Tidd, J (2009) *Capturing learning from innovation*

Ana Paula Ciscato Camillo 30/08/2020

Várias dessas informações solicitadas não podem ser extraídas do artigo e devem ser obtidas via internet. Mesmo assim, pode ser que você não encontre algumas informações, ou elas não fazem sentido para o tipo de artigo que você está lendo (principalmente se forem capítulos de livros ou artigos “populares”). Nesses casos, digite NADA no tópico correspondente.

As informações podem ser inseridas em inglês, como cópia do original (citar a página)

1. **Autores (um registro por autor) – na turma SEP5848 2020 não precisa detalhar, somente escreva possíveis informações sobre os autores que constem no artigo**.
	1. **Nome do autor**: Joseph Tidd
	2. **Instituição:** [University](https://www.swinburne.edu.au/) of Sussex
	3. **Tipo:** Emeritus Professor (SPRU - Science Policy Research Unit
	4. **Idade: 60 anos**
	5. **Temas comuns de pesquisa:** Managing innovation
	6. **Anos pesquisando no tema do artigo:** Desde 1998
	7. **Índice-h:** 4
	8. Colegas da mesma instituição
	9. Quantidade de artigos já publicados
	10. Outros artigos significativos (mais citados) sobre outros temas
	11. Outros artigos significativos (mais citados) neste tema
	12. Co-autores recorrentes: para criarmos uma rede de relacionamento e descobrir os cluster de co-autores que coloboram
2. **Reescrever o abstract subdividindo nos seguintes tópicos: contextualização, gap/lacuna/ problemas que o artigo quer resolver, objetivo, metodologia utilizada, resultados, contribuições (para academia e para a prática) e conclusão. Pode copiar do artigo na língua original. O importante aqui é você identificar os tópicos listados (ou ver se o autor não colocou algum deles).**
	1. **Contextualização:**

É um capítulo do livro de Innovation Managment que tem como objetivo descrever com o skill de inovação é desenvolvido e importante para a gestão da inovação. Ele apresenta algumas ferramentas para esse processo bem como avaliações para classificar o “grau de inovação” da empresa.

* 1. **Problemas a resolver:**

Como fazer a gestão do conhecimento nos projetos de inovação, e como isso é determinante para a gestão da inovação.

 Successful innovation implies the completion of this risky adventure and through widespread adoption and diffusion of the new idea as a product, service or process - a happy ending with valuable returns on the original investment. But it also provides an opportunity to reflect on the journey and to take stock of the knowledge acquired through an often difficult experience. It's worth doing this because the knowledge gained through such reflection can provide a powerful resource to help with the next innovation journey.

Not all innovation is, of course, successful – but the opportunities for learning from failure are also considerable. Understanding what doesn't work on a technological level, or recognizing the difficulties in a particular marketplace that led to non-adoption is useful information to take stock of and use when planning the next expedition. Experience is an excellent teacher – but its lessons will only be of value if there is a systematic and committed attempt to learn them.

* 1. **Objetivo:**

This chapter reviews the ways in which learning can be captured from the innovation experience.

* 1. **Metodologia:**
	2. **Resultados:**

Não existe particularmente essa parte no texto, ele é um texto de livro e não um artigo e, portanto, não possui uma hipótese ou tese a defender.

Vamos considerar que os resultados do texto são os aspectos para: Como capturar o conhecimento da inovação?

To answer this question we need to focus on two dimensions of learning. First there is the acquisition of new knowledge to add to the stock of knowledge resources which the organization possesses. These can be technological or market knowledge, understanding of regulatory and competitive con texts, etc. As we've seen throughout the book, innovation represents a key strategy for developing and sustaining competitiveness in what are increasingly ‘knowledge economies' – but being able to deploy this strategy depends on continuing accumulation, assimilation and deployment of new knowledge. Firms that exhibit competitive advantage - the ability to win and to do so continuously - demonstrate ‘timely responsiveness and rapid product innovation, coupled with the management capability to effectively coordinate and redeploy internal and external competencies'.

And second there is knowledge about the innovation process itself – the ways in which it can be organized and managed, the bundle of routines which enable us to plan and execute the innovation journey. We have been speaking throughout the book about the idea of 'innovation capability' – the ability to organize and manage the process. Figure 12.1 reminds us of the model we have been using as an explanatory framework and innovation capability' refers to our ability to create and operate such a framework in our organizations.

