

CAPÍTULO 1

INOVAÇÃO COMO ROTINA

COMO MUDAR O QUE AS PESSOAS FAZEM DIARIAMENTE

Faz parte das funções de um líder ajudar
o seu pessoal a inovar

Alguns anos atrás, em um jantar casual, a conversa se voltou para o tema da inovação quando um de nossos amigos, um gestor em uma grande empresa, reconheceu:

Estou começando a achar que meus funcionários simplesmente não são muito inovadores. São pessoas inteligentes e todos nós sabemos da importância da inovação – mas no final do expediente simplesmente continuamos fazendo as mesmas coisas antiquadas que sempre fizemos. Não sei bem o que fazer a respeito disso.

Este livro é a nossa resposta a esse comentário. É um livro de orientações práticas, escrito para gestores e líderes, e mostra como você pode ajudar os seus funcionários a serem mais inovadores para que isto faça parte do seu trabalho diário. Essa capacidade – ajudar *outras* pessoas a inovarem – não é importante apenas para a alta gestão, mas é uma ha-

bilidade da qual todo gestor pode se beneficiar. Assim, este livro não se destina aos CEOs e diretores de inovação, nem está focado nas áreas clássicas de inovação, como os departamentos de P&D, ou nas equipes de risco corporativo. Pelo contrário, ele se destina diretamente aos líderes *locais*, que travam a real batalha nas linhas de frente da empresa, trabalhando com o pessoal à sua disposição e com tempo e orçamento limitados. Em suma, este livro mostra como obter o que você poderia chamar de *inovação como rotina*: uma condição em que seus funcionários, em atividades comuns, como finanças, marketing, vendas ou operações, fazem a inovação acontecer como parte integrante das suas tarefas diárias.

Escolhas Criativas: A Possibilidade da Inovação

O ponto de partida está em perceber alguma coisa importante: a inovação pode parecer um fenômeno ilusório, mas a *possibilidade* de inovar permeia as nossas vidas. Pense nisto: todos os dias as pessoas se deparam com a oportunidade de tentar algo novo, fazer algo diferente do que fizeram ontem. Brinque com uma ideia nova. Teste uma nova ferramenta. Experimente uma nova tática com um cliente. Busque novos insumos. Utilize um estilo de gestão diferente. Modifique a maneira de fazer as reuniões. Como uma realidade paralela, adjacente à nossa realidade, a oportunidade de inovar sempre está conosco: toda vez que optamos por fazer as coisas sempre do mesmo modo *poderíamos* igualmente ter optado por mudar um pouco a rotina e ver o que acontece.

Chamamos isso *escolha criativa* e, em certo sentido, é o menor elemento básico possível da inovação: o ato de se desviar da norma, afastar-se da pura rotina por um breve momento. Talvez o sentimento seja mais bem capturado pelos versos do poema de Robert Frost: “A Estrada Não Tomada”:

Duas estradas divergem em uma floresta,

*E eu opto pela menos percorrida
E isso fez toda a diferença.*

À medida que você ler este livro, observará que gostamos de usar várias imagens e metáforas para falar sobre inovação; acreditamos muito no poder de uma imagem como uma ferramenta útil para a reflexão, especialmente quando falamos sobre temas notoriamente vagos, como inovação, cultura e similares. Aqui, introduzimos uma comparação fundamental que empregamos no livro inteiro: pensar a respeito do comportamento inovador como uma escolha entre duas estradas em uma floresta.

Assim como no poema de Frost, as pessoas se deparam com uma escolha entre duas estradas; somente para elas isto é uma escolha diária. Uma das estradas leva a fazer as coisas como sempre foram feitas, sendo esta uma estrada ampla e bem pavimentada: as pessoas a percorrem com frequência e sabem exatamente onde ela vai dar. A outra opção é seguir o caminho criativo – uma estrada nova, mais acidentada e mais sinuosa, cujo destino final é obscurecido pelas árvores. Em geral, as pessoas optam por permanecer na estrada cotidiana, todos os dias.

O Líder como um Arquiteto de Ideias

Na posição de líder, faz parte da sua função mudar isso. Mais especificamente, a abordagem que descrevemos neste livro se assenta em uma ideia central:

Sua principal tarefa como líder não é inovar; é se tornar um arquiteto da inovação, criar um ambiente de trabalho que ajude o seu pessoal a adotar comportamentos fundamentais para a inovação como parte integrante do seu trabalho diário.

Nossa abordagem contém três ideias fundamentais que queremos destacar. Primeiro, ela enfatiza que ser um líder de inovação é diferente de ser propriamente um inovador. Um grande número de líderes, seja de pequenas equipes ou de grandes empresas, é obcecado pela ideia *deles próprios* se tornarem o próximo prodígio criativo e gerar ideias brilhantes para suas empresas. Na busca por esse sonho especial, por mais nobre que ele seja, eles ignoram a primeira e mais básica tarefa de um líder: alcançar grandes realizações *através das outras pessoas*. A liderança em inovação não se trata de alcançar novos níveis de brilhantismo pessoal. Trata-se de transformar *seus funcionários* em inovadores. *Existem* situações em que os líderes podem ser pessoalmente inovadores – veja a seguir o quadro “Onde os Próprios Líderes Podem Ser Inovadores?” – mas, estas situações não são muito comuns.

Onde os Próprios Líderes Podem Ser Inovadores?

Embora este livro se concentre no papel do líder como arquiteto da inovação, naturalmente há situações em que estes líderes se enquadram na categoria de inovadores. A pergunta que você deve se fazer é: *Em quais áreas tenho mais experiência do que meus funcionários?* Em quais áreas você é o maior especialista na sua empresa?

Parte da sua resposta consiste no fato de que os líderes são bem adequados para inovar nos domínios da liderança e da estratégia, ou seja, nas áreas de atuação que advêm naturalmente da condição de líder:

- **Métodos de gestão.** Você consegue descobrir novas maneiras de trabalhar ou liderar o seu pessoal? O livro de Gary Hamel e Bill Breen, *The Future of Management*, fornece insumos para pensar sobre o tema. Igualmente útil é o livro *Giant Steps in Management*, no qual Julian Birkinshaw e Michael Mol fornecem um panorama global de todas as principais inovações no campo da gestão.*
- **Estratégia e modelos de negócio.** Em virtude de sua posição, os líderes tendem a ter uma compreensão mais forte do que a de seus

funcionários quanto ao modelo de negócio e ao cenário estratégico no qual atuam. Existem novas maneiras de criar ou capturar valor que você consiga identificar? Um livro notável sobre esse assunto é *Game-Changing Strategies*, de Constantinos Markides.

Outra parte da resposta será definida pelo seu histórico profissional. Fernando Val, diretor de operações de uma empresa aérea espanhola de baixo custo, a Vueling, passou vinte anos na Força Aérea antes de ingressar na empresa; esta imersão profunda lhe proporcionou uma base excelente para gerar ideias novas e úteis destinadas a otimizar o complicado quebra-cabeças logístico da Vueling.

* Todas as fontes que mencionamos aqui estão no final do livro na seção de Notas.

Através do *seu* passado pessoal e profissional, quais domínios particulares e específicos você compreende melhor do que outros? A quais realidades você foi mais exposto do que o seu pessoal? O que o faz vibrar mais?

