

SOCIOMETRIA DA INOVAÇÃO: ANÁLISE DA INTERAÇÃO E FUNÇÕES BÁSICAS DE TRABALHO DA GESTÃO INTEGRADA DO CONHECIMENTO E DA INOVAÇÃO (GICi)

Alexandre Cunha

Analista Gestão do Conhecimento - Biolab Farmacêutica

Danielle Salibian

Analista Gestão do Conhecimento - Biolab Farmacêutica

Maurício Alario

Gerente Gestão do Conhecimento - Biolab Farmacêutica

RESUMO

Sociometria da Inovação é uma ferramenta desenvolvida pela Biolab Farmacêutica para análise e estudo do papel de cada indivíduo no desenvolvimento de inovações e das interações entre grupos de trabalho ou indivíduos da organização. Para tanto, é aplicado um questionário para avaliação crítica individual para definição de funções básicas nos processos de inovação e para mensuração do grau de relacionamento com outros colaboradores na execução de tarefas para o atendimento de metas e objetivos. Após a coleta das respostas, os dados são tabulados, com base em um modelo estatístico também desenvolvido pela Biolab, podendo assim verificar como são as relações sociais no ambiente de trabalho através de uma representação gráfica.

Palavras-chave: sociometria; inovação; relacionamento.

1 INTRODUÇÃO

Criada, desenvolvida e aplicada pela Biolab em 2012, por meio do departamento de Gestão Integrada do Conhecimento e da Inovação (GICi), a Sociometria da Inovação é uma ferramenta de análise que têm como base os conceitos retirados da técnica sociométrica desenvolvida por Jacob Levy Moreno – *para análise e estudo dos vínculos existentes entre grupos* – em conjunto com as funções básicas de trabalho em empresas inovadoras (Agentes

da Inovação) propostas no livro a “Bíblia da Inovação” (2011) de Fernando Trías de Bes e Philip Kotler.

Utilizando a base teórica descrita, foi desenvolvido um questionário (para avaliação crítica e individual dos colaboradores (sem distinção de cargo)) e produzido um modelo estatístico para análise dos resultados, apresentando-os através de uma representação gráfica livre por meio da ferramenta PowerPoint 2010 da Microsoft.

Este artigo está organizado em seis tópicos: no primeiro se encontra uma breve introdução quanto aos objetivos da pesquisa; no segundo apresentamos a Biolab Sanus Farmacêutica; o terceiro e quarto tópicos tratam de uma revisão da literatura; o quinto tópico, refere-se aos instrumentos, estrutura de pesquisa e seus resultados; o sexto tópico traz a conclusão e os objetivos da sociometria da inovação; e finalmente o sétimo tópico relata a bibliografia utilizada.

2 A BIOLAB SANUS FARMACÊUTICA LTDA.

A Biolab é uma indústria farmacêutica brasileira, fundada em 1997, que desenvolve, produz e comercializa medicamentos e se orgulha por ser uma referência na área de inovação em saúde. Tem como foco medicamentos sob prescrição médica nas especialidades de cardiologia, ginecologia, reumatologia, ortopedia, clínica médica, pediatria, endocrinologia, geriatria e dermatologia. Seguindo uma tendência mundial, a empresa também investe em dermocosméticos, desenvolvendo produtos considerando os diversos tipos de climas do país, o tipo de pele dos brasileiros e os recursos naturais da biodiversidade nacional.

Por meio de um contínuo e intenso trabalho de seus 2 mil funcionários e de sua força de vendas junto aos profissionais de saúde, a empresa oferece portfólio composto por mais de 100 produtos. É líder em prescrição de produtos cardiovasculares e ocupa a 9ª posição no ranking de medicamentos vendidos sob prescrição médica. Possui vocação para a pesquisa como um caminho indispensável para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. Desde sua fundação, os investimentos em pesquisa já possibilitaram o lançamento de quatro produtos exclusivos. Anualmente, 11% do faturamento líquido é destinado para este fim, o que consolida a empresa como a farmacêutica que mais investe em seu segmento no Brasil.

