



Porquê e como promover uma cultura de inovação?

A cultura come mesmo a estratégia ao pequeno-almoço?

Os decisores empresariais e públicos associam a inovação essencialmente a tecnologia. É fácil compreender porquê. A tecnologia transforma cada vez mais as nossas vidas. No futuro, uma grande parte da nossa vida estará digitalizada, conectada, automatizada, robotizada. A forma de trabalhar, produzir e viver será diferente. Adicionalmente, as decisões associadas ao desenvolvimento ou compra de tecnologia são visíveis, diretas, mensuráveis.

Mas o desenvolvimento e o sucesso na inovação não está na tecnologia.

1. Qual é o fator mais determinante para a inovação?

Ao pensar inovação, invariavelmente pensamos em tecnologia. Mas a tecnologia é apenas o motor, o “como” e não o porquê. O impulso, o porquê, está no ser humano, nas pessoas, em cada um de nós. O mais importante para o desenvolvimento da inovação, não é comprar ou desenvolver a última tecnologia, que mais tarde ou mais cedo fica redundante, e até pode ser a errada. Não é ter a melhor estratégia de inovação, que é apenas uma ambição. **É ter um ambiente organizacional que inspira e impele cada colaborador** a estar desperto para oportunidades de inovação a qualquer hora do dia, quando ninguém está a ver (fora dos eventos de inovação e de apresentação de plano estratégico e de inovação) e a implementar

inovações que fazem sentido para a organização. É ter uma cultura de inovação.

Silicon Valley é o local do mundo onde mais inovações tecnológicas são desenvolvidas, mais rapidamente escaladas e com maior sucesso. Quando pensamos em Silicon Valley, pensamos em computadores, telemóveis, inteligência artificial, carros automáticos, blockchain, realidade aumentada, Apple, Google, etc. Mas afinal o que diferencia Silicon Valley? Não é a tecnologia. Silicon Valley é acima de tudo um “State of Mind”. Um estado de espírito que focado em desafiar os modelos de negócio instituídos, que procura a mudança, que remunera a criatividade, que não penaliza o erro, a ambição, a diferença, as ideias diferentes.

O que permite as grandes empresas continuarem a ser líderes décadas após décadas? A tecnologia? Raramente, pois ao longo dessas décadas, a tecnologia vai mudando. Estratégias e modelos organizacionais? São instrumentais, pois vão mudando consoante as circunstâncias. O que estas empresas têm que as tornam bem-sucedidas ao longo do tempo, é uma cultura de inovação e liderança que lhes permite antecipar, criar e gerir a mudança.

De acordo com o futurista Gerd Leonhard, o sucesso das empresas e das organizações no futuro será mais determinado por traços humanos como a criatividade, imaginação, intuição, emoção e ética do que pela tecnologia. Num mundo onde tudo estará digitalizado, conectado, automatizado e será potenciado pela tecnologia, só haverá um espaço livre para inovar – você. As pessoas. Qualquer coisa que não pode ser digitalizada ou automatizada será muito valiosa.

Para vencer na inovação, é preciso ir para além da tecnologia e centrar-se nas pessoas e no ambiente que as torna mais inovadoras. É na humanidade que o valor verdadeiro e sustentável é criado. O futuro está em transcender a tecnologia.

O motor da inovação não é a tecnologia, mas sim o fator humano. A inovação faz-se de pessoas, para as pessoas e por pessoas. E a inovação que se faz no dia a dia pode ter tanto ou mais impacto como o lançamento de um produto que vai revolucionar o mercado.

A inovação faz-se de pessoas

A inovação implica um preparo mental e cultural. Nas organizações, os planos mental e cultural estão intimamente ligados, um condiciona o outro. O plano mental exige uma predisposição da mente para a abertura a pensar diferente, fazer diferente e promover a diferença, tendo em vista a criação de valor. O plano cultural implica um contexto organizacional aberto e livre de preconceitos, que acolhe e promove a criatividade e o pensamento disruptivo e que acolhe todas as ideias, por mais absurdas que pareçam, pois, uma ideia absurda bem trabalhada pode dar origem aos resultados mais interessantes. Em cada organização, há que identificar, valorizar e apoiar os campeões da inovação, aqueles que facilitam e impulsionam a mudança.