Em segundo lugar, nossa abordagem se concentra em fazer a inovação acontecer como parte integrante do fluxo de trabalho diário. Muitos esforços de inovação corporativa ficam aprisionados no que chamamos “Ilha do Brainstorm¹”: como férias anuais de inovação, as pessoas são enviadas para um encontro externo assistido por profissionais e passam dois dias animados debatendo livremente suas ideias. Após esses dois dias excepcionais e revigorantes, porém, elas voltam para um ambiente de trabalho em que nada mudou e, em geral, duas semanas mais tarde praticamente todo mundo volta a fazer as coisas da maneira que sempre fez. A realidade é que você não vai encontrar boas ideias passando dois dias por ano na Ilha do Brainstorm. A busca pela inovação não deveria

¹ Método coletivo que visa à geração de um conjunto de novas ideias através da participação em grupo. (N. T.)

ser um evento excepcional de dois dias; muito pelo contrário, ela deve ser *comum*, algo que aconteça também nos *outros* 363 dias do ano. Como líder, você tem de ajudar o seu pessoal a adotar o caminho criativo, não apenas uma vez, mas como um padrão de comportamento repetido.

A terceira ideia (e a principal) que oferecemos se trata de *como* conseguir isso. Em suma, você não deve tentar mudar as pessoas das quais dispõe; em vez disso, você deve mudar o ambiente no qual elas trabalham para que se torne mais fácil e atraente para essas pessoas se transformarem em inovadores. Trata-se de *preparar o terreno* para os inovadores, ajustando o local de trabalho para que os potenciais inovadores achem mais fácil adotar o caminho criativo e se tornem inovadores de verdade. Nesse sentido, empregamos o termo “arquiteto da inovação” para o papel do líder: aquele que projeta, ajusta e arquiteta o espaço social e organizacional, construindo a arquitetura da inovação diária. Esse último ponto é particularmente importante para os líderes e, a seguir, explicaremos a lógica subjacente a ele.

Prepare o Terreno: Criando uma Arquitetura de Inovação

Nos primórdios dos estudos comportamentais, o psicólogo Kurt Lewin cunhou o que foi classificado como a equação mais famosa das ciências sociais:

$$\text{comportamento} = \text{personalidade} \times \text{ambiente}$$

O argumento de Lewin era que em qualquer dado momento nosso comportamento pode ser compreendido como o resultado da interação entre duas coisas: quem somos e a situação na qual nos encontramos.

No entanto, se você examinar grande parte da literatura atual sobre liderança, poderia pensar que a personalidade era o único fator na equação, pois na discussão sobre como conduzir a mudança de comportamento sustentada nas empresas, muitos promotores de mudanças tendem a se concentrar em modificar o *modo de pensar* das pessoas. Em um artigo da *McKinsey Quarterly*, por exemplo, os autores resumem o que é a chave para a mudança de comportamento bem-sucedida (a ênfase é nossa): “O sucesso depende de *convencer* centenas ou milhares de grupos e indivíduos a mudarem a sua maneira de trabalhar, uma transformação que as pessoas só vão aceitar se forem *convencidas a pensar de modo diferente* a respeito de suas tarefas. Na verdade, os CEOs precisam mudar a mentalidade dos seus funcionários – não é uma tarefa fácil”².

Chamamos isso de *abordagem da mentalidade* e ela caracteriza grande parte da orientação na área de inovação. Segundo a abordagem da mentalidade, sua tarefa como líder é, sobretudo, de natureza retórica: é convencer, alterar mentalidades, mudar valores e fazer com que as pessoas pensem de maneira diferente. Como consequência, os líderes têm tratado muitos esforços de inovação como desafios de *comunicação*: de convencer, lisonjear, narrar e explicar por que a inovação é necessária.

Além da Miopia da Mentalidade

Entretanto, conforme é enfatizado pela equação de Lewin, mudar a mentalidade de uma pessoa não é a única maneira de mudar o seu comportamento. Se as pessoas em sua empresa sofrerem de uma carência disseminada de comportamento inovador, você tem de se perguntar: trata-se realmente de um problema de mentalidade? Ou será um problema de *sistema*?

Essa questão é pertinente, pois ao considerar as maneiras pelas quais os líderes empresariais tentam fomentar a inovação em seus funcioná-

² Emily Lawson e Colin Price, “The Psychology of Change Management”, *McKinsey Quarterly*, junho de 2003. Justiça seja feita, embora o foco do artigo esteja na mentalidade os autores também reconhecem o poder das estruturas e sistemas.

rios, você observará que muitos deles atribuem crédito à abordagem da mentalidade: eles acreditam que a melhor maneira de modificar o comportamento das pessoas é mudando as próprias pessoas, alterando seus valores, atitudes, mentalidades e convicções pessoais. Os líderes exortam suas equipes a pensarem de maneira não convencional – seja lá o que isto significa – sugerindo implicitamente que a inovação é puramente uma questão de esforço mental. Os gestores contratam palestrantes motivacionais para reforçar o moral e “recarregar as baterias” do seu pessoal, como se fossem brinquedos eletrônicos precisando de baterias recarregadas. Amplos programas de valores são iniciados, programas de treinamento são executados e hordas de funcionários infelizes são enviadas para cursos de gestão da mudança para “perderem o seu medo da mudança”. Todas essas abordagens têm em comum a sua incapacidade para alavancar a única fonte de influência realmente poderosa sobre o comportamento das pessoas: o ambiente organizacional no qual elas trabalham.

Para ser claro, a abordagem da mentalidade não é totalmente destituída de mérito. Se bem executada, seus métodos às vezes podem gerar resultados úteis, pelo menos no curto prazo. Mas, o objetivo de um arquiteto da inovação não é apenas gerar uma grande ideia nova, ou duas: é criar inovação *sistêmica* e *sustentável*. Isso só é alcançado alterando mais do que apenas atitudes e mentalidades; a autodisciplina, as palestras motivacionais ou os seminários de treinamento isoladamente não conseguem criar uma mudança sustentável se os sistemas continuarem os mesmos. A única maneira de mudar *sistematicamente* o comportamento é, logicamente, por meio da mudança nos sistemas.

“Mantenha a Mente Aberta” (e Outros Conselhos Inúteis)

Para compreender por que isso é verdade – e por que precisamos de um arquiteto da inovação – considere a ideia de “manter a mente aberta” quando se deparar com novas ideias. Esse pequeno conselho é uma das lições mais compartilhadas pelos cursos de inovação; nem um único gestor já ouviu falar da sua importância. Mas como realmente se *faz* isso?

Manter a mente aberta não é tão difícil quando se comparece a um encontro de dois dias em que o mediador profissional acabou de dizer para evitarmos julgamentos.

Mas e nos outros 363 dias do ano? E quando é o final da tarde de quarta-feira e você está preso em uma reunião infernal, o telefone não para de tocar, o relatório orçamentário *ainda* não está pronto, você está atrasado para o jantar com os sogros e o cara que pegou o último café não reabasteceu a máquina, *de novo*. Nessas situações, os apelos bem-intencionados sobre ter uma mente aberta ou mais capacidade para ouvir não são muito úteis. O problema não é que as pessoas não compreendam a lógica de ouvir. O problema é que no momento em que elas precisam de sua capacidade para ouvir elas ficam presas a uma lógica mais forte e poderosa, ou seja, aquela que reside na arquitetura do seu ambiente de trabalho.

Em vez de contar com a força de vontade e com os conselhos bem-intencionados para enfrentar as pressões sistemáticas do trabalho diário, os gestores devem criar uma *arquitetura* em torno do comportamento desejado: uma coleção de sistemas simples, rotinas, hábitos e processos que possam ajudá-los, e ao seu pessoal, na tarefa de receber, armazenar e filtrar novas ideias, tudo como parte integrante e automática do seu trabalho diário. Em outras palavras, os gestores não devem tentar criar um estado perpétuo de mente aberta no seu pessoal; isto simplesmente não vai acontecer. Em vez disso, eles devem assumir e aceitar que, na maior parte do tempo, as pessoas – incluindo eles próprios – terão a mente fechada para as ideias novas. Então, eles devem conceber uma solução arquitetônica que possa ajudar a vencer as mentes fechadas.