A visão de vanguarda levou a Biolab a criar um Centro de P&D (Pesquisa & Desenvolvimento) próprio que avança rumo ao futuro. Investe R\$ 60 milhões na construção de um novo Centro de P&D, além de possuir uma área exclusiva para a produção nanotecnológica. O trabalho de pesquisa é realizado em duas frentes importantes: Interna e a de Inovação Aberta, por meio de parcerias com centros de pesquisas, universidades, fornecedores, órgãos públicos e outras indústrias farmacêuticas. O resultado deste investimento é comprovado com 9 patentes concedidas e 220 depositadas, no período de 2002-2014. Hoje, 52% dos produtos comercializados pela BIOLAB são produtos exclusivos, ou seja, inovadores.

3 SOCIOMETRIA

A Sociometria (do latim *socius* (social) + *metrum* (medida)) é uma ferramenta analítica para estudo de interações entre grupos. Foi desenvolvida pelo psicoterapeuta romeno Jacob Levy Moreno, para explorar, mapear e mensurar os vínculos estabelecidos entre forças sociais individuais. Pode ser entendida também como o estudo dos vínculos existentes entre indivíduos, enquanto formadores sociais. Para tanto, é aplicado um questionário livre, como exemplo:

- a. Relacione o nome de três colegas com quem você gostaria de fazer parceria num projeto que precisasse estudar;
- b. Relacione o nome de três colegas com os quais você gostaria de trabalhar em equipe.

Uma vez coletada as informações, os dados são tabulados e é elaborado o “sociograma”, que é a representação gráfica ou pictórica da tabulação sociométrica. De acordo com Moreno, podendo assim verificar como são as relações sociais no ambiente de trabalho, para reconhecer os líderes aceitos e identificar as pessoas que, por algum motivo, estão marginalizadas, formulando as redes sociais (conjuntos específicos de ligações entre um determinado conjunto de indivíduos):

1. **Panelinhas:** grupos informais relativamente permanentes, envolvendo a amizade ou com interesses mútuos;
2. **Estrelas:** brilham e fazem parte marcante do grupo;

3. **Pontes:** os indivíduos que servem de ligação ao pertencer a dois ou mais grupos;
4. **Isolados:** indivíduos que não fazem parte de nenhum grupo.

4 DA IMITAÇÃO À INOVAÇÃO E SEUS AGENTES

Inovações radicais geram manchetes e são expostas como exemplo pela mídia, seja por promoção, desinformação ou “interesse” e, o resultado do lançamento deste tipo de “produto” cria um quadro distorcido em nossa mente a respeito do real significado do que é inovação, fazendo o público acreditar que é algo que deslumbre o mundo e redefina completamente o mercado, ofuscando todo o resto. Contudo, tal não consiste em atividade inovativa, na verdade, inovação deve ser entendida como o desenvolvimento de uma cultura criativa. Em determinados momentos, é contraproducente para uma empresa ficar lançando continuamente inovações radicais - *que são aquelas que apresentam novos conceitos ou proposições, que podem ser exemplificadas pelo iPad® para indústria eletrônica e o Viagra® para indústria farmacêutica* -, pois envolvem muito investimento e tempo para se converter em lucro e são grandes apostas. A inovação incremental - *que se caracteriza por uma busca de aperfeiçoamento constante e gradual ou pelo processo de melhoria contínua, exemplificada pelo Photoprot® da Biolab Farmacêutica (primeiro protetor solar desenvolvido a partir da nanotecnologia)* -, tão necessária, ou até mais, que a versão radical, tornando um negócio sustentável, permitindo produzir e levar ao mercado um fluxo constante de inovações menores. A solução não é pensar na criação de uma inovação radical hoje, mas pensar em sua ocorrência como um conjunto de pequenos passos inovadores ao longo do tempo, culminando em uma inovação significativa. Além disso, uma organização sem Conhecimento nunca fará qualquer inovação, e ciente disso, a Biolab Sanus Farmacêutica criou o departamento de Gestão do Conhecimento há 6 anos com esse foco. No livro “Da imitação à inovação” (2005), o autor sul-coreano Linsu Kim expõe o cenário no qual seu país promoveu o processo de aprendizagem tecnológica. São explicitadas as estratégias tomadas pelo governo e pelas empresas em vistas ao aprendizado, ou seja, ao caminho traçado com relação ao processo que daria o título à obra, utilizando como exemplo a trajetória das indústrias automobilísticas e de produtos eletrônicos, que atualmente são os expoentes de inovação no mercado mundial.

