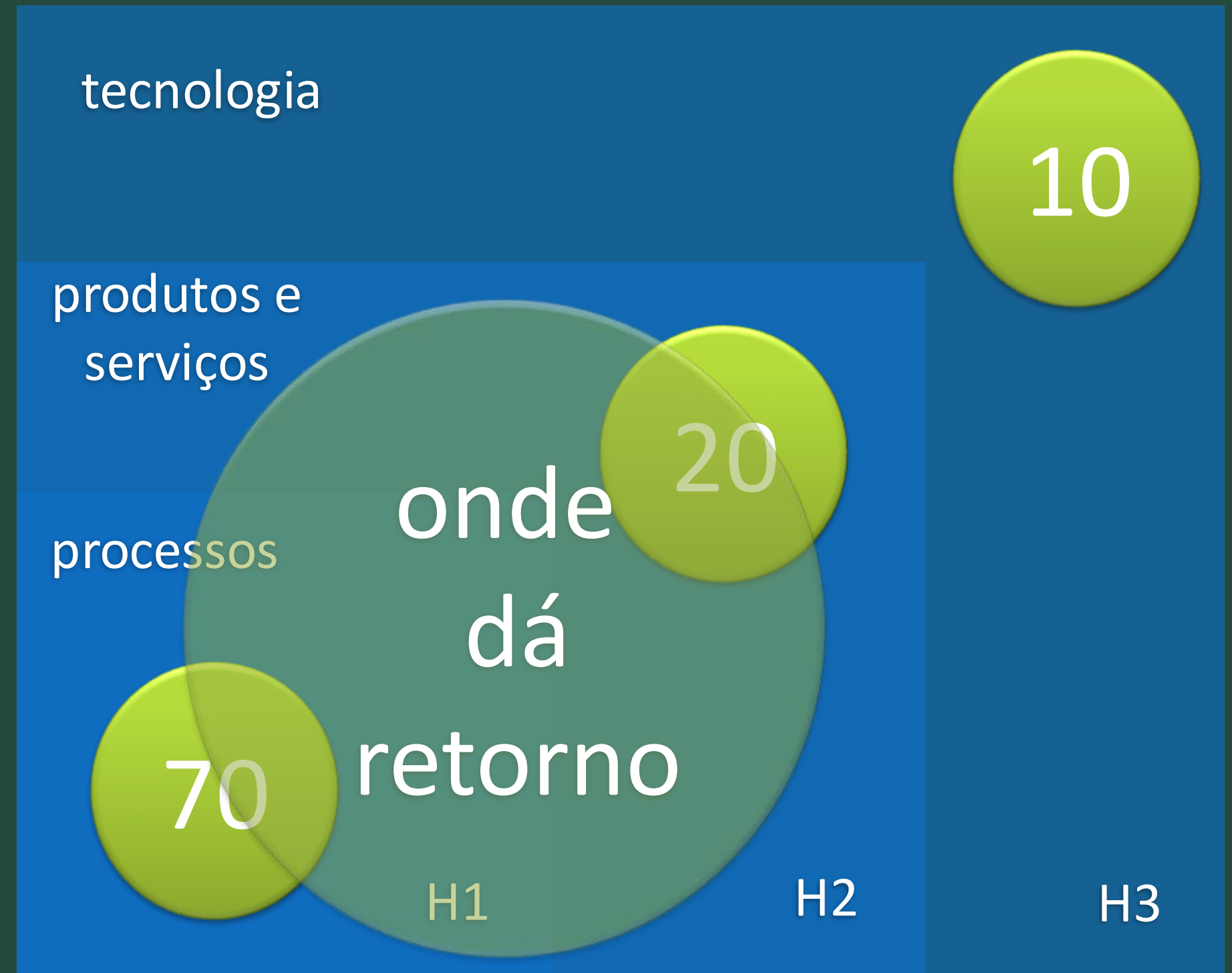
H2

Novas fontes de receita,
melhoria índices, novos
serviços
Prazo: até 36 meses

H3

É mantido com o retorno de
H1 + H2
Prazo: 60 meses +

Portfolio de inovação TEM que
ter alocação de recurso