Combater Sistemas com Sistemas

O exemplo das mentes fechadas transmite a filosofia central do arquiteto da inovação; como um arquiteto real, você influencia *indiretamente* o comportamento das pessoas, moldando o seu ambiente. Os arquitetos reais trabalham basicamente o ambiente físico, como iluminação, salas e prédios. Como um arquiteto da inovação, você lida com algo mais abran-

gente, ou seja, a soma do ambiente físico, social e profissional nos quais as pessoas trabalham. Você lida com o que os autores de *Nudge*, Richard Thaler e Cass Sunstein, chamam de *arquitetura de escolha* do ambiente de trabalho. A arquitetura de escolha, da maneira como utilizamos o termo aqui, são todos os fatores externos e sistêmicos que influenciam o comportamento profissional das pessoas: coisas como os sistemas e as estruturas, os processos e lugares, as estratégias e políticas e até mesmo os hábitos e rotinas comuns a todos.³

A abordagem arquitetônica pode exigir que você modifique a sua maneira de pensar sobre sistemas e criatividade. As pessoas criativas, em particular, tradicionalmente têm relações tensas com os sistemas, estruturas, normas e outras restrições percebidas sobre a sua liberdade criativa. Em nenhum lugar isso fica mais claro do que nas grandes empresas onde as pessoas frequentemente se queixam de que “os sistemas” matam a criatividade, pensando com saudade nos dias felizes em que a empresa era jovem e menos burocrática.

Porém, voltar aos dias desestruturados de empresa iniciante não é uma opção. As empresas estabelecidas exigem um tipo diferente de inovação: elas necessitam de uma cultura na qual a criatividade faça parte do ecossistema corporativo. A chave para criar uma cultura corporativa é não declarar guerra aos sistemas, processos e políticas, mas abrangê-los e reformulá-los de modo a suportarem e aperfeiçoarem ativamente o comportamento criativo. Em outras palavras, os gestores precisam *combater os sistemas com sistemas*, criar uma arquitetura de inovação em suas equipes e departamentos. O objetivo principal é ajudar as pessoas a *se comportarem* mais como inovadores. Nas próximas seções mostraremos exatamente o que isso significa, introduzindo o modelo central do livro.

³ No resto deste livro utilizamos consistentemente o termo *arquitetura* como uma forma abreviada de *arquitetura de escolha*. Para evitar confusão com a arquitetura *real*, que é apenas uma das muitas influências sistêmicas sobre o comportamento das pessoas, utilizamos termos alternativos como “*layout* de escritório” para discutir a arquitetura física.

Os 5+1 Comportamentos da Inovação como Rotina

Em seu livro *Influencer*, Kerry Patterson, Joseph Grenny e seus coautores apontam duas coisas importantes sobre a criação da mudança de comportamento. Em primeiro lugar, se você estiver tentando instigar um novo padrão de comportamento, nem todos os sub-comportamentos individuais envolvidos são igualmente importantes: alguns comportamentos são muito mais *vitais* do que outros e devem ser o foco principal dos agentes da mudança. Segundo, os autores apontam que você deve ser muito claro quanto ao que *significam* esses comportamentos vitais para que as pessoas os adotem.

Por exemplo, como mostrou uma pesquisa sobre hábitos alimentares, realizada por Brian Wansink e colaboradores e destinada a fazer com que as pessoas ingiram alimentos mais saudáveis, essa é uma excelente ambição geral, mas também não passa de algo abstrato demais. Para ter alguma esperança de realizar mudanças, você precisa de muito trabalho para definir os comportamentos fundamentais que quer que as pessoas adotem. Um exemplo muito citado é a recomendação comportamental simples “beba leite desnatado”, que se revelou altamente eficaz na luta por hábitos alimentares mais saudáveis. Não se pode esperar que as pessoas mudem seu comportamento se não se sabe qual é o novo comportamento desejado.

A mesma lógica se aplica à busca pela inovação como rotina. A visão de “fazer com que as pessoas deem vida a grandes ideias” cobre, na realidade, toda uma série de comportamentos diferentes, mas nem todos eles são igualmente vitais para a tarefa. Neste livro, optamos por nos concentrar no que chamamos *5+1 comportamentos fundamentais da inovação*, ou seja, os padrões vitais de comportamento que você tem de fomentar nos seus funcionários. Os 5+1 comportamentos também formam a estrutura básica deste livro, com um capítulo dedicado a cada comportamento. No resto deste capítulo, introduzimos o modelo e seus elementos em mais detalhes, concluindo com uma descrição do enorme corpo de pesquisa prévia no campo da inovação no qual baseamos nosso modelo. (Os 5+1 comportamentos fundamentais estão descritos no modelo da Figura 1-1).

FIGURA 1-1

Os 5+1 comportamentos fundamentais da inovação a serem promovidos



- 1 **Foco** nas ideias que interessam ao negócio
- 2 **Conexão** com o mundo exterior para descobrir ideias originais
- 3 **Ajustar** e desafiar suas ideias iniciais
- 4 **Selecionar** as melhores ideias e descartar o resto
- 5 **Stealthstorm**⁴ além da política de inovação
- 6 **Persistir** na busca pela inovação como rotina

Foco

Tendemos a associar a inovação com a liberdade para fazer o que bem entendermos, mas, no contexto de um trabalho regular, muitas vezes isso não é uma boa ideia. Os funcionários que têm liberdade total para inovar costumam perseguir ideias aleatórias, que não interessam para o negócio e que poderiam acabar dividindo sua atenção entre vários pequenos projetos paralelos sem chegar a lugar algum. Devido às restrições da pressão diária, os inovadores têm êxito quando seus líderes lhes dão um *foco* claro e limitado, e quando esse foco é direcionado para algo que possa criar valor para a empresa. Durante a busca pela inovação em um ambiente de trabalho normal, a regra fundamental é: *o foco é mais importante do que a liberdade*. Os arquitetos da inovação devem *ajudar o seu pessoal a concentrar seus esforços no que interessa*.

⁴ Stealthstorm será definida mais adiante neste capítulo.

Um líder que aprendeu isso em primeira mão foi Mike Kendall, um executivo sênior com o qual trabalhamos durante vários anos enquanto ele conduzia a inovação dentro da divisão europeia de uma grande empresa – o nome na empresa é confidencial, então vamos chamá-la NutroFoods.⁵ Kendall chefiou uma pequena equipe de líderes sediada na Suíça e durante suas primeiras incursões sistemáticas para promover a inovação nas diversas filiais europeias a equipe não dirigiu a busca das pessoas pela inovação. Essa experiência ensinou à equipe uma lição fundamental que um dos colegas gestores de Kendall compartilhou conosco:

Uma lição proveniente dos nossos primeiros esforços na Europa foi que precisamos conectar a busca pelas ideias com os objetivos estratégicos da operação. Em vez de dizer geralmente “traga-nos suas ideias”, precisamos fazer uma pré-seleção das questões nas quais queremos que a empresa se concentre. Qual é o problema estratégico importante com o qual nos deparamos? Vamos pedir às pessoas que encontrem soluções para *este problema*.