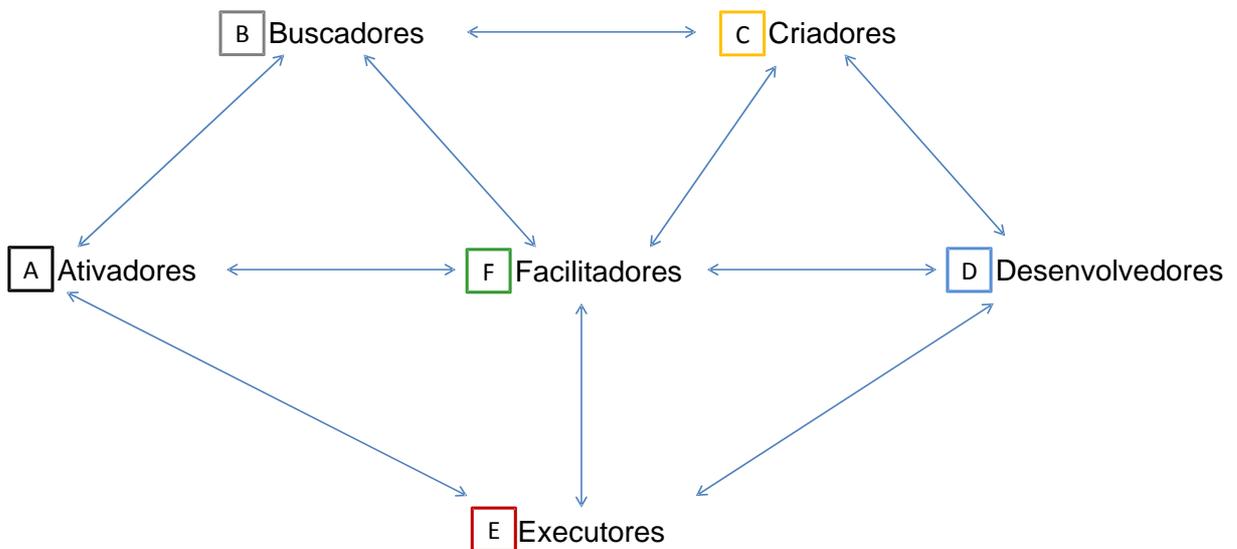
Em seu livro, a “Bíblia da Inovação” (2011), Fernando Trías de Bes e Philip Kotler afirmam que os estágios ou as fases de um processo de inovação devem resultar da interação dos envolvidos em seus processos e não devem ser predeterminados, mas sim emergir como

resultado da interação de um conjunto de funções ou papéis desempenhados, existindo assim uma lista de funções básicas, tabulando os seguintes **Agentes da Inovação**, resumidamente exemplificados como:

1. **Ativador**: inicia o processo de inovação, sem se preocupar com estágios ou fases;
2. **Buscador**: especialista em busca de informações;
3. **Criador**: produz ideias para o restante do grupo;
4. **Desenvolvedor**: transforma ideias em soluções;
5. **Executor**: implementa e executa;
6. **Facilitador**: evita que o processo fique paralisado.

Os autores propõem também um fluxo de trabalho, representado graficamente abaixo.

Gráfico 1 Fluxo de trabalho dos Agentes da Inovação



Na concepção dos autores, se uma empresa quiser inovar, deverá definir essas funções e atribuí-las a indivíduos específicos e, então, tendo estabelecidos objetivos, recursos e prazos finais, criar os processos em cada área.

5 APLICAÇÃO DA SOCIOMETRIA DA INOVAÇÃO NA BIOLAB

Em meados de 2012 foi realizada a primeira pesquisa, envolvendo 14 colaboradores da diretoria de PD&I (Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação), que responderam a um questionário sobre o relacionamento com os outros participantes, além realizar uma avaliação individual e crítica sobre seu papel nos processos de inovação, como visualizado abaixo.