But in a constantly changing environment that capability may not be enough – faced with moving targets along several dimensions (markets, technologies, sources of competition, regulatory rules of the game) we have to be able to adapt and change our framework. This process of constant modification and development of our innovation capability – adding new elements, reinforcing existing ones and sometimes letting go of older and no longer appropriate ones – is the essence of what is called 'dynamic capability": 1

* 1. **Contribuições:**

Este texto possui muitas informações e ferramentas para a gestão da inovação, principalmente em se tratando de gestão do conhecimento.

In this chapter we have looked at the ways in which organizations can capture learning and build capability in innovation management. The major requirement is for a commitment to undertake such learning but it can also be enabled by the use of tools and reflection aids. In particular the chapter looks at various approaches to innovation auditing and offers some templates for reviewing and developing capability across the process as a whole and in particular key areas.

* 1. **Conclusão:**

We have repeatedly said that innovation is complex, uncertain and almost (but not quite) impossible to manage. That being so, we can be sure that there is no such thing as the perfect organization for innovation management; there will always be opportunities for experimentation and continuous improvement. In the end innovation management is not an exact or predictable science but a craft, a reflective practice in which the key skill lies in reviewing and configuring to develop dynamic capability.

Throughout the book we have tried to consider the implications of managing innovation as a generic process but also to look at the ways in which approaches need to take into account two key challenges in the twenty-first century – those of managing 'beyond the steady state' and beyond boundaries'. The same basic recipe still applies but there is a need to configure established approaches and to learn to develop new approaches to deal with these challenges.

1. **Palavras-chaves que o autor indicou e se elas foram citadas no abstract.**

O texto não tem palavras chave mas o autor organizou alguns temas que são comuns ao texto e ao livro.

It will be useful to briefly take stock of the key themes we have been covering in the book. We can summarize these as follows:

• Learning and adaptation are essential in an inherently uncertain future – thus innovation is an imperative.

• Innovation is about interaction of technology, market and organization.

• Innovation can be linked to a generic process which all enterprises have to find their way through. Different firms use different routines with greater or lesser degrees of success. There are general recipes from which general suggestions for effective routines can be derived - but these must be customized to particular organizations and related to particular technologies and products.

• Routines are learned patterns of behaviour which become embodied in structures and procedures over time. As such they are hard to copy and highly firm-specific.

• Innovation management is the search for effective routines – in other words, it is about managing the learning process towards more effective routines to deal with the challenges of the innovation process.

1. **Introdução e/ou revisão bibliográfica introdutória, afirmações / constatações (tipo) versus citações (essa lista pode ser longa, por isso coloquei em forma de tabela). Copiar trechos significativos somente. Serve para perceber o que existia no estado da arte antes do artigo ser escrito, para conhecer qual gap/lacuna/ problemas que o artigo quer resolver, e a justificativa. Compare com o que está no resumo e observe o que o autor destacou no resumo**.