A inovação faz-se para pessoas

Muitos esforços de inovação falham por se deixarem desviar para as idiossincrasias do investigador. Ficam centradas na perspectiva e nas opiniões do criador. Cada ideia, conceito ou modelo inovador tem em vista a criação de valor para um destinatário identificado. Um consumidor, um utilizador, um beneficiário. Por este motivo, ferramentas como o design thinking se tornaram tão relevantes para o processo de inovação. O design thinking parte da empatia com o destinatário da inovação, produto ou solução. Baseia-se na identificação concreta de uma necessidade (“dor”) específica do observado, e que justifica pensar, conceber e testar uma solução para a resolver. Neste sentido, o design thinking aborda os problemas de forma vivencial e sob diversos ângulos. Com o design thinking, um problema que se julgava estar perfeitamente identificado pode ser redefinido com uma abordagem integrada e multidisciplinar mais próxima da solução ótima para as pessoas.

A inovação faz-se por pessoas

E como a inovação é feita por pessoas, voltamos ao conceito cultural e à responsabilidade individual que cabe a cada um assumir na sua organização. A inovação implica um equilíbrio interessante entre criatividade e disciplina. Criatividade para pensar diferente, disciplina para fazer, errar, persistir e refazer até chegar à solução geradora de valor. Para que isso aconteça, são necessários incentivos a determinados comportamentos e atitudes.

A inovação sem uma cultura organizacional que a incentive não se faz.

2. Mas o que é afinal uma cultura de inovação?

Uma organização pode ter diversas iniciativas formais e organizadas de promoção da inovação. Estas resultam da estratégia formal, dos objetivos definidos. Mas no dia a dia, fora dessas iniciativas, como se faz a inovação? O que acontece quando ninguém está a olhar? Fora desse controlo, existem valores, histórias, relacionamentos, comportamentos e atitudes que condicionam a atuação e os resultados organizacionais. Já Peter Drucker defendia que a “cultura come a estratégia ao pequeno-almoço”.

A inovação é uma responsabilidade de todos, a todos os níveis da organização. Não é exclusiva do departamento de inovação nem da equipa de gestão, é partilhada a todos os níveis, por todas as funções, e incorpora competências e responsabilidades específicas. A inovação faz-se no dia a dia, a todo o momento e por toda a organização.

Da nossa experiência de trabalho em mais de 900 empresas em várias partes do mundo e de quase uma década de interação direta e trabalho com inovadores como Steve Blank, universidades como Stanford e as empresas líderes em Silicon Valley, através do Programa GSI, identificámos os traços característicos de uma cultura de inovação: i) valores partilhados; ii) crenças; iii) hábitos e rotinas; iv) comportamentos:



Figura 1 - Traços culturais de uma cultura de inovação (LBC)

i) Valores partilhados

A maior parte das empresas que identificamos como ícones da inovação, quer pelos seus modelos de negócio, quer pela evolução tecnológica, têm em comum alguns valores partilhados, desde logo a **curiosidade**. Para se ser inovador, há que observar aquilo que nos rodeia, quase como um antropólogo que estuda uma sociedade antiga e procura descobrir o seu modo de funcionamento e a utilidade de cada artefacto, de cada edifício, de cada estrutura social. A curiosidade é fundamental e o ponto de partida para identificar as oportunidades existentes.

A capacidade de **assumir riscos** é outro valor característico das culturas inovadoras e é inversamente proporcional ao receio de errar.

A assunção de riscos implica viver com as consequências do risco no qual se incorre. Pode correr muito bem, mas pode correr muito mal.

Outro valor partilhado é o respeito pelo outro. É que a cultura da empresa promovia o respeito e a **colaboração**; incentivava a olhar para os problemas como um exercício de inovação, eventualmente até como uma potencial oportunidade de negócio. Promovia a discussão e a multidisciplinaridade.