Os membros da equipe de Kendall absorveram essa lição enquanto continuaram a promover a inovação nas filiais locais. Em particular, Kendall começou a fornecer muito mais orientação sobre o *tipo* de inovação que ele queria ver, direcionando seu pessoal para uma área inexplorada, mas estrategicamente importante:

Nossa busca por novas ideias se concentrou tipicamente em nossos produtos e no modo como são disponibilizados. Porém, a NutroFoods não está apenas no negócio de remessa de produtos – na realidade, nosso negócio consiste em melhorar a vida das pessoas, o que envolve adotar uma perspectiva muito mais ampla em relação aos clientes e a muitas outras partes interessadas que integram o nosso mundo. Nas filiais, havia pouco foco nesses aspectos do

⁵ Por motivo de confidencialidade, todos os detalhes de identificação dos exemplos da NutroFoods neste livro foram camuflados.

nosso negócio; na verdade, ainda pensávamos em termos do modelo que caracterizava o nosso negócio nos anos de 1980. Então, pedimos às pessoas para se concentrarem explicitamente em uma perspectiva mais ampla: Você consegue ir além dos produtos? Você consegue pensar criativamente nas outras partes interessadas em nosso universo?

À medida que Kendall e sua equipe promoviam essa nova área de foco, as filiais europeias da NutroFoods começaram a apresentar grandes quantidades de iniciativas novas e impactantes. Na Alemanha, por exemplo, a equipe local trabalhou com terceiros para melhorar os benefícios *sociais* dos seus produtos, adotando uma perspectiva mais ampla sobre a vida de seus clientes e reforçando a condição da NutroFoods como um parceiro confiável dentro do ecossistema empresarial local. O sucesso dessa iniciativa inicial estimulou um esforço similar, primeiro na Holanda e que depois cresceu, incluindo outros 27 países na Europa e fora do continente.

Como consequência dessa e de outras ideias inovadoras, muitas voltadas para a área de foco promovida por Kendall e sua equipe, a divisão europeia da NutroFoods conseguiu ultrapassar suas metas de crescimento com uma margem confortável, demonstrando para o resto da empresa que a busca focada pela inovação diária podia criar resultados reais. Muitos membros da equipe de Kendall galgaram altas posições de liderança no mundo inteiro à medida que a liderança sênior da NutroFoods percebia os resultados. Quanto ao próprio Kendall, ele foi promovido para chefiar as atividades comerciais mundiais da NutroFoods; enquanto escrevemos este livro, ele está trabalhando para disseminar o “vírus” da inovação no resto da empresa, utilizando o poder do foco para gerar resultados.

No Capítulo 2, vamos explicar por que a inovação precisa de foco, por que ela tende a superar a liberdade de ação e como você, na qualidade de líder, pode trabalhar para dirigir a busca do seu pessoal pela inovação.

Conectar

Um segundo comportamento vital é se *conectar* com mundos novos. Como regra geral, as pessoas não vão ter boas ideias enquanto permanecerem isoladas em seus escritórios ou enquanto suas únicas fontes de novas informações forem os mesmos noticiários e revistas especializadas, que todas as pessoas no seu setor de atuação acompanham. A regra fundamental é que *a ideia vem de fora*. A maioria das ideias, na verdade, não surge do zero, mas, em vez disso, são exemplos do que o professor Andrew Hargadon da Universidade da Califórnia chama *inovação recombinate* – ou seja, ideias que são reunidas combinando, de novas maneiras, os fragmentos de conhecimento existentes. Em outras palavras, a inovação é um pouco parecida com um quebra-cabeça cujas peças estão distribuídas pelo mundo. Para expor as pessoas a esses elementos básicos da inovação, os líderes devem *ajudar o seu pessoal a se conectar com os insumos externos*. Seus clientes atuais são uma rica fonte de conhecimento, mas não são a única; as pessoas também podem encontrar novas ideias se conectando com colegas de outros departamentos ou até mesmo com domínios que não estejam relacionados ao seu negócio.

O poder de conectar as pessoas hoje é amplamente considerado crítico para a inovação. Pessoalmente, encontramos o nosso primeiro memorável, e até mesmo curioso, exemplo disso muitos anos atrás em uma importante emissora de televisão que acabara de fomentar uma campanha antitabagista em seus escritórios.⁶ As várias divisões da emissora mantinham normalmente pouco contato, mas, devido à proibição do fumo, os fumantes de todos os tipos e dos diferentes departamentos repentinamente se reuniam todos os dias, trocando ideias enquanto estavam do lado de fora baforando seus cigarros. Com a nova política, a empresa criou inadvertidamente um *espaço criativo* e, segundo as pessoas com as

⁶ Soubemos dessa estória através das entrevistas que realizamos com os funcionários da emissora, muitos anos atrás, como parte de uma tarefa de consultoria. Optamos por classificá-la como um caso curioso, já que não queremos ir fundo nos antecedentes da mesma, mas conferimos a nossa narrativa atual da estória com dois ex-funcionários.

quais conversamos, isso levou os funcionários da emissora a terem várias ideias boas. Uma interação aleatória desse tipo levou ao desenvolvimento de uma nova tecnologia que permitiu aos telespectadores enviarem fotos de seus telefones celulares diretamente para a tela de modo a aparecerem durante as transmissões ao vivo, uma tecnologia que acabaria se tornando uma nova fonte de receitas para as emissoras de TV.

Devido ao movimento de inovação aberta que domina atualmente o setor de inovação, o que a emissora fez acidentalmente agora se tornou uma prática deliberada e disseminada. Incontáveis estórias estão repletas de boas ideias que surgiram porque as empresas ajudaram os funcionários a se conectarem com mundos novos. Recentemente, alguns dos exemplos mais destacados incluem indiscutivelmente a adoção da inovação aberta pela Procter & Gamble, descrita no livro *The Game-Changer*, de A. G. Lafley e Ram Charan; as práticas de inovação favoritas da IDEO, amplamente imitadas, de ter seu pessoal imerso em novos campos; e, é claro, o hábito imensamente bem-sucedido da Apple de conectar e combinar várias ideias e tecnologias externas para criar produtos revolucionários, desde o Macintosh original até o último lote de dispositivos da linha *i* (iPhone, iPad, iPod etc). A próxima adição ao cânone da criatividade provavelmente é a história emblemática compartilhada na biografia de Steve Jobs, produzida por Walter Isaacson: quando Jobs concebeu os estúdios da Pixar, ele ficou célebre por colocar os restaurantes no centro do prédio, criando uma função natural que fez com que as pessoas interagissem com os colegas de outros departamentos. Os arquitetos da inovação devem descobrir maneiras como essa de ajudar os funcionários a se conectarem com mundos novos. No Capítulo 3, explicamos como você pode fazer isso.

Ajuste

As ideias não nascem perfeitas. Muito pelo contrário, *as primeiras ideias são imperfeitas*, e, geralmente, quanto melhor a inovação definitiva mais ela terá sido modificada entre a primeira ideia e a execução final. A maneira de fazer isso é por meio da *tentativa de ajuste*, por exemplo, uma

mistura rápida de teste e análise.⁷ Testar as ideias rápida e repetidamente antes de ficarem prontas – o que se chama frequentemente prototipagem rápida – é uma estratégia essencial para o sucesso dos inovadores e através do trabalho de pessoas como Steve Blank e os irmãos Kelley da IDEO isso passou a ser uma prática padrão na comunidade profissional de inovação. Porém, a maioria das pessoas que trabalha nas empresas vai se sentir muito desconfortável com a ideia da prototipagem. Por razões tanto pessoais quanto profissionais, frequentemente elas acabam se sentando em um canto escuro durante séculos, polindo sua ideia até a perfeição antes de expô-la ao mundo. Os arquitetos da inovação têm de *ajudar as pessoas a testarem e desafiar suas ideias constantemente*, expondo-as à opinião frequente e promovendo uma cultura de aprendizagem rápida e experimentação.