Estratégia tradicional, padrão

exemplo ITAÚ

H1

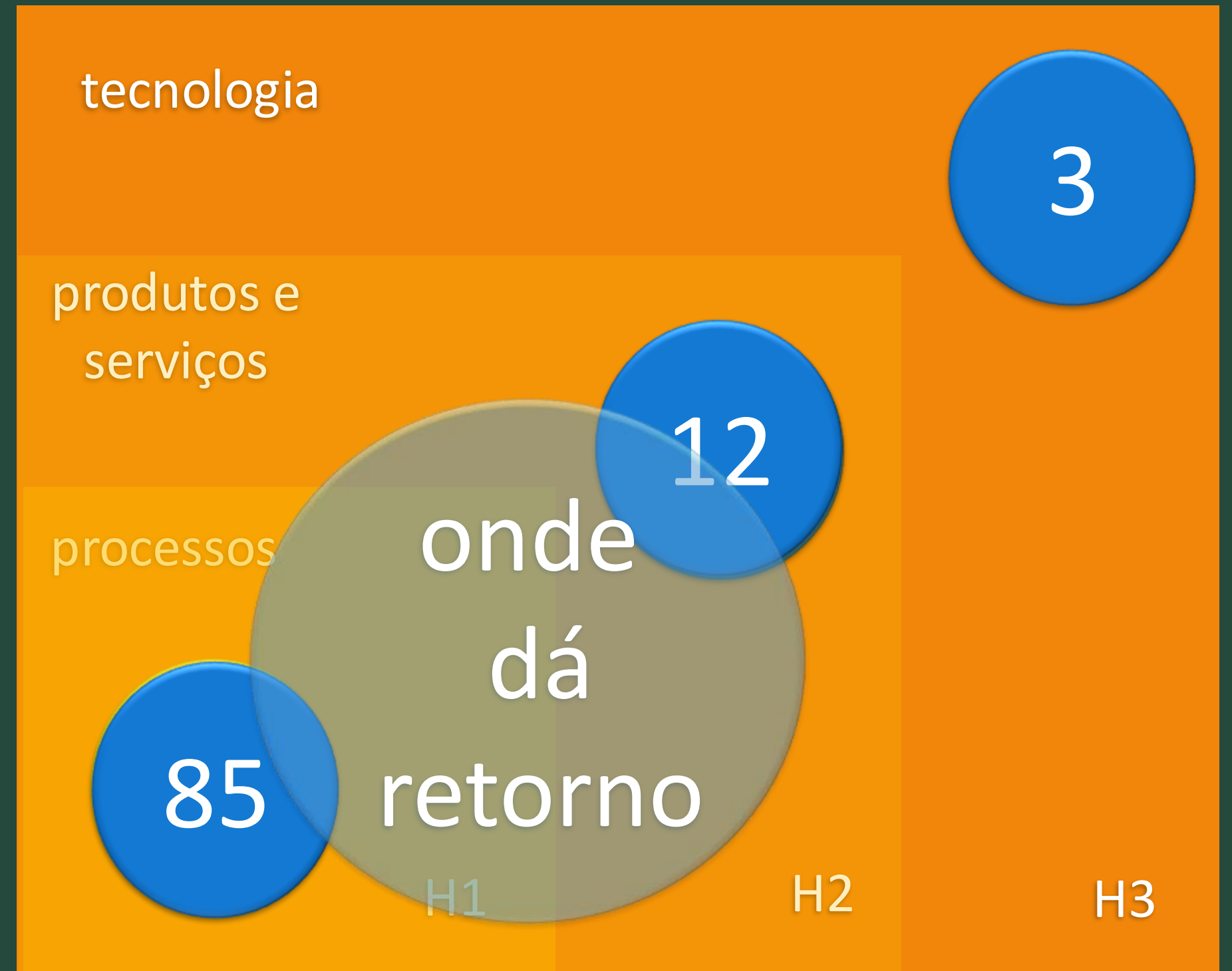
geram ROI

H2

Novas fontes de receita,
melhoria índices, novos
serviços

H3

Novas tecnologias.
Investimento vem com o
retorno de H1 + H2