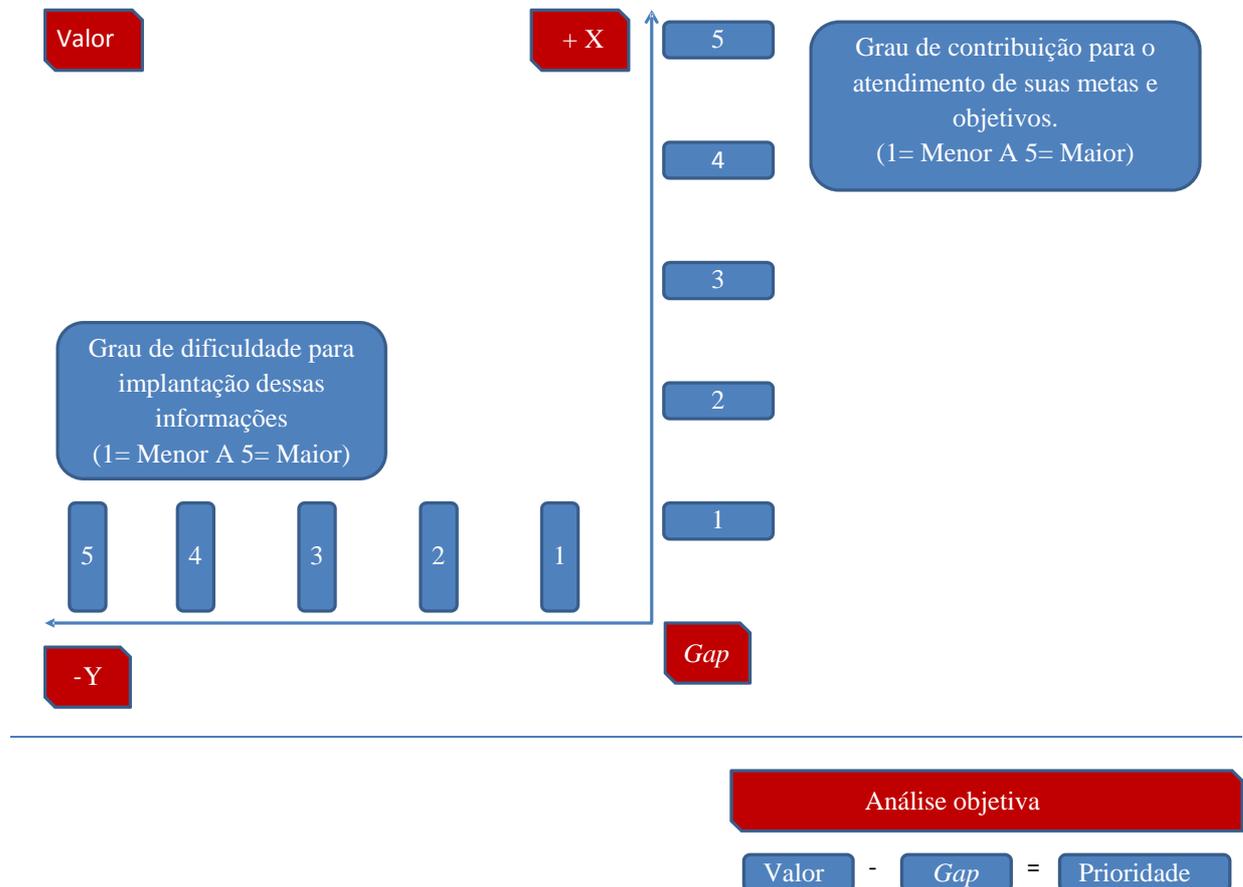
Tabela 1 Questionário Sociometria da Inovação