Ter a **mente aberta** para acolher todas as ideias, por oposição à resistência à mudança e ao “sempre fizemos assim”, implica agilidade e flexibilidade. Implica também modelos de relacionamento baseados no respeito e na confiança. A confiança está na base dos relacionamentos e deve ser reconquistada a cada dia, de forma a garantir a abertura necessária para a partilha saudável de ideias.

ii) Crenças

A primeira crença característica de uma cultura de inovação é o **otimismo**, acreditar que vai valer a pena assumir um risco, mas, caso não se tenha sucesso, que o **erro** faz parte do processo, e é uma oportunidade de aprendizagem e melhoria numa cultura que promove a inovação, em vez de um estigma ou um fracasso. Associar erro a fracasso pode induzir uma cultura de medo e de falta de iniciativa. Ao contrário, a **autonomia** individual suporta a responsabilidade coletiva; e a **partilha** de uma ideia é a alma do negócio, serve para testar a sua aplicabilidade futura, evitando muitas vezes investimentos no desenvolvimento de uma ideia que não vai gerar valor.

iii) Hábitos e rotinas

Os hábitos são criados através de comportamentos e atividades repetidos até se tornarem rotinas. Numa organização inovadora, os hábitos promotores de inovação começam por **reconhecer** os sucessos e **recompensá-los**, evitando feedbacks castigadores e

indutores de culturas de medo das consequências que possam advir dos insucessos.

A **experimentação e a iteração** normalmente estão associadas à última fase do processo de design thinking, a fase de teste. Acontece que o design thinking não é um processo linear, a fase de iteração e de teste é constante, realizada a todo o instante e, como vimos acima, quanto mais cedo se testar, melhor. É também uma forma de **aprendizagem pelo erro**, o que permite evitar que certos passos ou decisões que produziram resultados indesejados sejam tomados no futuro. O erro é percebido como uma forma consolidada de atingir o sucesso e uma etapa dificilmente evitável – não como um fracasso. A perspectiva é a de que se não se estiver preparado para errar, não se conseguirá produzir alguma ideia original.

Por outro lado, a **celebração** dos sucessos reforça os comportamentos que se pretende incentivar e promove outros aspetos positivos, como a coesão da equipa e a vontade de fazer mais e melhor. O hábito da melhoria contínua nos processos, atividades e comportamentos passa a ser uma necessidade imperativa.

iv) Comportamentos

Os comportamentos promotores de uma cultura de inovação estão muito associados à assunção de responsabilidades e à ação. São muito pragmáticos e focados nos resultados. Se for para falhar, fail fast. No entanto, na base dos comportamentos incentivados numa cultura de inovação está a adoção de princípios éticos, sem os quais a confiança necessária à partilha, por exemplo, não acontece.

É assim que uma das premissas comportamentais é **o show, don't tell**, querendo isto significar que se é para fazer, não se fique eternamente a falar sobre o assunto, faça-se! E assumam-se a **responsabilidade** pelos resultados, quaisquer que sejam. É por isso que é tão importante acolher o erro como uma aprendizagem, para que individualmente não haja receio de falhar e para que

coletivamente a organização entenda a assunção de responsabilidades como natural e na qual todos estão envolvidos.

O incentivo do comportamento de **julgar menos**, evitando a postura do advogado do diabo, é importante, particularmente na fase de produção de ideias, em que de uma ideia aparentemente absurda, mas que pode ser trabalhada para vir a ser genial, não é compatível com os idea killers. Numa fase mais adiantada do processo, contudo, é importante haver contraponto e discussão da aplicabilidade da ideia, desde que sejam aplicados os valores acima referidos.

Traço cultural definidor

No entanto, estes traços culturais aplicam-se de forma diferente nas empresas, conforme a estrutura competitiva do setor económico, do posicionamento competitivo de cada empresa e dos seus diferenciadores. Cada organização deve definir um traço cultural bem definido alinhado com o seu posicionamento estratégico. Muitas empresas consideradas inovadoras têm características culturais que definiram estrategicamente e que querem ver reforçados constantemente.

Foi assim que a Apple se focou no “Design, design, design”, a Google pretendeu ser “A fun place where you make things happen”, a Logitech promoveu o “Think like a start-up”, e a Amazon focou a sua cultura no “Customer Obsession”.