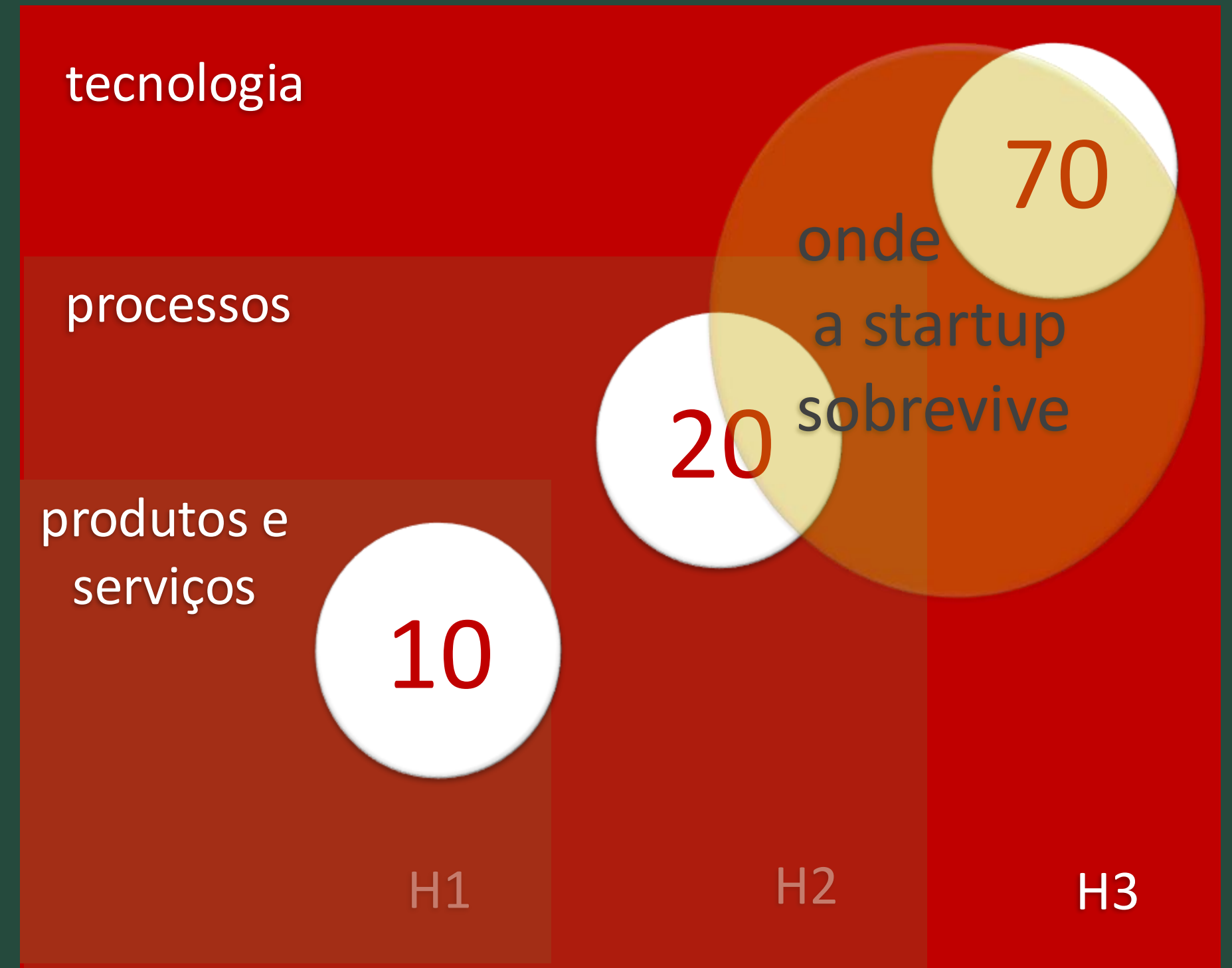
exemplo Startup

Estratégia agressiva

H1

H2

H3



O que a UNIMED PG faz para que os colaboradores se sintam à vontade para contribuir com críticas e ideias de novos projetos?