Presenciamos o funcionamento da tentativa de ajuste enquanto acompanhávamos um gerente regional, Heinrich Toledo.⁸ Toledo trabalhava para um grande e diversificado conglomerado e, alguns anos atrás, ele estava comandando seu negócio de adesivos na Europa Central e no Leste Europeu. Como Toledo trabalhava com muitos gerentes nacionais na região, ele impôs uma política de experimentação rápida e constante.

Por exemplo, os gerentes nacionais sabiam que para os novos experimentos Toledo aprovaria quase tudo até certo ponto, sem necessidade de documentação. Um gestor descreveu o processo de aprovação: “Eu chamo o Heinrich [Toledo] e digo que estamos crescendo, exponho os números e digo que deveríamos experimentar essa nova ideia. Vamos precisar de uma determinada quantidade de dinheiro para isso e iremos

⁷ Nossa escolha do termo *tentativa de ajuste* (ou, em inglês, *tweaking*) é inspirada parcialmente por Malcolm Gladwell, que utiliza o termo em um artigo do *New Yorker* datado de 2011. A ideia da tentativa de ajuste também está relacionada com o conceito de *pivotamento*, uma palavra utilizada no Vale do Silício para designar quando as *start-ups* mudam sua direção de modo perspicaz (ou não tão perspicaz), com base na aprendizagem decorrente de suas primeiras incursões no mercado.

⁸ Não é o seu nome verdadeiro. O caso faz parte de uma série de compromissos de Miller em 2004 enquanto trabalhava na Europa.

reembolsar em seis meses. Ele diz, “Vá em frente e me passe os detalhes mais tarde”.

A disposição de Toledo para deixar os gerentes nacionais experimentarem ideias novas criou um forte senso de lealdade entre eles. Como foi colocado por um deles, “Tenho liberdade para agir. É o meu negócio, o meu país. Quando as pessoas da matriz tentam nos microgerenciar nos sentimos como imbecis. Eles acham que trabalhamos contra a empresa? Toledo não faz isso”.

No entanto, embora Toledo permitisse que seus gestores fizessem experimentos, ele também equilibrava essa liberdade com um amplo esforço de comunicação, tanto com ele quanto entre os diversos gestores. Se um gerente nacional tentasse experimentar algo novo, Toledo logo chamaria os outros gerentes nacionais e lhes falaria a respeito. Ele também mantinha sessões de avaliação regulares entre os gestores, fazendo explicitamente com que eles contestassem as ideias um dos outros, com a maior energia possível. A cada três meses, por exemplo, todos os gerentes regionais passavam três dias inteiros em um encontro externo altamente interativo, ajudando uns aos outros a solucionar problemas, compartilhando práticas recomendadas e explorando novas possibilidades. Por meio desse processo, Toledo não só fomentou a fertilização de ideias entre os gestores, mas também assegurou que estes gestores não levassem a cabo experimentos *tão* desaconselhados, equilibrando eficazmente a sua liberdade com um determinado nível de verificação de sanidade. E funcionou. Por meio desse sistema de incentivo à experimentação constante e avaliações frequentes, Toledo obteve taxas de crescimento anual consistentes de 15% a 20%, levando a sua região de 10% para 22,7% das vendas globais de adesivos em um período de tempo de dois anos. De modo similar, ao promover uma mistura de experimentação responsável e sessões de avaliação frequentes, os arquitetos da inovação devem ajudar as pessoas a tentarem ajustar suas ideias e trabalharem para que se tornem rapidamente uma realidade.

Selecionar

Para as pessoas que têm ideias, todas elas são divinas em sua perfeição. No entanto, a realidade imparcial e um tanto desagradável é que *a maioria das ideias é ruim* e isso obriga as empresas a dominarem a disciplina de filtrar as ideias, escolhendo as que merecem investimento e as que devem ser descartadas.

Esse ato de selecionar as ideias tem suas próprias armadilhas. A pesquisa em um conjunto de disciplinas diversas nos ensinou que, quando deixadas à própria sorte, as pessoas sofrem de uma mistura saudável de propensões cognitivas e estruturais quando avaliam ideias novas, tornando-os propensas a decisões ruins. Por essa razão, é necessário otimizar o ambiente decisório de filtragem, criando sistemas de suporte arquitetônico fortes que possam ajudar os *gatekeepers*⁹ da sua empresa a tomarem decisões mais acertadas.

Mark Turrel, CEO da Orcasci e especialista em filtragem de ideias, compartilhou um exemplo instigante do seu trabalho dentro da unidade de negócios de uma grande fabricante de autopeças americana. Para descobrir novas maneiras de cortar custos, o chefe da unidade de negócios com o qual Turrel trabalhou promoveu um concurso interno de ideias e, como experimentação, ele resolveu dividir as ideias resultantes em dois lotes similares e depois atribuir a tarefa de avaliar os lotes não a um, mas a dois grupos diferentes de *gatekeepers*.

O experimento ilustrou substancialmente como os *gatekeepers* podem ser diferentes quando deixados por conta própria. Um grupo conseguiu concluir seu trabalho de filtragem e recomendar o modo de execução das principais ideias em dez horas de trabalho, realizando essa tarefa em duas reuniões. O segundo grupo levou mais de cem horas de trabalho para avaliar as ideias e ainda não havia completado o processo de filtragem. O interessante é que, quando o chefe da unidade de negócios finalmente

⁹ **Gatekeeping** é um conceito jornalístico para edição. **Gatekeeper** é aquele que define o que será noticiado de acordo com o valor da notícia, linha editorial e outros critérios. Em negócios, o **gatekeeper** é aquele que filtra informações na empresa. Alguns autores empregam o termo **guardião**, mas vamos mantê-lo sem tradução.

examinou os resultados dos dois processos de seleção, ele descobriu que a qualidade de ambas as recomendações pareciam muito similares. Intrigado com a diferença, ele pediu a um de seus funcionários para estudar os dois grupos e descobrir o que havia acontecido. Como se verificou, a diferença principal foi a liderança dos dois grupos. O grupo que consumiu dez horas de trabalho era liderado por um gestor extremamente voltado para metas e treinado em gerenciamento de projetos. Sob essa liderança, o grupo primeiro acelerou a filtragem da lista, descartando rapidamente as ideias, exceto as vinte principais. Depois, discutiram as ideias principais em profundidade, criando uma lista curta com vinte ideias. No fim das contas, impuseram uma classificação que gerou uma lista final com apenas dez recomendações. O líder do outro grupo, em comparação, queria chegar a um consenso e acreditava pessoalmente que todas as ideias mereciam o mesmo nível de análise, mesmo que fosse apenas para demonstrar respeito pelos esforços dos que as enviaram. Assim, ele pediu ao seu grupo para estudar cada uma das ideias, incluindo entrevistas de acompanhamento, pesquisa interna e reuniões de grupo frequentes para compartilhar percepções da análise.