Um ambiente descontraído e aberto, baixa hierarquia, trabalho em equipas, espaço físico atraente e relaxado, proporcionam oportunidades para exploração, experimentação, teste, descoberta, sem receio de ser criticado, mas focado em resultados num período de tempo delimitado.



O design focado no *user experience* é o traço orientador da cultura da Apple, onde a simplicidade é valorizada e os *designers* reportam diretamente ao topo da organização. O *design thinking*, a prototipagem e a experimentação são elementos essenciais da cultura Apple.



Estilo informal. Confiança nos colaboradores e empoderamento através de uma cultura de partilha, assunção de riscos e aceitação do erro. Promoção da dedicação e compromisso a todos os níveis da organização. Aceitação do confronto de ideias construtivo. Com exigência de eficiência 24/7.



Foco no consumidor e nas tendências de consumo. Decisões e respostas rápidas. Eliminação de processos burocráticos. Desafio dos limites e convenções tradicionais para desenvolver ideias e soluções brilhantes. Sucesso medido pelo possível, não pelo provável. Para os pioneiros hoje, não há melhor lugar para construir que a Amazon.

Figura 2 - Traços culturais dos gigantes da inovação

3. Como se promove uma cultura de inovação?

A cultura organizacional é uma estrada de dois sentidos, por um lado está fortemente condicionada pelas dinâmicas com origem na base da pirâmide hierárquica, em sentido bottom-up, mas podem - e devem - ser criadas as condições que incentivem os traços culturais que se pretendem implementar, e nesse sentido é top-down.

De uma forma muito pragmática, apresenta-se uma sugestão em 8 passos:

1. Crie um **espaço físico** estimulante, que promova a criatividade e um estado mental positivo e descontraído.
2. Defina o **alinhamento** com o negócio, mas também com as necessidades do cliente ou do utilizador final da inovação que pretende promover, sejam modelos de negócio, produtos, serviços ou canais.
3. Defina e comunique **atitudes e comportamentos** desejados. Distinga erros operacionais de tentativas de inovação sem sucesso. Comportamentos reiterados levam a hábitos de trabalho. Recompense e incentive os que deseja ver na sua organização.
4. Defina o **traço definidor** da cultura de inovação da sua empresa, identifique o seu diferenciador e partilhe com a organização. Promova o debate e a criatividade internos, nunca se sabe de onde vêm as melhores ideias.
5. Promova um **clima de novas ideias** dentro e fora da empresa e dê tempo e recursos para que sejam apresentadas, analisadas e debatidas. Promova debates de ideias e workshops. A inovação aberta é um dos melhores canais de inovação e frequentemente com custos mais reduzidos.

6. Empodere **campeões**, dê-lhes autonomia, tempo delimitado e responsabilidade para desenvolver as boas ideias. Recompense os sucessos e divulgue.
7. Mude os **incentivos** se sentir que não estão adequados. Por vezes, o incentivo não está no valor, mas no reconhecimento interno. Valorize e festeje. Comunique os sucessos, por pequenos que possam parecer.
8. Forneça o **framework e as ferramentas** que facilitem o processo de inovação. A inovação não ocorre simplesmente porque se deseja é o resultado de um processo que envolve riscos, incertezas e precisa de gestão cuidada do equilíbrio entre a criatividade e a disciplina.

Cada cultura organizacional é única. É por isso de extrema importância saber como se pretende abordar a inovação internamente e alinhá-la com os valores e os objetivos de cada organização. E ter em atenção que é necessário recompensar as dinâmicas que promovem a cultura de inovação que se pretende implementar.

Dare to be **Innovative**

Embrace **Transformation**

and **Deliver** a better world

A LBC é uma empresa internacional de consultoria estratégica e de transformação digital com experiência em 18 países e um laboratório de inovação em Silicon Valley.

A LBC pode fornecer orientação a executivos desafiados pelo ritmo da rápida transformação e apoiar a implementação da transformação digital.

Contacte-nos em info@lbc-global.com para obter assistência.

LBC é uma marca registada da Leadership Business Consulting S.A.