		X.: grau de contribuição para o atendimento de suas metas e objetivos.					0= Inexistente
		Y.: grau de dificuldade para implantação dessas informações.					1-5= Importância crescente
1. Respondente	X.	①	②	③	④	⑤	
➤ A B C D E F	Y.	①	②	③	④	⑤	
2. Outro colaborador	X.	①	②	③	④	⑤	
	Y.	①	②	③	④	⑤	
3. Outro colaborador	X.	①	②	③	④	⑤	
	Y.	①	②	③	④	⑤	
4. Outro colaborador	X.	①	②	③	④	⑤	
	Y.	①	②	③	④	⑤	
5. Outro colaborador	X.	①	②	③	④	⑤	
	Y.	①	②	③	④	⑤	
6. Outro colaborador	X.	①	②	③	④	⑤	
	Y.	①	②	③	④	⑤	
7. Outro colaborador	X.	①	②	③	④	⑤	
	Y.	①	②	③	④	⑤	
8. Outro colaborador	X.	①	②	③	④	⑤	
	Y.	①	②	③	④	⑤	
9. Outro colaborador	X.	①	②	③	④	⑤	
	Y.	①	②	③	④	⑤	

A: Ativador; B: Buscador; C: Criador; D: Desenvolvedor; E: Executor; F: Facilitador.

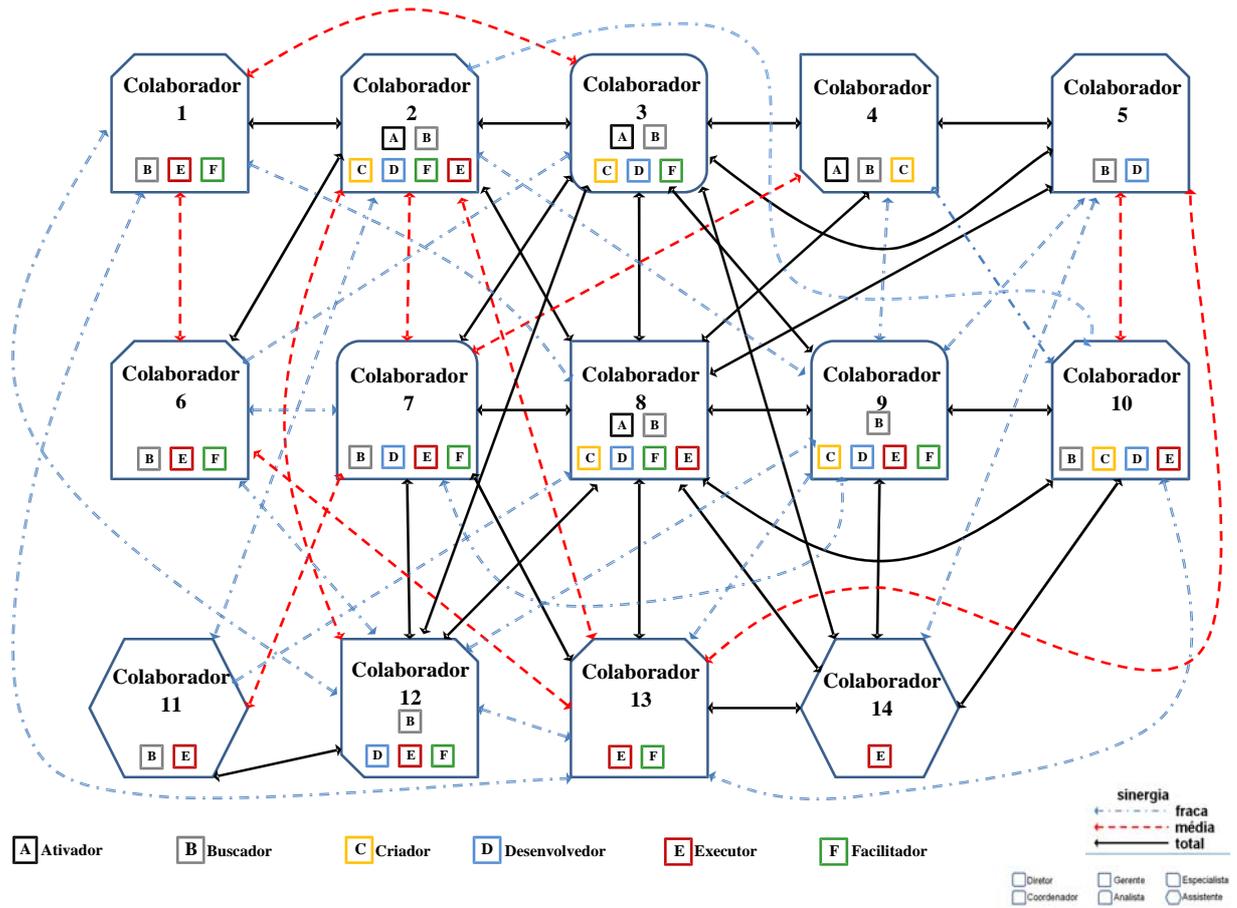
Uma vez coletada as informações, os dados foram tabulados seguindo o modelo estatístico também desenvolvido pela Biolab, visto a seguir.