A partir desse experimento, o chefe da unidade de negócios percebeu que era necessário abordar de maneira mais sistemática o processo de *gatekeeping* de ideias, tornando-o uma competência específica em seu negócio. No entanto, ele achou que usar apenas a abordagem mais eficiente provavelmente evitaria a percepção das oportunidades de longo prazo. No fim, ele acabou criando dois processos de *gatekeeping* diferentes: um processo primário, rápido e visando progressos rápidos, e um segundo mais meticuloso, voltado para explorar as ideias menos óbvias que podem ter um potencial oculto. A empresa também começou a usar um teste de personalidade simples, de modo que as duas juntas de revisão seriam ocupadas por indivíduos que se adequassem às respectivas finalidades. Também foi implantado um curto programa de treinamento para *gatekeepers*. Como consequência, a unidade de negócios reduziu drasticamente o tempo para transformar boas ideias em resultados, protegendo ao mesmo tempo as ideias de longo prazo mais vulneráveis contra os *gatekeepers* excessivamente eficientes.

A necessidade de considerar o processo de filtragem de ideias não é relevante apenas para a alta gestão. No Capítulo 5, sobre *selecionar*, compartilhamos uma série de dicas que os gestores de todos os níveis podem usar para aperfeiçoar suas práticas de *gatekeeping*. Os arquitetos da inovação têm de *projetar o ambiente decisório das pessoas que avaliam ideias*.

Stealthstorm

Quando se trabalha em uma empresa, não há como evitar a realidade da política corporativa; gostando ou não, *quem dita as regras é o stealthstorming*.¹⁰ Uma parte considerável do tempo de um inovador é consumida com as várias partes interessadas, empregando um misto de charme e habilidade organizacional para fazer com que as ideias aconteçam. Mas, por várias razões, muitos inovadores não gostam de fazer política, se não a ignorarem completamente, supondo que uma boa ideia vai se vender. Esse pressuposto é perigoso; muitos projetos excelentes foram exterminados pelas forças organizacionais. Os arquitetos da inovação devem *ajudar a criar o espaço político para a inovação*, preparando o terreno para que as pessoas tenham êxito.

Ao fazê-lo, é fundamental compreender que a política, assim como o poder, não se trata apenas de uma força negativa. Quando utilizada de maneira correta, ela pode impulsionar as coisas e conseguir que as ideias transponham os obstáculos. Vimos essa dinâmica poderosa em ação no lançamento da pfizerWorks, uma bem-sucedida iniciativa de inovação que Jordan Cohen, um gestor de RH da sede mundial da Pfizer, em Nova York, criou a partir do zero.

¹⁰ Definimos *stealthstorming* da seguinte forma; *stealthstorm* (verbo): *perseguir a inovação de uma maneira compatível com a realidade cultural e política existente na organização*. Assim, *stealthstorming* implica em uma forte conscientização política da cultura organizacional (que é considerada um fato, pelo menos no curto prazo) e contrasta com as abordagens de inovação mais revolucionárias, gritantes ou excessivamente contraculturais. Alguns autores traduzem o termo para *inovação às escondidas*, significando que uma boa ideia deve ser desenvolvida antes de ser passada à alta gestão para evitar que seja combatida de antemão. Aqui, vamos manter o termo sem tradução. Discutimos o conceito e seu significado em mais detalhes no Capítulo 6.

A ideia básica por trás da pfizerWorks era simples: ela visava erradicar o trabalho “burocrático”. Cohen observou que muitos dos funcionários bem pagos e altamente instruídos na verdade passavam grande parte do seu tempo realizando tarefas que desperdiçavam seu tempo, como aprovar planilhas, ajustar apresentações de PowerPoint, reunir dados ou fazer buscar de nível básico na Internet. Ao conectá-los com equipes pré-aprovadas de assistentes virtuais trabalhando dentro e fora dos Estados Unidos, a pfizerWorks foi eficaz em habilitar os funcionários da Pfizer a terceirizarem as partes enfadonhas das suas tarefas, permitindo-lhes se concentrar no trabalho de mais alto impacto e tornando-os muito mais produtivos, tanto pessoalmente quanto para a Pfizer.

Os testes iniciais do serviço foram promissores e muitos dos primeiros usuários para os quais Cohen pediu que testassem o serviço passaram a ser usuários regulares. No entanto, Cohen havia construído o primeiro protótipo debaixo dos panos e a ideia não amealhou qualquer tipo de apoio oficial, muito menos um local ou um orçamento adequado – coisas que estavam se tornando cada vez mais necessárias à medida que o escopo do projeto crescia. Para ultrapassar o estágio experimental e gerar o impacto adequado na empresa de oitenta mil funcionários, Cohen enfrentou a tarefa de garantir apoio para o projeto.

É nesse ponto que David Kreutter, um gerente comercial sênior e um dos mentores informais de Cohen, entra na história. Durante algum tempo Kreutter acompanhou o projeto com interesse e quando Cohen precisou demonstrar o valor da iniciativa pfizerWorks, Kreutter utilizou sua influência para encontrar uma solução criativa:

Tínhamos algumas empresas sobre as quais queríamos fazer um resumo geral do perfil de negócios visando a sua candidatura a potenciais parceiras. A ideia era usar a pfizerWorks para fazer isso no lugar dos bancos de investimento, como era habitual – mas, essa recomendação não foi endossada pelos líderes de projeto na Pfizer, que preferiram deixar a tarefa para os bancos de investimento, apesar do seu custo muito mais elevado. Porém, como a pfizerWorks tinha um custo muito mais baixo, resolvi tentar de qualquer

maneira, autorizando a execução de duas pesquisas em paralelo. Como consequência, poderíamos comparar o resultado da pfizerWorks com os resultados de alguns bancos de investimentos selecionados – e com isso obtivemos a nossa primeira evidência de que a pfizerWorks podia gerar a mesma qualidade dos afamados bancos de investimento, por uma fração do custo.

Esse foi um dos muitos casos em que Kreutter ajudou Cohen a lidar com as barreiras organizacionais, gradualmente preparando o terreno para a pfizerWorks sobreviver e ter êxito. Kreuter também forneceu conselhos essenciais ao longo do caminho, orientando Cohen sobre como posicionar a iniciativa internamente, ajudando-o a garantir uma reunião com o vice-presidente da Pfizer e encontrando um lugar para a iniciativa na organização. Como consequência, à medida que o projeto ganhou mais e mais usuários, esta acabou sendo reconhecida como uma estória de sucesso e Cohen foi parar na *Business Week*, na *Fast Company* e em várias outras publicações de negócios.

Há pouca dúvida de que o crédito principal pela pfizerWorks pertence a Cohen; sem sua capacidade pessoal para definir uma visão, criar uma equipe comprometida e liderar o projeto durante a fase de implementação, a ideia não teria se tornado realidade. Contudo, Cohen é o primeiro a ressaltar que sem o apoio e o respaldo que Kreutter proporcionou, a pfizerWorks provavelmente teria levado muito mais tempo para ser criada. De forma semelhante, os arquitetos da inovação devem ajudar o seu pessoal a navegar pela política de inovação, auxiliando-os a adotar o quinto comportamento fundamental, o *stealthstorming*.

Persistir

Qualquer líder, através de sua presença física, pode fazer com que as pessoas adotem os cinco comportamentos fundamentais, uma ou duas vezes. Mas, o desafio final é fazer com que as pessoas *persistam* nesses comportamentos, tornando-os uma parte intrínseca do que as pessoas fazem, mesmo nos dias em que você não estiver lá para orientá-las e di-

recionar seus esforços. Em última análise, os sistemas e estruturas não são suficientes por si só: uma parte final do quebra-cabeça da inovação é aproveitar o poder da *motivação pessoal*, combinando os interesses individuais e os sistemas de recompensa de uma maneira que torne as pessoas mais propensas a seguirem em frente diante da adversidade. A regra fundamental é: *a criatividade é uma escolha*. Os arquitetos da inovação devem encontrar maneiras para ajudar seu pessoal a *continuar exibindo* os cinco comportamentos fundamentais, ajustando a busca pela inovação para que seja mais propensa a fomentar a perseverança.