Como é um livro, o autor não utiliza essa nomenclatura.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Afirmação / Constatação (copie do artigo) | Tipo (\*1) | Referência (\*2) |
| This process of constant modification and development of our innovation capability – adding new elements, reinforcing existing ones and sometimes letting go of older and no longer appropriate ones – is the essence of what is called 'dynamic capability": 1 |  | 1 |
| The failure to recognize or capitalize on new ideas that conflict with an established knowledge set – the ‘not-invented here problem.2 |  | 2 |
| The problem of being too close to existing customers and meeting their needs too well – and not being able to move into new technological fields early enough."  |  | 34 |
| The problem of adopting new technology – following technological fashions – without an underlying strategic rationale. 4 |  | 5 |
| The problem of lack of codification of tacit knowledge. 5  |  | 6 |
| This is why routines play such an important role in managing innovation - they represent the firm-specific patterns of behaviours that enable a firm to solve particular problems.6 |  | 7 |
| ThThis is is kind of 'double loop' or generative learning is at the heart of the innovation management challenge. 7-9  |  | 7, 8 e 9 |
| All of this argues strongly that firms should undertake some form of review of innovation projects in order to help them develop both 10technological and managerial capability. 10 |  | 9 |
| On11e way of representing the learning process that can take place in organizations is to use a simple model of a learning cycle (Figure 12.2). Here learning is seen as requiring:11 |  | 11 |
|  Not only is learning to learn a matter of acquir ing and reinforcing new patterns of behaviour - it is often about forgetting old ones. 12 |  | 12 |
| The intention was not, of course, to execute these plans but rather to use the challenge as a way of focusing on the need to be prepared to let go and rethink – to unlearn. 13  |  | 13 |
| On the positive side, they work well when there is a structured framework against which to examine the project, exploring the degree to which objectives were met, the things which went well and those which could be improved, the specific learning points raised and the ways in which they can be captured and codified into procedures which will move the organization forward in terms of managing technology in the future. 14 |  | 14 |
| The other weakness of PPRs is that they are best suited to distinct projects, for example, developing a new product or service or implementing a new process. 15 |  | 15 |
| hey are not so useful for the smaller scale, regular incremental innovation which is often the core of day-to-day improvement activity. Instead we need some form of systematic capture. Variations on the standard operating procedures approach can be powerful ways of capturing learning - particularly in translating it from tacit and experiential domains to more codified forms for use by others. 16 |  | 16 |
| It is constantly being revised as a result of continuous improvement activities, but it represents the formalization of all the little tricks and ideas which the operators have come up with to make that particular step in the process more effective. 17  |  | 17 |
| Benchmarking is the general name given to a range of techniques which involve comparisons – for example, between two variants of the same process or two similar products – so as to provide opportu nities for learning. 18-20 |  | 18 |
| Benchmarking works in two ways to facilitate learning. First, it provides a powerful motivator since comparison often highlights gaps which – if they are not closed – might well lead to problems in competitiveness later. In this sense it offers a structured methodology for learning and is widely used by external agencies who see it as a lever with which to motivate particularly smaller enterprises to learn and change.2 |  | 19 |
| It provides a powerful focus for the operation of learning networks' (described in Chapter 6) since it offers a framework around which shared learning can be targeted and monitored and across which experiences can be exchanged.22  |  | 22 |
| For example, Southwest Airlines achieved an enviable record for its turnaround speed at airport terminals. It drew inspiration from watching how industry carried out rapid changeover of complex machinery between tasks – and, in turn, those industries learned from watching activities like pit-stop procedures in the Grand Prix motor racing world. In similar fashion Kaplinsky reports on dramatic productivity and quality improvements in the healthcare sector, drawing on lessons originating in inventory management systems in manufacturing and retailing 23  |  | 23 |
| Building on the success of benchmarking as an organizational development tool there has been increasing use of what can be termed 'capability maturity models'.24 |  | 24 |
| This found particular expression during the quality revolution of the 1990s where benchmarking frameworks such as the Malcolm Baldrige Award in the USA, the Deming Prize in Japan and the European Quality Award all used sophisticated benchmarking frameworks.25 |  | 25 |
| In the UK a framework for benchmarking and auditing manufacturing performance was developed and offered as a national service, with special emphasis on assisting smaller firms improve their performance.26,27 |  | 26 |
| Another framework, originally developed at London Business School, was promoted by the UK Department of Trade and Industry and led to the development of a series of frameworks including the 'living innovation' model which was jointly promoted with the Design Council.26,28 |  | 26,27 e 28 |
| Francis offers an overview of a number of these. 29 |  | 29 |
| Other frameworks have been developed which cover particular aspects of innovation management, such as creative climate, continuous improvement and product development.30–32 |  | 30 |
| In reviewing innovative performance we can look at a number of possible measures and indicators - as Box 12.1 indicates. We can look at measures of specific outputs of various kinds, for example, patents and scientific papers as indicators of knowledge produced, or number of new products intro duced (and percentage of sales and/or profits derived from them) as indicators of product innovation success.33 |  | 33 |
| And we can use measures of operational or process elements, such as customer satisfaction surveys to measure and track improvements in quality or flexibility. 34 |  | 34 |
| We can also try to assess the strategic impact where the overall business performance is improved in some way and where at least some of the benefit can be attributed directly or indirectly to innovation, for example, growth in revenue or market share, improved profitability, higher value added. 35  |  | 35 |
|  |  |  |

(\*1) Tipos de afirmação / constatação: contexto, lacunas, problemas, justificativa para realização do artigo / pesquisa (às vezes confunde-se com lacunas / problemas)

(\*2) Inserir somente autor(es) e ano. A referência completa encontra-se no próprio artigo

1. **Casos citados e principais características dos casos (quando existirem)**
2. **Questão da pesquisa, Foco (escopo) e Objetivos (geral primário e secundários)**

O foco deste trabalho é apresentar alguns fatores da gestão do conhecimento para a inovação (cenário, ferramentas, lista do que fazer e não fazer). E também um exemplo de assesment para saber o “grau de inovação” de uma empresa.

1. **Hipóteses que ele deseja provar com este artigo (muitas vezes as hipóteses resultam de conjecturas que o autor realiza a partir do que é apresentado na introdução)**
2. **Qual o diferencial deste artigo com relação a outros? (segundo o autor, caso ele tenha citado). Avaliar uma por uma, caso o autor tenha feito isso. Pode montar uma tabela se for o caso. Veja que ainda estamos na introdução do artigo, que é o ponto crucial para que atraia o leitor (e o revisor quando ele já gostou do resumo e leu a introdução).**
3. **Metodologia (na turma SEP5848 2020 não precisa detalhar, só escreva o título da metodologia, caso o autor tenha** **mencionado)**

O autor apresenta um resumo bibliográfico e conceitos sobre como fazer a gestão do conhecimento na gestão da inovação. Não possui uma hipótese a ser defendida.

