

EDIÇÃO 04 / GOVERNANÇA & PORTFÓLIO DE INOVAÇÃO

Projetos de inovação não precisam ser caóticos

Inovação e governança são inseparáveis. Criatividade exige liberdade para experimentar; resultados exigem direção, responsabilidade e memória organizacional. Quando esses elementos não conversam, a empresa pode até acumular projetos, mas terá dificuldade para enxergar o que realmente está aprendendo, investindo e transformando.

O paradoxo da inovação fragmentada

Em muitas organizações, inovação acontece simultaneamente na engenharia, na operação, na tecnologia, na cadeia de suprimentos e no relacionamento com parceiros. Cada área tem seu cronograma, orçamento e indicadores. O problema não está nessa diversidade — está na ausência de uma visão corporativa integrada, capaz de distinguir iniciativas estratégicas de esforços isolados, reduzir duplicações e identificar dependências entre projetos.

Gerenciar projetos não é governar a inovação

GESTÃO DE PROJETOS	GOVERNANÇA DO PORTFÓLIO	VALOR ORGANIZACIONAL
Prazos, tarefas, recursos e entregas de cada iniciativa.	Prioridades, decisões, riscos, investimentos e aprendizagem conjunta.	Capacidade de comparar resultados e realocar esforços com critério.

Um projeto pode estar “no prazo” e, ainda assim, contribuir pouco para a estratégia. Outro pode sofrer desvios, mas produzir conhecimento decisivo para futuras soluções. Governança transforma atividades em decisões: o que continuar, acelerar, integrar, reformular ou encerrar — e por quê.

O verdadeiro custo do caos

Quando informações ficam espalhadas entre planilhas, mensagens, apresentações e sistemas sem conexão, a história dos projetos precisa ser reconstruída a posteriori. Perdem-se hipóteses, justificativas, resultados de testes e lições aprendidas. O custo não é apenas administrativo: é a repetição de erros, a dificuldade de avaliar investimentos e a perda de conhecimento que deveria permanecer com a organização.

Uma governança que acompanha a inovação enquanto ela acontece

A alternativa não é criar uma camada adicional de formulários ou comitês. É construir uma linha contínua de decisões e evidências, alimentada na própria execução. Uma informação registrada uma vez deve servir à equipe do projeto, à liderança do portfólio e à aprendizagem organizacional — com a profundidade apropriada a cada público.

A linha de evidência da inovação — do desafio ao aprendizado



Registrar desafios, incertezas, alternativas, testes, decisões e aprendizados em sequência cria uma memória útil para gestão, priorização e desenvolvimento futuro.

Quatro perguntas que uma diretoria deve conseguir responder

01 O que estamos inovando agora — e por quê?

A resposta precisa existir em dados confiáveis, não apenas na memória dos gestores.

02 Quais iniciativas merecem prioridade e recursos?

A resposta precisa existir em dados confiáveis, não apenas na memória dos gestores.

03 O que os projetos já provaram, refutaram ou aprenderam?

A resposta precisa existir em dados confiáveis, não apenas na memória dos gestores.

04 Que decisões e resultados podem ser demonstrados?

A resposta precisa existir em dados confiáveis, não apenas na memória dos gestores.

Governança não deve sufocar a experimentação

O equilíbrio está em usar regras proporcionais ao estágio de maturidade. Uma ideia inicial requer hipótese e responsável; um piloto exige critérios de teste; um projeto em escala pede controles mais robustos. O rigor cresce com o investimento e com a exposição ao risco — sem transformar a criatividade em burocracia.

O modelo operacional: uma cadência simples de governança

01 VISIBILIDADE

Manter um portfólio único e atualizado, com responsáveis, objetivos, estágio e vínculos estratégicos.

02 PRIORIZAÇÃO

Comparar oportunidades por valor esperado, incerteza, esforço, risco e alinhamento à estratégia.

03 DECISÃO

Estabelecer pontos de decisão para investir, experimentar, ajustar, integrar ou encerrar iniciativas.

04 APRENDIZAGEM

Registrar evidências, mudanças de hipótese, resultados e lições aproveitáveis em outros projetos.

05 EVOLUÇÃO

Revisar periodicamente indicadores e práticas para aperfeiçoar o próprio sistema de inovação.

Comece com três movimentos, não com uma transformação gigante

Primeiro: reúna as iniciativas ativas em uma visão comum, sem impor de imediato um sistema complexo. Segundo: defina um conjunto mínimo de informações e decisões que cada projeto deve produzir, respeitando seu grau de incerteza. Terceiro: institua uma revisão periódica do portfólio que discuta valor e aprendizado, e não apenas a situação dos cronogramas.

UMA PERGUNTA PARA SUA ORGANIZAÇÃO

Se um líder importante saísse amanhã, sua empresa conseguiria explicar o histórico, as escolhas e os aprendizados de cada projeto de inovação sem depender da memória dessa pessoa?

Projeto NOVIGI — inovação com método, execução com governança e evolução com acompanhamento. Saiba mais: www.novigi.ai.

Referências e base editorial

[1] Material-base fornecido ao Projeto NOVIGI: governança, fragmentação, portfólio e memória técnica (p. 5–11, 14–18).

[2] ISO. ISO 56002:2019 — Innovation management — Innovation management system — Guidance. https://www.iso.org/standard/68221.html

[3] OCDE/Eurostat. Oslo Manual 2018 — Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en