Talvez o exemplo mais poderoso tenha ocorrido na NutroFoods Bélgica, uma filial de vendas e marketing com sessenta funcionários que fez parte da iniciativa de inovação europeia que descrevemos anteriormente. Quanto Kendall começou a promover a inovação na Europa, a NutroFoods Bélgica havia contratado recentemente um novo gerente nacional, o quarentão Marc Granger.

Desde o início, Granger claramente estava ocupado. A filial belga vinha se saindo bem, mas quando ele assumiu o pequeno negócio estava travando batalhas em várias frentes. O crescimento havia caído. A satisfação dos funcionários estava no ponto mais baixo, com pesquisas internas relatando que apenas 39% do seu pessoal gostavam de trabalhar na NutroFoods. A rotatividade de funcionários, de 30%, era o dobro da média do setor na Bélgica, e as licenças médicas eram muitas, criando uma forte tensão na pequena unidade. Ao diagnosticar a ausência de inovação, Granger afirmou:

Ficou claro para mim, desde o início, que não faltava capacidade criativa para os nossos funcionários; muitos deles já haviam demonstrado que eram capazes de gerar grandes resultados. Em vez disso, senti que as barreiras para a inovação giravam em torno da motivação. Era uma empresa “baseada apenas no gestor”, onde as pessoas achavam que precisavam obter a aprovação do gestor antes de fazer qualquer coisa que não fosse ordenada diretamente e havia uma clara propensão para tentar “fazer tudo” em vez de priorizar e dizer não para algumas coisas. As pessoas não tinham nenhum

senso forte de propriedade sobre o seu trabalho; as coisas fluíam de cima para baixo o tempo todo, impedindo que as pessoas trouxessem novas ideias. É isso que eu queria mudar.

A maneira de Granger fazer isso era notável: utilizando uma futura mudança de escritório como ponto de virada, ele decidiu mudar a cultura inteira da empresa, concedendo às pessoas muito mais liberdade para decidir no que gostariam de trabalhar. Os funcionários, e não a gestão, decidiram o *layout* do novo escritório. Muitas pessoas queriam abolir o regime rígido do expediente de 9 às 17 horas, então Granger resolveu permitir que as pessoas definissem seus próprios horários de trabalho, contanto que produzissem resultados. Ainda mais importante, quando Granger pediu que ajudassem a tornar a inovação uma realidade, ele deixou claro que os projetos não seriam escolhidos pela equipe de gestão. Embora todos tivessem que *escolher algo* em que trabalhar, cada funcionário era totalmente livre para trabalhar em qualquer projeto que julgasse mais importante. A única exigência de Granger foi que o projeto escolhido apoiasse o objetivo global de tornar a NutroFoods Bélgica um lugar melhor e mais inovador para se trabalhar. Com isso, Granger conseguiu aproveitar uma das mais potentes fontes de persistência: os interesses pessoais e as prioridades pessoais. Os resultados foram notáveis. Através de um rio de pequenos aperfeiçoamentos e pequenas ideias, embora impactantes, a NutroFood alcançou uma reviravolta duradoura:

- A rotatividade do pessoal caiu pela metade em um ano. Em 2011, ela tinha caído para 9%.
- A satisfação dos funcionários dobrou em um ano após a mudança, indo de 39% para 74%.
- O crescimento recuperou-se com uma vingança; um ano após a mudança, a NutroFoods Bélgica se tornou uma das filiais mais lucrativas na Europa. Em 2011, as receitas haviam crescido quase 70% em comparação com o período em que Granger começou.
- Várias outras filiais no Norte da Europa se inspiraram e adotaram uma abordagem similar, com resultados igualmente fortes.

- O próprio Granger foi promovido; hoje ele lidera cinco mil pessoas na Ásia, onde continua a promover o crescimento através do seu trabalho como arquiteto da inovação.

De forma importante, a NutroFoods Bélgica também recebeu outra validação externa do seu trabalho. No início da jornada de inovação, Granger inscreveu a empresa em uma pesquisa sobre “O Melhor Lugar para Trabalhar”, realizada por uma revista de negócios belga. No dia da mudança para o novo prédio, ouvimos os membros da equipe de gestão se comprometerem publicamente com os funcionários que dentro de quatro anos a NutroFoods Bélgica ficaria em primeiro lugar na pesquisa e se tornaria o melhor lugar para trabalhar em toda a Bélgica.

Após um atraso de um ano, foi exatamente o que a NutroFoods Bélgica fez. Após cinco anos de constante subida na classificação, os jornais belgas anunciaram que a NutroFoods Bélgica havia se tornado a número um na pesquisa, chegando ao ápice – mas, não ao final – de uma espetacular jornada de inovação.¹¹ Considerando tudo, não é mal para um pequeno grupo de gestores sem nenhum orçamento para inovação.

No capítulo final do livro, que trata da persistência, compartilhamos algumas dicas sobre como você pode produzir o mesmo nível de comprometimento e perseverança nos seus funcionários, fazendo com que adotem o caminho criativo no seu trabalho diário.

Por Que Esses Comportamentos?

Incontáveis artigos acadêmicos foram publicados sobre os temas da criatividade e inovação, e muitos ofereceram modelos de comportamento

¹¹ A pesquisa *The Great Place to Work* é realizada por um instituto independente. No ano em que a NutroFoods alcançou o primeiro lugar, o prêmio foi concedido em quatro categorias: empresas de pequeno, médio e grande porte, com uma categoria separada para as organizações governamentais. A NutroFoods conquistou a primeira posição na categoria pertinente às empresas com 50 a 500 funcionários.

inovador. O arcabouço 5+1 que apresentamos aqui surgiu de uma mistura de modelos existentes e da pesquisa pregressa, filtrados pelas lentes da nossa ampla experiência pessoal no trabalho com gestores. Desse modo, o arcabouço nasceu puramente de interesses práticos; ele não deve ser considerado um modelo teórico abrangente, mas se destina a ser um guia tático e prático para os aspectos mais essenciais da inovação. Como demonstramos nos próximos capítulos, nossa seleção dos 5+1 comportamentos é apoiada por uma mistura de estudos de caso e dados qualitativos e quantitativos, mas no fim das contas nosso critério de decisão principal para a inclusão de um comportamento foi o mais simples: segundo a nossa experiência, *onde a maioria dos pretensos inovadores erra?*

Além disso, a simplicidade relativa do modelo é um problema em si. A inovação é um fenômeno complexo e, se tiver meio minuto, qualquer estudante de criatividade será capaz de acrescentar vários outros comportamentos ao arcabouço. No entanto, a experiência nos ensinou que fazer isso é contraproducente. Quando você trabalha com pessoas que também têm que conciliar muitas responsabilidades com a inovação, os modelos que você utiliza têm de passar pelo teste da simplicidade: um modelo só é útil até o ponto em que as pessoas se lembram dele sem ajuda. Como nos disse um gestor sênior após o seu pessoal se submeter a um curso de imersão em métodos criativos ministrado por uma consultoria em inovação bem conhecida: “Acho que os métodos são bons, mas também acho que o conjunto de vinte ferramentas que aprendemos é opressivo; afinal de contas, não precisamos nos transformar em ninjas da inovação. Em vez disso, vamos escolher três ou quatro dentre as ferramentas mais úteis, reformular o problema, e nos concentrar em fazer essas coisas certas”.