* 1. Descrição Geral: Nome do(s) método(s); se é qualitativo, quantitativo ou combinação de ambos
	2. No caso de artigos de revisão bibliográfica
		1. Período de análise das referências (publicações desde que ano)
		2. Tamanho da amostra analisada
		3. Quantidade de referências citadas
		4. Foram realizadas observações complementares?
		5. Fontes da revisão (casos, periódicos específicos, e quais bases de dados). Quais as justificativas para escolher essas fontes.
		6. Estratégia para construção da string de busca
		7. String de busca
		8. Filtros
		9. Técnica / método de análise utilizada
		10. Metodologia para definição de pesquisas futuras (se fizer parte da análise da literatura)
	3. Passos para realização da pesquisa e referências (fontes) utilizadas para definir a metodologia de pesquisa
1. **Resultados**
	1. No caso de artigos de revisão bibliográfica (na turma SEP5848 2020 não precisa detalhar)

O texto não possui resultados, a autora descreve algumas lições aprendidas em relação aos trabalhos já executados.

* + 1. Quantidades de publicações resultantes antes e após cada filtro
		2. Utilizou publicações sem avaliação por pares? Quantas?
		3. Definições (resultantes da análise ou mesmo adotadas como premissas no início da publicação)
		4. Evolução da pesquisa / das publicações no assunto
		5. Comunidades / “tribos” / “igrejas”/ áreas de conhecimento / disciplinas identificadas
		6. Características de cada tribo (os atributos e/ou explicações são definidos pelo próprio artigo)
	1. Principais resultados “achados” (*findings*)- serve para todos os tipos de artigos
* Resultado 1
* Resultado 2
* etc
	1. Discussão dos resultados: Tópico muito importante, pois normalmente o autor compara com resultados de outros trabalhos. É o tópico do artigo do qual tiramos mais informações que caracterizam este artigo.
	2. Outros tópicos que não foram tratados aqui (caso existam)
	3. Proposições de pesquisas futuras: Em muitos artigos estão localizadas após as conclusões.
	4. Contribuições para academia e prática: Muitas vezes o autor destaca as contribuições depois de apresentar todos os resultados ou mesmo depois das conclusões. Porém, alguns escrevem no início para “vender melhor” o artigo.
1. **Conclusões (as vezes o autor chama de comentários finais, pois não consegue concluir)**
	1. Conclusões (quando existirem)
	2. Trabalhos futuros (que o autor se propõe, diferente das proposições futuras)
	3. Limitações

A autora apresenta com o título de “Some final words”. Ela fala da sua jornada até chegar a este texto e as atividades que tem se dedicado:

1. helping people use foresight to develop futures ready strategy
2. (ii) working towards the long term goal of seeing pervasive use of foresight in organisational strategy.

Ela também dá umas dicas finais para as pessoas que pretendem implementar e trabalhar com feresight. Principalmente sobre o engajamento da equipe e o mindset necessário para o sucessor do foresight.

1. **SUA ANÁLISE – assuma agora a perspectiva de um “revisor” do artigo.**
	1. **Pontos fortes**

Esta parte do texto é de uma linguagem fácil e possui muitos conceitos e dicas para a correta gestão da inovação. O autor apresenta s os conceitos em imagens esquemas que facilitam o entendimento e auxiliam na aplicação das ferramentas.

O texto também não defende uma regra para a aplicação das ferramentas, diz que a experiência e a troca de conhecimento são a chave para as empresas fazerem a boa gestão da inovação. E que cada empresa dependendo do seu ecossistema tem que procurar a melhor maneira de fazer essa gestão do conheciemento.

* 1. **Pontos fracos**

O texto tem o cunho didático e talvez falte mais alguns exemplos de como grandes empresas aplicaram estas ferramentas e obtiveram sucesso em sua gestão.

* 1. **Sugestões para melhoria do artigo**

Trazer mais casos práticos e exemplos de aplicação das teorias.

1. **Figuras ou tabelas importantes (caso você queira copiar e citar nos tópicos anteriores)**
2. Framework innovation process



1. Innovation learning cicle



1. Estágios de desenvolvimento das organizações.



1. Diagrama spider para o resultado do assesment de grau de desenvolvimento da inovação.