Gráfico 2 Modelo estatístico



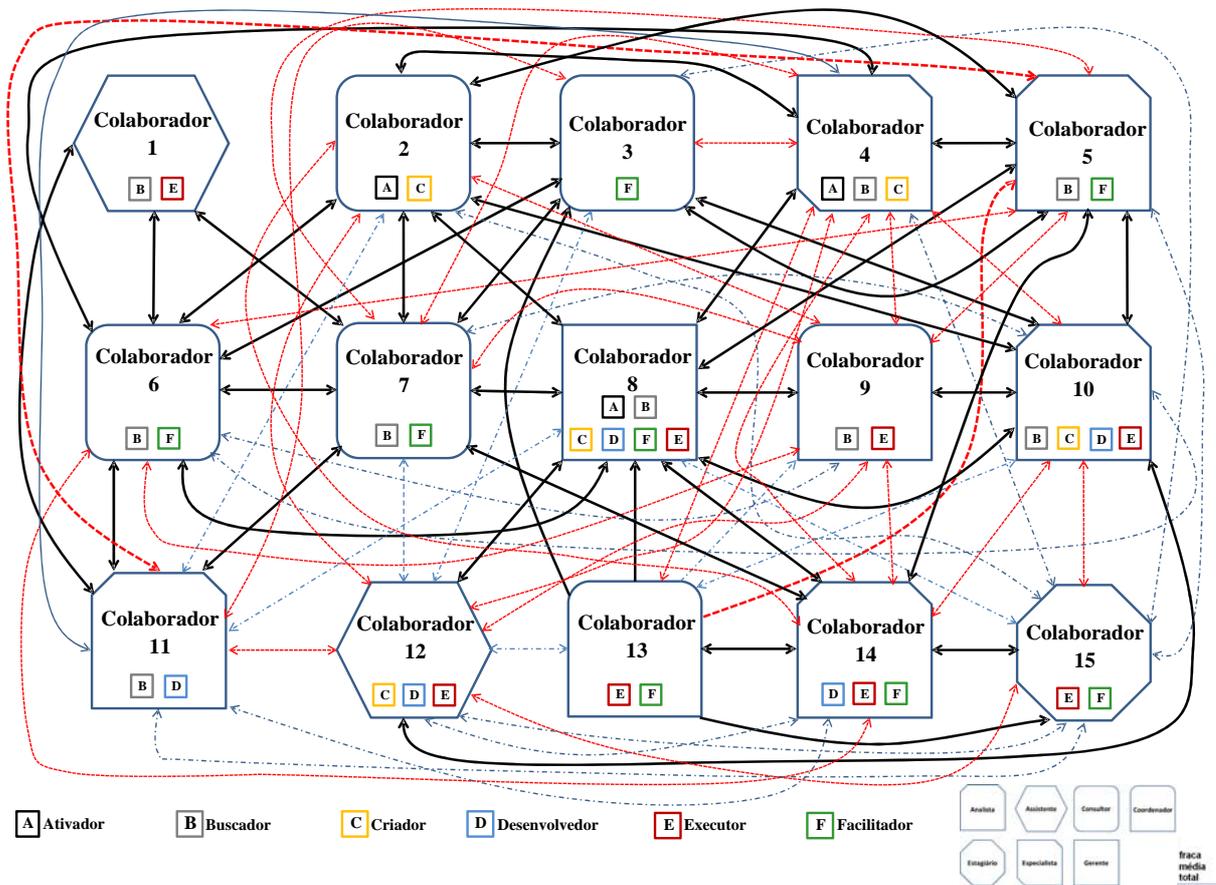
Com base nos resultados coletados e avaliados em 2012, os dados foram representados graficamente por um mapa (formulado pelo *software* PowerPoint da Microsoft) – ilustrado abaixo sem revelar o nome dos participantes.