Com esse espírito, optamos por nos concentrar em 5+1 comportamentos. Particularmente, a necessidade de focar também se aplica aos líderes: à medida que você começa a melhorar a capacidade do seu pessoal para transformar grandes ideias em realidade, você não deve necessariamente tentar fazer com que o seu pessoal atinja um nível de excelência em cada comportamento. A menos que você trabalhe em um nível absoluto de falta de inovação, é provável que eles já estejam fazendo *algumas* coisas certas; apenas parte do sistema está bloqueando o progresso. Reco-

mendamos veementemente que você comece empregando o arcabouço 5+1 como uma ferramenta de diagnóstico, faça uma varredura em seu negócio e identifique os maiores gargalos de comportamento da inovação e depois se concentre em corrigi-los.

Pense no processo de inovação como um a mangueira de jardim retorcida; depois que você encontrar e endireitar o ponto em que a mangueira está retorcida, a água pode começar a fluir livremente. (Ver também o quadro “O Ecossistema da Inovação: Além dos Modelos Passo a Passo”)

O Ecossistema da Inovação: Além dos Modelos Passo a Passo

Como e quando ocorrem os cinco comportamentos fundamentais? Na história da pesquisa sobre criatividade, os primeiros modelos do processo tendiam a retratar a inovação como algo que podia ser dividido em fases ou estágios distintos, passo a passo; o modelo de Graham Wallas de 1926, por exemplo, partia da “preparação”, passando pela “incubação” e chegando ao “esclarecimento” e à “verificação.”* No entanto, ficou claro que essa perspectiva sequencial “Primeiro faça A, depois passe para B” *não é* um modelo muito bom para o que realmente acontece durante um processo de inovação. Pelo contrário, os comportamentos ocorrem repetidamente durante todo o processo, à medida que os inovadores giram continuamente para frente e para trás as diferentes “lentes” do foco, conexão, ajuste, escolha e *stealthstorming*. Portanto, como um arquiteto da inovação o desafio é criar um *ecossistema* no trabalho em que os comportamentos possam ocorrer de forma permanente e repetida, um apoiando o outro.

* O modelo de Wallas ainda é utilizado em algumas partes da comunidade de inovação; conhecemos várias agências de publicidade que o endossam, pelo menos em teoria. O modelo é descrito em “The Art of Thought”, de Graham Wallas (San Diego, CA: Harcourt Brace and Company, 1926).

Nos Ombros de Vários Gigantes

Embora sejamos acadêmicos de coração, você não vai encontrar os nossos nomes nas revistas de pesquisa científica prestigiosas. Nós dois obtemos a nossa energia ficando perto da ação e conjuntamente passamos mais de quatro décadas trabalhando em empresas, atuando como treinadores, *caddies*,¹² alunos, professores e, às vezes, terapeutas de longo prazo para os gestores com os quais trabalhamos. Gostamos de dizer que vivemos no primeiro andar da torre de marfim: suficientemente perto do chão para ver os pequenos detalhes da gestão diária, mas ainda alto o bastante para adquirir um pouco da perspectiva do todo. Contudo, jamais poderíamos ter escrito este livro, muito menos poderíamos ser de alguma serventia para os gestores, não fosse a tremenda quantidade de trabalho que inúmeras outras pessoas investiram na compreensão do processo de inovação.

O conselho que compartilhamos neste livro repousa nos ombros dos gigantes do passado e do presente, provenientes de diversas áreas. Primeiro, nosso livro se baseia no conhecimento derivado das áreas de inovação e pesquisa em criatividade. Desde os anos 1950, mais de quinze mil artigos acadêmicos foram publicados apenas sobre o tópico da criatividade e devemos o nosso atual corpo de conhecimento ao incontável número de acadêmicos e estudiosos, do passado e do presente, que dedicaram suas carreiras à investigação meticulosa das lacunas da inovação. Em geral, além das fontes que mencionamos em cada capítulo, o conselho que damos se deve particularmente às ideias de Clayton Christensen; Teresa Amabile; Michael Tushman; Vijay Govindarajan e Chris Kimble; Gary Hamel; Mihaly Csikszentmihalyi e Jacob Getzels; Andrew Hargadon; Robert G. Cooper; Michael Mumford; Robert I. Sutton; Robert Sternberg; e R. Keith Sawyer e Dean Keith Simonton; assim como ao trabalho prático e recente de empresas como a IDEO, Innosight, Prehype e Vivaldi Partners.

¹² Aquele que carrega os tacos (no jogo de golfe).

Além do campo da inovação, dois outros domínios se destacaram na formação do nosso pensamento. O campo intimamente relacionado dos estudos de empreendedorismo rendeu uma visão crítica sobre as realidades da formação de novos empreendimentos; Steve Blank é uma figura central, assim como Saras Sarasvathy e sua pesquisa sobre execução. Segundo, o florescente campo dos estudos comportamentais, em constante evolução, foi crítico para a elaboração deste livro. Dentro desse campo, temos uma dívida de gratidão com uma excelente gama de acadêmicos, profissionais e portadores de conhecimento de nível internacional: o mapeamento das tendências decisórias de Daniel Kahneman e Amos Tversky; o trabalho de Chip Heath e Dan Heath sobre mudança de comportamento; os estudos de Brian Wansink sobre hábitos alimentares; os estudos de Paco Underhill sobre comportamento de compras; o conceito de mente estendida de Andy Clark e David Chalmer; o trabalho de Philip Zimbardo sobre o poder dos sistemas; e muitos outros. Devemos um reconhecimento especial a Richard Thaler e Cass Sunstein, cujas ideias apresentadas com clareza sobre persuasão e arquitetura da escolha ajudaram a moldar e aguçar nossas próprias ideias mais incipientes sobre arquitetura da inovação. No final deste livro, incluímos um apêndice de leituras suplementares com uma lista de autores e líderes de opinião que proporcionaram a base e grande parte da munição para este livro.

A esse trabalho imenso, adicionamos a nossa perspectiva pessoal sobre inovação, tentando despertar o que acreditamos que sejam as lições mais essenciais e imperdíveis, relevantes para os gestores que trabalham em empresas normais. Nosso trabalho como acadêmicos, professores, consultores e empreendedores ocasionais deu forma a essa perspectiva.

Por meio do nosso trabalho com a IESE Business School em particular, nos reunimos com altos executivos enquanto falavam sobre a criação do novo crescimento; com gestores de nível médio enquanto lutavam para transformar a busca pela inovação em iniciativas específicas; e com os funcionários de nível mais baixo enquanto reagiam às iniciativas de inovação, às vezes de maneira bem diferente da esperada por seus líderes. Em alguns casos, acompanhamos iniciativas de inovação durante vários anos e vimos o que aconteceu *após* a fase de lua de mel, quando os gestores

que instigaram as iniciativas passaram para pastos mais verdes. Acompanhamos empresas nos Estados Unidos, Europa, América Latina, Ásia e África; estudamos empresas em uma ampla gama de setores, cobrindo as linhas aéreas, bancos, empresas iniciantes da Internet, radiodifusão, indústria farmacêutica, moda, bens de luxo, petroquímica, telecomunicações, produtos de consumo, produtos eletrônicos, varejistas, aparelhos médicos, equipamentos esportivos, montadoras de automóveis e grandes conglomerados. Também temos alguma experiência prática com inovação. Wedell-Wedellsborg está envolvido no cenário de empreendedorismo em Nova York e pessoalmente fundou duas *start-ups* no espaço digital (ambas ainda existem). Agora vamos nos aprofundar na soma de tudo isso, começando pelo primeiro comportamento fundamental: o de fazer o seu pessoal *focar* em sua busca pela inovação.