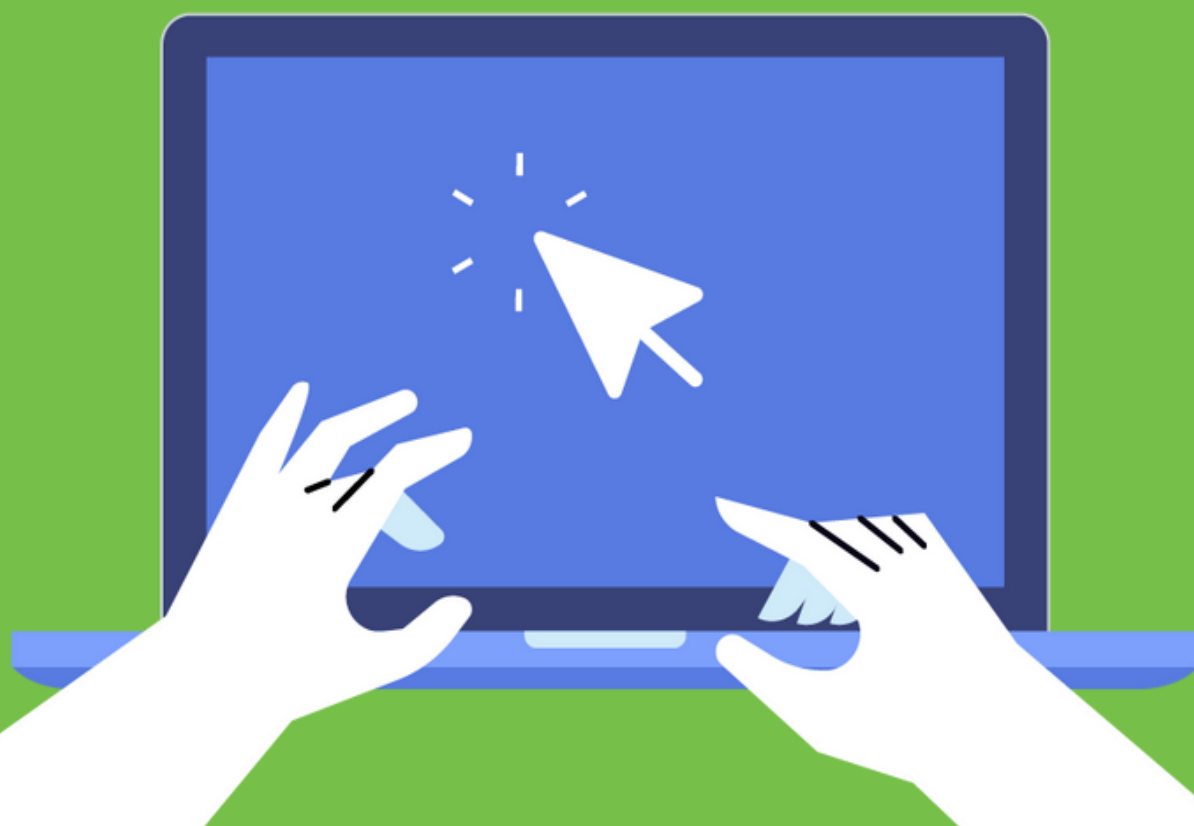
Como se pode oferecer uma comunicação mais horizontal?

para
discutir em
grupos

Como a UNIMED PG mapeiam a jornada do beneficiário em relação aos serviços oferecidos?

Os cooperados e beneficiários participam com ideias de inovação?

obrigada!



profa. marcia ramos may

 (41) 997018000

 marciarmay@gmail.com

 [linkedin.com/in/marcia-may-47b18460/](https://www.linkedin.com/in/marcia-may-47b18460/)