Gráfico 3 - Resultados 2012 – entrevista com os colaboradores da diretoria de PD&I (Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação)



Em meados de 2013 foi realizada uma segunda pesquisa, envolvendo 15 colaboradores do departamento de Gestão Integrada do Conhecimento e da Inovação (GICi), que responderam ao mesmo questionário sobre o relacionamento com os outros participantes, e a mesma avaliação individual e crítica sobre seu papel nos processos de inovação, gerando a representação gráfica abaixo.

Gráfico 4 Resultados 2013 – entrevista com os colaboradores do departamento de Gestão Integrada do Conhecimento e da Inovação (GICi)



6 CONCLUSÃO

A Sociometria da Inovação é uma ferramenta que pode ser utilizada na avaliação do potencial de indivíduos e grupos, trazendo importantes informações gerenciais. Na primeira pesquisa constatamos que um dos colaboradores não estava devidamente integrado, fato que se confirmou com o seu desligamento da empresa poucos meses depois. Ressaltamos também nossos estágios e fases de nosso processo de inovação, constando que a interação dos envolvidos em seus processos de trabalho emergem da interação de um conjunto de funções ou papéis desempenhados, verificamos assim que o capital humano aliado à inovação e às habilidades pessoais (Agentes da Inovação) são a chave para alcançar resultados positivos e diferenciados, fazendo-nos capazes de identificar e utilizar de forma apropriada estes recursos, tanto adquiridos quanto gerados, obtendo uma vantagem competitiva para a Biolab Farmacêutica.

Portanto, a Sociometria da Inovação pode contribuir sensivelmente no ganho destas vantagens, pois suas atividades se relacionam diretamente com as habilidades e conhecimentos das pessoas envolvidas. Além disso, com a estruturação de uma cadeia inovadora de trabalho (como visto no Gráfico 1) acarretará uma melhoria contínua dos processos da Biolab, identificando também as lacunas das relações, corrigindo percursos e evoluindo com elas.

Além disso, o processo de Gestão do Conhecimento lida intimamente com pessoas e a criação e socialização do conhecimento se desenvolvem a partir da interação direta entre os diversos indivíduos da organização, ressaltando a importância e afirmando que as relações sociais consistem como base do funcionamento de qualquer relação humana.

Portanto, o objetivo deste artigo foi elaborar um diagnóstico real, através de uma nova proposição teórica (Sociometria da Inovação) para verificar a viabilidade de implantação de uma análise de interação social em uma instituição de pesquisa e inovação, confirmando que a Biolab Farmacêutica está estruturada em um modelo eficiente de inovação, ocupando papel de destaque no mercado farmacêutico.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DAVILA T.; EPSTEIN M.J.; SHELTON R. Making innovation work: how to manage it, measure it, and profit from it. New Jersey: Wharton School Publishing, 2006.

DE BES F.T.; KOTLER P. A bíblia da inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua as organizações. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

JENSEN, M. B. et al. Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, n. 36, p. 680-693, 2007.

KIM L. Da imitação à inovação: a dinâmica do aprendizado tecnológico da Coréia. Campinas: Editora UNICAMP, 2005.

MORENO, J. L. Psicoterapia de grupo e psicodrama: introdução à teoria e à práxis. São Paulo: Editora Mestre, 1974.

MOSCOVICI, F. Desenvolvimento interpessoal. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1995.

NETO, J. M.; MOITA, G. C. Uma introdução à análise exploratória de dados multivariados. Piauí: Universidade Federal do Piauí, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.